Een praktisch model voor starters

Ondernemerschapsonderwijs praktisch vormgegeven van Idee en Start tot opschaling



VuurKracht specialist in ondernemerschap

Soort document: Scriptie

Datum van publicatie: 31 mei 2021

Naam: Jonathan de Boer

Studentnummer: 370160

Opleiding: Toegepaste Psychologie

Onderwijsinstelling: Hanzehogeschool Groningen

Docentbegeleider: Laura Smids

Tweede lezer: Jorien van der Velde

# Voorwoord

Voor je ligt de afstudeerscriptie die ik heb geschreven in het laatste half jaar van mijn studie toegepaste psychologie aan de Hanzehogeschool in Groningen. Deze afstudeerscriptie is geschreven in opdracht van Anton van Nijkerk en Heleen van der Werff, adviseurs in ondernemerschap, werkzaam bij VuurKracht. Sinds 2020 zijn zij de werkzaamheden van VuurKracht aan het ontwikkelen. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen heb ik onderzoek gedaan naar de wijze waarop startende ondernemers optimaal voorbereid worden op ondernemerschap en het starten van een onderneming.

Mijn dank gaat als eerste uit naar Laura Smids. Ze heeft mij tijdens dit onderzoek goed begeleid en dit onderzoek voorzien van nuttige feedback. Ook wil ik Heleen van der Werff graag bedanken voor de prettige samenwerking en alle adviezen waar ze mij van heeft voorzien. Ook wil ik Melody Janga graag bedanken voor al het leeswerk dat ze heeft verricht en alle praktische tips die ze heeft gegeven voor de onderzoeksopzet.

Tot slot wil ik graag alle respondenten die met mij hebben meegedacht over de ontwikkeling van een ondernemerschapsonderwijsprogramma en medewerking hebben verleend aan mijn onderzoek bedanken.

Ik heb met veel plezier aan dit onderzoek gewerkt en wens je veel leesplezier.

**Groningen, 28 mei 2021**

Jonathan de Boer

# Samenvatting

Drie op de vijf ondernemers stopt binnen een periode van vijf jaar met ondernemen (CBS, 2019). Een deel van deze ondernemers belandt in een uitkeringssituatie of krijgt te maken met financiële gevolgen. VuurKracht wil de slagingskans van ondernemers verhogen door ze op te leiden. Dit leidt tot een gezond economisch klimaat. Hierbij is het belangrijk dat niet alleen het ondernemingsplan een sterk plan is, maar dat de ondernemer dit plan kan dragen en faciliteren. Met dit onderzoek worden concrete aanbevelingen gedaan voor het inrichten van het ondernemerschapsonderwijs-programma bij VuurKracht voor startende ondernemers. Zodat startende ondernemers weten welke stappen ze moeten zetten om zich optimaal voor te bereiden op ondernemerschap en het starten van een onderneming.

De hoofdvraag luidt als volgt: *Uit welke onderdelen moet het ondernemerschapsonderwijs-programma van VuurKracht bestaan om deelnemers optimaal voor te bereiden op het ondernemerschap en het starten van een onderneming?*

Dit onderzoek is kwalitatief en verricht fieldresearch door middel van semigestructureerde interviews. De interviews zijn afgenomen bij experts in ondernemerschap. Voorafgaand aan het interview kregen de experts een conceptmodel van het ondernemerschapsonderwijsprogramma opgestuurd, tijdens het interview werden hier vragen over gesteld. De interviews zijn opgenomen, uitgeschreven en gecodeerd. De betrouwbaarheid en validiteit zijn gewaarborgd door de interviews af te nemen in een gelijke omgeving aan de hand van een interviewschema dat is opgesteld volgens een beproefde methode. Bij de conceptontwikkeling van VuurKracht zijn drie thema’s naar voren gekomen. Het ontbreken van de missie en visie, het belang van DNA van de onderneming en van de ideale klant. Bij de starterscirkel werd het belang van stakeholders benadrukt, moest er ruimte zijn om flexibel in het model in te stromen, hoeft er geen onderscheid gemaakt te worden tussen partners en stakeholders, moet evaluatie gezien worden als continu principe, en moeten optimalisatie en benodigdheden als stappen worden toegevoegd. Het derde onderdeel; belangrijke processen werd door de respondenten aangegeven dat deze onnodig is voor het model. In die stap werd het businessmodel uitgewerkt. Ook moet er een handleiding geschreven worden voor het model.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht moet bestaan uit twee onderdelen: Het DNA van de onderneming en de Starterscirkel. Het DNA van de onderneming betreft de conceptontwikkeling en bestaat uit twee onderdelen, het hart en het strategisch brein van de onderneming. De starterscirkel vormt het startersproces en bestaat uit acht opeenvolgende stappen, die de start en opbouw van een onderneming weergeven aan de hand van praktisch uit te voeren stappen, gericht op de praktijk.

Een beperking van het onderzoek is dat er geen experts op het gebied van ondernemerschaps-onderwijs zijn geïnterviewd. Dit is een aanbeveling voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek is er gekozen om te werken met een conceptmodel. Deze werd voor de interviews opgestuurd naar de experts in ondernemerschap. Het opsturen van het model kan het creatieve denkproces van de experts in ondernemerschap hebben beïnvloed. Er wordt de opdrachtgever aanbevolen bij het inzetten van het model een aantal principes aan te houden; het centraal stellen van leren, evalueren, het inzetten van producten als een klantpaspoort (Vuurkracht, 2021), *businessplan op 1a4* (Van Eck & Van Zanten, 2020) en het *businessmodelcanvas* (Joyce & Paquin, 2016). Ook wordt geadviseerd een stappenplan te hanteren bij het inzetten van het model.

# Abstract

Three out of five entrepreneurs don’t make the five year mark of their enterprise (CBS, 2019). A section of these entrepreneurs need social security benefits or suffer financial consequences. VuurKracht wants to influence the success rate by educating entrepreneurs. Thus creating a healthy economic climate. In doing so it’s important there is a potent businessplan, but even more that the entrepreneur can facilitate and bear such a plan.

This study does specific recommendations for the establishment of the entrepreneurial education program for starting entrepreneurs. Therefor starting entrepreneurs now witch specific steps the need to take to prepare themselves for entrepreneurship and starting an enterprise.

The central research question is the following: what *components are needed for an entrepreneurship education program to prepare participants for entrepreneurship and starting an enterprise?*

This is a qualitative study with field research in the form of semi-structured interviews. Experts in entrepreneurship were interviewed. The experts were send a conceptual model prior to the interview. Using the conceptual model as a key part of the interview. The experts were asked questions about this conceptual model. The interviews were recorded, transcribed and coded. The reliability and validity were guaranteed by deducting the interviews in a controlled environment and using a proven method interview scheme.

The business conceptualization process of VuurKracht got three main themes. The mission and vision were lacking, and the ideal customer and DNA of the enterprise was deemed important. Main themes of the startup circle were the importance of stakeholders, importance of a flexible influx in the model, there doesn’t need to be a distinction between partners and stakeholders, evaluation must be seen as a continual principle and optimalisation and necessities need to be inserted as steps in the model. The third part; important processes were deemed unsignificant to the overall model by the respondents. That step worked on the elaboration of the business model. There also must be a manual for the definitive model.

The entrepreneurship education program of VuurKracht must existed of two elements: the DNA of the enterprise and the Startup circle. The DNA of the enterprise exists of two parts, the heart and the strategic brain of the enterprise. The startup circle exists of eight phases that describe the start and buildup of the enterprise in the form of practical steps, oriented to be applied on real-world settings.   
A limitation of this study is the absence of interviewed entrepreneurship educators from universities and higher education, this is a recommendation for further research. There has been the decision to use a conceptual model. This conceptual model was send before the start of the interviews to the experts in entrepreneurship. This may have interrupted the creative thinking process of the experts. There are a few recommendations to the commissioner in the form of principles while using the model. Learning behavior must be encouraged. Evaluating as well. In support of the model the entrepreneur has to work on products like a buyerpersona (VuurKracht, 2021), *businessplan op 1a4* (Van Eck & Van Zanten, 2020) and the *businessmodelcanvas* (Joyce & Paquin, 2016). This study recommends to use a roadmap while using the model.

Inhoud

[Voorwoord 2](#_Toc73273653)

[Samenvatting 3](#_Toc73273654)

[Abstract 4](#_Toc73273655)

[Verklarende woordenlijst 8](#_Toc73273656)

[1 Inleiding 9](#_Toc73273657)

[1.1 De opdrachtgever 9](#_Toc73273658)

[1.2 Conceptmodel: in 3 stappen naar een succesvolle onderneming 9](#_Toc73273659)

[Stap 1: Het DNA van de onderneming 10](#_Toc73273660)

[Stap 2: De Starterscirkel 11](#_Toc73273661)

[Stap 3: Belangrijke processen 11](#_Toc73273662)

[1.3 De opdracht 12](#_Toc73273663)

[Onderzoeksvragen 12](#_Toc73273664)

[Hoofdvraag: 12](#_Toc73273665)

[Doelstelling: 12](#_Toc73273666)

[1.4 Relevantie 13](#_Toc73273667)

[1.4.1 Relevantie voor de ondernemers 13](#_Toc73273668)

[1.4.2 Relevantie voor VuurKracht 14](#_Toc73273669)

[1.5 Theoretisch kader 14](#_Toc73273670)

[1.6 Leeswijzer 18](#_Toc73273671)

[2 Methode 19](#_Toc73273672)

[2.1 Type onderzoek 19](#_Toc73273673)

[2.2 Interviews 19](#_Toc73273674)

[2.3 Instrument 20](#_Toc73273675)

[2.3.1 Ethische aspecten en privacy 20](#_Toc73273676)

[2.4 Structuur van het onderzoek 21](#_Toc73273677)

[2.5 Meetinstrumenten en dataverzameling 21](#_Toc73273678)

[2.5.1 Analyse interviews 21](#_Toc73273679)

[2.6 Betrouwbaarheid en validiteit 22](#_Toc73273680)

[3 Resultaten 23](#_Toc73273681)

[3.1 Stap 1: Het DNA van de onderneming 23](#_Toc73273682)

[3.1.1 Onderdelen die moeten worden toegevoegd 23](#_Toc73273683)

[3.1.2 Onderdelen die moeten blijven 23](#_Toc73273684)

[3.2 Stap 2: De Starterscirkel 24](#_Toc73273685)

[3.2.1 Onderdelen die moeten worden toegevoegd 24](#_Toc73273686)

[3.2.2 Onderdelen die moeten blijven 25](#_Toc73273687)

[3.2.3 Onderdelen die aangepast of verwijderd moeten worden 26](#_Toc73273688)

[3.3 Stap 3: Belangrijke onderliggende processen 26](#_Toc73273689)

[3.3.1 Belangrijke processen zijn in het conceptmodel overbodig 26](#_Toc73273690)

[3.4 Overige informatie 26](#_Toc73273691)

[4 Conclusie 28](#_Toc73273692)

[4.1 Conceptontwikkeling 28](#_Toc73273693)

[4.2 Starterscirkel 29](#_Toc73273694)

[4.3 Belangrijke onderliggende processen van een businessmodel 30](#_Toc73273695)

[4.4 Slotconclusie 32](#_Toc73273696)

[5 Discussie 33](#_Toc73273697)

[5.1 Validiteit 33](#_Toc73273698)

[5.2 Resultaten interpreteren 34](#_Toc73273699)

[5.3 Beperkingen onderzoek 35](#_Toc73273700)

[6 Aanbevelingen 36](#_Toc73273701)

[6.1 Suggestie voor vervolgonderzoek 36](#_Toc73273702)

[Toevoegen van een extra groep experts in ondernemerschap 36](#_Toc73273703)

[Succesresultaat van ondernemers na dit ondernemerschapsonderwijsprogramma 36](#_Toc73273704)

[6.2 Suggesties voor de opdrachtgever 36](#_Toc73273705)

[Stimuleren van leergedrag 36](#_Toc73273706)

[Evaluatie als principe 36](#_Toc73273707)

[Belangrijke producten 37](#_Toc73273708)

[Stappenplan van het model 37](#_Toc73273709)

[Literatuurlijst 38](#_Toc73273710)

[Bijlage 1: Conceptmodel: uitleg voor interview 41](#_Toc73273711)

[Bijlage 2 Het conceptmodel 42](#_Toc73273712)

[Het DNA van de onderneming 43](#_Toc73273713)

[De Starterscirkel 43](#_Toc73273714)

[Belangrijke processen 43](#_Toc73273715)

[Bijlage 3: Interviewschema: experts in ondernemerschap 44](#_Toc73273716)

[Bijlage 4 Zorgvuldig omgaan met proefpersonen 48](#_Toc73273717)

[Bijlage 5: Stappenplan van het model 49](#_Toc73273718)

# Verklarende woordenlijst

Doelstelling: Een doel dat gesteld wordt in een bedrijf dat in een bepaalde periode behaald moet worden. Vaak wordt een doelstelling vastgesteld voor een periode van één tot vijf jaar.

Ideale klant: Een archetype klant waar het bedrijf het liefst mee werkt, omdat deze het beste aansluit bij de idealen en wat de onderneming te bieden heeft.

Kernwaarden: De belangrijkste waarden van een bedrijf. De waarden waar een onderneming naar leeft en waar de onderneming waarde aan hecht. Vaak is dit een zichtbaar onderdeel van de bedrijfscultuur.

Missie: Beknopte en krachtig geformuleerde kernopdracht die de bestaansreden van een organisatie vormt. Blijft zolang de organisatie bestaansrecht heeft bestaan.

Onderscheidend vermogen: Datgene waarmee de onderneming een unieke positie weet aan te nemen ten opzichte van de concurrentie.

Partners: Iemand met wie men gezamenlijk zaken onderneemt en investeert in de onderneming. Deze investering kan op basis van tijd, geld etc.

Stakeholders: Individuen of groepen die een direct of indirect belang hebben bij het bedrijf en omgekeerd. Voorbeelden hiervan zijn klanten, partners en investeerders.

Visie: Beknopte en krachtig geformuleerd ideaal waar de organisatie voor staat. Blijft zolang de organisatie bestaat gelijk.

# Inleiding

## De opdrachtgever

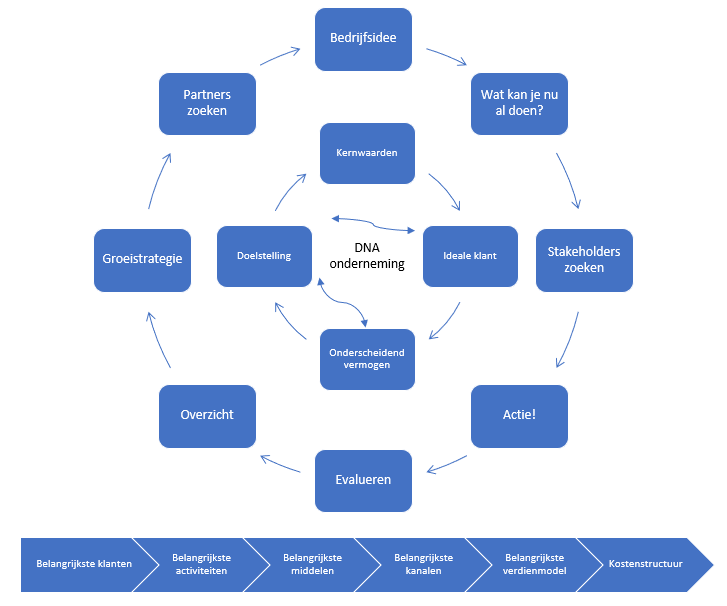
VuurKracht is gespecialiseerd in ondernemerschap. Het bedrijf ondersteunt en adviseert zowel startende als gevestigde ondernemers. Dit doen zij door ondersteuning te bieden bij het schrijven van een ondernemingsplan, ontwikkelen van een bedrijfsformule, conceptontwikkeling, financieel advies en optimalisatie. Daarnaast voert VuurKracht haalbaarheidsonderzoeken uit en geeft bedrijfseconomische adviezen. Het hoofdkantoor van VuurKracht is gevestigd in Haren en er is een tweede vestiging in Leeuwarden. De organisatie is verder werkzaam in Sneek en Heerenveen (Vuurkracht, z.d.). De belangrijkste opdrachtgevers van de organisatie zijn een aantal grote gemeentes in Noord-Nederland en het UWV. Deze samenwerking wordt aangegaan aan de hand van aanbestedingen (Vuurkracht, 2021).

VuurKracht richt zich op conceptontwikkeling, het ondernemingsplan en de onderneming in het algemeen. In het starterstraject bereiden ondernemers zich voor op hun onderneming. Vuurkracht ondersteund in de uitwerking van het bedrijfsidee, marktonderzoek en bij het schrijven van een ondernemingsplan met bijbehorend financieel plan. Voorheen leidde VuurKracht ondernemers op door een combinatie van trainingen en adviesgesprekken met adviseurs. Die trainingen en adviesgesprekken waren georiënteerd op het schrijven van een ondernemingsplan en niet perse op het opleiden van ondernemers. Dit is in de organisatie veranderd in een meer algehele kijk op de ondernemer en onderneming (VuurKracht, 2021). Op dit moment wordt er in het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht geëxperimenteerd met een model dat het proces van het starten van een onderneming inzichtelijk maakt. Dit model is voortgekomen uit een combinatie van brainstormsessies van de adviseurs van VuurKracht onderling en het combineren van de wetenschappelijke modellen *Effectuation* (Sarasvathy, 2001), *Businessmodelcanvas* (Joyce & Paquin, 2016) en *Lean startup* (Mansoori, 2017).

## Conceptmodel: in 3 stappen naar een succesvolle onderneming

Het model bestaat uit drie stappen, die weergeven welke onderdelen er van belang zijn bij het starten van een onderneming. Aan de kern ligt het DNA van de onderneming, de conceptontwikkeling van VuurKracht. Vervolgens beschrijft de Starterscirkel het proces dat ondernemers doorlopen van de start tot een mogelijke doorgroei van de onderneming. De belangrijke processen die ten grondslag liggen van de onderneming worden als stap 3 onder het model weergegeven. Onderaan de pagina volgt een grafische weergave van het conceptmodel (Conceptmodel 1.).

Hieruit is er een conceptmodel voortgekomen die het starten van een onderneming inzichtelijk maakt en een structuur biedt om ondernemerschap te ontwikkelen in de praktijk. Op dit moment worden er een aantal ondernemers geadviseerd aan de hand van dit conceptmodel. Het conceptmodel is positief ontvangen. Echter voordat dit conceptmodel breed uitgezet gaat worden, zal er meer onderzoek naar gedaan moeten worden.

  
Figuur 1. Conceptmodel.

### Stap 1: Het DNA van de onderneming

Centraal staat de conceptontwikkeling van de onderneming. Bij VuurKracht heet dit het DNA van de onderneming, de kern waar het bedrijf om draait. Dit is een synergie van kernwaarden, de ideale klant, onderscheidend vermogen en doelstellingen van de organisatie (Collins, 1996; Joyce & Paquin, 2016; Van Eck & Van Zanten, 2020), die samen de identiteit van de organisatie vormen. Het DNA van de onderneming vormt de leefregels waar de onderneming zich aan houdt, de bedrijfspositionering en de cultuur die heerst in het bedrijf (VuurKracht, 2021).

Al sinds 1996 werd het belang van kernwaarden in een organisatie beschreven. Kernwaarden zijn drie tot vijf centraal gestelde waarden in de organisatie (Vuurkracht, 2021; Collins, 1996). Ze benadrukken wat de organisatie belangrijk vindt en wat ze waar willen maken in de dagelijkse praktijk. Denk bijvoorbeeld aan: innovatie, klantgerichtheid en duurzaamheid. De ‘’ideale klant’’ draait om het centraal stellen van de klant die de organisatie het liefste helpt (Joyce & Paquin, 2006). De gedachte is dat wanneer men de organisatie afstemt op die klant, de organisatie ook meer soortgelijke klanten zal aantrekken. Het ‘’onderscheidend vermogen’’ is een resultaat van het DNA van de onderneming, maar staat wel centraal. Net als bij het *Businessmodelcanvas* (Joyce & Paquin, 2016) wordt gedaan. Voor een bedrijf is het van belang om voortdurend na te blijven denken over manieren waarop het onderscheidend kan zijn ten opzichte van concurrerende bedrijven (Six Fingers, 2012). De doelstelling van het bedrijf beschrijft de richting waar de organisatie naartoe wil bewegen. De doelstelling is voornamelijk gericht op de waarde die de organisatie wil toevoegen. Deze beschrijft wat de organisatie wil bereiken en hoe ze dat willen doen. De doelstelling wordt voor een bepaalde termijn vastgesteld, vaak is dit een periode van één tot vijf jaar. Aan de doelstelling worden vaak subdoelen, strategieën en meetwaarden gekoppeld (Van Eck & Van Zanten, 2020).

### Stap 2: De Starterscirkel

De Starterscirkel is de cirkel rondom het DNA en geeft het ontwikkelproces van een bedrijf weer volgens de principes van Effectueel redeneren (Sarasvathy, 2001). Dit proces geeft een startproces weer waarbij de ondernemer eerst kijkt naar diens eigen middelen en of ze stakeholders kunnen meenemen in hun plan. De ondernemer begint dan te ondernemen in het klein. Een kapper zal bijvoorbeeld eerst thuis klanten gaan knippen en niet direct een kapsalon gaan afhuren. Deze kleine acties worden geëvalueerd en er wordt overzicht gecreëerd om inzicht te krijgen in de stappen die moeten worden gezet. Dit komt overeen met de methode die in de *Lean startup* (Mansoori, 2017) wordt gehanteerd. De ondernemer moet een groeistrategie ontwikkelen om zo naar de volgende stap in de onderneming te gaan en partners te vinden die de ondernemer kunnen helpen de groeistrategie waar te maken. Een voorbeeld hiervan zijn investeerders. Daarmee combineert de starterscirkel de principes van *Effectuation (*Sarasvathy, 2001), de *Lean startup* (Mansoori, 2017) en het *Businessmodelcanvas* (Joyce & Paquin, 2016).

### Stap 3: Belangrijke processen

Onderliggend aan het DNA van de onderneming en de Starterscirkel wordt er steeds gekeken naar de primaire onderdelen van de onderneming. Volgens Maritz en Brown (2013) is het belangrijk om bij ondernemerschapsonderwijs een focus te hebben op businessmodellen. Deze primaire onderdelen moeten kloppen, op elkaar aansluiten en op elkaar voortborduren. Dit zijn de belangrijkste klanten/activiteiten/middelen/kanalen/verdienmodel en de kosten-structuur. Dit zijn de belangrijkste onderdelen bij het ontwikkelen van een businessmodel (Joyce & Paquin, 2016). In stap 3 wordt er gekeken naar de huidige situatie van de onderneming. Het doel is het inzichtelijk maken van de belangrijkste klanten. Dit kunnen grote afnemers zijn of bijvoorbeeld de demografische gegevens van de grootste groep klanten. De belangrijkste activiteiten staat in teken van de diensten en/of producten die het belangrijkst zijn voor het bestaan van de organisatie. Dit kunnen bijvoorbeeld de diensten zijn die zorgen voor het meeste rendement van de onderneming. De belangrijkste middelen zijn de middelen die essentieel zijn voor er direct gelinkt zijn aan de belangrijkste activiteiten. Een voorbeeld hiervan is een auto voor een taxichauffeur. De kanalen zijn de domeinen waarin de organisatie opereert. Dit kan via een website zijn of bijvoorbeeld sociale media. Het verdienmodel bestaat uit de wijze waarop de omzet binnenkomt (Joyce & Paquin, 2016). Hierbij wordt bijvoorbeeld vastgelegd of de ondernemer op uurbasis werkt, abonnements-vorm, of per product. De kostenstructuur bestaat uit een overzicht waarbij wordt weergegeven hoe de omzet zich weerhoudt van alle directe en indirecte kosten die de organisatie maakt en het bedrijfsresultaat dat onder de streep over blijft.

## De opdracht

De opdracht is het ontwikkelen van een innovatieve, effectieve en efficiënte methode om ondernemers op te leiden en voor te bereiden op alle facetten die ondernemerschap met zich meebrengt. VuurKracht hecht veel waarde aan een aantal onderdelen van hun conceptontwikkeling. Deze onderdelen moeten dan ook terugkomen in het nieuwe ondernemerschapsonderwijsprogramma. Deze onderdelen zijn: Kernwaarden (Collins, 1996), doelstelling (Van Eck & Van Zanten, 2020), onderscheidend vermogen en de ideale klant (Joyce & Paquin, 2016). VuurKracht hecht ook veel waarde aan sociale ondernemer-schapsvaardigheden als pitchen en netwerken. Een financieel plan met het voornaamste verdienmodel en de kostenstructuur zijn ook randvoorwaarden voor de opdracht.

Daarnaast is het van belang dat de nieuwe vorm van ondernemerschapsonderwijs commercieel inzetbaar moet zijn. De werkwijze moet zo efficiënt mogelijk plaatsvinden, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het ondernemerschapsonderwijsprogramma.

## Onderzoeksvragen

Dit onderzoek geeft antwoord op de volgende hoofd- en deelvragen:

### Hoofdvraag:

Uit welke onderdelen moet het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht bestaan om deelnemers optimaal voor te bereiden op het ondernemerschap en het starten van een onderneming?

#### Deelvraag 1:

Uit welke onderdelen bestaat de conceptontwikkeling van een onderneming voor startende ondernemers?

#### Deelvraag 2:

Uit welke fases bestaat het proces van de start tot de doorgroei van een bedrijf voor startende ondernemers zonder startkapitaal?

#### Deelvraag 3:

Wat zijn de belangrijke onderliggende processen van een businessmodel van een onderneming voor startende ondernemers?

### Doelstelling:

Met dit onderzoek wordt beoogd concrete aanbevelingen te ontwikkelen voor het inrichten van het ondernemerschapsonderwijsprogramma bij VuurKracht voor startende ondernemers, opdat deze ingericht wordt op het faciliteren van ondernemerschap en het starten van een onderneming. Na het volgen van het programma moeten startende ondernemers weten welke concrete stappen ze moeten zetten en welk proces ze moeten doorlopen om zich optimaal voor te bereiden op ondernemerschap en het starten van een onderneming.

## Relevantie

Drie op de vijf ondernemers stopt binnen een periode van vijf jaar met ondernemen (CBS, 2019). Een deel van deze ondernemers belandt in een uitkeringssituatie of krijgt te maken met financiële gevolgen. In veel gevallen leent een ondernemer geld om te kunnen starten, voor de aanschaf van voorraad of andere middelen. De ondernemer is persoonlijk financieel verantwoordelijk voor deze bedragen, dit zorgt dus vaak voor een negatieve nasleep als de ondernemer moet stoppen met zijn bedrijf (KvK, 2020). Veel ondernemers lopen tegen problemen aan op het gebied van boekhouden, juridische kwesties of op acquisitie (VuurKracht, 2021). Door ondernemerschapsonderwijs zouden veel van deze problemen van te voren voorkomen kunnen worden.

Volgens het CBS (2020) leidt de coronacrisis tot een krimp op de arbeidsmarkt. In 2020 waren er 322.000 banen minder dan voor de coronacrisis. Het aantal werkelozen steeg met 72.000 (26%). Ondanks de crisis steeg het aantal bedrijven met 68.000 nieuwe bedrijven in 2020 (CBS, 2021). Hierbij is het opvallend dat de toename voornamelijk bestaat uit bedrijven met één werkzame persoon. Dankzij de crisis worden er zwaardere eisen gesteld aan ondernemers. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om kansen te benutten (CBS, 2020).

Ondernemerschapsonderwijs kan ondernemers voorbereiden op de obstakels die ze kunnen tegenkomen en het aantal uitstromende ondernemers verkleinen (Kalsson & Moberg, 2012). Dit is in belang van overheidsinstanties, ondernemers en goed voor de economie. Zeker in een tijd van crisis is het ontzettend belangrijk dat ondernemerschapsonderwijs startende ondernemers optimaal voorbereidt op het starten van een onderneming en ondernemerschap. Zodat zij voor een langere tijd kunnen ondernemen en niet gedwongen moeten stoppen met hun onderneming door problemen die voorkomen hadden kunnen worden.

### Relevantie voor de ondernemers

Bij VuurKracht heeft een groot deel van de klanten een bijstandsverleden. Vaak zijn deze ondernemers impulsief begonnen aan hun bedrijfsidee en hebben zij een incompleet beeld van ondernemen en ondernemerschap. Ook komen veel ondernemers bij VuurKracht die door gezondheidsklachten niet meer optimaal kunnen ondernemen. Deze ondernemers willen graag in aanmerking komen voor overheidssteun.

Een voorwaarde voor overheidssteun is in veel gevallen het schrijven van een ondernemingsplan (KvK, z.d.). Dit ondernemingsplan wordt door een externe partij getoetst op haalbaarheid van de bedrijfsplannen (VuurKracht, 2021). VuurKracht helpt de ondernemers met het schrijven van een ondernemingsplan, waardoor deze ondernemers in aanmerking kunnen komen voor overheidssteun. Echter wil VuurKracht niet alleen de ondernemers helpen, maar juist ook de ondernemers voor een langere periode re-integreren in de maatschappij en een gezond economisch klimaat creëren. Hierbij is het belangrijk dat niet alleen het ondernemingsplan een sterk plan is, maar dat de ondernemer dit plan kan dragen en faciliteren (KvK, z.d.).

VuurKracht wil zich om deze reden voornamelijk richten op het aanleren van ondernemerschapsvaardigheden en de ondernemer optimaal voorbereiden op ondernemen en ondernemerschap. Zonder deze steun zullen veel ondernemers in de bijstand raken, terwijl zij met steun en opleiding hadden kunnen re-integreren in de maatschappij (VuurKracht, 2021).

Om dit te kunnen doen moet er onderzoek worden verricht op welke wijze ondernemers het beste kunnen starten met hun onderneming en hoe VuurKracht hun hierbij kan steunen.

### Relevantie voor VuurKracht

VuurKracht werkt veel samen met overheidsinstanties aan de hand van aanbestedingen voor een bepaalde tijd. Veel van deze aanbestedingen zijn begin 2021 afgelopen en moeten weer opnieuw gewonnen worden. Veel belangrijke opdrachtgevers van VuurKracht geven aan dat VuurKracht moet veranderen van werkwijze als zij de aanbesteding willen winnen. Vaak wordt hierbij aangegeven dat er een verandering in de toepassing van ondernemerschaps-onderwijs gewenst wordt. Op het moment van schrijven zijn er al twee aanbestedingen afgewezen (VuurKracht 2021). De uitkomsten van dit onderzoek zijn dus van groot belang voor de liquiditeit en het voortbestaan van de organisatie.

## Theoretisch kader

Leren door doenGaravan en O’Cinneide (1994) benadrukten in de jaren 90 al het belang van leren door doen, en dat een focus op het ondernemingsplan maakt dat er te weinig nadruk ligt op het ontwikkelen van specifieke ondernemerschapscompetenties. Ook nu komt uit onderzoek naar voren dat een bredere focus noodzakelijk is. Henry (2020) beschrijft dat ondernemers-onderwijsprogramma’s hun oriëntatie van vaardigheidsontwikkeling in specifieke situaties, zoals het schrijven van een ondernemingsplan, moeten verschuiven naar het opbouwen van ervaring en het vergroten van competenties.

##### Directe verbinding met de praktijk van hun onderneming

Een ander belangrijk inzicht kwam van Dawe en Nguyen (2007), die concludeerden dat ondernemers alleen investeren in scholing en training als zij de waarde daarvan inzien voor hun bedrijf. Het leerproces moet passen bij de onderneming en de ondernemer. Een ondernemer geeft volgens hen voorkeur aan leren door te doen, met de focus op een relevant probleem in het bedrijf. Volgens Neck en Greene (2011) willen investeerders in startende bedrijven graag een bewijs van de werking van het concept zien en een resultaat van de genomen acties. Het ondernemingsplan is vaak een voorwaarde voor investering. Het ondernemingsplan zou dus een onderdeel van ondernemerschapsonderwijs moeten zijn, maar niet het primaire doel.

#### Korte ondernemingsplannen

Tegenwoordig worden steeds meer strategische, korte versies van ondernemingsplannen ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn het *Businessmodelcanvas* (Joyce & Paquin, 2016) en *Het businessplan op 1 A4* (Van Eck & Van Zanten, 2020). In sommige gevallen wordt er helemaal geen ondernemingsplan gemaakt voor de start van de onderneming en volgt het ondernemingsplan pas als er een investeringsvraag komt in de onderneming.

Het *Businessmodelcanvas* (Joyce & Paquin, 2016) brengt de onderneming in kaart aan de hand van negen bouwstenen die het businessmodel vormen van de onderneming. Dit model begint met het in kaart brengen van de (1) *Klantsegmenten;* hierin wordt beschreven welke ideale klant er bereikt moet worden door de onderneming. Daarna volgt de (2) *Waardepropositie;* dit is de toegevoegde waarde van de onderneming en tegelijk de reden waarom de klanten voor de onderneming kiezen. De vraag die hier vaak centraal staat is: ‘welk probleem los ik voor mijn klant op?’ De derde bouwsteen zijn de (3) Kanalen; ‘hoe vinden klanten de onderneming?’ Is dat via internet, sociale media of in de winkel. (4) *Klantrelaties;*  hierin wordt beschreven op welke manier het contact aangegaan wordt met de klant. (5) *Inkomensstromen*; hierin wordt het verdienmodel van de onderneming beschreven, wordt er gebruik gemaakt van abonnementen, losse producten of franchisenemers? (6) *Essentiële middelen*; zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn om het businessmodel te laten werken. Bij (7) *Kernactiviteiten* wordt beschreven welke activiteiten het belangrijkste zijn voor de onderneming. (8) *Belangrijkste* partners brengt in kaart wie strategische partners en kernleveranciers zijn. De laatste bouwsteen is de (9) *Kostenstructuur*; hierin wordt de omzet, inkoopkosten en alle indirecte kosten beschreven.

*Het businessplan op 1 A4* (Van Eck & Van Zanten, 2020) beschrijft een strategische versie van een ondernemingsplan. Dit gebeurt volgens de OGSM methode (Objective, Goals, Strategies en Measures). Eerst wordt er een doelstelling gemaakt die het doel vertegenwoordigd die behaald moet worden. Dit doel moet kwalitatief, ambitieus, haalbaar, specifiek en meetbaar zijn. De Objectives worden vertaald naar een aantal Goals, subdoelen die bijdragen aan het gestelde hoofddoel (Objective). Deze goals mogen wel kwantitatief geformuleerd worden. Aan de Goals moeten strategieën gekoppeld worden over hoe de Goals behaald moeten worden. Daarna wordt er een meetwaarde aan de strategie gekoppeld, dat zijn de Measures.

*De Lean startup* (Mansoori, 2017) beschrijft hoe je een bedrijfsidee kunt toetsen door een pilot te draaien. Het idee wordt in het klein in de praktijk uitgevoerd en getest. Hieruit wordt gemeten wat de resultaten zijn en waar bijgestuurd moet worden. De *Lean startup (*Mansoori, 2017) stelt dat het plan een aantal keer moet worden getest tot er een goed lopend bedrijf uit voortkomt. Door vallen en opstaan wordt er een goed werkende startup ontwikkeld.

#### Ondernemersdenkstijl

Sarasvathy (2001) onderzocht de denkwijze van ondernemers en kwam tot de conclusie dat ondernemers niet causaal redeneren, zoals bij de meeste ondernemerschapsonderwijs-programma’s wordt aangeleerd, maar effectueel redeneren. Bij causale redenatie wordt een strategie ontwikkeld waarna er gekeken wordt welke middelen er nodig zijn om deze strategie toe te passen en het vastgestelde doel te bereiken. Bij effectueel redeneren wordt er eerst gekeken over welke middelen de ondernemer beschikt, deze worden ingezet en uitgewerkt tot een strategie. Deze methode maakt dat ondernemers flexibel kunnen meebewegen met de marktfluctuaties. In haar onderzoek kwam Sarasvathy er achter dat veel ondernemers hun keuzes op een causale manier verantwoorden maar daarentegen in praktijksituaties niet causaal maar juist effectueel handelen (Sarasvathy, 2001).

Het model *Effectuation (*Sarasvathy, 2001) maakt inzichtelijk welke denkstijl succesvolle ondernemers hanteren tijdens het ondernemen. Volgens Sarasvathy (2001) hanteren succesvolle ondernemers een vijftal principes: bij (1) *Bird in hand* ga je direct aan de slag met de middelen die binnen je bereik liggen, (2) *Affordable loss* draait om de focus op het kiezen van de route waarin toch voordelen behaald worden, zelfs als er nadelen gebeuren. (3) *Make lemonade;* een succesvolle ondernemer richt zich volgens dit principe op het ombuigen van tegenslagen tot iets positiefs, de ondernemer denkt steeds ‘hoe kan ik deze tegenslag omzetten naar een kans?’. *(4) Crazy quilt;* draait om het zoeken naar samenwerkings- verbanden met belanghebbenden. Hierbij betrekt een ondernemer stakeholders bij zijn plannen en zoekt samenwerkingen. Op deze manier wordt de onderneming één grote lappendeken van stakeholders en initiatiefnemers. (5) *Pilot in the plane;* het laatste principe draait om het hebben van een ondernemer-mindset. Volgens dit principe staat een succesvolle ondernemer zelfaan het roer: hij is geen passagier, maar navigeert zelf in welke richting de onderneming beweegt.

#### **Voorgaand onderzoek Ondernemerschapsonderwijs**

Er is al uitgebreid onderzoek gedaan naar belangrijke aspecten van ondernemerschaps-onderwijs en het ontwikkelen van een conceptueel raamwerk (Alberti et al., 2004; Fayolle & Gailly, 2008; Maritz & Brown, 2013; Maritz, 2017). In deze onderzoeken wordt beschreven waar ondernemerschapsonderwijsprogramma’s rekening mee moeten houden en aan welke aspecten het moet voldoen. Dit onderzoek bouwt daarop voort door een model te ontwikkelen die de circulaire processen van een startup in kaart brengt en advies geeft over hoe ondernemerschapsonderwijs binnen de modellen van Maritz en Brown (2013) en Maritz (2017) kan worden vormgegeven. Belangrijke onderdelen van ondernemerschapsonderwijs zijn volgens Maritz en Brown (2013) context, uitkomsten, doelstellingen, heterogeniteit, content, pedagogiek en assessment.

Context gaat volgens Maritz en Brown (2013) over de condities en omstandigheden die niet alleen relevant zijn in het raamwerk, maar ook de effectiviteit van het raamwerk beïnvloedt. Als het ware de context waarin het Ondernemerschapsonderwijs wordt aangeboden. Zo hebben volgens Maritz en Brown (2013) stakeholders invloed op het programma. De uitkomsten refereren naar de acties en activiteiten van deelnemers. Deze zijn nauw verwant aan de doelstellingen, maar Maritz en Brown (2013) vinden het belangrijk hier onderscheid in te maken. Uitkomsten zijn de gevolgen van het traject en niet perse het doel op zich, zoals ondernemerschapszelfeffectiviteit, competitiviteit en praktisch leergedrag. Doelstellingen opstellen kan gezien worden als de eerste stap in Ondernemerschapsonderwijs. Zodra de einddoelen duidelijk zijn, leidt dit tot een sterk ontwerp en een goede evaluatie van het programma. Het begrijpen van de heterogeniteit van de deelnemers is erg belangrijk om te voorzien in de verschillende leerbehoeftes van deelnemers. Goede content is zowel georiënteerd op de theorie als de praktijk. Een manier om ondernemerschap aan te leren is door deelnemers te laten samenwerken met ondernemers. Assessment brengt de voortgang van een ondernemer in kaart.

Maritz (2017) heeft het conceptueel raamwerk uit Maritz en Brown (2013) bijgewerkt aan de hand van recent onderzoek opgevolgd door empirisch onderzoek in teken van het ontwikkelen van een model voor ondernemerschapsonderwijsprogramma’s. Het model van Maritz en Brown (2013) is herzien en er zijn drie onderdelen aan toegevoegd; duidelijke contextualisering van ondernemerschapecosysteem, innovatie in ondernemerschap zoals online technologie en causation en effectuation (Sarasvathy, 2001) en de zelfstandigheid en creativiteit van de ondernemer. In het model van Maritz en Brown (2013) had context al een belangrijke plek. Ondernemerschapsonderwijs vraagt een unieke combinatie tussen theorie en praktijk, dit onderscheid ondernemerschap van disciplines zoals management, marketing etc. Bij ondernemerschap is het erg belangrijk dat alles in context en perspectief gebracht moet worden. Een tweede toevoeging is het ondernemerschapsecosysteem. Dit heeft te maken met de invloed die bepaalde condities hebben op ondernemen. Regelgeving, financiële mogelijkheden, ondernemerschapsonderwijs en overheid zijn onderdelen die het ondernemerschapsecosysteem kunnen beïnvloeden of stimuleren. De derde aangepaste dimensie was content.

Alleen richten op het schrijven van het ondernemingsplan is volgens Maritz (2017) achterhaald. Een overgrote meerderheid van de onderzoekers prioriteert businessmodellen boven het behandelen van het schrijven van een ondernemingsplan. Content zoals Lean startup, businessmodel design, design thinking en businessmodel canvas nemen een belangrijke rol in. Maritz (2017) concludeert dat geen ondernemerschapsonderwijsmodel vast staat en sterk afhankelijk is van de omstandigheden waarin dit model geplaatst wordt. Het model moet worden aangepast op de deelnemers, regio, type ondernemers, werkdisciplines, werk/denk niveau, missie van de onderwijsinstelling, strategie en stakeholders. Ook speelt de economische beleidsvoering een belangrijke rol. Voornamelijk de mate waarin de overheid het ondernemerschapsecosysteem voedt.

Deze inzichten en onderzoeksresultaten op het gebied van ondernemerschapsonderwijs en effectief ondernemen worden meegenomen bij de ontwikkeling van het conceptmodel en het formuleren van de conclusie.

## Leeswijzer

Hoofdstuk 2 biedt een overzicht van de methodologie. Hierna gaat hoofdstuk 3 in op de belangrijkste resultaten. Op basis hiervan wordt in hoofdstuk 4 in de vorm van de conclusie antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen die in deze scriptie centraal staan. Tot slot komen in hoofdstuk 5 de beperkingen van dit onderzoek aan bod in de discussie en volgt in hoofdstuk 6 een lijst met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de opdrachtgever.

# Methode

## Type onderzoek

Dit onderzoek heeft een kwalitatief karakter. Het onderzoek is beschrijvend van aard en richt zich op interpretaties, ervaringen en betekenis. De resultaten zijn uitgedrukt in woorden. Fieldresearch in de vorm van interviews heeft informatie opgeleverd over 1) hoe ondernemers het beste kunnen worden voorbereid op het starten van een onderneming, 2) hoe dat specifiek een plek kan krijgen binnen het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht.

## Interviews

De interviews zijn afgenomen bij experts in ondernemerschap. Deze experts zijn in drie verschillende categorieën onderverdeeld. In onderstaande tabel (Tabel 1.) staan deze categorieën weergegeven. In elke categorie zijn drie interviews afgenomen.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Expertise | Experts in ondernemerschap: | Toelichting: | Aantal geïnterviewde experts: |
| 1 | Adviseurs op het gebied van ondernemerschap | Een adviseur die werkzaam is bij een adviesbureau voor ondernemers, startende ondernemers adviseert en trainingen verzorgd voor startende ondernemers. | 3 |
| 2 | Gevestigde ondernemers | Een persoon die vijf of meer jaren ervaring heeft in ondernemen in één of meer ondernemingen. (Deze vijf jaren hoeven niet aaneengesloten, of bij dezelfde onderneming te zijn.) | 3 |
| 3 | Startende ondernemers | Een persoon die concrete plannen heeft om een onderneming te starten en stappen heeft ondernomen in het realiseren van deze plannen. | 3 |

Tabel 1. Experts in ondernemerschap.

Er waren drie experts per categorie nodig. Om rekening te houden met uitval van experts om wat voor reden dan ook, werden er per categorie vijf experts in ondernemerschap uitgekozen die voldeden aan de bovenstaande criteria. Op deze manier werd er een buffer gecreëerd. Zodra die buffer overschreden zou worden, zouden er weer vijf nieuwe experts in die categorie uitgekozen moeten worden. Vervolgens zijn in elke categorie drie experts in ondernemerschap telefonisch benaderd en werd gevraagd of zij wilden meewerken aan het onderzoek. Alle negen experts wilden graag meewerken aan het onderzoek. Tijdens het gesprek werd een datum gepland en een tijdsindicatie gegeven. Ook werd vertelt dat verdere informatie vier dagen voor aanvang van het interview per E-mail zou worden verzonden.

De E-mail is vier werkdagen voor aanvang van het interview opgestuurd naar de deelnemers van het interview. De instructies in de E-mail waren gestandaardiseerd (Bijlage 1.), zodat zij zich konden inlezen in het huidige ondernemerschapsonderwijsprogramma en feedback konden geven om dit programma te verbeteren. Het conceptmodel is als bijlage (Bijlage 2.) in de E-mail meegezonden. Deze bijlage bestond uit een afbeelding van het conceptmodel en een schriftelijke toelichting van het model. In de E-mail werden de experts uitgenodigd om bij vragen contact op te nemen met de onderzoeker. Er zijn door de experts geen reacties gestuurd naar aanleiding van de E-mail.

De topiclijst is gemodelleerd aan een soortgelijk onderzoek van Maritz (2017). In dat onderzoek werd een model getoond waarin de topics van ondernemerschapsonderwijs werden gepresenteerd aan experts in ondernemerschapsonderwijs. Dit werd in vier stappen gedaan: de algemene indruk, kritiek op onderdelen, suggesties en aanbevelingen. Deze methode is in dit onderzoek overgenomen.

## Instrument

Voor de afname van de interviews werd een korte introductie gegeven. Hierin werd het doel van het onderzoek genoemd, benadrukt dat er geen goede of foute antwoorden zijn, werd de structuur doorgenomen, werd gevraagd of de geïnterviewde nog aanvullingen had voor de inhoud of vragen had over het model en werd de anonimiteit besproken. Daarna werd gevraagd of de interviews opgenomen mochten worden.

Er is gekozen voor een semigestructureerd interview. Dit vergemakkelijkt de analyse en verzekert de opbrengst van de gesprekken. Ook is er ruimte gemaakt voor een kopje ‘belangrijke toevoegingen’. Het interviewschema is opgesteld volgens de methode van Baarda en Van der Hulst (2020) en is terug te vinden in bijlage 3. Volgens Baarda en Van der Hulst (2020) bestaat een interviewschema uit vier stappen. De introductie, waarin de reden van het interview wordt besproken en wat de geïnterviewde kan verwachten. Het interviewschema gaat verder met een vastgestelde beginvraag. Daarna volgt een topiclijst. Dit is een lijst met onderwerpen die bij alle interviews besproken moeten worden. Bij de afsluiting wordt de geïnterviewde bedankt en wordt kortgesloten wat er met de informatie gebeurt en hoe deze verwerkt wordt. Ook wordt aangeboden om de transcriptie van het interview na het interview op te sturen naar de geïnterviewde. Tijdens dit onderzoek is er door een expert één keer om een transcriptie gevraagd. Ook is gevraagd of de geïnterviewde op de hoogte wil worden gehouden van de uitkomsten van het onderzoek.

## Ethische aspecten en privacy

Voor de overdraagbaarheid van de resultaten van in dit onderzoek, zijn de gespreksverslagen gedeeltelijk geanonimiseerd. Het was relevant dat de functie en expertise van de geïnterviewden wel duidelijk naar voren werden gebracht met een cijfer. Dit maakte inzichtelijk welke toegevoegde waarde het interview had. De gespreksverslagen zijn, indien dit werd gewenst, eerst teruggekoppeld met de geïnterviewden voordat deze zijn verwerkt in het onderzoek. De wijze waarop er zorgvuldig werd omgaan met de deelnemers en de informatie die zij gaven, is vastgelegd in bijlage 4 (Bijlage 4 Zorgvuldig omgaan met proefpersonen).

## Structuur van het onderzoek

In het onderzoek zijn de drie stappen van het conceptmodel; Het DNA van de onderneming, De Starterscirkel en Belangrijke onderliggende processen; steeds apart onderzocht en besproken tijdens de interviews. Deze drie onderdelen vormen een rode draad door het hele onderzoek.

## Meetinstrumenten en dataverzameling

### Analyse interviews

De opnames van de interviews zijn beluisterd en getranscribeerd. Dit om te zorgen voor een objectieve verslaglegging. Tijdens de interviews zijn ook aantekeningen gemaakt. Hieronder de tabel met de wijze waarop de interviewdata is verwerkt (Tabel 2). Zeven interviews zijn handmatig uitgeschreven, twee interviews zijn met transcriptiesoftware getranscribeerd. Nadat de tekst volledig was geanalyseerd zijn er topics uit de interviews gehaald. Hierbij werd gezocht naar stellingen van de experts in ondernemerschap. Alle stellingen die de experts aannamen en betrekking hadden op de onderzoeksvragen werden geselecteerd en hier werd een code aan gekoppeld. De codes werden met elkaar vergeleken en samengevoegd binnen overkoepelende codes. Bij het axiaal coderen werden bij twijfelgevallen de codes voorgelegd aan de opdrachtgever. De opdrachtgever heeft in deze gevallen meegedacht met het axiaal- en selectief coderen.

|  |  |
| --- | --- |
| Stappenplan: verwerken van de interviews |  |
| Stap 1: Transcriberen | Transcriberen is het uitschrijven van een gesproken opname zoals een interview. Transcriberen maakt het mogelijk de interviews te analyseren en te coderen. |
| Stap 2: Oriënteren op coderen | Het getranscribeerde interview is doorgenomen. |
| Stap 3: Open coderen | Er zijn codes aan tekstfragmenten gekoppeld. |
| Stap 4: Axiaal coderen | De codes gekoppeld aan de tekstfragmenten zijn met elkaar vergeleken en samengevoegd binnen één of meer overkoepelende codes. |
| Stap 5: Selectief coderen | In deze fase zijn alle categorieën gevonden codes ondergebracht en zijn relaties en verbindingen gelegd tussen de data. |

Tabel 2. Stappenplan verwerken van de interviews.

## Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van deze studie is gewaarborgd door het inzetten van de methode van Baarda en Van der Hulst (2020). Dit is een beproefde methode en maakt dat de interviewer zich goed kon voorbereiden op de interviews. Bij deze methode wordt een aantal stappen gevolgd aan de hand van een interviewschema. Dit schema bestaat uit een introductie, openingsvraag topiclijst en afsluiting. Elk onderdeel bestaat uit een aantal elementen die belangrijk zijn voor het interview, zoals het bespreken van de vertrouwelijkheid en het doel van het interview. De volledige uitwerking van het interviewschema is terug te vinden in bijlage 3. Dit bevorderd de validiteit en betrouwbaarheid.

Sociaal wenselijke antwoorden zijn in elk interview een verstorende factor. Voorafgaand aan de interviews is daarom steeds benadrukt dat er geen goede of foute antwoorden zijn. Om de validiteit te verhogen is gekozen voor interviews met experts in ondernemerschap op verschillende gebieden. Zo worden adviseurs op het gebied van ondernemerschap, gevestigde ondernemers en startende ondernemers geïnterviewd. Het inzetten van meerdere bronnen maakt dat de onderbouwing van de methode sterker wordt en toepasbaar voor een grotere doelgroep. De interviews zijn opgenomen zodat de opnames opnieuw beluisterd konden worden en tevens getranscribeerd.

# Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Deze resultaten zijn weergegeven volgens de opbouw van het conceptmodel van VuurKracht: Het DNA van de onderneming, De Starterscirkel en Belangrijke processen. Negen interviews vormen de basis van de resultaten van dit onderzoek. De experts in ondernemerschap hebben meegedacht in het model en suggesties gegeven voor een nieuwe variant. De resultaten hiervan zijn hieronder weergegeven. In dit hoofdstuk wordt per stap weergegeven welke onderdelen kunnen worden toegevoegd, welke onderdelen behouden moeten blijven en of er onderdelen zijn die verwijderd kunnen worden. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews is opnieuw naar het conceptmodel gekeken en is de data uit de interviews verwerkt. Het conceptmodel is uitgebreid aan de hand van de interviews. Dit resulteerde tot een in de praktijk inzetbaar model, dat gebruikt kan worden bij het starten van een onderneming en dit proces inzichtelijk weergeeft.

## Stap 1: Het DNA van de onderneming

Stap 1 in het model is de conceptontwikkeling. Vanuit de resultaten zijn drie thema’s naar voren gekomen ter verbetering van het conceptmodel. Deze thema’s zijn onderverdeeld in twee categorieën: onderdelen die moeten worden toegevoegd en onderdelen die moeten blijven. Er waren geen overbodige onderdelen of onderdelen die verwijderd moeten worden.

### Onderdelen die moeten worden toegevoegd

**Missie en visie ontbreken**

Zes experts in ondernemerschap (66%) gaven aan dat zowel de missie als de visie in het conceptmodel (Figuur 1.) ontbraken en nog moesten worden toegevoegd. Er werd in deze groep een duidelijk onderscheid gemaakt tussen onderdelen die gedurende de hele onderneming vaststonden: kernwaarden, missie en visie en de strategische onderdelen; doelstelling, ideale klant en onderscheidend vermogen. “*Missie, visie en kernwaarden zijn elementen waar je op kunt terugvallen en die je richting geven tijdens het ondernemen. Ze fungeren als een Kompas*” vertelde een expert in ondernemerschap. Een expert in ondernemerschap beschrijft dat de missie en visie voor zijn onderneming erg belangrijk zijn. ‘*De missie en visie beschrijven waarvoor je gaat en waarvoor je staat. In de missie zit een actiegericht element. Dat is een doel dat je wilt bereiken, hoe concreter hoe beter. Dit draag je ook actief naar buiten*.’

### Onderdelen die moeten blijven

**Benadrukte belang van DNA**

Drie experts in ondernemerschap (33%) benadrukten het belang van een sterk bedrijfsconcept en identiteit. Een expert in ondernemerschap noemde dit: “*Een belangrijke voorwaarde voor het succes van een onderneming.*” Met name het vaststellen van kernwaarden werd door de experts in ondernemerschap erg belangrijk gevonden. Waarden hebben een positievere lading dan regels, volgens de experts in ondernemerschap. ‘*Vaak beschrijven je kernwaarden waarom je juist die kernwaarde belangrijk vindt*.’ Volgens de expert in ondernemerschap is het belangrijk om dingen te doen omdat je ze belangrijk vind, niet omdat dit moet. ‘*De positieve lading van waarden maakt dat het makkelijker is om het na te leven.*’

**Belang van de ideale klant**

Drie experts in ondernemerschap (33%) benadrukten het belang van het hebben van een ideale klant. Een expert in ondernemerschap gaf aan dat het hebben van een ideale klant vaak mist in ondernemingen. “*Veel ondernemers willen iedereen bedienen, maar iedereen een beetje bedienen maakt dat je het voor iedereen net niet goed genoeg doet, daarmee verlies je klanten.*” De communicatie wordt bij het hebben van een ideale klant helder en direct. Ook zijn twee experts in ondernemerschap (22%) ervan overtuigd dat je heel helder moet weten welke klanten je absoluut niet wilt helpen. “*Ik ben ervan overtuigd dat je best klanten mag uitsluiten*.” Uitsluiting vindt voornamelijk plaats als de klant een zienswijze heeft die botst met de kernwaarden, missie en visie van het bedrijf. Een expert in ondernemerschap vertelde een verhaal waarbij ze een camping had geadviseerd haar ideale klant actief uit te dragen. “*Suggereren dat iedereen welkom is op een camping is onzin, er staat immers een slagboom bij de ingang.”* Ze vertelde dat de camping volledig werd ingericht voor de ideale klant. Dit werd ook op de website uitgedragen. “*Hierdoor schoot het rendement van de camping omhoog, omdat die ideale klant veel meer gebruik maakte van de faciliteiten, omdat dit insprong op hun behoefte.”*

## Stap 2: De Starterscirkel

Stap 2 in het model is de starterscirkel. Vanuit de resultaten zijn zes thema’s naar voren gekomen ter verbetering van het conceptmodel. Deze thema’s zijn onderverdeeld in drie categorieën: onderdelen die moeten worden toegevoegd, onderdelen die moeten blijven en onderdelen die verwijderd of aangepast moeten worden. Het conceptmodel bestond uit acht stappen. Er is advies gegeven om twee stappen te verwijderen en drie nieuwe onderdelen toe te voegen.

### Onderdelen die moeten worden toegevoegd

**De gedachte dat een ondernemer op meerdere momenten in de cirkel kan instromen**

Van de experts in ondernemerschap gaven vier (44%) aan de mogelijkheid te zien om op meerdere momenten in te stromen in de Starterscirkel. Ze gaven aan dat dit kwam door een onduidelijk startpunt in de cirkel. Dezelfde experts in ondernemerschap konden verantwoorden dat het mogelijk is om op meerdere manieren te starten. Het kan voorkomen dat twee mensen graag met elkaar samenwerken en vanuit die samenwerking besluiten te gaan ondernemen. Daarna gaan ze pas een bedrijfsidee formuleren. Iemand kan vanuit een actie gaan evalueren en besluiten te gaan ondernemen. Een voorbeeld die ter sprake kwam tijdens de interviews: iemand die graag mooie taarten bakt en vanuit een evaluatie bedenkt dat ze die taarten ook wel zou kunnen verkopen. Een ander voorbeeld is vanuit een groeistrategie de cirkel te starten. Een expert in ondernemerschap vertelde dat dit bekend staat in de zakenwereld als ‘Popcornen’. Hierbij wordt een financiële groei ‘injectie’ toegediend aan het idee. Hij beschreef dat dit vaak voorkomt bij het ontwikkelen van IT applicaties en software. Maar de meest conventionele manier was volgens de experts in ondernemerschap om te starten bij het bedrijfsidee. Zolang de volgorde wordt aangehouden zal dit geen afbreuk doen aan het model.

**Stap toevoegen: optimalisatie**

Een expert in ondernemerschap noemde het bijsturen uit een evaluatie ‘’marge-optimalisatie’’. Bij marge-optimalisatie kijkt de ondernemer procesmatig welke onderdelen efficiënter uitgevoerd kunnen worden om het bedrijfsrendement te verhogen. Deze stap draait om het actiegericht bijsturen vanuit een evaluatie. Vier van de experts in ondernemerschap (44%) vonden dat er een vorm van optimalisatie of actie toegevoegd moest worden waarin werd bijgestuurd vanuit uitkomsten van een evaluatie. Hierbij kan gedacht worden aan het uitzetten van een productlijn naast de diensten die een ondernemer verleend. Een expert in ondernemerschap noemde een voorbeeld hiervan: “*Denk aan een schoonmaker die naast het schoonmaken bij particulieren een eigen productlijn antibacteriële schoonmaakmiddelen verkoopt aan haar klanten*.”

**Stap toevoegen: wat heb ik nodig?**

Tijdens de interviews gaven twee van de experts in ondernemerschap (22%) aan een stap te missen. Ze gaven aan dat de stap: ‘wat heb ik nodig?’ miste. Hierin doelden ze op een stap die volgde op het bedrijfsidee. Hierin kan worden uitgewerkt welke middelen de ondernemer nodig heeft voordat hij kan starten met de onderneming. De experts in ondernemerschap gaven aan dat financiering soms een voorwaarde kan zijn voor het starten van een onderneming. Een expert in ondernemerschap noemde een voorbeeld hiervan. “*Denk aan een taxichauffeur, hij kan niet starten zonder vervoersmiddel, deze zal toch aangeschaft moeten worden.”* Uit hun eigen verleden konden ze niet een concreet voorbeeld noemen die het belang van deze stap bevestigde, zelf hadden ze niet op die wijze gehandeld.

### Onderdelen die moeten blijven

**Het benadrukte belang van stakeholders**

In de interviews kwam duidelijk naar voren dat vijf van de experts in ondernemerschap (55%) het belang van stakeholders benadrukten. Voornamelijk adviseurs op het gebied van ondernemerschap onderschreven dit belang nadrukkelijk. Experts in ondernemerschap gaven aan dat hoe effectiever de ondernemer stakeholders weet te betrekken bij zijn onderneming, hoe meer opdrachten hij heeft. Ook gaven experts in ondernemerschap aan dat het zoeken naar stakeholders vaak door startende ondernemers over het hoofd wordt gezien. Daarom is het belangrijk om hier nadruk op te leggen. “*Ondernemers zijn in hun voorbereidingsperiode alleen maar bezig met plannen formuleren en werken dit tot in den treure uit, vaak vergeten ze gewoon simpelweg te ondernemen.*” De experts in ondernemerschap gaven aan dat het goed is om het zoeken van stakeholders voor de actie te plaatsen. Ondernemers gaven aan dat het stimulerend werkt om gelijkgestemde ondernemers op te zoeken en met hen een samenwerking aan te gaan. Daarnaast gaven ze aan dat een groot netwerk financiële risico’s verkleind en de succeskans vergroot. Een expert in ondernemerschap noemde een praktisch voorbeeld: “*Als er een leiding bij mij klapt, en mijn beste vriend is loodgieter, dan wordt ik direct en goedkoop geholpen*.” Gevestigde ondernemers gaven aan dat netwerken terugkomt in het werven van klanten en stakeholders. Het hebben van de juiste stakeholders creëert zelfvertrouwen en zorgt voor motivatie. Er werd aangegeven dat mensen meekrijgen in je missie en visie en enthousiasmeren een belangrijk onderdeel van ondernemen is.

### Onderdelen die aangepast of verwijderd moeten worden

**Onderscheid tussen stakeholders en partners**

Over het onderscheid van stakeholders en partners waren de experts in ondernemerschap verdeeld. Twee (22%) van de experts vond dat er geen onderscheid gemaakt hoeft te worden tussen stakeholders en partners. De gedachte hiervan is dat partners in feite ook stakeholders van de onderneming zijn. Eén van de experts in ondernemerschap (11%) vond het wel belangrijk om onderscheid te maken tussen interne en externe stakeholders. Voornamelijk omdat partners vaak zorgen voor een financiële impuls in het bedrijf. Klanten hebben vaak meer belang in het product of de dienst.

**Evaluatie en overzicht als continu principe**

Van de experts in ondernemerschap vonden drie (33%) het overbodig om de stappen overzicht en evaluatie van elkaar te scheiden. Ook vonden twee (22%) dat evaluatie niet een stap in het model moest zijn maar een continu principe. Elke stap moet geëvalueerd worden. Wel is het volgens een expert in ondernemerschap belangrijk dat er een stap in het model geplaatst wordt, waarin de uitkomsten van de evaluatie gebruikt worden om de onderneming bij te sturen. Deze stap hoeft volgens de experts in ondernemerschap niet in de starterscirkel, maar moet wel worden ingezet tijdens het gebruik van het model als overkoepelend principe.

## Stap 3: Belangrijke onderliggende processen

Stap 3 in het model zijn de belangrijke onderliggende processen. Vanuit de resultaten is één thema naar voren gekomen ter verbetering van het conceptmodel. Er werd veel kritiek geuit op dit onderdeel. Vaak werd dit onderdeel als overbodig voor het model ervaren.

### Belangrijke processen zijn in het conceptmodel overbodig

Van de ondernemers gaven twee (22%) aan de volgorde van de onderliggende processen niet nodig te vinden. De experts in ondernemerschap herkennen de stappen en zien dat deze voortkwam uit het businessmodelcanvas. Mede om deze reden gaven vier van de experts in ondernemerschap (44%) aan dat de belangrijke onderliggende processen onduidelijk zijn en het model onoverzichtelijk maken. Ze geven aan niet de toegevoegde waarde in te zien van deze stap. “*Het model zou krachtiger worden als dit onderdeel zou ontbreken*” geeft een adviseur in ondernemerschap aan. Ook benadrukt hij het belang van het gebruiken van de juiste kleuren, omdat deze vaak een betekenis dragen. Drie van de experts in ondernemerschap (33%) geven aan dat het businessmodelcanvas wel een subonderdeel zou kunnen zijn van stap 2: de Starterscirkel.

## Overige informatie

Vanuit de interviews was er de mogelijkheid voor de experts in ondernemerschap om zelf een thema aan te dragen over onderdelen die niet in het interview aan bod waren gekomen. Vanuit de resultaten is één thema naar voren gekomen ter verbetering van het conceptmodel.

**Schrijven van een handleiding**

Drie van de experts in ondernemerschap (33%) geven aan dat het maken van een handleiding waardevol is voor het begrijpen en gebruiken van het model. Hierbij denken zij aan een korte uitleg over het gebruik van het model in de praktijk, een aantal praktijkvoorbeelden en een duidelijk en overzichtelijk stappenplan.

# Conclusie

Dit onderzoek geeft antwoord op de volgende hoofdvraag: ‘’*Uit welke onderdelen moet het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht bestaan om deelnemers optimaal voor te bereiden op het ondernemerschap en het starten van een onderneming?’’.* Om deze vraag te beantwoorden, zijn er een aantal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn onderbouwd vanuit interviews. De conclusie wordt beschreven aan de hand van deze drie deelvragen.

## Conceptontwikkeling

*Deelvraag 1: ‘’Uit welke onderdelen bestaat de conceptontwikkeling van een onderneming voor startende ondernemers?’’.*

De conceptontwikkeling (Bij VuurKracht bekend als DNA van de onderneming) bestaat uit twee onderdelen (Figuur 2.). Het hart van de onderneming en het strategisch brein van de onderneming. Het hart van de onderneming wordt gevormd door de aspecten die gedurende het bestaan van de organisatie gelijk blijven. Deze onderdelen zijn de missie, visie en kernwaarden van de onderneming. Al in 1996 beschreef Collins (1996) dat langdurig succesvolle ondernemingen vastgestelde kernwaarden en een kerndoel hebben die gedurende het bestaan van de organisatie vastgesteld blijven. Dit noemt hij de kernideologie. Volgens Collins zijn kernwaarden de essentiële grondbeginselen van een organisatie. Een klein aantal leidende principes die het hele bestaan van een organisatie toepasbaar zijn. Kernwaarden hebben geen externe rechtvaardiging nodig, ze hebben een intrinsieke waarde en zijn van groot belang voor de organisatie.

Het tweede onderdeel, het strategisch brein van de onderneming, bestaat uit de strategische aspecten van de onderneming. Deze onderdelen zijn veranderlijk en maken dat de onderneming flexibel en wendbaar kan functioneren. Deze onderdelen zijn de doelstelling, ideale klant en onderscheidend vermogen. Dit komt overeen met Van Eck en Van Zanten (2020) en Joyce en Paquin (2016).

Volgens het marketing bedrijf Six Fingers (2012) is het belangrijk om de behoefte van je klant te kennen. Het schetsen van de ideale klant zou als stap kunnen worden ingevoegd in het ontwikkelen van het bedrijfs-DNA. Bij VuurKracht wordt dit nu al toegepast in de vorm van een Buyerpersona (VuurKracht, 2021), een klantpaspoort waarin de behoeften en demografische gegevens van een klant in kaart worden gebracht.

Figuur 2. DNA van de onderneming / Conceptontwikkeling.

## Starterscirkel

*Deelvraag 2: ‘’Uit welke fases bestaat het proces van de start tot de doorgroei van een bedrijf voor startende ondernemers zonder startkapitaal?’’.*

Het proces van start tot doorgroei van de onderneming was volgens de experts in ondernemerschap helder en volledig. Volgens de resultaten van dit onderzoek zou de Startcirkel moeten bestaan uit de op elkaar volgende onderdelen: (1) het bedrijfsidee, (2) wat kan ik nu al doen?, (3) wat heb ik nodig?, (4) stakeholders zoeken, (5) actie!, (6) optimalisatie, (7) actie!, (8) groeistrategie en (9) partners zoeken. Uit het onderzoek bleek dat er geen onderscheid gemaakt hoeft te worden tussen stakeholders en partners. Ook kwam naar voren dat ‘overzicht’ een overbodige stap bleek. Daarnaast bleek ‘evaluatie’ niet een eenmalige stap in het proces te moeten zijn, maar een actie die continu plaats moet vinden. Elke stap moet dus geëvalueerd worden. Een andere conclusie die uit dit onderzoek naar voren komt is dat het zoeken naar en het hebben van stakeholders een essentiële stap is die niet mag ontbreken in het proces. Ook is het mogelijk om in elke stap in te stromen in de Starterscirkel. Men kan bijvoorbeeld vanuit een positieve samenwerking besluiten om samen een bedrijf op te starten. Daarin is het model flexibel. Wel werd geconcludeerd dat starten met het bedrijfsidee vaak de meest efficiënte methode is.

De experts gaven aan twee stappen toe te willen voegen aan de Starterscirkel. Daarvan is één stap daadwerkelijk toegevoegd en één stap afgewezen. De stap die is afgewezen: ‘wat heb ik nodig?’ doelt op een stap waarin bekeken wordt welke onderdelen essentieel zijn voor de start. Sarasvathy (2001) geeft echter aan dat experts in ondernemerschap vaak denken dat ze in causale verbanden werken, maar in werkelijkheid juist effectueel redeneren. Dit blijkt ook uit deze studie. Volgens Sarasvathy (2001) houden succesvolle ondernemers zich helemaal niet bezig met middelen die buiten hun bereik liggen. Wel kunnen ze door creatief te denken kansen benutten. Het verschil ligt in de mindset die ondernemers hebben. Sarasvathy (2001) noemt dit ‘Pilot in the plane’, succesvolle ondernemers houden graag zelf controle en geven deze niet graag uit handen.

Wel werd de stap ‘optimalisatie’ toegevoegd. In deze stap wordt er gekeken welke bedrijfsprocessen er efficiënter uitgevoerd kunnen worden om zo het rendement te verhogen. De Starterscirkel met de toegevoegde stap is zichtbaar in figuur 3.

Experts in ondernemerschap gaven aan dat hoe effectiever de ondernemer stakeholders weet te betrekken bij zijn onderneming, hoe meer opdrachten hij heeft. Dit kwam overeen met onderzoek van Sarasvathy (2001) die het zoeken van stakeholders als één van de fundamentele principes van ondernemerschap ziet, ook Joyce en Paquin (2016) geven aan dat stakeholders belangrijk zijn in een onderneming. Er werd aangegeven dat mensen meekrijgen in je missie en visie en enthousiasmeren een belangrijk onderdeel van ondernemen is. Sarasvathy (2001) noemt dit ‘’Crazy Quilt’’. Volgens haar bouwt een topondernemer samen met stakeholders, zoals klanten, partners en investeerders zijn onderneming op, waarbij deze stakeholders elk een lapje van de deken wordt gegund.

Figuur 3. Fasen in de start en doorgroei van een onderneming.

## Belangrijke onderliggende processen van een businessmodel

*Deelvraag 3: ‘’Uit welke onderdelen bestaan de belangrijke onderliggende processen van een businessmodel van een onderneming voor startende ondernemers?’’.*

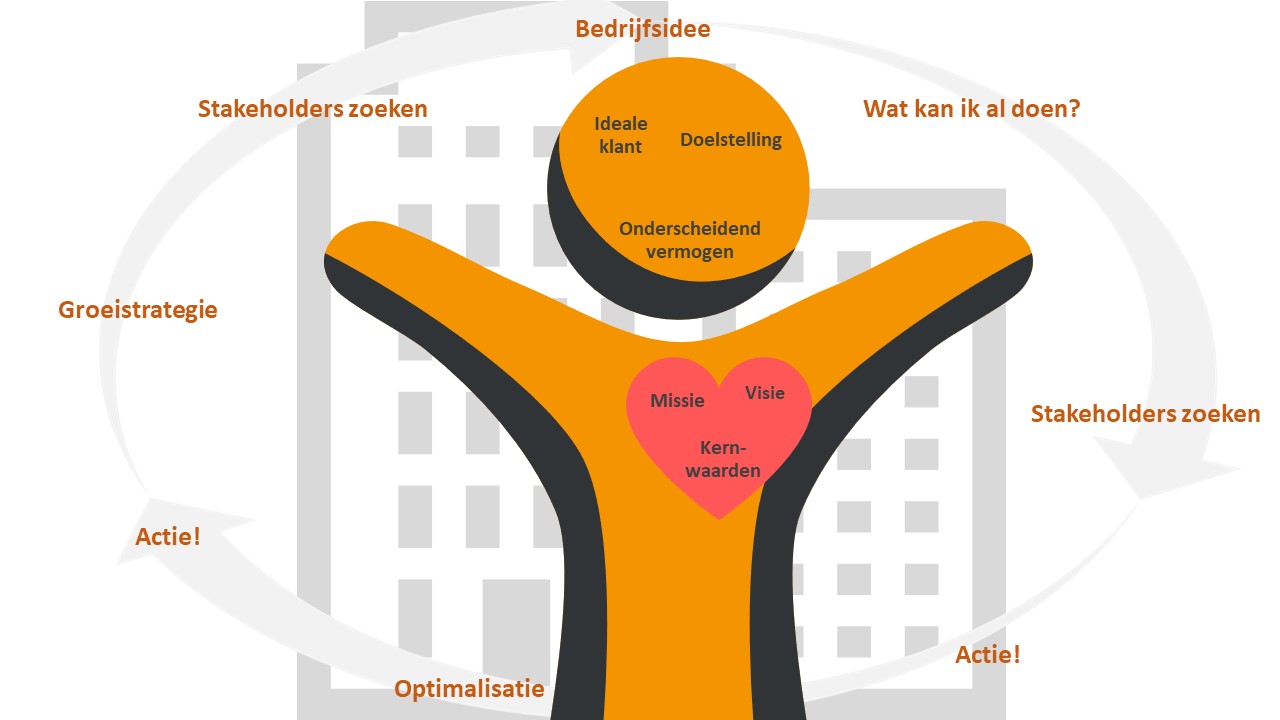
De belangrijke onderliggende processen zijn onder meer: de belangrijkste klanten, belangrijkste activiteiten, belangrijkste middelen, belangrijkste kanalen, belangrijkste verdienmodel en de kostenstructuur . In deze onderdelen is geen volgorde nodig. Deze hoeft dus niet op volgorde weergegeven te worden. Het vaststellen van deze fases in een model maakt dat het onoverzichtelijk wordt en het niet duidelijk is wat de toegevoegde waarde is van het model. Ondernemers zien het businessmodel niet als onderliggend proces, maar als sub-onderwerp van het startproces van een onderneming.

Figuur 4. Belangrijke onderliggende processen

## Slotconclusie

Met dit onderzoek is beoogd concrete aanbevelingen te ontwikkelen voor het inrichten van het ondernemerschapsonderwijsprogramma bij VuurKracht voor startende ondernemers, opdat deze ingericht wordt op het faciliteren van ondernemerschap en het starten van een onderneming. Dit zodat startende ondernemers weten welke concrete stappen ze moeten zetten en welk proces ze moeten doorlopen om zich optimaal voor te bereiden op ondernemerschap en het starten van een onderneming.

Om antwoordt te geven op de hoofdvraag: ‘’*Uit welke onderdelen moet het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht bestaan om deelnemers optimaal voor te bereiden op het ondernemerschap en het starten van een onderneming?’’,* moet het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht bestaan uit twee onderdelen, (1) het DNA van de onderneming en (2) de Starterscirkel. Deze onderdelen bereiden deelnemers optimaal voor op het ondernemerschap en het starten van een onderneming. Het DNA van de onderneming bestaat uit twee onderdelen. De starterscirkel is een model van opeenvolgende stappen. Deze stappen zijn ontwikkeld om startende ondernemers te activeren en aan te zetten tot actie. Een startende ondernemer kan op elke willekeurige plek in de starterscirkel instromen. Wel wordt aanbevolen om te starten bij het bedrijfsidee. Evaluatie is een belangrijk principe in het model. Elke stap moet kort geëvalueerd worden, dit maakt dat er tijdig bijgestuurd kan worden.



Figuur 4. Een praktisch model voor starters.

# Discussie

## Validiteit en betrouwbaarheid

**Correctheid van de meting**

Voor dit onderzoek zijn interviews gebruikt om de verschillende onderdelen en fases van het starten van een onderneming inzichtelijk te maken voor startende ondernemers. Dit onderzoek is gemodelleerd aan een soortgelijk onderzoek van Maritz (2017). Vervolgens zijn er verschillende typen experts in ondernemerschap vastgesteld aan de hand van drie niveaus. De adviseurs in ondernemerschap, gevestigde ondernemers en startende ondernemers.

De interviews zijn gehouden aan de hand van een methode die veel wordt gebruikt op hbo opleidingen, zoals toegepaste psychologie (Baarda en Van der Hulst, 2020). De interviews zijn opgenomen, teruggeluisterd en volledig uitgeschreven. Op die manier is er geen belangrijke informatie over het hoofd gezien.

**Generaliseerbaarheid**

Er is in dit onderzoek gekozen voor de optie om meerdere typen experts in ondernemerschap te interviewen. Zo zijn er ondernemingsadviseurs, gevestigde en startende ondernemers geïnterviewd. Bij dit onderzoek is de externe validiteit minder belangrijk. Mede omdat er met een relatief kleine groep participanten is gewerkt. Deze resultaten zijn dus niet perse generaliseerbaar voor een grote populatie maar juist belangrijk en specifiek voor VuurKracht.

**Betrouwbaarheid**

Bij dit onderzoek zijn de interviews voorbereid aan de hand van een semigestructureerd interview. Hierbij worden een aantal topics vastgesteld en worden door het stellen van open vragen informatie verkregen. De methode is vastgelegd en gelijk gebleven bij elk interview. Ook werden de interviews op consistente wijze toegepast. Alle interviews vonden via videobellen plaats op hetzelfde platvorm in dezelfde setting. Ook was het onderzoeksverloop gestandaardiseerd. Zo werden alle respondenten voorzien van dezelfde informatie voorafgaand aan het interview en werd het interview gestandaardiseerd aan de hand van een interviewschema. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de uitkomsten van dit onderzoek betrouwbaar en valide zijn.

**Validiteit**

Om de validiteit te verhogen komt het model voort uit de combinatie interviews met experts in ondernemerschap op verschillende gebieden. Zo worden adviseurs op het gebied van ondernemerschap, gevestigde ondernemers en startende ondernemers geïnterviewd. Het inzetten van meerdere bronnen maakt dat de onderbouwing van de methode sterker wordt dan alleen een opzichzelfstaande bron.

## Resultaten interpreteren

**De resultaten in verhouding met de verwachtingen**

Uit de uitkomsten van de interviews bleek dat het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht moet bestaan uit twee onderdelen. Dit was niet in overeenstemming met de verwachtingen (van de onderzoeker), waarbij werd aangenomen dat een ondernemerschaps-onderwijsprogramma moet bestaan uit drie onderdelen. Een mogelijke verklaring van deze uitkomst is dat het uitwerken van een businessmodel niet een primair onderdeel is in het starten van een onderneming, maar meer een subonderdeel.

Mogelijk is dit resultaat ook beïnvloed door praktische overwegingen. Het uitwerken van de belangrijke onderliggende processen had geen direct verband met de twee andere onderdelen van het model. Dit maakte dat de experts op het gebied van ondernemerschap dat onderdeel aanduidden als minder relevant voor het ondernemerschapsonderwijs-programma.

**Samenhang tussen de resultaten en het theoretisch kader**

De gedachte dat het uitwerken van een businessmodel een secundair onderdeel is van het starten van een onderneming komt overeen met de literatuur die gebruikt is in het theoretisch kader. Ondernemerschapsonderwijs moet vooral nadruk leggen op acties en niet op het uitwerken van een plan of theoretisch kloppend businessmodel (Dawe & Nguyen, 2007; Garavan & O’Cinneide, 1994; Neck & Greene, 2011; Maritz & Brown, 2013; en Maritz, 2017). Uit de resultaten is gebleken dat ondernemers veel tijd moeten besteden aan actie en het zoeken van stakeholders. Dat komt overeen met de literatuur. Henry (2020) beschrijft dat ondernemersonderwijsprogramma’s hun oriëntatie van vaardigheidsontwikkeling in specifieke situaties, zoals het schrijven van een ondernemingsplan, moeten verschuiven naar het opbouwen van ervaring en het vergroten van competenties. Ook is aangegeven dat stakeholders meekrijgen in je missie en visie en enthousiasmeren een belangrijk onderdeel van ondernemen is. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat twee adviseurs een onderdeel zouden willen toevoegen aan de starterscirkel: ‘wat heb ik nodig?’. Dit kwam niet overeen met de studie van Sarasvathy (2001).

**Nieuwe inzichten**

Er is geconcludeerd dat het DNA van de onderneming uit twee onderdelen bestaat, in plaats van één onderdeel, zoals deze eerder werd toegepast door de organisatie. Dit was een belangrijk nieuw inzicht dat is opgedaan tijdens dit onderzoek. Het DNA van de onderneming kan het beste worden opgedeeld in een onderdeel dat gedurende de onderneming gelijk blijft. Dit wordt het hart van de organisatie genoemd. En een onderdeel dat kan veranderen en de organisatie wendbaar maakt zodat deze kansen kan benutten, dit wordt het strategisch brein genoemd.

## Beperkingen onderzoek

**Waardoor zijn de resultaten mogelijk niet betrouwbaar?**

Er moet wel rekening gehouden worden met het feit dat dit onderzoek zich niet heeft gefocust op het betrekken van experts op het gebied van ondernemerschapsonderwijs dat wordt aangeboden op hogescholen en universiteiten. Het zou kunnen dat zij een andere zienswijze hebben op het starten van een onderneming en ondernemerschap dan de experts in ondernemerschap die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd.

In dit onderzoek is er gekozen om te werken met een conceptmodel. Deze werd voor de interviews opgestuurd naar de experts in ondernemerschap. Het opsturen van het model kan het creatieve denkproces van de experts in ondernemerschap hebben beïnvloed. Ook was er in het onderzoek een incongruentie. Uit dit onderzoek bleek dat een causale stap: ‘wat heb ik nodig?’ miste in het model. Uit onderzoek van Sarasvathy (2001) bleek dat succesvolle ondernemers vaak denken dat ze op causale wijze redeneren maar in de praktijk dit juist niet doen. In de praktijk denken ondernemers effectueel. Om deze reden is er gekozen om de literatuur aan te houden en als leidend te zien.

**Mogelijke negatieve invloed op het onderzoek**

De literatuur op het gebied van ondernemerschapsonderwijs is voornamelijk gebaseerd op ondernemerschapsonderwijsprogramma’s die worden gehouden op hogescholen en universiteiten. De deelnemers van deze ondernemerschapsonderwijsprogramma’s hoeft niet perse een intentie te hebben om te starten met een onderneming. Dit is wel vereist bij het ondernemerschapsonderwijsprogramma van VuurKracht. Om deze reden kan het zijn dat deze literatuur niet nauw aansluit op de praktijksituatie bij VuurKracht.

Het huidige onderzoek is een aanvulling op het bestaande ondernemerschapsonderwijs-programma van VuurKracht. Opdat het model nu nog effectiever ingezet kan worden om startende ondernemers voor te bereiden op ondernemerschap en het starten van een onderneming.

**Gebruikte literatuur**

Voor dit onderzoek is er ook gebruik gemaakt van oudere literatuur. Het streven is om zoveel mogelijk literatuur te gebruiken van de afgelopen vijftien jaar om de relevantie, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. In de recentere literatuur die gebruikt is in dit onderzoek werd er veel verwezen naar de ‘’oudere’’ literatuur. Om dit onderzoek zo compleet mogelijk te maken, is er gekozen om de originele bronnen en literatuur ook te includeren. De informatie en resultaten voortkomend uit deze literatuur werd als relevant ervaren voor dit onderzoek. Ook zijn er geen onderzoeken gepubliceerd die de resultaten uit de oudere literatuur verwierpen.

# Aanbevelingen

In dit onderzoek is antwoord gegeven op de vraag uit welke onderdelen het ondernemerschapsonderwijs van VuurKracht moet bestaan om deelnemers optimaal voor te bereiden op het ondernemerschap en het starten van een onderneming. Het onderzoek is gestart met een conceptmodel dat ontwikkeld is tot een praktisch model voor starters. De aanbevelingen bestaan uit twee onderdelen; aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de opdrachtgever.

## Suggestie voor vervolgonderzoek

### Toevoegen van een extra groep experts in ondernemerschap

Advies voor vervolgonderzoek is dan ook om een soortgelijk onderzoek uit te voeren en een extra groep experts in ondernemerschap toe te voegen met een expertise op ondernemerschapsonderwijs op hogescholen en/of universiteiten. Dit om te achterhalen of zij vanuit hun expertise op een andere manier naar het model kijken dan de experts die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd. Ook is het verstandig te onderzoeken hoe deze experts in ondernemerschap naar het dilemma uit dit onderzoek kijken: moet er een stap ‘wat heb ik nodig?’ worden toegevoegd of moet juist de literatuur gevolgd worden?

### Succesresultaat van ondernemers na dit ondernemerschapsonderwijsprogramma

Volgens het CBS (2020) stopt drie op de vijf ondernemers binnen een periode van vijf jaar met ondernemen. Een suggestie voor vervolgonderzoek is het vergelijken van de ondernemers die bij VuurKracht ondernemerschapsonderwijs gevolgd hebben met de groep ondernemers die gestart zijn zonder ondernemerschapsonderwijs. Een kwalitatief onderzoek naar de impact van ondernemerschapsonderwijs en het al dan niet stoppen van een onderneming binnen een periode van vijf jaar zou hierbij gedaan kunnen worden.

## Suggesties voor de opdrachtgever

### Stimuleren van leergedrag

Het doel van dit model is dat de startende ondernemer leert door ervaring op te bouwen. Het is dus belangrijk dat de ondernemers zich veilig voelt om risico’s te nemen en nieuwe dingen te leren. De rol van de adviseurs bij VuurKracht is om deze reden belangrijk. Zij moeten het leerproces stimuleren en faciliteren. De adviseur kan vragen naar onderdelen waar de startende ondernemer moeite mee zou kunnen krijgen of wat de ondernemer zou willen leren. Voorbeelden hiervan zijn: *persoonlijk ontwikkelingsplan* en *persoonlijk activiteitenplan.*

### Evaluatie als principe

Uit dit onderzoek bleek dat evaluatie niet een stap is die eenmalig genomen moet worden in het model maar een continu principe moet zijn gedurende de toepassing van dit model. Er moet bij elke stap ruimte worden genomen voor evaluatie. Uit de interviews bleek dat er bij de evaluatie rekening gehouden moet worden met de evaluatie van het proces en de voortgang van de onderneming én de voortgang van de ondernemer. Evalueren en reflecteren. Bij elke stap zou afgevraagd moeten worden: werkt dit wel, werkt dit niet? Een voorbeeld van een reflectiemodel is de *STARR-methode*. Wel is het belangrijk dat de evaluatie en reflectie het doel dient en niet andersom. Het is dus belangrijk niet te verzanden in reflectie en evaluatie. Een korte efficiënte methode is dus van belang.

### Belangrijke producten

Parallel aan dit model zal een businessmodel uitgewerkt moeten worden. Dit kan in de vorm van een ondernemingsplan, *businessmodelcanvas (*Joyce & Paquin, 2016) of een andere wijze. Ook is een financiële prognose van belang bij de stappen van optimalisatie en groeistrategie. Omdat dit een vereiste kan zijn voor kredietverstrekkers of investeerders en omdat een financieel plan een voortschrijdend, kwantificeerbaar inzicht biedt in de onderneming. Ook helpt het schrijven van een *Businessplan op 1 a4* (Van Eck & Van Zanten, 2020) bij het bepalen van een strategie en inzicht biedt in de doelen van een organisatie. De doelstelling wordt volgens de OGSM methode vertaald naar een aantal concrete stappen die makkelijk gemeten kunnen worden op voortgang.

### Stappenplan van het model

Uit dit onderzoek bleek dat er behoefte is aan een stappenplan met voorbeelden voor het model. Het stappenplan is ontwikkeld aan de hand van de input van de experts en bestaat uit twee onderdelen, namelijk: het DNA van de onderneming en de starterscirkel. Het DNA van de onderneming bestaat uit een strategisch brein en het hart van de onderneming. Het hart van de onderneming blijft onveranderd gedurende het bestaansrecht van de onderneming. Het strategisch brein wijzigt zodra het doel ervan bereikt is of als de economische omstandigheden hierom vragen. Dit onderdeel is de conceptontwikkeling van VuurKracht. De starterscirkel bestaat uit acht opeenvolgende stappen die een starter helpen bij het starten van de onderneming. Het doel van de starterscirkel is de ondernemer activeren en aanzetten tot actie en ondernemen. Het volledige stappenplan is te vinden in de bijlage.

# Literatuurlijst

Baarda, B. & Van der Hulst, M. (2020). *Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews.* Groningen; Noordhoff Uitgevers.

Brinkman, J. (2008). *Beroep op onderzoek. Van doelgerichte onderzoeksopzet tot toepasbare conclusie*. Houten/Groningen: Wolters Noordhoff.

Centraal Bureau voor statistiek. (2019). *4 op de 10 zzp’ers vijf jaar na start nog zzp’er.* Geraadpleegd op 17 maart 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/48/4-op-de-10-zzp-ers-vijf-jaar-na-start-nog-zzp-er#:~:text=Bijna%20een%20derde%20van%20de,jaar%20nog%20steeds%20zzp'er>.

Centraal Bureau voor statistiek. (2020). *Coronacrisis leidt tot ongekende daling aantal banen.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/33/coronacrisis-leidt-tot-ongekende-daling-aantal-banen#:~:text=Als%20gevolg%20van%20de%20coronacrisis%20is%20de%20situatie%20op%20de,57%20vacatures%20per%20100%20werklozen>.

Centraal Bureau voor Statistiek. (2020). *Helft bedrijven vreest voor voortbestaan door coronacrisis.* Geraadpleegd op 27 mei 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/19/helft-bedrijven-vreest-voor-voortbestaan-door-coronacrisis>

Centraal Bureau voor Statistiek. (2021). *Ondanks corona 68 duizend bedrijven erbij in 2020.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/03/ondanks-corona-68-duizend-bedrijven-erbij-in-2020>

Collins, J. C. (1996). *Building a companies vision.* Harvard Business School Publication Corp. Geraadpleegd op 8 april 2021, van <https://web-b-ebscohost-com.nlhhg.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a739e22c-a624-4c06-9bae-6f17560099ad%40pdc-v-sessmgr01>

Dawe, S., & Nguyen, N. (2007). *Education and training that meets the needs of small business: A systematic review of research.* Geraadpleegd op 3 februari 2021, van <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED499699.pdf>  
  
Garavan, T. N., & O’Cinneide, B. *(*1994) *Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation – Part 1. Geraadpleegd op 2 februari 2021, van* [*https://www-emerald-com.nlhhg.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/03090599410068024/full/html*](https://www-emerald-com.nlhhg.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/03090599410068024/full/html)   
  
Garavan, T. N., & O’Cinneide, B. (1994). *Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation part 2*. Geraadpleegd op 3 februari 2021, van <https://www-emerald-com.nlhhg.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/03090599410073505/full/pdf>

Hanzehogeschool. (2012). *Formulier zorgvuldig omgaan met proefpersonen*. Groningen: Hanzehogeschool.

Henry, C. (2020). *Reconceptualizing the role of the future entrepreneurship educator: an exploration of the content challenge*. Geraadpleegd op 3 februari 2021, van <https://rsa.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08985626.2020.1737416>   
  
Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layerd business model canvas: a tool to design more sustainable business models. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-cleaner-production>   
  
Kamer van Koophandel®. (z.d.). *Financier uw start met een zakelijke lening.* Geraadpleegd op 26 mei 2021, van <https://ondernemersplein.kvk.nl/financier-uw-start-met-een-zakelijke-lening/>

Kamer van Koophandel®. (2020). *KvK data over de bedrijvendynamiek.* Utrecht: Business Intelligence, Kamer van Koophandel®. Geraadpleegd op 27 januari 2021, van <https://www.kvk.nl/download/Bedrijvendynamiek-jaaroverzicht-2019_tcm109-486705.pdf>

Kamer van Koophandel®. (2020). *Een rechtsvorm kiezen voor uw bedrijf*. ondernemersplein.kvk.nl. <https://ondernemersplein.kvk.nl/een-rechtsvorm-kiezen-voor-uw-bedrijf/>   
  
Maritz, A., Brown, C. R. (2013). *Illuminating the black box of entrepreneurship education programs. Geraadpleegd op 3 februari 2021, van* <https://www-emerald-com.nlhhg.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/00400911311309305/full/pdf>   
  
Maritz, A. (2017). *Illuminating the black box of entrepreneurship education part 2. Geraadpleegd op 3 februari 2021, van* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-02-2017-0018/full/html?utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Education_%252B_Training_TrendMD_0&WT.mc_id=Emerald_TrendMD_0>

Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011) *Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers.* Geraadpleegd op 2 februari 2021, van <https://onlinelibrary-wiley-com.nlhhg.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>   
  
Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielson, I. (2018). *Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literatureon its theoretical foundations, measurement, antecedents, andoutcomes, and an agenda for future Research.* Geraadpleegd op 3 februari 2021, van <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0001879118300587?token=BC7C1B3A4ED5A42DF06C3B70ABC677DB7F14E8669F21C940EC305262447AC8A2E120BBA3125CDE2E7D6DB9B77AC4750C>  
  
Opdrachtgever VuurKracht. (2021). Kennismakingsgesprek.

Owens, K., Kirwan, J. R. Lounsbury, J. W., Levy, J. J., & Gibson, L. W. (2011, 26 december) *Personality correlates of self-employed small business owners’ succes.* Geraadpleegd op 27 januari 2021, van

<https://www.researchgate.net/publication/233930193_Personality_correlates_of_self-employed_small_business_owners'_success>

Raad voor de Nederlandse taal en letteren. (2016). *Nederlands als taal van wetenschap en hoger onderwijs.* Geraadpleegd op 17 maart 2021, van <http://taalunieversum.org/sites/tuv/files/downloads/NTU16P302%20-%20Rapport%20Nederlands%20als%20taal%20van%20wetenschap%20en%20wetenschappelijk%20onderwijs_4_web.pdf>

Rauch, A., & Frese,, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (pp. 101-142). Chichester: Wiley.   
  
Sarasvathy, S. D. (2001) Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://web-b-ebscohost-com.nlhhg.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=04c1a95f-158d-451b-801c-3f2495ae04bf%40sessionmgr102>

Six Fingers. (2012). *Oog op onderscheidend vermogen.* Geraadpleegd op 8 april 2021, van <http://www.strategieonderzoek.nl/downloads/Oog_Op_Onderscheidend_Vermogen_2012_Six_Fingers.pdf>   
  
Van Eck, M. & Van Zanten, E. (2020). *Businessplan op 1 a4.* 18e druk. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

# Bijlage 1: Conceptmodel: uitleg voor interview

*In deze bijlage volgt de E-mail met de toelichting van het interview.*

Beste,

Bedankt voor de medewerking aan dit onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek is: ‘Het doen van concrete aanbevelingen voor het inrichten van het ondernemerschaps-onderwijsprogramma voor startende ondernemers, opdat deze ingericht wordt op het faciliteren van ondernemerschap en het starten van een onderneming.’ Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van VuurKracht, specialist in ondernemerschap, een adviesbureau voor ondernemers.

Het interview zal 45 tot 60 minuten duren. Met uw toestemming zal het interview worden opgenomen, zodat deze kan worden teruggeluisterd. Deze opnames worden na verwerking van het interview verwijderd. Ook zal uw anonimiteit gewaarborgd worden. Mocht u het wenselijk vinden het gespreksverslag te ontvangen dan kunt u dit aangeven. U kunt dan ook aangeven of u bepaalde tekst uit het interview wilt verwijderen.

Als expert en/of ervaringsdeskundige in ondernemerschap en/of ondernemerschaps-onderwijs heeft u waardevolle inzichten op het gebied van ondernemerschap en/of ondernemerschapsonderwijs. Graag wil ik u interviewen om deze kennis en ervaring te kunnen gebruiken in mijn onderzoek.

De eerste fase van mijn onderzoek bestond uit het maken van een overzicht uit de literatuur. Hier is een conceptmodel uit voort gekomen. Dit conceptmodel biedt een stappenplan voor het starten van een onderneming, onderbouwd vanuit de theorie. Uw expertise en/of ervaring in ondernemerschap en/of ondernemerschapsonderwijs zal een waardevolle toevoeging zijn waardoor het model niet alleen toepasbaar is als theorie maar juist ook functioneert in de praktijk en ondernemers de nodige ondersteuning kan bieden bij het starten van een onderneming.

Graag leg ik dit model aan u voor en hoor ik graag uw visie op dit model. Ik wil het graag met u hebben over uw algemene (eerste) indruk van het model, kritiek op het model of specifieke onderdelen, suggesties en aanbevelingen.

Het model dat centraal zal staan in het interview is in deze brief toegevoegd en zal op de volgende pagina’s worden toegelicht. Bij vragen en/of onduidelijkheden hoor ik graag van u!

Alvast erg bedankt voor uw medewerking!

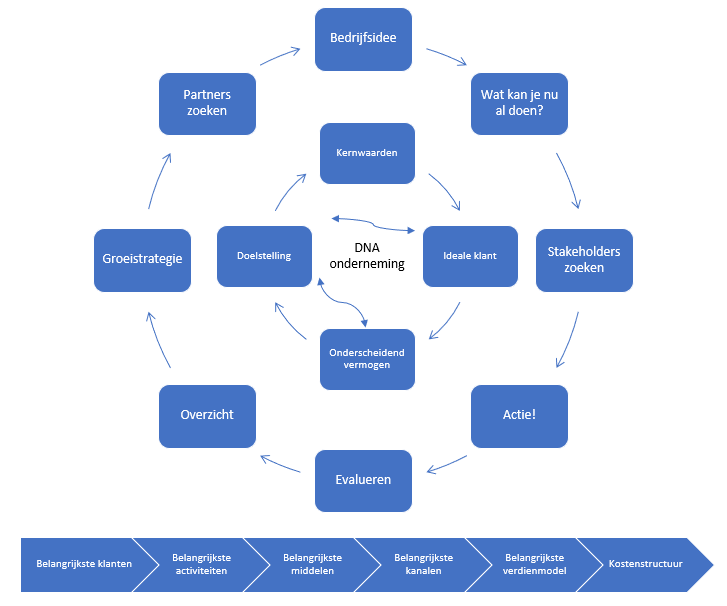
Met vriendelijke groet,

Jonathan de Boer

# Bijlage 2 Het conceptmodel

*In deze bijlage volgt het conceptmodel, meegestuurd voorafgaand aan het interview. Ook wordt het conceptmodel kort toegelicht.*

Op basis van gesprekken met de opdrachtgever en literatuur van, onder meer, de Effectuationtheorie van Sarasvathy (2001), het Business model canvas van Joyce en Paquin (2016) en Lean startup van Mansoori (2017), is er een conceptmodel ontwikkeld die het starten van een onderneming inzichtelijk maakt en een structuur biedt om ondernemerschap te ontwikkelen in de praktijk.

  
Conceptmodel 1

### Het DNA van de onderneming

Centraal staat het DNA van de onderneming (de binnenste cirkel), dit is de kern waar het bedrijf om draait, dit is een synergie van kernwaarden, doelstellingen, onderscheidend vermogen en de ideale klant van de organisatie, die samen de identiteit van de organisatie vormen. Dit proces is constant in beweging, alle keuzes die in de organisatie worden gemaakt worden hieraan getoetst.

Kernwaarden zijn drie tot vijf centraal gestelde waarden in de organisatie. Ze benadrukken wat de organisatie belangrijk vindt en wat ze waar willen maken in de dagelijkse praktijk. Voorbeelden zijn; Innovatie, klantgerichtheid en duurzaamheid. De ideale klant draait om het centraal stellen van de klant die de organisatie het liefste helpt. De gedachte is dat als men de organisatie afstemt op die klant, de organisatie ook meer soortgelijke klanten zal aantrekken. Het onderscheidend vermogen is een resultaat van het DNA van de onderneming, maar staat wel centraal, onderscheidend zijn zal altijd een streven moeten zijn van elk bedrijf. De doelstelling van het bedrijf beschrijft de richting waar de organisatie naartoe wil bewegen. Voornamelijk gericht op de waarde die de organisatie wil toevoegen. De doelstelling beschrijft wat de organisatie wil bereiken en hoe ze dat willen doen.

## De Starterscirkel

De cirkel daar omheen geeft het ontwikkelproces van een bedrijf weer, de principes van effectueel redeneren (Sarasvathy, 2001). Dit proces geeft een startup weer waarbij de ondernemer eerst kijkt naar diens eigen middelen en of ze stakeholders kunnen meenemen in hun plan. De ondernemer begint dan te ondernemen in het klein, een kapper zal bijvoorbeeld eerst thuis klanten gaan knippen en niet direct een kapsalon gaan afhuren. Deze kleine acties worden geëvalueerd en er wordt overzicht gecreëerd om inzicht te krijgen in de stappen die moeten worden gezet. De ondernemer moet een groeistrategie ontwikkelen om zo naar de volgende stap in de onderneming te gaan en partners vinden die de ondernemer kunnen helpen de groeistrategie waar te maken. Bijvoorbeeld investeerders.

### Belangrijke processen

Onderliggend aan het DNA van de onderneming en de Starterscirkel wordt er steeds gekeken naar de primaire onderdelen van de onderneming. Deze primaire onderdelen moeten kloppen, op elkaar aansluiten en op elkaar voortborduren. Dit zijn de belangrijkste klanten, belangrijkste activiteiten, belangrijkste middelen, belangrijkste kanalen, belangrijkste verdienmodel en de kostenstructuur.

Bijlage 3: Interviewschema: experts in ondernemerschap

*Op pagina 2 is de topiclijst inhoudelijk weergegeven. Deze pagina dient als overzicht.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Onderdeel | Subonderdelen | Aantekeningen |
| Introductie | * Onderwerp * Doel * Vertrouwelijkheid * Resultaten * Duur * “Heb je nog vragen?” * “Toevoegingen?” |  |
| Persoonsgegevens | * Naam * Werk * E-mail |  |
| Doel van het onderzoek | concrete aanbevelingen doen voor een ondernemerschapsonderwijsprogramma voor startende ondernemers, gericht op het faciliteren van ondernemerschap en het starten van een onderneming. |  |
| Hoofdvraag | Op welke manier kan een ondernemerschapsonderwijsprogramma worden vormgegeven om ondernemers klaar te stomen voor het ondernemerschap? |  |
| Topiclijst | **Conceptmodel:**   * Algemene indruk * Kritiek (op onderdelen) * Suggesties * Aanbevelingen |  |
| Toevoegingen van de geïnterviewde | Vragen en toevoegingen van de geïnterviewde kunnen hier besproken en behandeld worden. |  |
| Afsluiting | * Interview afronden * “Heb ik nog iets gemist?” * “Wil je nog wat toevoegen?” * Bedanken * Belang en bijdrage van het interview benoemen aan het einddoel * Interviewapparatuur uitschakelen * “Wat vond je van het interview?” (tips) |  |

*De uitgeschreven topics. Dit formulier is gebruikt bij het afnemen van de interviews.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Topics uitgeschreven |  | Extra ruimte voor aantekeningen |
| Beginvraag: | Doorvragen: |  |
| Zou je jouw ervaring met ondernemerschap / onderwijs willen toelichten? (OV) | * Hoeveel jaar? * Wat betekend ondernemerschap voor jou? * Waarom ondernemerschap? |  |
| Conceptmodel: |  |  |
| Algemene indruk (OV) |  |  |
| Kritiek op onderdelen (OV) |  |  |
| Suggesties (OV) |  |  |
| Aanbevelingen (OV) |  |  |
| StartUp Cirkel: |  |  |
| Algemene indruk (OV) |  |  |
| Kritiek op onderdelen (OV) |  |  |
| Suggesties (OV) |  |  |
| Aanbevelingen (OV) |  |  |
| Belangrijke processen: |  |  |
| Algemene indruk (OV) |  |  |
| Kritiek op onderdelen (OV) |  |  |
| Suggesties (OV) |  |  |
| Aanbevelingen (OV) |  |  |
| Toevoegingen van de geïnterviewde: |  |  |
| Vragen en toevoegingen van de geïnterviewde kunnen hier besproken en behandeld worden. |  |  |

# Bijlage 4 Zorgvuldig omgaan met proefpersonen

*Deze bijlage is te openen door dubbel te klikken op onderstaande afbeelding.*

**

# Bijlage 5: Stappenplan van het model

*In deze bijlage volgt de uitwerking van het stappenplan van het praktische model voor starters. Hierin wordt een toelichting en uitleg gegeven. Deze kan worden ingezet voor startende ondernemers.*

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving