

**Masterscriptie**

**'Rolmodellen voor startende  
ondernemers.'**

**Geert Visser  
S1622935  
Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen  
Groningen  
2010**

## Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op rolmodellen in het startend ondernemerschap en welke invloed zij hebben op startende ondernemers. Hierbij is het startend ondernemerschap in drie fases verdeeld. De eerste fase is die van de potentiële ondernemers, dit zijn mensen die in de toekomst mogelijk een eigen onderneming willen beginnen. De tweede fase bestaat uit 'nascent' ondernemers, het gaat hier om mensen die bezig zijn met het opzetten van een eigen onderneming. In de derde fase gaat het om ondernemers van een bedrijf dat maximaal 42 maanden bestaat. Rolmodellen zijn in dit onderzoek op de volgende wijze gedefinieerd.

*Rolmodellen zijn personen:*

- *Familieleden*
- *Vrienden/kennissen*
- *Branchegenoten*
- *Succesvolle ondernemers uit de regio*
- *Overige zakelijke contacten*

*Waar een startende ondernemer gebruik van kan maken en die de startende ondernemer vervolgens beïnvloeden in het proces van beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap tot en met het eigenaar zijn van een jong bedrijf.*

*Een ander rolmodel zijn de media, deze wordt apart vermeld omdat het niet om personen gaat en een startende ondernemer er ook geen persoonlijk contact mee heeft. In die zin zijn de media een speciaal soort rolmodel.*

Op welke wijze deze rolmodellen een rol spelen wordt onderzocht aan de hand van de volgende centrale vraagstelling: *Wat is de (veranderende) rol van rolmodellen in de verschillende fases van het startend ondernemerschap voor ondernemers in de stad Groningen?*

In de eerste fase gaat het vooral om het beeld dat mensen van het ondernemerschap hebben, dit zijn zowel positieve als negatieve aspecten. Rolmodellen kunnen van positieve invloed zijn, door positieve aspecten zoals de vrijheid en de uitdaging die in het zelfstandig ondernemerschap zit te benadrukken. Ze kunnen ook een negatieve invloed hebben als negatieve aspecten als de financiële risico's en werkdruk benadrukt worden. In het vervolg van de eerste fase kunnen rolmodellen de nadelen van een eigen onderneming (gedeeltelijk) wegnemen door een potentiële ondernemer te ondersteunen en/of advies te geven over hoe de onderneming moet worden opgezet.

In de tweede fase gaat een potentiële ondernemer daadwerkelijk bezig met het opzetten van een eigen onderneming en wordt een 'nascent' ondernemer. Menselijk kapitaal is belangrijk voor de kans van slagen in deze fase. Als rolmodellen eerdere ervaring in de branche hebben, eerder een onderneming hebben opgezet of kennis hebben van specifieke terreinen die voor een startende ondernemer belangrijk zijn, dan kan dit de kansen op succes voor de 'nascent' ondernemer vergroten. Rolmodellen kunnen op verschillende vlakken een 'nascent' ondernemer helpen. Bijvoorbeeld bij het schrijven van een ondernemingsplan, bij het verkrijgen van startkapitaal, bij het verkrijgen van acquisitie en een netwerk of als klankbord.

In de derde fase is een 'nascent' ondernemer daadwerkelijk gestart met de eigen onderneming, de

'nascent' ondernemer is inmiddels een ondernemer met een eigen bedrijf. De groep rolmodellen waar gebruik van wordt gemaakt wordt steeds kleiner. De benodigde kennis, ervaring en vaardigheden in deze fase zijn erg specifiek. De groep rolmodellen die dit bezit wordt steeds kleiner. Onderling acquisitie en netwerken delen en samenwerkingen met andere ondernemers in de branche zijn de belangrijkste vormen van hulp van rolmodellen bij ondernemers in deze derde fase. Deze rolmodellen zitten vooral in de groep branchegenoten. Ook succesvolle ondernemers die een ondernemer als mentor begeleiden en advies en tips geven aan de ondernemer worden belangrijke rolmodellen in deze fase.

Rolmodellen spelen een belangrijke rol in het startend ondernemerschap. Er zijn diverse typen rolmodellen waar gebruik van wordt gemaakt en het blijkt dat veel ondernemers ook gebruik van rolmodellen maken. Alleen de media bleek in dit onderzoek niet als rolmodel naar voren te komen. Rolmodellen hoeven zelf niet per definitie (succesvol) ondernemer te zijn, ook niet-ondernemers kunnen als rolmodel dienen. Rolmodellen hebben niet alleen maar een positieve invloed op startende ondernemers, rolmodellen kunnen een startende ondernemer ook negatief beïnvloeden. Toch is de algemene trend dat rolmodellen voornamelijk ondernemers zijn die het proces van beeldvorming van het ondernemerschap tot en met het zelfstandig ondernemerschap op een positieve wijze beïnvloeden.

## Voorwoord

Dit onderzoek is verricht als masterscriptie voor de studie Economische Geografie aan de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Het onderzoek is uitgevoerd in semester 2a en 2b gedurende het collegejaar 2009-2010.

Mijn dank gaat uit naar de heer S. Koster, werkzaam als universitair docent aan de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen bij de vakgroep Economische Geografie, voor de begeleiding gedurende dit onderzoek. Bovendien gaat mijn dank uit naar de tien respondenten die medewerking hebben verleend aan dit onderzoek.

Geert Visser

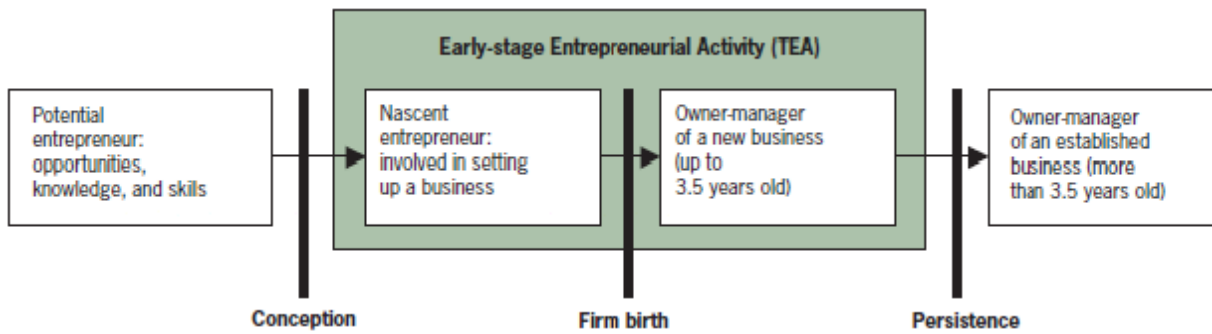
## Inhoudsopgave

	Blz.
Hoofdstuk 1 Inleiding	5
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	9
Hoofdstuk 3 Methodologie	20
Hoofdstuk 4 Resultaten	22
Hoofdstuk 5 Conclusies	30
Hoofdstuk 6 Discussie en aanbevelingen	36
Hoofdstuk 7 Bijlagen	37
Hoofdstuk 8 Literatuurlijst	39

## H. 1 Inleiding

### 1.1 Probleemstelling

Ondernemerschap is één van de belangrijkste oorzaken voor veranderingen in het economische landschap van vandaag. Nieuwe ondernemingen zorgen voor banencreatie en nieuw ondernemerschap leidt tot innovatie en het ontstaan van nieuwe ideeën. Het aantal ondernemers is de laatste jaren weer toegenomen. Door een sterke groei van de dienstensector is het belang van ondernemers groter geworden. Ook de opkomst van globalisatie en ICT hebben hierin een rol gespeeld (Suddle and Hessels, 2007 ). Toch zijn er nog veel onduidelijkheden omtrent ondernemerschap, vooral als het gaat om startende ondernemers van het midden- en kleinbedrijf. Tussen landen en tussen regio's zijn verschillen te constateren in het aantal startende ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (Hessels et al, 2008). Om de rol van startende ondernemers voor de economie beter in kaart te brengen is een onderzoeksprogramma opgezet, genaamd 'Global Entrepreneurship Monitor' (GEM). Hierin wordt naar factoren gezocht die een rol spelen in de ondernemersactiviteit in een regio. Één van de factoren die hierin naar voren komt is de rol van rolmodellen. Rolmodellen blijken belangrijk als een mogelijke factor die bepalend is voor ondernemersactiviteit. Iemand wordt sneller een ondernemer als bijvoorbeeld een familielid of een vriend een ondernemer is. Bovendien zijn op innovatie gerichte ondernemers vaak geïnspireerd door ondernemers die zich in dezelfde regio bevinden (Hessels et al, 2008). De rol die rolmodellen spelen komt ook naar voren in het onderzoek van Bosma en Suddle (2008). Zij voerden een onderzoek uit onder 4000 respondenten. Zij stellen dat een positieve perceptie ten aanzien van ondernemerschap kan leiden tot direct ondernemerschap. Deze percepties worden onder andere beïnvloed door mensen uit het persoonlijke en sociale netwerk. Naast het persoonlijke en sociale netwerk spelen vaak ook andere ondernemers een rol bij het starten van een eigen onderneming. "Drie à vier op de tien personen die betrokken zijn bij nieuw ondernemerschap geven aan dat een andere ondernemer als voorbeeld heeft gediend bij hun besluit om een bedrijf op te zetten. Bij ongeveer zeven op de tien personen die op deze manier beïnvloed zijn, woonde deze andere ondernemer in dezelfde regio" (Bosma en Suddle, 2008, p.21). Uit dit soort voorbeelden komt naar voren dat het reeds aangetoond is dat rolmodellen een rol spelen bij startende ondernemers. Echter naar de wijze waarop rolmodellen een rol spelen in het ondernemerschap en wat deze bijdrage precies inhoudt, is nog niet veel onderzoek gedaan. In eerder verricht onderzoek naar rolmodellen is geen aandacht besteed aan de afbakening van het ondernemerschap in meerdere fases. Zoals later in dit hoofdstuk wordt besproken, kan het startend ondernemerschap in meerdere fases worden onderscheiden. Mogelijk is de rol die rolmodellen spelen en de importantie van rolmodellen zeer verschillend voor de verschillende fases. Bovendien zijn de typen rolmodellen die onderscheiden worden beperkt. Er wordt enkel gesproken over ondernemers die als rolmodel dienen, mogelijk kunnen ook niet-ondernemers als rolmodel dienen en zijn er nog andere typen rolmodellen. Een laatste punt waar dit onderzoek inzicht in wil krijgen, is of de rol van rolmodellen altijd positief moet zijn. Mogelijkerwijs zijn er ook startende ondernemers die negatief zijn beïnvloed door rolmodellen. Dit onderzoek zal zich niet richten op de vraag of rolmodellen een rol spelen, dat is in eerdere bovengenoemde onderzoeken al aangetoond. De wijze waarop verschillende typen rolmodellen invloed hebben op startende ondernemers is in dit onderzoek van belang. In tegenstelling tot eerdere onderzoeken die voornamelijk kwantitatief van aard zijn en enkel gericht waren op het aantonen van het bestaan van rolmodellen is dit onderzoek kwalitatief van aard en wordt geprobeerd om diverse typen rolmodellen en de invloed die zij hebben in de verschillende fases van het startend ondernemerschap te onderscheiden.



Figuur 1, Verschillende fases in het ondernemerschap (Bosma et al., 2009)

Zoals reeds genoemd wordt in dit onderzoek onder andere de rol van rolmodellen in verschillende fases van het startend ondernemerschap onderzocht. De periode tussen het punt dat iemand overweegt een onderneming te starten en het punt dat iemand daadwerkelijk zelfstandig ondernemer is kan lang zijn. Binnen deze periode kunnen verschillende fases worden onderscheiden (zie figuur 1). Door het proces tot zelfstandig ondernemer op te delen in meerdere fases kunnen verschillen tussen deze fases, wat betreft de typen rolmodellen waarvan gebruik wordt gemaakt en de invloed die zij hebben, worden blootgelegd. Dit onderscheid is moeilijker bloot te leggen wanneer het proces tot zelfstandig ondernemer niet wordt opgedeeld in verschillende fases. Doordat dit onderzoek zich bezig houdt met startende ondernemers zijn alleen de eerste drie fases in figuur 1 van toepassing op dit onderzoek. Wanneer een ondernemer langer dan 3,5 jaar een eigen bedrijf heeft dan geldt deze ondernemer niet meer als startende ondernemer. Deze grens is gelegd op 3,5 jaar omdat in de praktijk blijkt dat de risico's op een faillissement of een gebrek aan klanten en inkomsten tot aan deze grens het grootst blijken (Bosma et al, 2009). De drie fases zijn achtereenvolgens de potentiële ondernemer, dit is fase één. In de tweede fase gaat het om 'nascent' ondernemers en in de derde en laatste fase betreft het ondernemers van een bedrijf dat maximaal 3,5 jaar oud is.

De eerste fase is de perceptie die iemand heeft ten aanzien van het ondernemerschap. Hierbij gaat het om het beeld wat mensen van het ondernemerschap hebben. Een positieve perceptie kan leiden tot een oriëntatie op het ondernemerschap. Hierin gaat een persoon voor zich zelf na wat de kansen, mogelijkheden en valkuilen van het ondernemerschap zijn (Bosma en Suddle, 2008). Dit zijn nog niet de ondernemers zelf, maar dit zijn mensen die van plan zijn binnen nu en drie jaar een eigen onderneming te starten (Hessels et al, 2008). De kansen, mogelijkheden en valkuilen van het ondernemerschap die zij zien is onder andere afhankelijk van de kennis die zij hebben en de vaardigheden die zij bezitten (Bosma et al, 2009). De perceptie en oriëntatie ten aanzien van het ondernemerschap wordt beïnvloed door het sociale en persoonlijke netwerk van een persoon. Dit houdt dus in dat de kansen en gevaren van het ondernemerschap en de kennis en vaardigheden die iemand bezit, wordt beïnvloed door de omgeving om hem/haar heen (Wagner en Sternberg, 2004). Dit wordt bevestigd door Bosma et al. (2009), als mensen in hun omgeving andere succesvolle ondernemers hebben, kan dit er toe leiden dat mensen een rooskleuriger beeld van het ondernemerschap hebben dan het in de realiteit eigenlijk is.

Als men daadwerkelijk overgaat tot het opzetten van een onderneming dan komt men in de tweede fase terecht, de potentiële ondernemer wordt een 'nascent' ondernemer. Dit is de fase waarin een onderneming wordt opgezet tot aan de start van het bedrijf. De start van het bedrijf kan op meerdere manieren gedefinieerd worden, dit onderzoek zal de definitie toepassen die ook in de 'Global Entrepreneurship Monitor' gebruikt wordt. Deze keuze is gemaakt doordat de drie fases van het startend ondernemerschap volgens dezelfde 'Global Entrepreneurship Monitor' gedefinieerd zijn, dit komt de eenduidigheid in de begripsbepaling ten goede. Er wordt gesproken

over een zelfstandig ondernemer als tenminste drie maanden inkomsten zijn gegenereerd door de onderneming (Bosma et al., 2009). Als dit het geval is, dan komt een onderneming terecht in de derde fase. Dit is een overgang van het opzetten van een onderneming tot het hebben van een jong bedrijf, een 'nascent' ondernemer is nu een ondernemer. Met jong bedrijf wordt bedoeld op een bedrijf dat maximaal 42 maanden oud is. Dit onderscheid is aangebracht omdat dit een fase is waarin veel ondernemingen failliet gaan. Als deze periode doorlopen is komt men in de laatste, meest stabiele fase van het ondernemerschap terecht. Dit zijn de volwassen bedrijven, deze ondernemingen zijn stabiel en hebben vaak een hogere overlevingskans dan de ondernemingen die jonger zijn dan 3,5 jaar (Bosma en Suddle, 2008). Dit onderzoek zal zich richten op het kwalitatieve aspect van rolmodellen. Het onderzoek moet blootleggen welke processen achter rolmodellen schuil gaan. Zoals in de inleiding naar voren komt, zijn er meerdere fases in het ondernemerschap te onderscheiden. Er is echter niet veel onderzoek gedaan naar de veranderende rol in de verschillende fases voor rolmodellen en of deze in importantie ook veranderlijk is. In dit onderzoek zal naar voren komen hoe de invloed van rolmodellen in het proces van potentiële ondernemer naar volwassen ondernemer in zijn werk gaat. Binnen elke fase zijn zoals genoemd andere aspecten belangrijk en naarmate een startende ondernemer de fases doorloopt, zal de kennis en ervaring van diegene zich uitbreiden. Hierdoor zal het type rolmodel waar gebruik van wordt gemaakt en de importantie van rolmodellen voor startende ondernemers per fase verschillend zijn. Doordat dit onderzoek zich richt op startende ondernemers is de groep van 'volwassen' ondernemers voor het onderzoek niet relevant, rolmodellen hebben vanuit de grootste invloed op startende ondernemers in vergelijking tot 'volwassen' ondernemers (Hessels et al., 2008). Dit onderzoek houdt zich enkel bezig met ondernemers die in de eerste drie fases van het ondernemerschap zitten.

### **1.2 Doelstelling**

Dit onderzoek zal voortborduren op eerdere onderzoeken die op het terrein van rolmodellen verricht zijn. De vraag of rolmodellen een rol spelen is in dit onderzoek niet relevant, dit is in eerdere onderzoeken naar voren gekomen. Het doel van dit onderzoek is om de kwalitatieve aspecten van rolmodellen te benaderen. Hoe werkt het fenomeen rolmodel precies en op welke wijze verschilt dit in de verschillende fases die een ondernemer doorloopt? Als bekend is dat rolmodellen verschillende invloeden hebben in de verschillende fases en dat het type rolmodel ook verandert, dan kan dit aanleiding geven om beleid hier op af te stemmen. Bovendien kan dit onderzoek leiden tot nieuwe inzichten over rolmodellen. Mogelijk komen er nieuwe rolmodellen naar voren of blijkt dat bepaalde typen rolmodellen nauwelijks van invloed zijn op startende ondernemers. Dit onderzoek richt zich enkel op de eerste drie fases van het ondernemerschap. De nadruk in dit onderzoek komt te liggen op startende ondernemers, omdat deze groep het meest kwetsbaar is en daardoor meer gebruik zal maken van rolmodellen dan ondernemers van volwassen bedrijven. Het onderzoek richt zich op ondernemers in de stad Groningen en Haren. Dit komt doordat de tijd en de aanwezige middelen beperkt zijn. Dit heeft echter consequenties voor de doelstellingen van het onderzoek. Doordat het onderzoek zich enkel richt op ondernemers in Groningen en Haren, moet hier in de uitkomsten van het onderzoek rekening mee worden gehouden. Doordat er nauwelijks kwalitatief onderzoek is gedaan naar rolmodellen, is het onderzoek exploratief van aard.

### **1.3 Vraagstelling**

Centrale vraagstelling:

*Wat is de (veranderende) rol van rolmodellen in de verschillende fases van het startend ondernemerschap voor ondernemers in de stad Groningen en Haren?*



Deelvragen:

*Hoe beïnvloeden rolmodellen de perceptie en oriëntatie van potentiële startende ondernemers ten aanzien van het ondernemerschap?*

*Hoe beïnvloeden rolmodellen een startende ondernemer bij het opzetten van een nieuwe onderneming?*

*Hoe beïnvloeden rolmodellen een ondernemer in de eerste 3,5 jaar van het bestaan van de onderneming?*

#### **1.4 Leeswijzer**

Het eerste hoofdstuk bevat de inleiding, in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk staat de probleemstelling beschreven. In de tweede paragraaf staan de doelstellingen voor het onderzoek geformuleerd. In de derde paragraaf staan de centrale vraagstelling en de bijbehorende deelvragen waar dit onderzoek een antwoord op probeert te vinden. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de leeswijzer. Het tweede hoofdstuk beslaat de theoretische achtergrond van het onderzoek, hierin staan eerdere onderzoeken over het onderwerp die voor dit onderzoek gebruikt zijn. Ook staat het conceptueel model in dit hoofdstuk met een nadere toelichting hierop. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk staat de hypothese van dit onderzoek. Vervolgens komt het derde hoofdstuk, hierin wordt de methodologie van het onderzoek besproken, de gemaakte keuzes in het onderzoek worden in dit hoofdstuk onderbouwd. In het vierde hoofdstuk staan de resultaten van de interviews uitgewerkt, de paragrafen zijn opgedeeld volgens de verschillende deelvragen. In hoofdstuk vijf staan de conclusies van het onderzoek, welke conclusies over de hoofd- en deelvragen kunnen er worden getrokken aan de hand van de bevindingen van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk zes, staan de discussie en aanbevelingen van het onderzoek. Wat waren de zwakke punten van het onderzoek, wat is er niet goed gegaan en wat juist wel. In de discussie worden suggesties gedaan voor mogelijke vervolgonderzoek op dit gebied. In de laatste twee hoofdstukken van dit onderzoek vindt men respectievelijk de geraadpleegde literatuur en de bijlagen.

## **H. 2 Theoretisch kader**

### **2.1 Rolmodellen**

Dit onderzoek houdt zich bezig met de invloed die rolmodellen hebben op startende ondernemers in de verschillende fases van het startend ondernemerschap. Een definitie van een rolmodel voor een startende ondernemer, die voor dit onderzoek gebruikt kan worden, is in de bestaande literatuur nog niet gegeven. Om het begrip toch toepasbaar te maken voor dit onderzoek wordt de volgende definitie van een rolmodel gehanteerd:

*Rolmodellen zijn personen:*

- *Familieleden*
- *Vrienden/kennissen*
- *Branchegenoten*
- *Succesvolle ondernemers uit de regio*
- *Overige zakelijke contacten*

*Waar een startende ondernemer gebruik van kan maken en die de startende ondernemer vervolgens beïnvloeden in het proces van beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap tot en met het eigenaar zijn van een jong bedrijf.*

*Een ander rolmodel zijn de media, deze wordt apart vermeld omdat het niet om personen gaat en een startende ondernemer er ook geen persoonlijk contact mee heeft. In die zin zijn de media een speciaal soort rolmodel.*

De beschrijvingen van een rolmodel lopen in diverse eerdere onderzoeken nogal uiteen. Hessels et al. (2008) spreken over directe familieleden en andere ondernemers, terwijl Bosma en Suddle (2008) spreken over sociale relaties die succesvol ondernemer zijn, dit maakt de definitie al breder. Rolmodellen hoeven nu niet per definitie familieleden te zijn. Toch zijn beide definities voor dit onderzoek nog niet breed genoeg. Ondernemers die niet succesvol zijn, kunnen ook als voorbeeld dienen doordat zij de potentiële ondernemer kunnen wijzen op fouten die zij hebben gemaakt, zodat de startende ondernemer deze niet meer maakt. Bovendien hoeven mensen geen ondernemer te zijn om toch als rolmodel te dienen, bij het zelfstandig ondernemerschap komen ook zaken als omgang met mensen en contact leggen kijken. Je hoeft niet perse een ondernemer te zijn om hierin toch als rolmodel te kunnen dienen. Doordat dit onderzoek ook deze mensen als rolmodellen meeneemt in het onderzoek, is de gehanteerde definitie voor rolmodellen in het onderzoek erg breed.

### **2.2 Verschillende fases in ondernemerschap**

Zoals reeds in de inleiding is gemeld, bestaat het startend ondernemerschap uit meerdere fases. De fases in dit onderzoek zijn afgeleid van de begrippen die in de 'Global Entrepreneurship Monitor' gehanteerd worden. In dit onderzoek wordt het startend ondernemerschap in drie fases onderscheiden en in deze fases doorloopt een startende ondernemer het proces van iemand die een beeldvorming/perceptie ten aanzien van het zelfstandig ondernemerschap heeft, tot aan een eigenaar van een 'jong' bedrijf (Suddle and Hessels, 2007).

### **2.2.1 Fase 1a, Beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap**

In de eerste fase gaat het om de perceptie ten aanzien van het zelfstandig ondernemerschap. In deze eerste fase gaat het nog niet over ondernemers, maar over potentiële ondernemers. Met potentiële ondernemers wordt bedoeld op de groep mensen die overweegt om mogelijk in de toekomst een eigen onderneming te starten (Bosma en Suddle, 2008). Het gaat in het eerste deel van deze fase om de positieve beeldvorming die potentiële ondernemers van het ondernemerschap hebben en waar deze beeldvorming door wordt beïnvloed. Hierbij gaat het om positieve beeldvorming doordat dit onderzoek zich bezighoudt met de rol die rolmodellen spelen bij het bevorderen van deze positieve beeldvorming. Niet elke ondernemer wordt ondernemer doordat deze persoon een positieve beeldvorming heeft over het ondernemerschap. Het is ook mogelijk dat mensen zelfstandig ondernemer worden doordat ze weinig andere keus hebben. Doordat ze bijvoorbeeld geen baan meer hebben of doordat ze vanwege een laag opleidingsniveau en/of een slechte beheersing van de taal minder kans hebben op een reguliere baan. Dit worden 'push' factoren genoemd. Deze groep wordt niet uit vrije wil zelfstandig ondernemer (Brixy et al., 2008). Echter doordat dit onderzoek zich richt op ondernemers die uit vrije wil ondernemer zijn geworden, is deze groep voor dit onderzoek niet relevant.

#### **'Pull' factoren van een eigen onderneming**

Het positieve beeld dat een persoon heeft van het ondernemerschap is gebaseerd op de positieve kanten van het ondernemerschap. Als positieve factoren, ook wel 'pull' factoren genoemd, worden autonomie, vrijheid, zelfstandigheid, hoog inkomen, uitdaging, erkenning en status vaak genoemd als factoren die het aantrekkelijk maken om een eigen onderneming te starten. Zo komt uit het onderzoek van Hessels et al. (2008) naar voren dat voor 47% van de startende ondernemers onafhankelijkheid en het eigen baas zijn het belangrijkste motief was om een eigen onderneming te starten. De beeldvorming van een persoon ten aanzien van het zelfstandig ondernemerschap wordt beïnvloed door de omgeving om hem/haar heen. Een persoon kan op verschillende manieren en via verschillende kanalen beïnvloed worden.

#### **Media**

Een positieve beeldvorming van het ondernemerschap in de media kan er toe bijdragen dat individuen zelf een rooskleuriger beeld over de mogelijkheden van het ondernemerschap krijgen (Wagner en Sternberg, 2004). Wanneer in de media veel succesverhalen verschijnen van ondernemers dan kan dit een aanstekelijke werking hebben en er voor zorgen dat het aantal potentiële ondernemers groeit.

#### **Andere ondernemers**

Dit zelfde geldt voor succesvolle ondernemers uit de regio, als mensen in de eigen omgeving zien dat ondernemers succesvol zijn, dan zijn ze geneigd om een rooskleuriger beeld van het ondernemerschap te krijgen. Dit werkt hetzelfde met succesvolle ondernemers binnen iemand zijn familie en vriendenkring, als een persoon binnen zijn familie/vrienden/kennissen mensen heeft die succesvol ondernemer zijn, dan heeft dit ook een positieve invloed op de beeldvorming van een persoon ten aanzien van het ondernemerschap (Bosma en Suddle, 2008).

#### **Cultuur**

Een andere factor die een rol speelt in de beeldvorming ten aanzien van ondernemerschap is cultuur. Verschillende culturen brengen verschillende normen, waarden en gedrag met zich mee, zo kan cultuur ook invloed hebben op de beeldvorming over ondernemerschap. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld op de mate waarin iemand risico's wil aangaan en in hoeverre iemand individueel is ingesteld, dit zijn typische eigenschappen voor ondernemers. De mate waarin een

persoon risicomijdend is, of op het individu georiënteerd is wordt door zowel de samenleving, bijvoorbeeld de media, als iemand uit zijn persoonlijke omgeving, bijvoorbeeld familie/vrienden beïnvloedt (Wennekers, 2006). Ook zaken als de wil om zelf controle over zaken te hebben en de wil om wat te bereiken zijn zaken die in de cultuur van personen ingebed zit. Dit soort zaken hebben invloed op de manier waarop er in de samenleving naar zelfstandig ondernemers gekeken wordt en dit heeft weer doorwerking in de beeldvorming die een individu over het ondernemerschap heeft.

### **Persoonlijke kenmerken**

Ook persoonlijke kenmerken spelen een rol als het gaat om het beeld van ondernemerschap. Een persoon gaat voor zichzelf na of hij/zij eventueel de persoonlijke vaardigheden, kennis en ervaring heeft om een eigen bedrijf op te richten. Als iemand denkt over de juiste persoonlijke kenmerken te beschikken dan is dat van positieve invloed op de houding ten aanzien van het ondernemerschap (Suddle and Hessels, 2007).

In het eerste gedeelte van de eerste fase gaat het vooral om de beeldvorming van het ondernemerschap. Mensen die een positief beeld hebben van het ondernemerschap zullen sneller geneigd zijn een eigen onderneming te starten dan mensen die dit niet hebben. Dit positieve beeld kan ontstaan doordat het zelfstandig ondernemerschap wordt geassocieerd met 'pull' factoren zoals autonomie, vrijheid, zelfstandigheid, een hoog inkomen, uitdaging, erkenning en status.

Rolmodellen zijn van invloed op deze positieve beeldvorming, hierbij kan het gaan om ondernemers binnen de familie en vriendenkring. Ook succesvolle ondernemers uit de regio kunnen deze rolmodellen zijn. Deze succesvolle ondernemers zullen waarschijnlijk minder invloed hebben op de beeldvorming in vergelijking tot rolmodellen binnen de familie en vriendenkring, want met deze groep heeft een potentiële ondernemer geen persoonlijk contact. Deze groep staat ver van de potentiële ondernemer af en kan de potentiële ondernemer daardoor moeilijker enthousiast maken. Met de familie en vrienden is dit persoonlijk contact er wel en de invloed zal daardoor ook groter zijn.

De cultuur zal het sterkst worden beïnvloed door familie, wanneer iemand in een 'ondernemersfamilie' is opgegroeid dan is de kans dat diegene ondernemer wordt groter. Dit komt overeen met de rol die de cultuur en de persoonlijke kenmerken van een potentiële ondernemer in de beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap spelen. Iemand die uit een ondernemerscultuur komt en denkt de juiste persoonlijke kenmerken voor het ondernemerschap te bezitten zal sneller kiezen voor het ondernemerschap. Rolmodellen, met name familie en goede vrienden, spelen hier een stimulerende rol in.

De media hebben ook een invloed op de beeldvorming van een potentiële ondernemer, als de media aandacht besteden aan succesvolle ondernemers, dan kan dit een aanstekelijk effect hebben op potentiële ondernemers. Media hebben ook invloed op de houding van mensen ten aanzien van het ondernemerschap en in die zin hebben de media invloed op de cultuur. De media hebben invloed op het beeld wat in een samenleving over het ondernemerschap heerst. Deze beeldvorming heeft vervolgens weer invloed op het individu.

### **2.2.2 Fase 1b: De intentie om binnen 3 jaar een onderneming te starten**

Een positieve beeldvorming ten aanzien van het zelfstandig ondernemerschap kan vervolgens leiden tot de intentie om te starten met een eigen onderneming. Ook hierin wordt de definitie van de 'Global Entrepreneurship Monitor' aangehouden. De intentie tot het zelfstandig ondernemerschap houdt in dat een persoon voor zichzelf of met anderen binnen drie jaar een eigen onderneming wil gaan beginnen (Hessels et al, 2008). Dit houdt echter lang niet altijd in dat

iemand ook daadwerkelijk een zelfstandig ondernemer wordt. Het positieve beeld dat iemand van het ondernemerschap heeft, wordt vergeleken met de nadelen die aan het zelfstandig ondernemerschap kleven.

### **Een eigen onderneming versus een 'reguliere' baan**

Allereerst gaat iemand vergelijken wat de verwachte opbrengsten zijn als een eigen onderneming wordt opgestart en wat de opbrengsten zijn wanneer voor een alternatieve baan gekozen wordt. In de meeste gevallen houdt dit in dat diegene bij een werkgever in dienst treedt. Hierin is mogelijk een rol voor rolmodellen weggelegd, rolmodellen kunnen hierin als voorbeeld dienen. Net als bij de beeldvorming geldt hier hetzelfde proces. Als potentiële ondernemers succesvolle ondernemers zien, zijn ze geneigd om de verwachte opbrengsten van het ondernemerschap ten opzichte van een reguliere baan hoger in te schatten (Bosma en Suddle, 2008).

### **Nadelen van een eigen onderneming**

Als de verwachte opbrengsten hoger zijn dan bij een reguliere baan dan worden de risico's bekeken van het starten van een eigen onderneming. De mate waarin iemand hierin de risico's wil aangaan is van meerdere factoren afhankelijk. Zo kan dit worden beïnvloed door de persoonlijke eigenschappen, leeftijd en het inkomen van een persoon. Voorbeelden van risico's van het zelfstandig ondernemerschap zijn de financiële risico's die het met zich meebrengt. Ook de hoeveelheid tijd die het vergt en dat het in eerste instantie een individueel beroep is zijn veelgenoemde nadelen (Bosma et. al., 2009).

Ook hier speelt cultuur weer een belangrijke rol, dit kan zowel gevormd worden door de samenleving als door iemand zijn sociale omgeving, oftewel door rolmodellen. Als een samenleving of een gezin waarden centraal heeft staan die ook bij ondernemers centraal staat, zoals individualisering, risico's durven aan te gaan, de wil om iets te bereiken, dan heeft dit een positieve invloed op de kans dat iemand daadwerkelijk gaat starten met een eigen onderneming. Voorbeelden hiervan zijn mensen die uit een 'ondernemersfamilie' komen. Zij groeien op in een omgeving waar het ondernemerschap centraal staat en het ondernemerschap zit bij deze mensen vaker in het bloed dan bij mensen die niet uit een 'ondernemersfamilie' komen (De Wit, 1993).

### **Regelgeving**

Een andere factor die een rol speelt zijn de instituties en regelgeving, als er enorm veel administratieve rompslomp nodig is voordat een eigen onderneming gestart kan worden dan kan dit demotiverend werken. Hetzelfde geldt bij een mogelijk faillissement, als de regelgeving omtrent een mogelijk faillissement erg streng is dan kan ook dit een reden zijn om niet te starten met een eigen onderneming (Bosma et. al., 2009).

Het tweede gedeelte van de eerste fase kent sterke overeenkomsten wat betreft de rol die de verschillende rolmodellen spelen. Als een potentiële ondernemer de nadelen van het ondernemerschap afweegt dan kan diegene hierin beïnvloed worden door andere ondernemers. Nadelen van een eigen onderneming zijn onder andere de tijd die het vergt, de financiële risico's en het individualistische karakter van een eigen onderneming. Rolmodellen kunnen deze risico's (gedeeltelijk) wegnemen voor potentiële ondernemers.

Rolmodellen hoeven nu niet per definitie succesvol te zijn, want ondernemers die minder succesvol zijn weten misschien wel beter wat de mogelijke valkuilen van het ondernemerschap zijn. Ook hebben zij misschien fouten gemaakt en kunnen ze de potentiële ondernemer tips en advies geven waardoor dezelfde fouten niet meer gemaakt worden. De typen rolmodellen waar gebruik van wordt gemaakt komen in het eerste gedeelte en het tweede gedeelte van de eerste fase overeen.

De cultuur van een potentiële ondernemer is ook belangrijk, vanuit zijn achtergrond heeft een potentiële ondernemer bepaalde eigenschappen meegekregen. In welke mate is iemand bereid om de risico's aan te gaan, welke drang is er om iets te bereiken. Dit zijn eigenschappen die bepalend zijn voor het beeld dat een potentiële ondernemer van het zelfstandig ondernemerschap heeft. Zoals genoemd in de vorige paragraaf hebben rolmodellen invloed op deze eigenschappen. Hiernaast speelt regelgeving een rol, administratieve rompslomp is voor veel potentiële ondernemers een belemmering om een eigen onderneming te beginnen. Rolmodellen kunnen ook op dit vlak potentiële ondernemers helpen. Andere ondernemers hebben hier vaak meer verstand van, doordat zij hier uit eigen ervaring al mee te maken hebben gehad. De invloed van de media zal in vergelijking tot het begin van de eerste fase zijn afgenomen. De potentiële ondernemer heeft immers al voor zichzelf de keuze gemaakt dat hij/zij ondernemer wil worden en zal zich daarom wat specifieker willen laten informeren over het ondernemerschap en de voor- en nadelen hiervan. Om hier achter te komen zijn de media minder geschikt als rolmodel als andere typen rolmodellen doordat het persoonlijke contact ontbreekt.

### **2.2.3 Fase 2: 'Nascent' ondernemer, het opstarten van een eigen onderneming.**

Als de verwachte opbrengsten en risico's van het zelfstandig ondernemerschap zijn vergeleken met een reguliere baan, dan kan iemand daadwerkelijk starten met de voorbereidingen om een eigen onderneming op te zetten. Als dit het geval is, dan is de tweede fase bereikt. Degene in kwestie is nu een 'nascent' ondernemer. Hierin wordt de onderneming opgezet en worden de stappen doorlopen die gedaan moeten worden om een eigen onderneming te starten (Suddle and Hessels, 2007).

#### **Menselijk kapitaal**

De mate van succes hebben in het opstarten van een eigen onderneming is in sterke mate afhankelijk van het menselijk kapitaal waar iemand gebruik van kan maken. Hiermee wordt bedoeld op het opleidingsniveau, kennis, vaardigheden en ervaring dat iemand bezit (Becker, 1966; Deakins and Whittam, 2000). Dit menselijk kapitaal kan onderverdeeld worden in:

- Algemeen menselijk kapitaal: Het opleidingsniveau en eerdere werkervaring. Zo blijkt dat mensen die reeds eerder een baan hadden, succesvoller zijn in het opstarten van een eigen bedrijf dan mensen die nog geen eerdere werkervaring hebben (Brixy en Hessels, 2010). Voor het opleidingsniveau is deze relatie moeilijker te leggen. De relatie tussen opleidingsniveau en succesvol zijn in het opstarten van een eigen onderneming is negatief. Dit kan ook komen doordat hoger opgeleiden vaak meer alternatieve kansen hebben op een baan en dus minder 'drive' hebben om succesvol een eigen onderneming te starten (Brixy et al., 2008; Brixy en Hessels, 2010).
- Specifiek menselijk kapitaal: Ervaring in de desbetreffende markt/branche, eerdere ervaring met het starten van een eigen onderneming (Brixy en Hessels, 2010).
- De breedte van het menselijk kapitaal: Heeft iemand veel algemene kennis, ervaring en vaardigheden of is dit erg specifiek. Voor een startende ondernemer is het een voordeel als het menselijk kapitaal breed georiënteerd is (Brixy en Hessels, 2010).

Het aanwezige menselijk kapitaal van een potentiële ondernemer is afhankelijk van het sociaal kapitaal wat deze persoon bezit, het sociaal kapitaal is het netwerk van relaties tussen een persoon en mensen om de persoon heen. Met andere woorden, hoe groter het sociaal kapitaal, des te uitgebreider is het netwerk om een persoon heen. Dit heeft vaak als gevolg dat het menselijk kapitaal in dit netwerk groter is, dan wel dat het menselijk kapitaal makkelijker beschikbaar is voor een potentiële ondernemer (Hessels et al, 2008). Hiermee wordt bedoeld op sociale relaties die bijvoorbeeld al ondernemer zijn of in dezelfde branche zitten. Zij hebben mogelijk menselijk

kapitaal dat de 'nascent' ondernemer (nog) niet bezit en hier kan diegene wel gebruik van maken. Logischerwijs heeft dit een positieve invloed op de 'nascent' ondernemer. Want als gesteld kan worden dat het aanwezige menselijk kapitaal een positieve invloed heeft op de slagingskans van het opzetten van een eigen onderneming, dan heeft het menselijk kapitaal binnen iemand zijn sociale relaties hier ook een positieve invloed op. Vrijwel geen enkele startende ondernemer doet de voorbereidingen op een eigen onderneming alleen. Vaak wordt naast eigen menselijk kapitaal ook gebruik gemaakt van anderen (Bais, 1998).

### **Ondernemingsplan**

Vaak wordt allereerst een ondernemingsplan opgesteld. Hierin worden de ideeën voor een eigen onderneming concreet gemaakt. In een ondernemingsplan worden de volgende punten geconcretiseerd. De persoonlijke eigenschappen van de persoon in kwestie worden nagegaan. Waarom wil diegene ondernemer worden en wat is het doel van de onderneming. Vervolgens wordt in een bedrijfsplan inzicht gegeven in wat voor onderneming het gaat worden. Welke rechtsvorm krijgt de onderneming en wat zijn factoren die de onderneming tot een succes gaan maken. Hierna volgt een marktonderzoek, wie is de doelgroep, welke marketingstrategieën worden gebruikt, welke concurrenten zijn er in het marktgebied. Ook is het van belang om de organisatie te concretiseren. Hoe wordt de administratie gedaan, welke verzekeringen moeten worden afgesloten, welke regels en wetten zijn voor de onderneming van toepassing. Als laatste stap moet een financieel plan worden opgezet. Welke investeringen zijn noodzakelijk voor het opstarten van een onderneming en hoe moeten deze bekostigd worden. Een financieel plan kent ook een exploitatiebegroting, hiermee kan worden ingeschat of het bedrijf in de toekomst rendabel zal zijn (KvK, 2010).

Lang niet elke 'nascent' ondernemer zal zelf in staat zijn om meteen een solide ondernemingsplan op te stellen. Een ondernemingsplan is erg breed opgezet en hiervoor is op veel vlakken specifieke kennis nodig. Hierdoor kan bij het schrijven van een ondernemingsplan gebruik worden gemaakt van rolmodellen. Rolmodellen die al eerder in de branche actief waren, kunnen een potentiële ondernemer steunen bij een marktonderzoek doordat zij weten wat de concurrenten in de markt doen. Of een rolmodel die specifiek kapitaal bezit over een bepaald onderdeel van het ondernemingsplan kan de 'nascent' ondernemer hierin helpen. Ofwel een 'nascent' ondernemer kan niet van alle facetten van het ondernemingsplan alles weten, rolmodellen kunnen hier een belangrijke rol in spelen.

### **Financiering**

Een ander belangrijk punt is de financiering, de hoogte van het bedrag dat nodig is hangt af van de grootte van de onderneming en in welke sector de onderneming actief is (Stigter en Verheul, 1999). Het startkapitaal is nodig om de benodigde middelen die een onderneming nodig heeft te financieren, voorbeelden hiervan zijn een pand, inboedel en verzekeringen. Uit onderzoek van Bruins et al. (2000) blijkt dat de hoogte van het startkapitaal invloed heeft op de overlevingskansen van een ondernemer. Startende ondernemers hebben vaak een laag eigen vermogen en kunnen moeilijk bij een bank aankloppen voor financiële steun. Het is namelijk moeilijk in te schatten wat de opbrengsten van een startende onderneming zullen zijn en wat de risico's zijn. In de meeste gevallen wordt het startkapitaal opgebracht door de startende ondernemer zelf, maar voor het opbrengen van het startkapitaal heeft één op de 10 ondernemers ook hulp gehad van familieleden en/of vrienden (Bruins, 2003).

### **Acquisitie/netwerk opbouwen**

Mogelijk is de meest beslissende factor in de mate van succes voor een 'nascent' ondernemer de acquisitie. Hiermee wordt bedoeld op het verwerven van opdrachten om eerste inkomsten te

kunnen genereren. Het vinden van een afzetmarkt voor de producten/diensten van de 'nascent' ondernemer blijkt namelijk één van de grootste knelpunten bij het opstarten van een eigen onderneming (Stigter en Verheul, 1999). Een afzetmarkt moet worden gecreëerd door het opbouwen van een klantenkring. Het vergaren van een klantenkring kan op diverse wijzen gedaan worden, vaak wordt hiervoor een marketing- of beleidsplan gebruikt. Ook gebruik maken van gerichte bestanden van potentiële klanten, telefonische afspraken, mailings en het plaatsen van advertenties zijn veelgebruikte methoden (Blom, 2002).

Hierin spelen rolmodellen ook een rol, zij kunnen met het door hen opgebouwde menselijk kapitaal de 'nascent' ondernemer helpen. Bijvoorbeeld als rolmodellen al eerder in een markt bekend waren, of eerder een eigen bedrijf hebben geprobeerd op te starten, dan kunnen zij middels advies een positieve invloed hebben op hoe een 'nascent' ondernemer een klantenkring kan opbouwen. Dit kan een voordeel zijn, doordat men al eerder in dezelfde markt actief is geweest en weet waar de kansen en gevaren liggen en op welke wijze de branche in elkaar steekt. (Shapero and Sokol, 1982). Bovendien kunnen rolmodellen reeds een klantenkring hebben opgebouwd, waar een 'nascent' ondernemer voor zijn eigen onderneming wat aan heeft (Davidsson, 1995). Met dit bestaande netwerk is het voor een 'nascent' ondernemer makkelijker om afzetgebieden te vinden voor zijn dienst of product. Dit wordt bevestigd door een onderzoek van Meijer en Van Uxem (1998), zij stellen dat het netwerk rolmodellen van een 'nascent' ondernemer de stap naar het ondernemerschap makkelijker maakt. Zo kan een netwerk al zorgen voor eerste opdrachten en kunnen er al banden zijn met bepaalde klanten of opdrachtgevers. Ook morele steun die de rolmodellen bieden is belangrijk, zij kunnen een 'nascent' ondernemer steunen als het tegen zit bij het vinden van voldoende klanten en advies geven wat de 'nascent' ondernemer in zulke situaties moet doen.

In de tweede fase gaat een potentiële ondernemer daadwerkelijk bezig met het opzetten van een eigen onderneming, het is nu een 'nascent' ondernemer. Er zijn verschillende manieren waarop rolmodellen de 'nascent' ondernemer in deze fase kunnen ondersteunen. Over het algemeen zijn deze verschillende vormen van hulp te onderscheiden in drie groepen.

Één vorm is het gebruik maken van rolmodellen die al eerder een onderneming hebben opgezet. Dit zijn rolmodellen die de ervaringen en kennis die zij hebben opgedaan kunnen uitwisselen met een 'nascent' ondernemer. Dit type rolmodel kunnen familieleden, vrienden of kennissen zijn die zelf ondernemer zijn (geweest). Het kan echter ook gaan om bedrijven die startende ondernemers begeleiden, of de Kamer van Koophandel. Dit zijn voorbeelden van rolmodellen die vallen onder de noemer overige zakelijke contacten. De hulp van rolmodellen ligt vooral in het begeleiden van een 'nascent' ondernemer bij het opzetten van de onderneming. Aangeven welke zaken allemaal geregeld moeten worden en wat belangrijk is bij het opzetten van een eigen onderneming zijn manieren waarop een rolmodel de 'nascent' ondernemer kan steunen. Ook voor advies en antwoorden als een 'nascent' ondernemer met vragen zit kan een rolmodel een belangrijke rol vervullen.

Een andere vorm is het gebruik maken van rolmodellen met eerdere ervaring in de branche en in de markt. Hier zullen vooral branchegenoten het belangrijkste type rolmodel zijn. Doordat het benodigde menselijk kapitaal vrij specifiek is, is niet elke ondernemer meer geschikt als rolmodel. Voorbeelden hiervan zijn ondernemers die in een andere branche zitten. Hoe verder een 'nascent' ondernemer in het proces naar het zelfstandig ondernemerschap zit, hoe kleiner de groep rolmodellen zal worden waar de 'nascent' ondernemer gebruik van kan maken. De hulp van deze rolmodellen zal branche specifiek zijn. Informatie geven over hoe de markt eruit ziet, wie de concurrenten zijn en hoe klanten benaderd moeten worden zijn vormen van hulp die rolmodellen kunnen bieden. Ook voor het verkrijgen van de eerste acquisitie kunnen deze typen rolmodellen belangrijk zijn.



Een andere vorm van hulp is het verkrijgen van geld voor een startkapitaal, hierin zal waarschijnlijk de familie het belangrijkste zijn, dan wel goede vrienden. Voor financiële hulp is vertrouwen erg belangrijk en binnen de familie en de vriendenkring is het onderling vertrouwen meestal het hoogst, omdat een 'nascent' ondernemer hier het meeste contact mee heeft. De rol van de media en succesvolle ondernemers uit de regio zal vanaf deze tweede fase grotendeels wegvallen. Met deze groep heeft een 'nascent' ondernemer geen persoonlijk contact en dit zal wel nodig zijn, wil een 'nascent' ondernemer in deze fase hulp krijgen van rolmodellen.

#### **2.2.4 Fase 3: Zelfstandig ondernemer, het runnen van een jong bedrijf.**

Als een persoon succesvol is in het opzetten van zijn eigen onderneming en ook daadwerkelijk is gestart met de onderneming, dan is zo iemand in de derde fase beland. Ook voor deze derde fase is de definitie gebruikt zoals deze ook in de Global Entrepreneurship Monitor' aangehouden wordt. Dit is een onderneming in de eerste 42 maanden van haar bestaan. Voor deze termijn is gekozen omdat relatief veel jonge ondernemingen failliet gaan in deze periode (Bosma en Suddle, 2008).

De factoren die bepalen of een 'nascent' ondernemer en vervolgens een ondernemer van een jong bedrijf succesvol zijn, is in grote lijnen hetzelfde. Een groot deel van het succes kan verklaard worden uit het menselijk kapitaal waar iemand gebruik van kan maken (Bruins et al, 2000; Deakins and Whittam, 2000; Brixy en Hessels, 2010; Brixy et al., 2008). Iemand die al eerdere ervaring heeft in de branche is over het algemeen succesvoller. Ditzelfde geldt voor startende ondernemers die al eerder een eigen onderneming hebben opgestart.

Deze eigenschappen vallen onder de persoonlijke kenmerken van een startende ondernemer, echter zoals reeds eerder genoemd kan een startende ondernemer ook gebruik maken van het menselijk kapitaal van anderen. Ook in de derde fase kunnen rolmodellen een ondersteunende rol voor de startende ondernemer vervullen.

#### **Acquisitie**

Zoals reeds in de voorgaande paragraaf genoemd is de acquisitie erg belangrijk. Je moet voldoende klanten hebben en opdrachten binnenhalen om inkomsten te blijven genereren. Dit komt ook naar voren in het onderzoek van Blom (2002), hierin wordt gesteld dat het vinden van voldoende klanten in de praktijk één van de moeilijkste zaken blijkt voor een startende ondernemer. Het achterwege blijven van een geschikte klantengroep kan meerdere oorzaken hebben. Binnen de organisatie kan het niet goed gaan, de klanten worden niet op de juiste wijze benaderd en/of het aangeboden product/dienst sluit niet goed aan bij de wensen van de klant. Als dit het geval is zoeken ondernemers vaak mensen op die kennis op dit vlak hebben en mogelijk hulp kunnen bieden. Rolmodellen kunnen de ondernemer dan helpen deze knelpunten op te lossen en kunnen op dit vlak als rolmodel dienen (Bais, 1998).

#### **Netwerkgedrag**

Een andere oorzaak van een tekort aan klanten kan liggen in de markt waarin de startende ondernemer opereert. Hebben de producten/diensten van de startende ondernemer voldoende onderscheidende kenmerken. Hierin speelt de markt waarin de onderneming opereert een belangrijke rol. Is er een sterke mate van concurrentie op de markt, is de markt aan sterke veranderingen onderhevig en is de ondernemer in staat hierop te anticiperen of is de markt juist stabiel (Bais, 1998). Een belangrijke voorwaarde voor het succesvol starten van een onderneming is weten wat de markt doet. Zo wordt gesteld in het onderzoek van Bruins et al. (2000) dat het belangrijk is om op de hoogte te blijven van wat zich allemaal in de markt afspeelt. Een goede manier om dit te doen is een netwerk op te bouwen met collega's in dezelfde markt. Door

regelmatig contact te hebben met collega-ondernemers of door lid te zijn van een ondernemingsorganisatie blijft de startende ondernemer op de hoogte van relevante informatie die voor de desbetreffende markt belangrijk is. Als gezamenlijk knelpunten worden besproken en feedback aan elkaar wordt gegeven dan zijn collega-ondernemers als het ware ook een soort rolmodel.

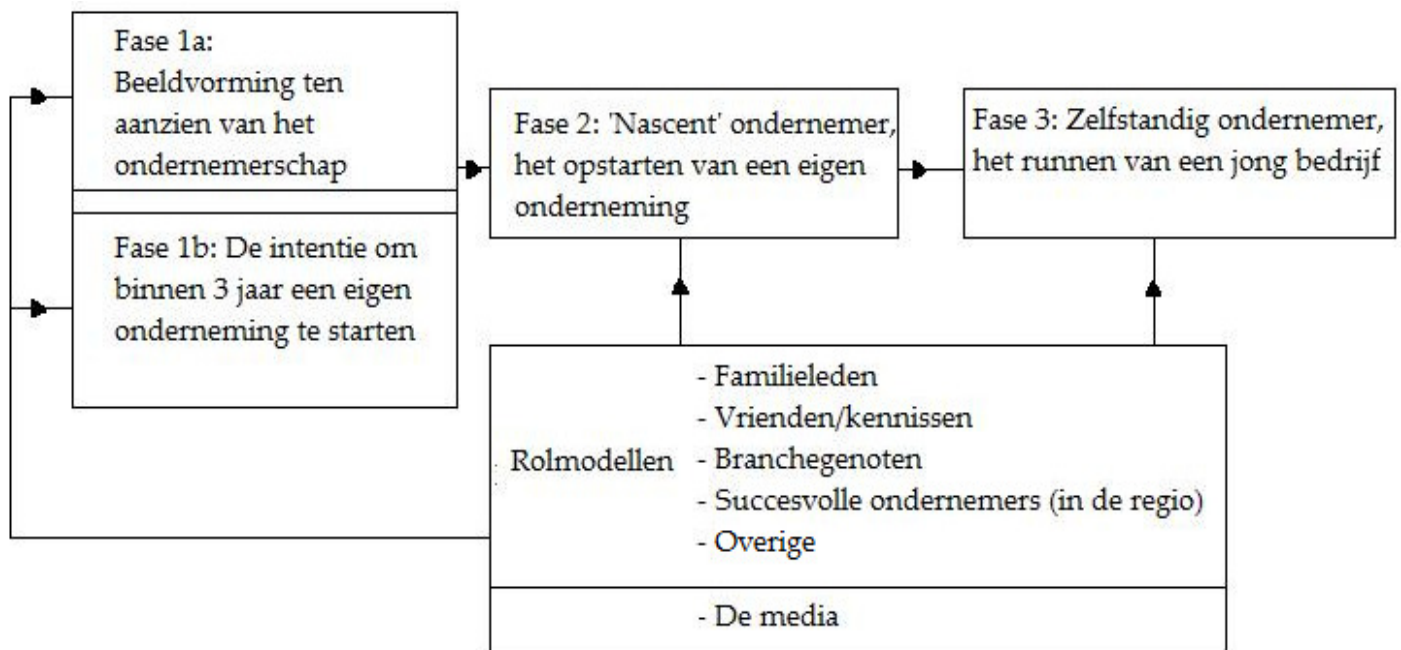
### **Kapitaal**

De mate van succes van de onderneming kan bovendien afhankelijk zijn van de hoogte van het bedrag dat beschikbaar is om te investeren (Bais, 1998). Dit is afhankelijk van het startkapitaal waar een ondernemer mee begint, maar ook van het kapitaal waar een persoon na de start van de onderneming over beschikken kan. Als een startende ondernemer daadwerkelijk een eigen bedrijf heeft, dan kan er als er kapitaal nodig is, gebruik gemaakt worden van familie en/of vrienden. Maar de rol van familie en/of vrienden in dit verband is ten opzichte van de periode van het 'nascent' ondernemerschap kleiner geworden. De ondernemer kan nu namelijk makkelijker bij een bank aankloppen, want de kans op succes hierop is groter wanneer iemand reeds eigenaar is van een eigen onderneming (Bruins, 2003).

In de derde fase zullen voornamelijk branchegenoten belangrijke rolmodellen worden. De kennis en vaardigheden die een ondernemer nodig heeft wordt steeds specifieker voor de branche. Hierdoor wordt het belang van branchegenoten als rolmodel een stuk groter. Branchegenoten kunnen samenwerkingen met elkaar aangaan of eens in de tijd met elkaar bijeenkomen om knelpunten in de markt te bespreken en feedback aan elkaar geven. Ook kunnen ze elkaar ondersteunen in het vinden van voldoende acquisitie. Doordat dit allemaal branche specifiek is zullen andere typen rolmodellen, zoals ondernemers uit een andere branche en mensen die geen ondernemer zijn, veel minder belangrijk worden.

Ook zullen er ondernemers zijn die extra kapitaal moeten aanwenden voor de onderneming. Doordat ze echter al een onderneming hebben, zullen ze minder afhankelijk zijn van familie en vrienden. Ze zullen sneller naar de bank gaan, echter familie en vrienden blijven hierin een rol spelen doordat lenen bij hen over het algemeen goedkoper is.

## 2.3 Conceptueel model



Figuur 2, Conceptueel model

Het conceptueel model (Figuur 2) is opgezet rondom de verschillende typen rolmodellen. Rolmodellen hebben invloed op startende ondernemers, dit onderzoek richt zich op de vraag welke invloed de verschillende typen rolmodellen in de eerste drie fases van het ondernemerschap hebben. Allereerst wordt onderzocht of rolmodellen invloed hebben op de percepties en beeldvorming van mensen ten aanzien van het ondernemerschap, dit is de eerste fase. Mensen die een positief beeld van het ondernemerschap hebben kunnen de intentie hebben om een onderneming op te zetten. Dat wil zeggen dat ze binnen nu en drie jaar een eigen onderneming willen beginnen (Hessels et al, 2008). Als ze dit ook daadwerkelijk gaan doen dan komen ze in de tweede fase van het ondernemerschap terecht. Dit zijn 'nascent' ondernemers die bezig gaan met het opzetten van een eigen onderneming, ook in deze fase van het ondernemerschap wordt onderzocht hoe de 'nascent' ondernemer beïnvloed wordt door rolmodellen. Indien iemand in deze fase van het ondernemerschap niet succesvol is dan kan diegene besluiten om te stoppen met het opzetten van een eigen onderneming. Indien iemand wel succesvol is in het opzetten van een eigen onderneming dan komt diegene in de derde fase van het ondernemerschap terecht, de persoon is dan een ondernemer met een jong bedrijf. Ook in de laatste fase wordt onderzocht of rolmodellen van invloed zijn op een ondernemer die in deze fase van het ondernemerschap zit. Nadat een onderneming 42 maanden bestaat wordt het een volwassen onderneming (Hessels et al, 2008), deze fase wordt in het onderzoek niet meegenomen en is niet in het conceptueel model opgenomen.

## 2.4 Hypothese

De verwachte uitkomsten van het onderzoek staan in hoofdstuk 2.2, bij elke fase staat aan het eind van de paragraaf de verwachte uitkomsten van het onderzoek geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt meer de algemene tendens besproken.

In de eerste fase gaat het vooral om de beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap. Potentiële ondernemers vormen een beeld van het ondernemerschap en dit beeld wordt beïnvloed door rolmodellen. Allereerst door de positieve kanten van het ondernemerschap te bevestigen voor

een potentiële ondernemer, de rolmodellen waarvan gebruik wordt gemaakt zijn voornamelijk ondernemers binnen de familie en vrienden en succesvolle ondernemers uit de regio. Ook de media hebben invloed op de beeldvorming van potentiële ondernemers ten aanzien van het ondernemerschap. Wanneer dit stadium is doorlopen dan zal een potentiële ondernemer zich ook gaan bezighouden met de nadelen van een eigen onderneming. Rolmodellen kunnen deze nadelen bij een potentiële ondernemer (gedeeltelijk) wegnemen middels advies en tips uit eigen kennis en ervaring. De typen rolmodellen zullen overeenkomen met de typen rolmodellen in het eerste gedeelte van de eerste fase.

In de tweede fase gaat een startende ondernemer bezig met het opzetten van een eigen onderneming, diegene is nu een 'nascent' ondernemer. Een ondernemingsplan, financiering en een netwerk/acquisitie opbouwen zijn de voornaamste zaken waar een 'nascent' ondernemer zich mee bezig houdt. Hierin kunnen rolmodellen de 'nascent' ondernemer steunen. De typen rolmodellen waarvan gebruik wordt gemaakt zal kleiner worden, doordat er meer specifieke kennis en vaardigheden benodigd zijn. Ondernemers die niet in dezelfde branche zitten zullen minder als rolmodel gebruikt worden. Branchegenoten en overige zakelijke contacten zullen belangrijker worden doordat zij specifiek menselijk kapitaal bezitten.

De rol van de media en succesvolle ondernemers uit de regio zal grotendeels wegvallen. Met deze typen rolmodellen heeft de 'nascent' ondernemer geen persoonlijk contact en dus kunnen deze rolmodellen geen steun geven aan een 'nascent' ondernemer.

In de laatste fase zet de behoefte aan specifieke kennis en ervaring door en wordt het aantal mensen dat als rolmodel kan dienen steeds kleiner. De rol van branchegenoten is nu het grootst en de overige typen rolmodellen zullen grotendeels wegvallen als rolmodel doordat de kennis en ervaring die zij bezitten niet meer specifiek genoeg is.

### **H. 3 Methodologie**

Dit onderzoek bouwt voort op eerdere onderzoeken die gedaan zijn naar startende ondernemers. Hieruit blijkt dat rolmodellen een rol spelen bij het starten van een eigen onderneming. Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe dit precies werkt. Om tot een antwoord op deze vraagstelling te komen is een kwalitatief onderzoek opgezet. Het onderzoek is opgebouwd rondom drie fases in het ondernemerschap, namelijk die van een potentieel ondernemer, een 'nascent' ondernemer die start met het opzetten van een eigen onderneming en een ondernemer die eigenaar is van een jong bedrijf. Allereerst is voor het onderzoek een literatuurstudie gedaan over het onderwerp. Over de bovengenoemde drie fases in het ondernemerschap is al veel onderzoek gedaan. Dit onderzoek bouwt voort op de bevindingen die in eerdere onderzoeken gedaan zijn. Hieruit bleek, zoals reeds eerder genoemd, dat rolmodellen een rol spelen bij het starten van een eigen onderneming. Door middel van interviews zal worden onderzocht wat de invloed precies inhoudt, op welke zaken rolmodellen invloed hebben en of de invloed van rolmodellen ook veranderlijk is in de verschillende fases van het starten van een eigen onderneming. Er is gekozen voor het houden van interviews (zie bijlage 1), omdat voor dit onderzoek de reeds aanwezige secundaire informatie niet voldoende was. Er moest primaire data worden vergaard. Interviews waren hiervoor de beste optie, doordat deze manier van informatie verzamelen het meest geschikt was om de juiste informatie te verzamelen. De doelstelling van dit onderzoek is om de achtergronden achter het proces van rolmodellen te ontdekken en dit kan het beste door middel van interviews. Bij interviews kan de onderzoeker inspringen op antwoorden van een respondent die dienen te worden toegelicht of die een aanleiding zijn tot vervolgvragen. Interviews nemen relatief veel tijd in beslag en er zijn vaak niet veel respondenten, echter de respondenten die er wel zijn kunnen veel informatie opleveren (Flowerdew en Martin, 2005). Het onderzoek is gebaseerd op een groep van 10 respondenten. Dit zijn allen ondernemers die een bedrijf hebben opgericht in de periode van 1 maart 2005 tot 1 september 2007. Deze periode is gekozen doordat deze groep een bedrijf heeft die alle drie fases in het ondernemerschap inmiddels heeft doorlopen en voor wie deze fases nog in het geheugen liggen. Dit zijn echter allemaal personen die succesvol de drie fases hebben doorlopen, er zijn geen respondenten die halverwege één van de fases gestopt zijn. Deze groep mensen is moeilijk te traceren en vanwege de beperkte tijd is het dus niet mogelijk ook deze groep in de groep van respondenten vertegenwoordigd te krijgen. De respondenten zijn allemaal ondernemers in de stad Groningen en Haren, die nu nog actief zijn. Vervolgens zijn binnen deze groep willekeurig een aantal ondernemers benaderd met het verzoek of ze wilden meewerken aan het onderzoek. De respons was vrij laag, er zijn 130 mensen benaderd en dit heeft uiteindelijk 10 respondenten opgeleverd. Doordat de respons dermate laag was, is de aard van de onderneming van de respondenten in dit onderzoek niet een meewegende factor geweest. Bovendien was het vanwege de tijd en de schaal van dit onderzoek niet realiseerbaar om respondenten uit meerdere sectoren te gebruiken voor dit onderzoek en hier vervolgens een vergelijking tussen te kunnen maken. Dit heeft echter wel consequenties voor de uitkomsten van het onderzoek. Het kan namelijk zijn dat de rol van rolmodellen voor ondernemers in verschillende sectoren erg verschillend is. De interviews zijn bij de respondenten thuis, of bij de onderneming van de respondenten gehouden. De interviews zijn opgenomen met een recorder, zodat tijdens het interview de focus op het interview gehouden kon worden. Het materiaal wat tijdens de 10 interviews is verzameld is de basis van dit kwalitatieve onderzoek op basis waarvan conclusies getrokken worden. Voor de analyse van de interviews is de vergelijking gemaakt tussen de bestaande theorie over rolmodellen en nieuwe inzichten die de interviews hebben opgeleverd. Hierbij is voor elk van de interviews gekeken welke punten overeen kwamen met de bestaande literatuur en welke verschillen er zijn.

Ook is gekeken of tussen de 10 respondenten verschillen en overeenkomsten te ontdekken waren en of er ook een verklaring was voor deze overeenkomsten of verschillen. De resultaten van de interviews worden in het volgende hoofdstuk besproken.

## **H. 4 Resultaten**

Voor dit onderzoek zijn tien interviews afgenomen met ondernemers in de plaatsen Groningen en Haren. Dit hoofdstuk heeft een overeenkomstige structuur als hoofdstuk 2, het hoofdstuk begint met de beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap (potentieel ondernemerschap), vervolgens wordt de fase van het 'nascent' ondernemerschap belicht en de laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat over ondernemers van een jong bedrijf.

### **4.1 Fase 1a, Beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap**

#### **'Pull' factoren van een eigen onderneming**

Zoals al in het theoretisch hoofdstuk is genoemd, is de beeldvorming het belangrijke aspect in de eerste fase van het startend ondernemerschap. Mensen hebben zelf een beeld van het ondernemerschap en die wordt beïnvloed door de omgeving om hem of haar heen. Allereerst is gekeken naar het beeld dat de respondenten hadden van het ondernemerschap voordat ze zelf ondernemer werden. Enkele positieve en enkele nadelige aspecten van het ondernemerschap werden meerdere malen benoemd. Het voordeel dat het sterkst naar voren kwam is de vrijheid van het zelfstandig ondernemerschap, er is geen baas die zegt wat er gedaan moet worden. Je bepaalt zelf met wie je zaken doet, op welke wijze je de tijd invult en hoe zaken worden aangepakt. Een ander positief aspect is dat het een veelzijdige baan is, je kunt je eigen koers bepalen en bij een onderneming komen veel zaken kijken waar je invloed op kan uitoefenen. Echter de bovenstaande punten leiden ook tot negatieve aspecten van het ondernemerschap. In vergelijking tot de positieve aspecten werden die vrijwel even vaak genoemd. Doordat het een veelzijdige baan is gaat er waarschijnlijk ook veel tijd in zitten. En doordat je eigen baas bent ben je ook de eindverantwoordelijke, dit brengt meer verantwoordelijkheid en dus ook meer druk met zich mee. De diensten/producten die aangeboden worden moeten bevredigend zijn voor de klant, anders wordt de ondernemer er op aangekeken. Een ander negatief aspect is de regelgeving die komt kijken bij een eigen ondernemer. Een aantal ondernemers zag op tegen de boekhouding die bij een onderneming komt kijken en de regelgeving waar men mee te maken krijgt. Het beeld dat bij de respondenten opkwam als het ging om ondernemerschap, wordt volgens de bestaande theorie beïnvloed door de omgeving om hen heen. In het vervolg van deze paragraaf wordt beschreven welke invloeden de omgeving heeft gehad op de potentiële ondernemer.

#### **Media**

De rol die media spelen in het beïnvloeden van de beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap blijkt marginaal te zijn. Bij acht van de tien respondenten bleek de media geen invloed te hebben gespeeld. Één respondent gaf aan dat misschien in het onderbewustzijn de media een rol hebben gespeeld en één respondent heeft wel magazines over het ondernemerschap gelezen, maar de wijze waarop hij hierdoor naar het ondernemerschap is gaan kijken is niet veranderd. Als werd doorgevraagd naar de invloed die media mogelijk op andere startende ondernemers hebben, kwam een wisselend beeld naar voren. Een aantal vond dat er een positieve invloed was, dit was af te leiden aan het groeiende aantal ondernemers in het land. Een aantal andere respondenten vond de invloed die het kan hebben op ondernemers negatief. De media benadrukken vaak de positieve kanten van het ondernemerschap, waardoor de risico's onderbelicht blijven en door potentiële ondernemers onderschat worden.

### **Andere (succesvolle) ondernemers**

De rol die andere ondernemers hebben op potentiële ondernemers blijkt zeer verschillend voor de relatie die tussen een potentiële ondernemer en een andere ondernemer bestaat. Zo blijkt uit dit onderzoek dat de rol die ondernemers uit de regio komen en die de potentiële ondernemer niet kent, marginaal is. Zeven van de tien respondenten gaven namelijk aan dat ondernemers uit de regio niet van invloed zijn geweest op de beeldvorming van de potentiële ondernemer. Drie respondenten gaven aan dat ze wel beïnvloed zijn, één respondent gaf aan dat ze door haar vorige baan veel in contact kwam met het ondernemerschap en het ondernemen en deze ondernemers hebben haar nieuwsgierig gemaakt naar het ondernemerschap en zo een positieve bijdrage geleverd op de beeldvorming. Twee andere respondenten gaven echter aan dat de invloed van andere ondernemers niet is gebaseerd op het succes van de andere ondernemers, eerder het omgekeerde. Vanuit de vorige baan van de respondenten zagen de respondenten ondernemers die hen het gevoel gaven hoe het juist niet moet. Ze kregen door hen het gevoel dat ze het juist beter konden doen en dit was een 'drive' om voor het zelfstandig ondernemerschap te kiezen.

### **Familieleden en vrienden/kennissen**

De rol van ondernemers die de potentiële ondernemer wel kent, blijkt een veel grotere invloed te hebben op de potentiële ondernemer. Acht respondenten gaven aan dat ze ondernemers kenden binnen hun familie en vriendenkring die als voorbeeld hebben gediend voor de potentiële ondernemer en die hen op positieve wijze hebben beïnvloed. De belangrijkste groep is de familie, voornamelijk familieleden die dicht bij de potentiële ondernemer zelf staan zoals ouders, broers en zussen. Ook vrienden die ondernemer zijn en oud-collega's werden een enkele keer genoemd. Er is een patroon te vinden in de wijze waarop de beeldvorming over het ondernemerschap positief wordt beïnvloed door deze groep. De positieve kanten die de potentiële ondernemers al zagen in het ondernemerschap worden bevestigd of versterkt door deze groep. Voorbeelden hiervan zijn je eigen passie volgen, doen waar je zin in hebt, onafhankelijkheid, vrijheid en eigen baas zijn. De potentiële ondernemers zagen dit bij deze groep en dit heeft een positief effect op de beeldvorming. Ook het enthousiasme en de gedrevenheid die deze ondernemers hadden werkte aanstekelijk op de potentiële ondernemers, er ontstaat een beeld dat als een andere ondernemer met inzet en passie dingen kan bereiken dan heeft dit invloed op een potentiële ondernemer. Uit het onderzoek komt echter ook naar voren dat het niet per definitie ondernemers zijn die een invloed hebben op een potentiële ondernemer, en dat deze ook niet per definitie positief hoeft te zijn. Één respondent gaf aan dat ze geen ondernemers binnen haar sociale relaties had maar dat voornamelijk haar familie de respondent er van probeerde te weerhouden om ondernemer te worden. De negatieve aspecten van het ondernemerschap, zoals de financiële risico's, werden benadrukt. Dit geeft aan dat familie en vrienden niet per definitie ondernemer hoeven te zijn en dat de invloed ook niet altijd positief is. Dit was echter slechts bij één respondent het geval, wat aantoont dat de invloed van familie en vrienden die wel ondernemer zijn vaker voorkomt.

### **Cultuur**

Dat de cultuur van potentiële ondernemers de belangrijkste rol speelt bij de beeldvorming van het ondernemerschap blijkt al uit de vorige paragraaf. Acht respondenten hebben (directe) familieleden en vrienden die ook ondernemer zijn. Op welke wijze de cultuur echter invloed heeft op de beeldvorming is verschillend. Het algemene beeld is dat potentiële ondernemers die uit een 'ondernemersfamilie' komen een beter beeld hebben van wat er allemaal bij een eigen onderneming komt kijken, met andere woorden ze hebben een kijkje in de keuken kunnen nemen. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat de respondenten met veel ondernemers binnen de familie en vriendenkring, de positieve punten van het ondernemerschap sterk benadrukken. De potentiële ondernemer heeft al een duidelijk beeld van wat het ondernemerschap inhoudt. Hierdoor weet de



potentiële ondernemer de risico's beter in te schatten. Het voorbeeld uit de vorige paragraaf van de respondent die werd ontmoedigd door haar sociale relaties geeft aan dat doordat men in familie niet echt een ondernemerscultuur had, men de negatieve aspecten van het ondernemerschap sterker ging benadrukken.

### **Persoonlijke kenmerken**

De rol die persoonlijke kenmerken spelen en de invloed hierop van rolmodellen sluit aan bij de vorige paragraaf. Veel van de respondenten waren al bekend met het ondernemerschap en wisten welke capaciteiten en vaardigheden er benodigd waren. Echter het beeld wat duidelijk naar voren kwam, is dat de theorie altijd anders is dan de praktijk. De meeste respondenten zijn als het ware gewoon het diepe in gesprongen. Ze zijn ook niet naar rolmodellen gegaan om informatie in te winnen over de benodigde kennis en vaardigheden die belangrijk zijn. Slechts een aantal respondenten hebben dit wel gedaan. Die zijn met hun omgeving gesprekken aangegaan over wat er allemaal bij komt kijken als eventueel een onderneming zou worden gestart. Meestal waren dit familieleden en vrienden en af en toe werden oud-collega's genoemd. Het algemene beeld echter is dat de persoonlijke kenmerken weinig invloed hebben in de eerste fase van het ondernemerschap. Je moet zelf ontdekken wat er bij het ondernemerschap komt kijken en daar kom je pas achter door het te doen. Het is dus meer een factor die sterker gaat meespelen in de latere fases van het startend ondernemerschap. Dit zal later in dit hoofdstuk besproken worden.

## **4.2 Fase 1b: De intentie om binnen 3 jaar een onderneming te starten**

### **Een eigen onderneming vs. een 'reguliere' baan**

Acht van de tien respondenten werkten voor een werkgever, voordat ze zelfstandig ondernemer zijn geworden. Op enkele respondenten na, zijn de meeste respondenten van deze groep ondernemer geworden, doordat ze meer voordelen zagen bij het zelfstandig ondernemerschap dan bij het werken voor een werkgever. Één respondent is hier een uitzondering op geweest, de respondent wilde beginnen met het opstarten van een eigen onderneming, maar tijdens een voorlichtingsdag van de Kamer van Koophandel werd de respondent afgeraden dit te doen. De respondent miste de ervaring en kon beter eerst voor een werkgever gaan werken. Achteraf gaf de respondent aan dat dit een verkeerde keuze was. In dit voorbeeld wordt aangetoond dat de Kamer van Koophandel ook een belangrijke rol kan spelen in de beeldvorming van startende ondernemers.

Echter de meerderheid van de respondenten heeft wel eerst voor een werkgever gewerkt en onder hen werd vrijheid het meest genoemd als de beslissende factor, waardoor de respondenten voor het ondernemerschap kozen. De vrijheid om zelf te beslissen met wie je werkt, op welke tijden en hoe je de organisatie invult. Bij deze groep kan ook gesteld worden dat ze ondernemer zijn geworden uit onvrede over de reguliere baan. Voorbeelden van de onvrede waren dat respondenten hun creativiteit niet kwijt konden in hun baan, er veel regels waren waar ze zich aan moesten houden, er waren strakke deadlines en de prestaties die geleverd werden, leverden niet de juiste erkenning op. Geen van de respondenten is in zijn keuze om te stoppen met werken beïnvloed door rolmodellen, maar toen de respondenten individueel de keuze hadden gemaakt om zich in de toekomst op het zelfstandig ondernemerschap te richten, zijn rolmodellen wel een rol gaan spelen. Hier wordt in de volgende paragraaf nader op ingegaan.

### **Nadelen van een eigen onderneming**

Uit de voorgaande paragrafen bleek dat het beeld wat iemand van het ondernemerschap heeft en de alternatieve manieren om inkomsten te genereren, een baan bij een werkgever, invloed hebben op de keuze van een potentiële ondernemer om daadwerkelijk ondernemer te worden. Als een

potentiële ondernemer in de toekomst daadwerkelijk een eigen onderneming wil gaan starten dan zal deze persoon ook rekening moeten houden met de nadelen en de risico's van een onderneming. Negen van de tien respondenten hebben aangegeven dat ze rolmodellen hebben benaderd om er achter te komen welke nadelen en risico's er aan het ondernemerschap kleven. Deze rolmodellen zijn voor de verschillende respondenten zeer divers, net als de nadelen van het ondernemerschap. Wat het sterkst naar voren komt zijn de financiële risico's. Er is geen vast inkomen en er is kans dat het geïnvesteerde vermogen niet terug verdiend wordt. Een ander nadelig punt is de eindverantwoordelijkheid, als een product of dienst niet goed is of de administratie niet in orde is dan wordt de ondernemer er verantwoordelijk voor gehouden. Een derde punt dat sterk naar voren komt is de acquisitie, oftewel het verkrijgen van voldoende opdrachten waar inkomsten uit gegenereerd kunnen worden. Een vierde punt dat genoemd werd als een nadeel is de administratieve rompslomp die bij een onderneming komt kijken. De rolmodellen die naar voren kwamen waren zeer divers. De levenspartner werd een aantal keren genoemd, als klankbord, dit hoefde dan ook niet perse een ondernemer te zijn. Ook familie en vrienden die op specifieke terreinen veel kennis hebben, kunnen een rolmodel zijn. Zo gaf een respondent aan dat zijn levenspartner sterk was in boekhouding en dat dit een grote belemmering voor de respondent wegnam doordat de respondent dit niet zelf meer hoefde te doen. Een andere respondent vertelde dat een bevriende boekhouder de respondent het boekhouden geleerd heeft. Ook deze respondent zag hier tegenop dus in die zin zijn beide respondenten ondersteund door rolmodellen. Ook ondernemers dienen als voorbeeld, een respondent gaf aan dat hij is opgegroeid met ouders die ondernemer waren en dat hij dus precies wist wat er allemaal bij het ondernemen kwam kijken en dus ook wat de nadelen konden zijn. Ook werden zakelijke kennissen, die waren opgedaan uit eerdere werkervaring, genoemd als rolmodellen. Een aantal respondenten had vanuit de vorige baan al veel met ondernemers te maken. Zodoende konden deze respondenten bij deze ondernemers informeren over nadelen van het ondernemerschap. Één respondent is naar een voorlichtingsbijeenkomst van de Kamer van Koophandel gegaan, om zich daar te laten informeren. Hoewel in het eerste gedeelte van de eerste fase twee respondenten aangaven dat ondernemers uit de regio een voorbeeld waren voor hoe het niet moet, is de rol van deze ondernemers nu weggevallen. Geen enkele respondent gaf aan dat ze contact hebben gezocht met ondernemers uit de regio. Ditzelfde geldt voor de media, die speelden ook nu geen rol. Een belangrijk negatief aspect van het ondernemerschap dat naar voren kwam is het financiële aspect, een aantal respondenten gaf aan dat ze opzagen tegen het geld dat geïnvesteerd moest worden. In deze gevallen wilden familie en goede vrienden eventueel bijspringen. De respondenten werden als het ware over een drempel heen geholpen door deze mensen. Uit het tweede hoofdstuk bleek dat regelgeving ook een vaak genoemd nadeel is, dat kwam in dit onderzoek echter niet naar voren. Geen van de respondenten gaf aan in de nabije toekomst te willen groeien en het zijn juist de groeiers die extra personeel aannemen en die daardoor met extra regels te maken krijgen. Dat was onder deze respondenten niet het geval.

Het algemene beeld dat duidelijk wordt in de eerste fase, is dat rolmodellen invloed hebben op de beeldvorming van potentiële ondernemers. Er zijn een paar algemene patronen te ontdekken. Vanaf de start van de eerste fase worden meteen zowel de negatieve aspecten als de positieve aspecten van het zelfstandig ondernemerschap in ogenschouw genomen.

De typen rolmodellen die invloed hebben op een potentiële ondernemer blijkt breder te zijn dan alleen succesvolle ondernemers. Ook mensen die geen ondernemer zijn en die weinig met het ondernemerschap hebben kunnen een potentiële ondernemer beïnvloeden. Ditzelfde geldt voor mensen die geen ondernemer zijn, maar wel capaciteiten hebben die ook belangrijk zijn bij een eigen onderneming.

De rol van andere (succesvolle) ondernemers blijkt marginaal, het omgekeerde blijkt eerder het

geval. Potentiële ondernemers kunnen andere ondernemers ook als tegenpolen van zichzelf zien en denken het beter te kunnen doen.

De media spelen in de gehele eerste fase geen invloed, dit komt waarschijnlijk doordat de invloed van media niet kan opwegen tegen de invloed van familie en vrienden.

De eerste fase in het ondernemerschap is een fase waarin verschillende afwegingen en keuzes worden gemaakt. In de volgende fase gaat het om ondernemers die daadwerkelijk starten met een eigen onderneming. Wat de rol van rolmodellen in deze fase is, zal in de volgende paragraaf van dit hoofdstuk besproken worden.

### **4.3 Fase 2: 'Nascent' ondernemer**

#### **Menselijk kapitaal**

Van de tien respondenten gaven negen aan dat ze bij het opzetten van de onderneming gebruik hebben gemaakt van het menselijk kapitaal van anderen, van rolmodellen. De respondenten hebben echter van diverse rolmodellen gebruik gemaakt en de invloed die de verschillende rolmodellen hebben gehad was zeer verschillend.

#### **Ondernemingsplan**

De respondenten in dit onderzoek hebben nauwelijks gebruik gemaakt van een ondernemingsplan. Enkele respondenten hebben wel plannen gemaakt in het hoofd hoe ze zaken rond de onderneming wilden aanpakken, maar slechts twee respondenten gaven aan dat ze een ondernemingsplan hebben geschreven. Hierbij hebben ze allebei hulp gehad van rolmodellen. Bij de eerste respondent ging het om een adviesbureau, deze valt onder de overige zakelijke contacten. De respondent had veel moeite om de vertaalslag te maken van wat hij in het hoofd had en dat vervolgens op papier te krijgen. Het adviesbureau bood echter niet de hulp die de respondent graag wilde. Vervolgens bleek het internet de oplossing, de respondent vond daar een voorbeeld van een ondernemingsplan van een andere ondernemer en wist de vertaalslag toen wel te maken van wat hij in het hoofd had en dat vervolgens op papier te zetten. Internet bleek in dit geval een geschikt medium om een rolmodel te vinden. Ook andere respondenten gaven aan dat zij af en toe het internet hebben gebruikt om advies en tips op te zoeken wanneer ze met knelpunten en problemen zaten. De andere respondent kreeg begeleiding van een mentor die starters begeleidde, onder andere met het schrijven van een ondernemingsplan. Deze mentor is zelf ook een ondernemer, dit is het eerste voorbeeld van een (succesvolle) ondernemer die als rolmodel dient.

#### **Financiering**

Drie van de tien respondenten hebben financiële steun gehad bij het opzetten van de eigen onderneming. In alle drie de gevallen ging het om een financiële bijdrage van de ouders. De overige respondenten gaven aan dat ze geen financiële steun hebben gehad van derden. Enkele respondenten gaven aan dat ze het uit eigen vermogen hebben gehaald en enkele respondenten hadden dusdanig weinig financiële middelen nodig dat financiële steun niet nodig was.

#### **Acquisitie/netwerk opbouwen**

Zeven respondenten in dit onderzoek hadden voordat ze begonnen met de het opzetten van de onderneming al ervaring in de branche of een opleiding die aansluit bij de branche waarin ze een onderneming wilden opzetten. De onderneming was eigenlijk een vervolg op de eerdere werkervaring die de respondenten hadden. Het merendeel van deze respondenten had dus al ervaring in de branche en ook al een netwerk en acquisitie, bij de vorige baan was al een potentiële klantenkring opgebouwd. De ondernemers waren al bekend in de markt en kwamen via contacten

vanuit hun oude baan aan de eerste acquisitie. Er is bij deze zeven respondenten niet echt sprake van rolmodellen, de respondenten hebben dit zelf al opgebouwd en hadden hier geen rolmodellen voor nodig.

Twee respondenten gaven aan wel steun te hebben gehad bij het opbouwen van een netwerk en het verkrijgen van acquisitie. Voor de eerste respondent was dit een broer van de respondent. De broer van de respondent zat in dezelfde branche en die hielp de respondent, doordat deze man al over een netwerk beschikte. Zo werd het voor de respondent makkelijker om ook een klantenkring op te bouwen. Een tweede respondent gaf aan dat hij zich had aangesloten bij een franchiseorganisatie. Deze wisselden kennis en ervaring met de respondent uit en gaven tips om op een goede manier te starten met de onderneming en boden hem ook al een netwerk aan die de start van de onderneming makkelijker maakte.

Één respondent had geen ervaring in de branche en dus ook geen zakelijke contacten in de branche, deze respondent heeft erg veel tijd gestoken in het opbouwen van een netwerk en het verkrijgen van acquisitie. De respondent gaf aan dat hij ook moeite heeft met het vinden van voldoende acquisitie, de man heeft hier ook geen rolmodellen bij gehad en dit maakte het proces een stuk lastiger. Wat duidelijk naar voren kwam in de antwoorden van de respondenten is dat 'nascent' ondernemers die gebruik kunnen maken van het netwerk van een rolmodel, een duidelijk voordeel hebben ten opzichte van 'nascent' ondernemers die deze rolmodellen niet hebben. Het gaat om naamsbekendheid die de respondent dan al heeft binnen de markt. Om deze naamsbekendheid te behouden en uit te breiden zal een startende ondernemer zelf kwaliteit moeten bieden, als de kwaliteit goed is blijven klanten terug komen en kan een klantenkring groeien. Kortom, rolmodellen kunnen helpen bij de start van een netwerk, naamsbekendheid en acquisitie. Om dit netwerk vervolgens te behouden zal de ondernemer echter zelf kwaliteit moeten bieden en hier spelen rolmodellen geen rol in.

### **Klankbord**

Bij bovengenoemde punten is de hulp van rolmodellen toegespitst op verschillende onderdelen van het startend ondernemerschap die uit de theorie naar voren kwamen. Echter de rol die rolmodellen spelen is breder dan de punten die uit de bestaande literatuur naar voren zijn gekomen. Dit blijkt uit de antwoorden die de respondenten gaven, het merendeel sprak over een rol als klankbord die rolmodellen aannamen. Hierbij gaat het vaak om specifieke kleine zaken. Voorbeelden die hier genoemd werden waren zaken als offertes op stellen, op welke wijze moet de btw berekend worden, hulp bij het opzetten van een website en hulp bij het verkrijgen van huisvesting. Vragen die niet goed gecategoriseerd kunnen worden, het gaat in deze gevallen meer om feedback en tips. Wat deze feedback en tips inhouden is voor alle respondenten weer verschillend. Het komt er op neer dat je als startende ondernemer niet overal verstand van kan hebben, hierdoor zijn rolmodellen die op specifieke terreinen wel veel capaciteiten hebben belangrijk. Het is echter moeilijk om dit op te splitsen in bepaalde deelgebieden, doordat de wijze waarop de respondenten geholpen zijn zo divers is. De rolmodellen waren zowel familie als vrienden. Het ging hier niet alleen om ondernemers, zo sprak een respondent dat familieleden een klankbord waren doordat ze eigenlijk in een soort van rollenspel de positie van de markt innamen. Hiermee probeerde de respondent toekomstige reacties van klanten te kunnen voorspellen. Dit toont aan dat de rol van rolmodellen erg breed kan zijn en dat er heel veel rolmodellen zijn die als klankbord voor de respondent kunnen dienen. Wanneer het echter om kleine zaken gaat als btw berekenen of offertes opstellen dan is de vraag gerechtvaardigd of dit soort hulp onder de noemer rolmodel kan worden geplaatst. Hier wordt in de conclusie van dit onderzoek, in hoofdstuk vijf, op teruggekomen.

In de tweede fase is het menselijk kapitaal belangrijk voor de invloed die rolmodellen hebben. Rolmodellen die eerdere ervaring hebben met het opzetten van een eigen onderneming hebben een aantal respondenten geholpen met het opzetten van de onderneming. Ook rolmodellen die ervaring hebben in de branche zijn genoemd in deze fase als rolmodel. Voornamelijk voor het verkrijgen van een netwerk en eerste acquisitie waren zij belangrijk, maar ook voor advies en feedback. Drie respondenten hebben financiële hulp gehad van rolmodellen, het ging in alle gevallen om een bijdrage van de ouders in het startkapitaal.

Een andere belangrijke vorm van hulp van rolmodellen in deze fase lag in kleine specifieke zaken. Deze zijn moeilijk te categoriseren, doordat ze voor elke respondent verschillend zijn. Het ging hierbij onder andere om rolmodellen die een klankbord waren voor de respondent, maar het kan ook om hele praktische zaken gaan. Hier zijn een aantal voorbeelden van genoemd in de paragraaf zoals het berekenen van btw en het maken van een website. Ondanks dat het hier slechts om kleine invloeden gaat, is de invloed die al deze kleine zaken gezamenlijk hebben in deze fase wel groot.

#### **4.4 Fase 3: Zelfstandig ondernemer, het runnen van een jong bedrijf.**

##### **Acquisitie/Netwerkgedrag**

In de derde fase blijkt de invloed van rolmodellen in het verkrijgen van acquisitie te zijn gegroeid. Een aantal respondenten gaf aan dat naarmate ze langer een eigen onderneming hadden ze betere contacten kregen met ondernemers die in dezelfde branche zitten. Deze respondenten kregen soms acquisitie, doordat een andere ondernemer geen tijd had voor een opdracht. De ondernemers willen echter ook geen 'nee' verkopen aan een klant en geven opdrachten door aan andere ondernemers. Een aantal respondenten gaf aan dat ze op deze manier contact hielden met branchegenoten en dat dit acquisitie kan opleveren. Het kan ook zijn dat het niet direct om opdrachten gaat, maar als andere ondernemers weten waar jou kwaliteiten liggen dan kunnen ze dit tegen hun klantenkring zeggen, wat er voor zorgt dat de naamsbekendheid van de respondenten in de branche groter wordt.

Een ander onderdeel dat hier mee samenhangt is het aangaan van samenwerkingen, vier respondenten zijn na de start van de onderneming samenwerkingen aangegaan met andere ondernemers of willen dat in de toekomst doen. In het eerste geval ging het hier om een samenwerking tussen een respondent en een andere branchegeenoot. Ze wilden gebruik maken van elkaars kwaliteiten om zo tot goede producten te komen. Echter op den duur is deze samenwerking gestrand. Een andere respondent gaf aan dat ze maandelijks met ondernemers uit dezelfde branche een bijeenkomst hebben. Hier wordt onder andere besproken hoe er met opdrachtgevers om wordt gegaan. Wat hebben de ondernemers te bieden en welke opdrachten doen ze wel en welke opdrachten doen ze niet. Ook wordt er over knelpunten gecommuniceerd en hoe de verschillende ondernemers met deze knelpunten omgaan. Dit laatste was ook voor de derde respondent een belangrijke reden waarom ze af en toe met collega ondernemers bijeenkwam. De vierde respondent gaf aan in de toekomst mogelijk een vennootschap onder firma met een collega ondernemer op te richten. Hierdoor kan in de toekomst gebruik worden gemaakt van de kwaliteiten van de twee ondernemers en worden de financiële risico's gespreid.

##### **Kapitaal**

Drie van de tien respondenten gaven aan dat ze na de start van de onderneming nog extra kapitaal hebben moeten aanwenden. In één geval ging het om de bank die een respondent een lening verstrekte. In de twee andere gevallen ging het om vrienden en familie die garant stonden voor de respondent. In tijden dat de onderneming minder inkomsten genereert, staan deze mensen garant voor de respondenten. Dit is voor beide respondenten erg belangrijk geweest, als het even wat

slechter gaat dan betekend dit niet dat de onderneming meteen moet worden gesloten. Er is dus een extra buffer en dit vergroot de levenskansen van de onderneming. Zeven van de tien respondenten gaven aan dat ze geen extra financieel kapitaal hebben moeten aanwenden.

### **Mentoren**

Twee van de tien respondenten gaven aan dat ze, nu ze een eigen onderneming hebben, begeleid worden door een mentor. Deze mentoren zijn mensen die zelf succesvol ondernemer zijn en die starters helpen in de eerste jaren van de onderneming. Voorbeelden van wat een mentor kan doen is als klankbord dienen en feedback geven over gemaakte keuzes. Ook kan tezamen met de startende ondernemer doelstellingen worden geformuleerd en afspraken worden gemaakt over de tijdsindeling van de startende ondernemer. Een respondent gaf aan dat ze in de beginfase van haar onderneming elke opdracht wilde aannemen, waardoor ze zichzelf eigenlijk over de kop werkte. De mentor heeft haar hierin geholpen en ze hebben er samen aan gewerkt dat de respondent nu ook nee durft te zeggen tegen potentiële opdrachtgevers. Een derde respondent gaf aan in de toekomst ook mogelijk een mentor te willen hebben, een succesvolle ondernemer die de respondent feedback kan geven en met wie geëvalueerd kan worden. Één van de oorzaken waardoor gebruik wordt gemaakt van mentoren is dat een bepaald doel wegvalt. In de eerste twee fases wordt er gewerkt naar het doel om een eigen onderneming te starten. Wanneer deze doelstelling eenmaal is behaald dan is het de vraag hoe de onderneming vorm moet krijgen. Wat wil iemand met zijn onderneming en welke doelstellingen wil de ondernemer met zijn onderneming bereiken. In deze gevallen zijn mentoren interessant, doordat dit succesvolle ondernemers zijn die in het verleden juiste keuzes hebben gemaakt wat betreft zulke vragen. Wanneer een mentor een startende ondernemer hierin steunt dan is dit een bevestiging van gemaakte keuzes voor een startende ondernemer.

Wanneer naar de laatste fase wordt gekeken dan kan gesteld worden dat de typen rolmodellen waar gebruik van wordt gemaakt kleiner wordt. De rolmodellen moeten specifieke capaciteiten hebben, doordat de knelpunten, vragen en problemen waar een ondernemer mee te maken krijgt steeds specifieker worden. De rol van familie en vrienden valt grotendeels weg, omdat zij deze specifieke kennis niet bezitten. Het zijn vooral branchegenoten die als rolmodellen dienen. Een ander punt dat duidelijk naar voren komt is het aangaan van samenwerkingen tussen branchegenoten. Bij het merendeel van de respondenten die aangaven dit te doen wordt feedback aan elkaar gegeven en worden ervaringen en knelpunten uit de branche met elkaar gedeeld. Wat bovendien opvalt is de opkomst van succesvolle ondernemers in deze derde fase. Twee respondenten hebben al een mentor die hen ondersteunt en een derde respondent geeft aan dit in de toekomst ook te willen.

## **H. 5 Conclusies**

Dit onderzoek probeert een antwoord te krijgen op de volgende vraagstelling: *Wat is de (veranderende) rol van rolmodellen in de verschillende fases van het startend ondernemerschap voor ondernemers in de stad Groningen?* Een eenduidig antwoord hierop is moeilijk te geven doordat het startend ondernemerschap in dit onderzoek drie fases beslaat. Voor elk van deze fases kunnen echter diverse conclusies worden getrokken.

### **Fase 1a: Beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap.**

De vrijheid plus de uitdaging van het zelfstandigheid ondernemerschap zijn de grootste 'pull' factoren. Echter in de eerste fase blijken negatieve aspecten van het ondernemerschap ook al te worden meegewogen door de respondenten. Anders dan in de bestaande literatuur wordt genoemd, is een potentieel ondernemer niet alleen bezig met de positieve kanten van het ondernemerschap, maar heeft de potentiële ondernemer direct al oog voor de negatieve aspecten van het ondernemerschap.

In tegenstelling tot wat in de theorie en hypothese wordt genoemd, blijkt dat de media niet of nauwelijks invloed hebben op potentiële ondernemers. Dit is te verklaren doordat de invloed die de media hebben niet opweegt tegen die van andere rolmodellen.

Ondernemers uit de regio blijken wel van invloed te zijn op een aantal respondenten in dit onderzoek, echter op een andere wijze dan in de theorie en in de hypothese verwacht. Twee respondenten gaven aan dat ze juist gestimuleerd zijn door andere ondernemers doordat ze het gevoel hadden dat ze het zelf beter konden. Het ging hier dus niet om succesvolle ondernemers, maar om ondernemers die door de potentiële ondernemers als tegenpolen van henzelf werden gezien. Dit toont aan dat niet alleen succesvolle ondernemers een stimulans zijn om ondernemer te worden, het tegengestelde blijkt soms ook het geval.

Maar bij acht van de tien respondenten hadden rolmodellen wel een positieve invloed op de beeldvorming van potentiële ondernemers en dit komt overeen met de bestaande theorie en de hypothese. Deze respondenten hebben familie en vrienden die ook ondernemer zijn. Vooral de familie en met name de ouders, broers en zussen zijn belangrijke rolmodellen in deze fase. Deze respondenten gaven aan te zijn opgegroeid in een ondernemerscultuur, hierdoor waren ze al bekend met wat er allemaal bij een onderneming komt kijken en waren ze ook al bekend met de risico's. Ze zijn als het ware in het ondernemerschap gegroeid.

Het tegengestelde kan ook het geval zijn, één respondent gaf aan dat familie en vrienden juist een negatieve invloed hadden. De familie en vriendenkring van de respondent bestaat niet uit ondernemers en de negatieve kanten werden door hen sterker benadrukt dan de positieve aspecten.

Dit voorbeeld toont een andere invalshoek wat betreft rolmodellen als wat in de bestaande literatuur gangbaar is. Rolmodellen hoeven niet per definitie een ondernemer te zijn en wederom wordt aangetoond dat rolmodellen niet altijd een positieve invloed hebben.

Dit legt meteen de importantie van een ondernemerscultuur bloot, uit bovenstaande voorbeeld blijkt dat de respondent die niet uit een 'ondernemersfamilie' kwam en ook geen vrienden had die ondernemer zijn. Deze respondent werd op de gevaren van het ondernemerschap gewezen, terwijl de respondenten die wel veel ondernemers binnen de familie en vriendenkring hadden, juist 'getriggerd' werden om ondernemer te worden.

Bovenstaande voorbeelden geven het belang aan van een ondernemersklimaat in een regio of land. Mensen zien het ondernemerschap vaak als een gevaar als ze er niet bekend mee zijn. De stap naar het ondernemerschap is nog te groot als mensen er niet mee bekend zijn. Om het aantal potentiële ondernemers te vergroten liggen hier kansen. Maak mensen bekend met het ondernemerschap. Dit

kan bijvoorbeeld met onderwijs, maar ook met workshops en voorlichtingsdagen. Dit kan er dan bovendien toe leiden dat potentiële ondernemers beter in staat zijn om te toetsen of hun persoonlijke kenmerken geschikt zijn voor het ondernemerschap. Veel respondenten gaven aan dat ze van tevoren niet wisten of ze de juiste capaciteiten hadden, maar zijn vanwege de positieve aspecten van het ondernemerschap gewoon het diepe in gesprongen. De respondenten wilden het zelfstandig ondernemerschap tenminste proberen en bij het opzetten van de onderneming zou wel blijken hoe het zou gaan. Bij deze respondenten is dit goed gegaan, er zullen echter voldoende voorbeelden zijn van ondernemers die ook in het diepe zijn gesprongen, maar die het hierdoor niet gered hebben als startende ondernemer.

### **Fase 1b: De intentie om binnen 3 jaar een onderneming te starten.**

Deze fase blijkt in de praktijk niet duidelijk naar voren te komen. De positieve en negatieve aspecten van het ondernemerschap worden door een potentiële ondernemer tegelijkertijd tegen elkaar afgewogen. Het is niet het geval dat eerst de positieve aspecten worden afgewogen en dat vervolgens naar de nadelen en risico's wordt gekeken. Echter de afwegingen in deze fase, de vergelijking met een reguliere baan en de nadelen van een eigen onderneming opwegen tegen de voordelen, worden wel gemaakt door de respondenten. De invloed van rolmodellen hierin is zeer verschillend.

Voor de afweging van een reguliere baan ten opzichte van het zelfstandig ondernemerschap hebben negen respondenten geen hulp gehad van rolmodellen. Dit valt te verklaren vanuit het feit dat alle negen respondenten al eerdere werkervaring hadden. Mogelijkerwijs benaderen potentiële ondernemers die deze ervaring niet hebben wel rolmodellen om deze keuze te maken. Slechts één respondent heeft wel gebruik gemaakt van een rolmodel en deze respondent had nog geen eerdere werkervaring. De respondent heeft tijdens een voorlichtingsdag van de Kamer van Koophandel te horen gekregen dat ze beter eerst werkervaring op kon doen en destijds heeft de respondent besloten om niet met een eigen onderneming te starten. Dit voorbeeld toont wederom aan dat rolmodellen ook in deze fase een negatieve invloed kunnen hebben.

Voor het ontdekken van de nadelen van het ondernemerschap worden wel veel rolmodellen gebruikt, het gaat bij vrijwel alle respondenten om familieleden, vrienden en oud-collega's die ook ondernemer zijn. Bij deze ondernemers werd geïnformeerd naar nadelen die zij uit eigen ervaring kenden. Wat hier opvalt is dat de respondenten aangaven dat de rolmodellen allemaal ondernemers zijn. Doordat deze groep eerdere ervaring heeft met het opzetten van een eigen onderneming, kunnen zij deze ervaringen delen met de potentiële ondernemers.

Rolmodellen die de risico's/nadelen voor de respondenten (gedeeltelijk) wegnamen waren vooral familie, vrienden en kennissen. Hier ging het niet meer enkel om ondernemers, maar mensen met specifieke kennis op bepaalde terreinen werden nu ook een rolmodel. Hiervan zijn in dit onderzoek enkele voorbeelden gegeven. Een kennis die verstand had van boekhouden en een partner die veel verstand had van administratie waren genoemde rolmodellen voor respondenten. Wat niet overeenkomt met de bestaande literatuur is dat regelgeving een groot struikelblok vormt. Geen van de respondenten gaf aan dit als een struikelblok te zien. Dit kan verklaard worden uit het feit dat de respondenten met vrij weinig regels te maken hebben. Ondernemers die extra personeel aantrekken krijgen te maken met veel extra regels, dit was echter onder geen van de respondenten het geval.

### **Fase 2: 'Nascent' ondernemer**

In deze fase blijkt dat de invloed van rolmodellen divers is. De verschillende respondenten hebben vrijwel allemaal gebruik gemaakt van rolmodellen in deze fase, dit komt overeen met de hypothese. Echter de wijze waarop deze rolmodellen invloed hebben is per respondent verschillend. Dit valt te verklaren vanuit het feit dat deze fase voor elke respondent anders is



verlopen.

Twee respondenten gaven aan gebruik te hebben gemaakt van het specifieke menselijke kapitaal van rolmodellen. Bij de ene respondent ging het om een broer die ook ondernemer is en in dezelfde branche zit, terwijl de andere respondent hulp heeft gehad van de franchiseorganisatie waar hij zich bij heeft aangesloten. Wat bij beide respondenten overeenkwam is dat zij geen eerdere ervaring in de branche hadden. De hulp lag voornamelijk in het verkrijgen van eerste acquisitie, maar ook voor feedback en branche specifiek advies waren deze rolmodellen belangrijk voor de respondenten.

Van de overige respondenten gaven zeven aan dat ze al een (begin van een) netwerk hadden, voordat ze met het zelfstandig ondernemerschap zijn begonnen. Dit was het geval doordat ze voor het zelfstandig ondernemerschap een baan in dezelfde branche hadden. Zij hadden hierdoor geen rolmodellen nodig, omdat ze al bekend waren in de branche. Het berust echter niet op toeval dat de twee respondenten zonder ervaring in de branche wel gebruik hebben gemaakt van rolmodellen. Vooral het verkrijgen van acquisitie werd als een knelpunt genoemd door respondenten. Wanneer er geen ervaring in de branche is, dan kunnen rolmodellen belangrijk zijn in het verkrijgen van deze acquisitie. Het beeld dat ontstaat in dit onderzoek is hierin misschien licht vertekend, doordat 'slechts' twee respondenten hulp hebben gehad van rolmodellen. De verwachting is dat wanneer er meer respondenten waren die geen ervaring in de branche hadden, dit aantal groter zou zijn.

De hulp die respondenten kregen van rolmodellen die eerdere ervaring hebben in het opzetten van een eigen onderneming was verschillend voor de respondenten. Zo hebben slechts twee respondenten een ondernemingsplan geschreven. Beide respondenten hebben hier wel hulp bij gehad van rolmodellen. Interessant hierin is dat één respondent aangaf dat hij een rolmodel vond voor het schrijven van een ondernemingsplan via het internet. Dit was een expliciet voorbeeld van het gebruik van internet, maar bij meerdere respondenten kwam naar voren dat zij het internet als medium gebruikten om informatie en tips op te zoeken als zij met problemen en knelpunten zaten in deze fase. Het internet blijkt hiervoor een geschikt medium.

Wat bovendien opvalt is dat er voor het eerst een succesvolle ondernemer wordt genoemd als rolmodel. Dit is een mentor van een respondent en deze mentor ondersteunt de desbetreffende respondent in het opzetten van een eigen onderneming. Het schrijven van een ondernemingsplan was hier een onderdeel van. Ook voor advies en bij problemen was deze mentor een rolmodel. Dit is tegenstrijdig met de hypothese waarin werd verwacht dat de rol van succesvolle ondernemers zou afnemen in de tweede en derde fase. Zoals in de volgende paragraaf zal blijken, neemt deze rol verder toe in de derde fase. In de volgende paragraaf wordt besproken wat mogelijke oorzaken zijn die hieraan ten grondslag liggen.

Drie respondenten gaven aan dat ze financiële hulp hebben gehad, het ging hier in alle gevallen om de ouders. Het is alleen de vraag of iedereen die meehelpt met het opzetten van een eigen onderneming ook per definitie een rolmodel is. De grens is moeilijk te leggen wanneer iemand daadwerkelijk een rolmodel is en wanneer niet. Het is echter ontegenzeggelijk het geval dat deze mensen een positieve invloed hebben gehad op de 'nascent' ondernemers bij het opstarten van een eigen onderneming.

Het komt vaker voor in deze fase dat respondenten aangaven dat ze geholpen zijn door anderen, zonder dat er sprake is van rolmodellen. Het merendeel van de respondenten gaf aan steun te hebben gehad bij anderen zonder dat zij daardoor echt een rolmodel werden. Het voorbeeld van familieleden van een respondent, die in een rollenspel de positie van klant op zich namen om zo te kunnen ontdekken hoe de markt zal reageren op bepaalde beslissingen, laat zien dat er ook hulp bestaat die niet onder de noemer rolmodel valt te plaatsen. Er zijn meer van deze voorbeelden, vragen over btw, offertes opstellen of een eigen website maken. Het komt vaak voor dat 'nascent' ondernemers niet voldoende van dit soort zaken afweten. Vaak benaderen zij andere mensen die

deze kennis wel bezitten. Bovendien gaf een aantal respondenten aan dat ze af en toe gemaakte keuzes bespreken met anderen, om deze keuzes te verantwoorden. In een eerder hoofdstuk werden deze andere mensen ook wel klankbord genoemd. Doordat het echter vaak om kleine problemen gaat, is het bij deze groepen moeilijk om ze als rolmodel te benoemen.

### **Fase 3: Zelfstandig ondernemer**

Deze fase komt in grote lijnen overeen met de tweede fase, alleen branchegenoten zullen, zoals in de hypothese werd verwacht, in deze fase de belangrijkste rolmodellen worden.

Een belangrijk onderdeel hierin is het delen van elkaars netwerk. Een aantal respondenten gaf aan dat ze na een tijd betere contacten kregen met andere ondernemers in de branche. Deze ondernemers weten van elkaar wat hun kwaliteiten zijn. Wanneer een ondernemer een keer weinig tijd heeft en er komt toch een klant dan kan dit er toe leiden dat deze ondernemer de klant doorspeelt naar een andere ondernemer in de branche. Dit doen ze, omdat dit een betere optie is dan 'nee' te verkopen aan de klant. Dit is ook een vorm van dienstverlening naar de klant. Een aantal respondenten gaf aan dat ze zo soms aan klanten kwamen en dat ze op deze manier ook soms klanten doorspeelden. Ze gaven aan dat dit een positieve invloed had op het vinden van acquisitie.

Ook andere vormen van samenwerkingen die in de hypothese verwacht werden, komen terug in de uitkomsten van dit onderzoek. Vier van de tien respondenten gaf aan dat ze samenwerkingen zijn gestart met andere ondernemers binnen de branche. Dit doen ze onder andere om knelpunten met elkaar te bespreken, maar ook om elkaar feedback en tips te geven.

Bovendien gaven enkele respondenten aan sommige opdrachten met andere ondernemers te doen, om zo meer kwaliteit te kunnen leveren en doordat ze zo opdrachten binnenkrijgen die ze anders niet binnen konden krijgen. Dit soort samenwerkingen kunnen ook verder uit groeien, één respondent gaf aan in de toekomst mogelijk met een branchegeenoot een vennootschap onder firma te beginnen. Hierdoor worden de financiële risico's verspreid en kan de kwaliteit van de producten/diensten toenemen. Bovenstaande voorbeelden geven aan dat veel respondenten (intensieve) samenwerkingen met branchegenoten aangaan. Dit verhoogt de kansen op succes doordat de kwaliteit van de producten en diensten omhoog gaat. Bovendien wordt er van elkaars fouten geleerd en kunnen tips en adviezen leiden tot een verbeterde werkwijze. De ondernemers binnen de branche gaan er gezamenlijk in kwaliteit op vooruit.

Een ander beeld dat ook al in de tweede fase naar voren kwam en wat niet met de hypothese overeenkomt, is dat succesvolle ondernemers belangrijkere rolmodellen zijn. Het gaat hier om succesvolle ondernemers die startende ondernemers begeleiden en een soort mentor voor de ondernemer zijn. In de tweede fase gaf één respondent al aan gebruik te maken van een succesvolle ondernemer, die ze tot dan toe niet kende. In deze fase breidt zich dat uit tot twee respondenten en één respondent die verwacht in de nabije toekomst ook met een mentor te gaan samenwerken. De relatie die gelegd kan worden met de theorie is dat deze mentoren veel menselijk kapitaal bezitten en dat dit de kansen op succes voor een startende ondernemer vergroot. Dit valt mogelijk te verklaren doordat er een doel voor de startende ondernemer wegvalt in de derde fase. In de eerste twee fasen werd toegewerkt naar het punt waarop iemand zijn eigen onderneming had. Hierin kon diegene succes hebben of juist niet, wanneer het succes echter is behaald dan is het de vraag hoe het verder moet. Wat wil iemand nu eigenlijk precies met zijn onderneming. Een mentor kan een ondernemer helpen met het maken van zijn keuzes en kan de ondernemer ook bepaalde tips en adviezen meegeven. Deze mentor is zelf succesvol met een eigen onderneming (geweest) en bezit dus voldoende menselijk kapitaal om een ondernemer te begeleiden.

Wat betreft het verkrijgen van extra kapitaal blijkt fase drie nog steeds grotendeels overeen te komen met fase twee. Drie respondenten gaven aan extra kapitaal nodig te hebben gehad na de

start van de onderneming. Bij één respondent ging het om de bank die een lening gaf aan de respondent. Bij de twee andere respondenten ging het om familie en goede vrienden die af en toe financieel bijsprongen als de respondent dit nodig had. Zoals al eerder genoemd in de conclusie valt het te betwisten of het hierbij gaat om rolmodellen. De respondenten die financiële steun kregen van de ouders en goede vrienden gaven echter wel aan dat deze bijdragen erg belangrijk waren voor het voortbestaan van de onderneming.

Wanneer er naar alle drie de fases van het startend ondernemerschap gekeken wordt, dan kunnen er een aantal conclusies worden getrokken met betrekking tot de rol van de verschillende typen rolmodellen.

De media zijn in dit onderzoek geen rolmodel gebleken voor de respondenten. De invloed van de media valt in het niet wanneer het wordt vergeleken met de invloed die familie en vrienden hebben.

Tussen de rolmodellen die wel invloed hebben, blijkt dat er verschil zit in de mate van belangrijkheid van de verschillende typen rolmodellen in de verschillende fasen. Familie blijkt vooral in de eerste fase het belangrijkste type rolmodel. Voornamelijk doordat een ondernemerscultuur, waarvan veel respondenten zeiden dat ze daarin waren opgegroeid, is ontstaan doordat er binnen de familie veel ondernemers zaten. In de tweede en derde fase werd de rol van familie steeds kleiner. Het menselijke kapitaal waar de startende ondernemer gebruik van maakte werd steeds specifieker en veel van de ondernemers uit de familie zaten in andere branches. Echter op de achtergrond, voornamelijk als klankbord, maar ook voor financiële steun bleef familie belangrijk in het gehele proces, hier wordt aan het eind van de conclusie nader op ingegaan.

De rol die vrienden en kennissen spelen in de verschillende fasen van het ondernemerschap komt sterk overeen met die van familie, alleen qua importantie in mindere mate. In de eerste fase hebben ook zij invloed gehad op de ondernemerscultuur van de potentiële ondernemer, maar net als bij rolmodellen uit de familie, werd ook de rol van vrienden en kennissen kleiner. Ook als klankbord en in mindere mate ook voor financiële steun bleven zij ook belangrijk.

Branchegenoten die rolmodellen zijn doorlopen de tegenovergestelde route wanneer gekeken wordt naar de importantie in de verschillende fasen. In de eerste fase waren zij als rolmodellen nog niet aanwezig, dit is echter simpel te verklaren vanuit het feit dat de respondenten in deze fase ook nog geen ondernemers waren. In de tweede fase komen branchegenoten opzetten als rolmodel, doordat de 'nascent' ondernemer al bezig is met het opzetten van een onderneming. Hierbij kan de 'nascent' ondernemer ook in contact komen met branchegenoten die hem helpen. In de derde fase worden branchegenoten de belangrijkste typen rolmodellen. Voor het aangaan van samenwerkingen, het delen van elkaars netwerk en ook voor feedback onderling. Dit is echter wel een proces wat meestal na een aantal jaren op gang komt.

Succesvolle ondernemers zijn eigenlijk de vreemde eend in de bijt. In de eerste fase hebben ze invloed op potentiële ondernemers, alleen op een negatieve manier in plaats van op een positieve. In de tweede en derde fase veranderd deze rol echter in een positieve. Één respondent in de tweede fase en drie respondenten in de derde fase gaven aan (in de toekomst) gebruik te (willen) maken van een succesvolle ondernemer die hen begeleidt.

De overige rolmodellen, in dit onderzoek de overige zakelijke contacten genoemd, spelen een kleine rol. In de eerste fase bleek de Kamer van Koophandel een rolmodel, doordat ze een negatieve invloed had op een respondent die eerder ondernemer wilde worden. Dit werd haar destijds afgeraden. Een andere respondent heeft zich aangesloten bij een franchiseorganisatie en die hebben de respondent geholpen met het verkrijgen van acquisitie, maar ook met tips en feedback. Als laatste kan nog een bedrijf dat gespecialiseerd is in de begeleiding van starters worden genoemd. Ook zij hebben een respondent geholpen met het opzetten van een eigen

onderneming, de respondent was hier echter niet tevreden over, zodat van een rolmodel in dit geval geen sprake was.

De toegepaste definitie in dit onderzoek blijkt voor een groot gedeelte overeen te komen met de praktijk. Maar zoals eerder in dit hoofdstuk al werd benoemd zijn er een aantal gevallen van hulp door anderen die niet goed onder de noemer rolmodel vallen. De hulp is van dusdanige praktische aard of zo kleinschalig dat rolmodel overdreven klinkt als benaming. Maar uit dit onderzoek blijkt ook dat een startende ondernemer veelvuldig gebruikt maakt van zulke praktische en kleinschalige hulp, dat het een belangrijke invloed heeft op het succes van een startende ondernemer. Wanneer alle gevallen van hulp los worden bekeken dan valt het niet onder de noemer rolmodel, maar als al deze vormen van hulp bij elkaar worden opgeteld dan is de invloed ervan op de startende ondernemer groot genoeg om het in dit onderzoek toch als rolmodel mee te nemen.

## H.6 Discussie en aanbevelingen

Zoals bij elk onderzoek, moeten er ook bij dit onderzoek een aantal kanttekeningen worden geplaatst met betrekking tot de uitkomsten van het onderzoek. Allereerst hebben alle respondenten de drie fases van het startend ondernemerschap succesvol doorlopen, de respondenten zijn immers nog steeds ondernemer. Er zijn echter ook veel startende ondernemers die de tweede en derde fase niet zijn doorgekomen. Als deze groep ook in het onderzoek zou zijn meegenomen dan kon dit een heel ander beeld geven van de rol die rolmodellen spelen en mogelijk het gebrek aan rolmodellen in het startend ondernemerschap. Voor dit onderzoek is de afweging om dit niet te doen bewust genomen. Ondernemers die de drie fases niet hebben doorlopen zijn moeilijk traceerbaar, bij de Kamer van Koophandel zijn wel gegevens te vinden over bedrijven die failliet zijn gegaan, maar hierin staat niet vermeld wanneer deze bedrijven opgericht zijn. Doordat dit onderzoek zich richt op de eerste 42 maanden is het relevant dat de respondenten startende ondernemers zijn.

Ook is er geen onderscheid gemaakt in de sectoren waarin de ondernemers actief zijn, het kan verschil maken wanneer een startende ondernemer in een sector zit waar een hoog startkapitaal voor nodig is in plaats van een sector waar dit niet het geval is. Deze keuze is ook bewust genomen in het onderzoek, zoals al eerder aangegeven is het de bedoeling geweest het aantal geschikte, potentiële respondenten niet onnodig uit te dunnen.

Bovendien zijn alle respondenten ondernemers in stedelijke gebieden, mogelijk bestaan er verschillen tussen startende ondernemers in stedelijke en landelijke gebieden.

Er moet ook rekening worden gehouden met de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Dit onderzoek richt zich op startende ondernemers in Groningen en Haren, mogelijk dat elders in het land andere uitkomsten te verwachten zijn.

Deze beslissingen zijn echter allen te verantwoorden vanuit een beperkte tijd en beperkte middelen van de onderzoeker, voor vervolgonderzoek op het gebied van rolmodellen zullen deze afwegingen opnieuw moeten worden gemaakt. Een uitgebreider onderzoek op een grotere ruimtelijke schaal, met zowel landelijke als stedelijke ondernemers, met succesvolle en niet-succesvolle startende ondernemers en met respondenten uit verschillende sectoren kan een uitgebreider en exacter beeld schetsen van de rol die rolmodellen spelen in het startend ondernemerschap. Dit neemt echter niet weg dat er over rolmodellen nog voldoende te onderzoeken is. Negen van de tien respondenten hebben aangegeven dat ze rolmodellen hebben gehad die hen hebben beïnvloed in het proces van potentieel ondernemer tot aan ondernemer van een jong bedrijf. Uit dit onderzoek is gebleken dat er verschillende typen rolmodellen zijn en dat deze naar gelang een startende ondernemer de fases doorloopt ook veranderen. Ook kan de invloed die ze hebben zowel negatief als positief zijn. Deze voorbeelden tonen het belang van rolmodellen in het ondernemerschap aan. En met het oog op de toenemende aandacht voor het ondernemerschap blijven rolmodellen ook in de toekomst een belangrijk punt van onderzoek binnen de wetenschap.

## H. 7 Literatuurlijst

### Geraadpleegde bronnen:

Bais, J. (1998) *Startende ondernemers in 1998* Zoetermeer

Becker, G.S. (1964) *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* University of Chicago Press, Chicago.

Blom, R.J. (2002) *Startend ondernemerschap in de praktijk* Hofstad druktechniek, Zoetermeer

Bosma, N.S., et al. (2009) *Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report* Babson College/London Business School/GEM.

Bosma, N., K. Suddle (2008) *Ondernemerschap uit de regio* EIM Publickrapportage, Zoetermeer: EIM

Bruins, A. (2003) *Meewerkende familieleden in jonge bedrijven* Zoetermeer

Bruins, A. et al. (2000) *Wat bepaalt het succes van een starter, analyse van succes- en faalfactoren van startende ondernemers?* Zoetermeer

Davidsson, P. (1995), Culture, structure and regional levels of entrepreneurship  
*Entrepreneurship and Regional Development* 7, 41-62

Flowerdew, R en D. Martin (2005) *Methods in human geography: a guide for students doing a research project* Harlow: Pearson Prentice Hall 2e druk

Gelderen, M. van et al. (2006) Success and Risk Factors in the Pre-Startup  
Phase *Small Business Economics*, 26, 319-335

Hessels, S.J.A. et al. (2008) *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Nederland* EIM Publickrapportage  
Zoetermeer: EIM

Hessels, S.J.A. en K. Suddle (2007) *Global Entrepreneurship Monitor 2006 Nederland* EIM  
Publickrapportage, Zoetermeer: EIM

Hessels, S.J.A. en U. Bixy (2010) *Human capital and the start-up succes of nascent entrepreneurs*  
Zoetermeer

Meijer, J.N. en F. W. van Uxem (1998) *Starten in de praktijk, ervaringen van twaalf starters* Zoetermeer

Stigter, H.W. en I. Verheul (1999) *Financiering van startende vrouwelijke ondernemers: Een onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de financiering van bedrijven van startende vrouwelijke ondernemers*  
Zoetermeer

Suddle et al. (2006) *Entrepreneurial culture as determinant of nascent entrepreneurship*. Zoetermeer

Thurik, R et al. (2010) Factoris influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. Zoetermeer

Wagner, J. en R. Sternberg (2004) 'Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data'. *Annals of Regional Science* 38, 219-240

Wennekers, A.R.M. (2006) *Entrepreneurship at the Country Level: Economic and Non-economic Determinants*, forthcoming

Wit, G. de (1993) *Determinants of self-employment*, Heidelberg: Physica-Verlag

## **H. 8 Bijlagen**

### **Interview**

#### **Inleidende vragen**

Wat is uw naam:

Sinds wanneer staat uw onderneming ingeschreven bij de Kamer van Koophandel:

Wanneer bent u gestart met de activiteiten van uw onderneming:

Wat voor bedrijf is het precies:

#### **Specifieke Vragen**

##### **Potentieel ondernemer, perceptie en beeldvorming**

Voordat u de intentie had om een eigen onderneming te starten, welke dingen kwamen in u op als u aan het zelfstandig ondernemerschap dacht:

Werd het beeld dat u net schetste over het ondernemerschap op een bepaalde wijze beïnvloedt door het beeld dat media schetsen over zelfstandige ondernemers. Zo ja, op welke wijze gebeurde dit:

Werd het beeld dat u net schetste over het ondernemerschap op een bepaalde wijze beïnvloedt door de aanwezigheid van (succesvolle) ondernemers uit de regio. Zo ja, op welke wijze gebeurde dit:

Werd het beeld dat u net schetste over het ondernemerschap op een bepaalde wijze beïnvloedt door (succesvolle) ondernemers die familie dan wel vrienden van u zijn. Zo ja, op welke wijze gebeurde dit:

Is beleid en regelgeving omtrent het opzetten van een eigen onderneming ook van invloed geweest op uw beeldvorming ten aanzien van het ondernemerschap:

Is het beeld dat u had over ondernemerschap ook beïnvloed door uw persoonlijke kenmerken (Dacht u dat u voldoende vaardigheden en kennis bezat om een eigen onderneming te starten)

Heeft u om te kijken of u voldoende kennis en vaardigheden bezat ook nog informatie ingewonnen bij derden. Zo ja, wie waren dit:

Kunt u stellen dat u ondernemer bent geworden, omdat iemand (het zij iemand uit u sociaal netwerk of uit de regio) als voorbeeld ondernemer heeft gediend voor u:



### **Potentieel ondernemer, intentie**

Welke nadelen/risico's kleefden er volgens u aan het zelfstandig ondernemerschap:

Heeft uw omgeving/rolmodellen deze nadelen voor u ook (gedeeltelijk) kunnen wegnemen:

Toen u eenmaal de intentie had om een eigen onderneming te starten, heeft u toen ook een afweging gemaakt wat de voordelen en nadelen van het zelfstandig ondernemerschap zijn t.o.v. een 'reguliere' baan:

Heeft u ook informatie ingewonnen bij anderen die ook ondernemer zijn over de nadelen.

Wanneer was u op het punt gekomen dat u definitief besloot een eigen onderneming te starten en waarom heeft u dat moment gekozen:

### **'Nascent' ondernemer, bezig met opzetten van eigen onderneming**

Waarom dacht u dat u succesvol een eigen onderneming kon opstarten, wat zijn de redenen hier voor geweest:

Waarom heeft u voor de branche gekozen waarin u zit:

Was u eerder actief in deze branche actief:

(Specifiek kapitaal) Heeft u eerdere ervaring met het opzetten van een eigen onderneming:

Heeft u gebruik gemaakt van anderen die al wel eerder een eigen onderneming hebben opgezet en wie waren dit:

Heeft u gebruik gemaakt van anderen die al wel eerder in deze branche actief waren en wie waren dit:

Heeft u bij derden informatie gevraagd over wat er allemaal komt kijken bij het opzetten van een eigen onderneming en wie waren dit:

Toen u eenmaal bent gestart met het opzetten van een eigen onderneming, waar bent u mee begonnen:

Op welke vlakken van het opzetten van een eigen onderneming (Het fiscale aspect, het opzetten van de administratie, juridische zaken, marktomvang en vestigingseisen, financiering, vergunningen, bedrijfsruimte/vestigingsplaats en milieuvergunningen) heeft u hulp gehad en wie waren dit:

Heeft u ook hulp gehad bij het opzetten van de juiste strategie van het bedrijf:

Heeft u ook financiële hulp gehad van derden bij het verkrijgen van startkapitaal:

Heeft u hulp gehad met het opzetten van een ondernemingsplan:

Heeft u afspraken gemaakt met derden dat zij u in de eerste periode van uw bedrijf bij taken zouden ondersteunen en heeft dit de keuze voor u om ondernemer te worden gemakkelijker gemaakt:

### **Ondernemer en eigenaar van een jong bedrijf**

Hebt u hulp met het runnen van de onderneming en wat zijn de taken die deze mensen uitvoeren:

Heeft u vanaf de start van het bedrijf nog extra kapitaal moeten aanwenden en op welke wijze heeft u dit gefinancierd.

Heeft u als beginnend ondernemer ook meegedaan aan cursussen etc. om uw vakkennis uit te breiden en hoe bent u bij deze cursussen gekomen.

Bent u als beginnend ondernemer ook samenwerkingen aangegaan met anderen (ondernemers):

Heeft u ook knelpunten gehad in de eerste 42 maanden van uw onderneming en hoe heeft u die aangepakt:

### **Algemene vragen**

Ziet u ook verschil in de invloed van rolmodellen in de verschillende fases van het ondernemerschap;

- Familie
- Vrienden/kennissen
- Branchegegoten
- (Succesvolle) ondernemers uit de regio
- De media
- Overige zakelijke contacten

In welk van de drie fases zijn rolmodellen voor u het meest belangrijk geweest en waarom:

### **Afsluitende vragen**

Wilt u het onderzoek ook via de mail opgestuurd krijgen: