



> FOR SOCIETY

## **MKB Drive – Community Building**

Een regionaal onderzoek naar de wens van MKB-ondernemers in horeca en retail naar netwerkuitbreiding en –versterking.

Drs. Saskia van Overbeek  
Dr. Dana Feringa

Eindhoven, september 2023

Lectoraat Inclusieve Regio  
Fontys Hogeschool Sociale Studies

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Drive MKB.....	3
Methode.....	5
Fasering project.....	5
Vraagstelling.....	5
Populatie en steekproef .....	6
Methode van dataverzameling en analyse .....	6
Anonimiteit, betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid .....	7
Fase 1 Best practices .....	8
Resultaten .....	8
Belangrijkste overall resultaten.....	8
Belangrijkste resultaten per topic .....	9
Tussentijdse conclusies .....	11
Discussie .....	12
Fase 2 Potentials.....	14
Literatuurstudie.....	14
Sociaal kapitaal theorie .....	14
Groepsdynamica.....	14
Bonding and bridging .....	15
Balans werk en privé .....	16
Rollen en leidinggeven .....	17
Resultaten .....	18
Belangrijkste overall resultaten.....	18
Belangrijkste resultaten per topic .....	20
Conclusies.....	23
Discussie .....	24
Aanbevelingen.....	24
Literatuur.....	25

## Inleiding

Onze samenleving bevindt zich in een transitie van een oude naar een nieuwe economie waarin de nadruk verschuift van korte termijn winstmaximalisatie naar meer ecologische en sociale langetermijnoplossingen (Loorbach et al., 2016; Raworth, 2017). De nieuwe economie krijgt hiermee een sociaal maatschappelijk karakter. Ook netwerkvorming speelt hierbij een rol, zoals onder meer is gebleken uit onderzoek naar de invloed van burgers in de textielindustrie (Van Overbeek & Feringa, 2022).

Hiermee ontstaat er in toenemende mate behoefte aan samenwerking tussen de disciplines economie en sociale wetenschappen, en in de uitvoeringspraktijk tussen economische en sociale beroepskrachten. Waar de sociale beroepskrachten ervaring hebben met het bouwen van communities, hebben mkb-ers zicht op wanneer die (nieuwe) communities voor hen ook daadwerkelijk van nut zijn. Tegelijkertijd raakt zowel de werkpraktijk van sociale beroepskrachten als mkb-ers steeds meer doordrongen van digitale technologie.

Dit brengt vraagstukken met zich mee rond bijvoorbeeld online aanwezigheid, communicatie en privacy.

In lijn met deze ontwikkelingen ontstaan steeds meer multidisciplinaire samenwerkingsverbanden. In Amsterdam Zuidoost is bijvoorbeeld op initiatief van enkele politieke partijen het programma Community Wealth Building gestart, waarbij bewoners, bedrijven, organisaties en de gemeente samenwerken aan een eerlijke, lokaal verankerde economie (Groenlinks, z.d.).

## Drive MKB

Het onderzoeksproject *Drive MKB* is zo'n multidisciplinair samenwerkingsverband waarin economie, sociale wetenschappen en IT de handen in een slaan. Voluit betreft de naam van het project '*Duurzaam regionaal innovatief & veerkrachtig ecosysteem voor de MKB*' en is opgezet om een bijdrage te leveren aan de digitale transformatie bij MKB-bedrijven en zo de helpende hand te bieden voor een veerkrachtig herstel van de economie in de Brainport en Midpoint regio's (Fontys Hogeschool ICT, z.d.).

Doel van het project is een bijdrage leveren aan het versnellen van de digitaliseringsagenda's van het midden- en klein bedrijf in de Brainport en Midpoint regio ten behoeve van het economisch en maatschappelijk herstel na de coronacrisis. Het technologisch vertrekpunt van het ecosysteem is de ontwikkeling van een zogenaamd Open App platform gevuld met bepaalde applicaties, die in de bedrijfsvoering van het MKB geïntegreerd zouden moeten worden (Fontys Hogeschool ICT, z.d.). Het project dat dankzij een co-financieringsconstructie, met onder andere een bijdrage van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) in september 2021 van start is gegaan, wordt geleid door Fontys Hogeschool ICT (FHICT).

Omdat bij het vormen van een digitale community meer komt kijken dan enkel digitale middelen, ICT-dienstverlening en bijbehorende bij- en omscholing heeft FHICT het lectoraat Inclusieve Regio van Fontys Sociale Studies verzocht een onderzoek te doen naar de sociale aspecten die van belang zijn bij het vormen van het gewenste digitale netwerk. Doel van het onderzoek is het in kaart

brengen van de wens van MKB-ondernemers, met name retail en horeca in de Brainport en Midpoint regio, om deel uit te maken van een digitale community voor horeca en retail. Ook ondernemingen uit aanverwante branches, zoals bijvoorbeeld recreatie, behoren tot de doorgroep.

De expertise binnen het sociaal domein met betrekking tot community building enerzijds en de verbreding van het werkveld richting economie en digitalisering, geven dit onderzoek een sociaal innovatief karakter.

In dit rapport zullen eerst de methode en resultaten besproken worden. Op basis van de resultaten worden conclusies getrokken. In de discussie wordt ingegaan op de waarde van het onderzoek en aspecten waarmee daarbij rekening gehouden dient te worden. Tenslotte worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot het vormgeven van een community voor mkb in de regio en aanbevelingen voor onder meer vervolgonderzoek. Omdat het onderzoek uit meerdere fases bestaat, zullen resultaten, conclusies, discussie en aanbevelingen per fase besproken worden. Daarbij neemt de volgende fase de inzichten uit de eerdere fase mee, waar dit van toegevoegde waarde is. Voor de leesbaarheid zal met betrekking tot de doelgroep in het vervolg simpelweg gesproken worden over 'horeca en retail'. Enkel daar waar het voor het begrip nodig is de aanverwante branche te vermelden, zal dit gedaan worden.

## Methode

### Fasering project

Dit project kent de volgende fasering:

- fase 1) kwalitatief onderzoek d.m.v. semi-gestructureerde interviews bij 'best practices', hierna fase 1 genoemd;
- fase 2) kwalitatief onderzoek d.m.v. semi-gestructureerde interviews bij 'potentials', hierna fase 2 genoemd;

Er is gestart met interviews bij 'best practices' van communities om te onderzoeken wat er geleerd kan worden bij het oprichten van en deelnemen aan een (digitale) community. Naar aanleiding van de resultaten uit fase 1 en daaruit voortvloeiende literatuurstudie zijn interviewvragen opgesteld voor fase 2. De inhoud van fase 2 is dus afhankelijk van de uitkomsten van fase 1.

Om een zo breed mogelijk en zo weinig mogelijk gestuurd beeld te krijgen van wat geleerd kan worden van best practices is aan fase 1 geen literatuurstudie vooraf gegaan, maar is gekozen voor een exploratieve, ofwel inductieve opzet (Verhoeven, 2018). Naar aanleiding van de resultaten van fase 1 is een passende literatuurstudie gedaan m.b.t. de meest relevante uitkomsten. Deze literatuurstudie dient als basis voor fase 2.

De looptijd van het project is 2022 en 2023. Fase 1 is uitgevoerd in het najaar van 2022, fase 2 in het voorjaar van 2023.

### Vraagstelling

De overkoepelende vraagstelling luidt:

*Wat is de wens van mkb-ondernemers, met name horeca en retail in de Brainport en Midpoint regio, om hun netwerk uit te breiden/te versterken en dit te doen door deelname aan een (digitale) community?*

Door eerst te vragen naar wensen om het netwerk uit te breiden/te versterken beginnen we met een brede uitvraag. Door niet meteen de focus te leggen op de digitale community kunnen we bovendien beter inzichtelijk maken aan wat voor soort community ondernemers – überhaupt - deel willen nemen. De vraag of ondernemers aan een digitale community deel willen nemen, tevens de vraag van collega's van FICT, wordt wel gesteld, maar als deelvraag van de overkoepelende vraagstelling van fase 2. Al met al denken we op deze manier een completer beeld te kunnen krijgen van de wensen van de deelnemende ondernemers aan het onderzoek.

#### Fase 1

De centrale onderzoeksvraag van fase 1 luidt:

*Wat kunnen we leren van best practices bij het oprichten van en deelnemen aan een (digitale) community?*

## Fase 2

De centrale onderzoeksvraag van fase 2 luidt:

*In hoeverre en hoe willen ondernemers hun netwerk uitbreiden en/of versterken? In hoeverre en hoe zou deelname aan een (digitale) community hierbij wenselijk zijn?*

## Populatie en steekproef

### Fase 1

De populatie van fase 1 bestaat uit bestaande (deels) digitale communities in de Brainport en Midpoint regio's. Uit de populatie is een niet-gerichte, selecte steekproef getrokken, waarbij respondenten een onbekende, ongelijke kans hebben om in de steekproef te komen (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, Kostelijk & Van der Velden, 2021). Dit heeft geresulteerd in zes expertinterviews met respondenten die deel uitmaken van (deels) digitale communities.

### Fase 2

De populatie van fase 2 bestaat uit mkb-ondernemers in horeca en retail en aanverwante organisaties. Uit de populatie is een niet-gerichte, selecte steekproef getrokken, waarbij respondenten een onbekende, ongelijke kans hebben om in de steekproef te komen (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, Kostelijk & Van der Velden, 2021). Dit heeft geresulteerd in zes interviews met mkb-ondernemers, waarvan vijf uit de horeca- en één uit een aanverwante sector. Daarnaast heeft één expertinterview plaatsgevonden met een voorzitter van een horeca-netwerk.

## Methode van dataverzameling en analyse

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Het doel van de semi-gestructureerde interviews is enerzijds door middel van vaste hoofd- en deelvragen antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen en tegelijkertijd daar waar nodig door te kunnen vragen (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, Kostelijk & Van der Velden, 2021). Op deze manier kan een beeld verkregen worden van eventuele regelmatigheden en kan tegelijkertijd, daar waar gewenst, meer diepgang gegeven worden.

De respondenten van zowel fase 1 als fase 2 zijn geworven door de FICT. Na toezegging tot deelname zijn contactgegevens, met instemming van de betrokken respondenten, doorgegeven aan de onderzoeker. De onderzoeker heeft vervolgens contact met de respondenten gezocht en interviewmomenten afgestemd.

Op de data verzameld tijdens zowel fase 1 als fase 2 is een inhoudsanalyse uitgevoerd in lijn met het stamien van Boeije en Bleijenbergh (2019). Met behulp van open, axiaal en selectief coderen zijn structuren en patronen in de data inzichtelijk gemaakt. De interpretatie van de data heeft plaatsgevonden in het onderzoeksteam bestaande uit onderzoekers van Fontys.

## Anonimiteit, betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Dit onderzoek is uitgevoerd in lijn met de *Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit* (2018). De namen van respondenten zijn in deze rapportage geanonimiseerd. De respondenten van het onderzoek krijgen desgewenst een terugkoppeling van de onderzoeksresultaten (informed consent).

De betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het kwalitatieve onderzoek zijn geborgd in lijn met de werkwijze van Maso en Smaling (1998). De betrouwbaarheid is geborgd door navolgbaar te werken. De validiteit door het creëren van momenten voor intersubjectiviteit binnen het projectteam. De bruikbaarheid door het toepassen van fast feedback binnen het onderzoeksteam.

## Fase 1 Best practices

### Resultaten

De expertinterviews zijn opgedeeld in vier topics:

- I        Ontwerp community
- II       Deelname community
- III      Drijfveren deelname
- IV      Sociale relaties

Als eerste zal kort achtergrondinformatie gegeven worden die inzicht geeft in de vorm van de betrokken communities. Vervolgens wordt ingegaan op de belangrijkste overall resultaten die horizontaal en verticaal door de interviews lopen en inzicht geven in belangrijke terugkerende thema's. Ten slotte wordt apart ingegaan op de hierboven beschreven topics. Door de resultaten op deze verschillende manieren te belichten zal in de beschrijvingen deels sprake zijn van overlap, maar daarmee ook van een uitgebreid inzicht.

### Achtergrondinformatie

De respondenten maken deel uit van zeer uiteenlopend vormgegeven communities. Bij sommige communities is deelname betaald en bij andere onbetaald. De betaalde communities zijn werkgerelateerd en bij de onbetaalde communities is sprake van een mix van privé en werkgerelateerd of puur privé. Alle communities zijn uit de Midpoint of Brainport regio's. De deelnemers van de verschillende communities zijn zeer divers. Zij bestaan uit (privé-)personen, bedrijven, zzp'ers, onderwijsinstellingen of gemeente en combinaties van voorgenoemden. Sommige communities bestaan (deels) uit internationals. Alle communities bestaan uit een mengvorm van online en offline, maar bij de ene community ligt de nadruk meer op online, bij de andere juist op offline of zijn beide aan elkaar gelijkwaardig. De experts bekleden de volgende rollen: mede-eigenaar, medewerker op detacheringsbasis, oprichter, directeur, eigenaar, eigenaar en deelnemer.

### Belangrijkste overall resultaten

#### *Verbinding en netwerk*

Uit fase 1 komt naar voren dat verbinding en netwerk als een rode draad door de communities lopen. Het zijn de belangrijkste redenen om een community op te richten of er bij aan te sluiten. Eenmaal lid, zijn verbinding en netwerk hetgeen waarvan het meest gebruik wordt gemaakt, waaraan men het meest bijdraagt en dit ook van andere leden verwacht. Het kan werkgericht zijn, waarbij het veelal gaat om samenwerken, kennisdelen en van elkaar leren. Het kan privé zijn, waarbij het vooral gaat om verbinding an sich, ergens bijhoren. Facilitering in de vorm van offline en online activiteiten en contact, houden verbinding en netwerk in stand. De community is dus geen doel op zich, maar een middel voor het creëren van verbinding en netwerk.



### *Fysieke component*

Een zeer belangrijke bevinding uit fase 1 is dat in de onderzochte communities een fysieke component een voorwaarde is voor online succes. Alle experts geven aan dat enkel en alleen een digitale community geen optie is. Regelmatig fysiek contact is nodig voor het voortbestaan van de community. Dit werd mede duidelijk tijdens de corona-periode, waarin als het ware 'geteerd' werd op de eerder opgebouwde fysieke relaties. De onderzochte communities organiseren dan ook allemaal fysieke activiteiten.

### *Actieve deelname*

Een laatste belangrijk overall inzicht betreft het belang van actieve deelname aan de community van de leden. Van verschillende leden wordt verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen. Lidmaatschap is een kwestie van halen en brengen. De respondenten geven aan dat dat ook van hen verwacht mag worden en ook dat het ze meestal lukt daaraan te voldoen.

### *Andere terugkerende thema's*

Naast de drie bovenstaande meest in het oog springende thema's zijn er nog een aantal thema's die opvallen, omdat ze regelmatig in de interviews terugkeren. Eén ervan is het belang van communicatie en, vooral bij internationale communities, het vermijden en/of oplossen van miscommunicatie in verband met taal- en cultuurissues. Andere thema's zijn het belang van afspraken nakomen, het belang van persoonlijk contact, het belang van openheid en de misvatting dat 'het vanzelf gaat'. Met dit laatste wordt bedoeld dat goede organisatie en facilitering belangrijk zijn voor het laten slagen van een community. Er komt meer bij kijken dan enkel het oprichten van een community en het zorgen voor deelnemers. Een laatste opvallende bevinding die speelt bij communities met internationals is het belang dat gehecht wordt aan het opbouwen van een eigen leven in het buitenland.

## Belangrijkste resultaten per topic

### **I      Ontwerp community**

De meeste antwoorden op de items behorende bij dit topic zijn door vijf experts gegeven, omdat in één geval de nodige kennis met betrekking tot de ontwerpfase deels ontbrak.

Zoals hierboven al vermeld hebben de belangrijkste redenen om een community op te richten te maken met verbinding en netwerk. Daarnaast spelen economisch-financiële redenen een rol. Bij aansluiting van nieuwe leden is vooral belangrijk dat de match goed is. Dit geldt zowel voor het profiel als voor de persoon. Respondenten geven aan dat de communities veelal uit gelijkgestemden bestaan. De puur werkgerelateerde communities vragen allemaal financiële bijdragen van hun leden. Opvallend is dat in de communities geen sprake is van bepaalde onmisbare personen, maar wel van onmisbare rollen en taken.

Facilitering binnen de communities is zeer divers van aard. Wat wel duidelijk naar voren komt is dat binnen alle communities een offline en online programma, waarbij de accenten per community verschillen, gecombineerd worden.

De communities zijn vrij plat georganiseerd en hoe beslissingen worden genomen is veelal afhankelijk van het onderwerp. Soms ligt de beslissing bij een klein groepje personen met bepaalde rollen, soms worden alle leden geraadpleegd.

Gevraagd naar de belangrijkste lessen geleerd bij de totstandkoming van de communities werden zeer diverse antwoorden gegeven. Een belangrijke opmerking is dat de meeste mensen liever deelnemen dan leiden. Dit wordt bevestigd in onderzoek naar de invloed van burgers in de textielindustrie (Van Overbeek & Feringa, 2022).

## **II Deelname community**

De rollen, taken en verantwoordelijkheden van de respondenten, die tevens deelnemers van de communities zijn, zijn zeer divers van aard en afhankelijk van de community waarvan ze deel uitmaken. Vaak zijn de werkzaamheden gerelateerd aan het onderhoud van contacten, communicatie en de organisatie van events. Respondenten geven aan zelf het meest gebruik te maken van de verbinding en het netwerk dat de community biedt en hier zelf ook het meeste aan bij te dragen.

## **III Drijfveren**

Net als de redenen voor oprichting zijn de meest genoemde redenen om aan te sluiten bij de betreffende communities verbinding en netwerk. Verbinding en netwerk worden ook als voornaamste nut voor deelnemende organisaties gezien en de beschrijvingen van droomcommunities van respondenten gaan vooral over het optimaliseren van de verbinding en het netwerk.

Respondenten geven zeer verschillende antwoorden op de vraag wat zij van deelname geleerd hebben, maar er wordt wel meerdere keren genoemd dat je samen sterk bent, wat weer verwijst naar verbinding en netwerk. Een opvallende uitspraak is dat gedrag infecteert: het gaat er dan niet om *wat* je doet, maar *hoe* je het doet.

Een aspect waar men minder blij mee is, is het niet nakomen van afspraken. Dit doet zich sinds de corona-periode vaker voor dan voorheen. Deelnemers zouden luier zijn geworden en er zou meer sprake zijn van stress.

## **IV Sociale relaties**

De respondenten geven aan dat ze van anderen vooral verwachten dat gebruik gemaakt wordt van het netwerk en dat sprake is van actieve deelname en een open houding. Van de respondenten, die veelal een leidende rol vervullen kan facilitering en ondersteuning verwacht worden. Het lukt de respondenten in de meeste gevallen ook deze verwachtingen waar te maken.

Ook op de vraag welke *mindset* nodig is voor het laten slagen van de community worden vooral aspecten genoemd met betrekking tot verbinding en netwerk en dat een community niet vanzelf succes heeft; er moet iets voor gedaan worden.

In alle communities staat het iedere deelnemer vrij om ideeën aan te dragen. Vervolgens wordt meestal gekeken naar haalbaarheid en de mening van de community en wordt een beslissing genomen. Wie hier allemaal bij betrokken worden, hangt vooral af van de aard van het idee.

Opvallend resultaat is dat conflicten weinig voorkomen. Komen ze toch voor dan wordt bij een conflict meestal bemiddeld, maar het is de bedoeling dat de conflicterende partijen er uiteindelijk zelf uitkomen. Ook van concurrentie is weinig sprake; deelnemers aan de communities vullen elkaar vooral aan. Eén respondent merkt op dat er door de jaren heen een verandering te zien is geweest van een meer gesloten, competitieve houding, naar meer openheid. Ook geeft één respondent aan dat een branchequotum gehanteerd wordt om te voorkomen dat er te veel soortgelijke organisaties deelnemen.

Relaties worden op vele verschillende manieren via online en offline tools onderhouden, waarbij het belang van fysieke relaties, zoals eerder aangegeven, duidelijk naar voren komt. De enige deelnemende respondent uit de horeca-branches geeft hierbij aan dat het bij horeca juist gaat om verbinding en daarmee offline relaties. Opvallend hierbij is dat deze respondent tevens aangeeft dat horeca en retail elkaar nodig hebben en dat daarom een digitale community voor horeca en retail samen heel zinvol zou zijn.

Diverse valkuilen voor het onderhouden van relaties worden genoemd. Antwoorden die we ook bij andere vragen hoorden zijn de misvatting dat het vanzelf gaat, (mis)communicatie en het niet nakomen van afspraken.

De meeste respondenten nemen ook deel aan andere offline en/of online netwerken, maar slechts één respondent legt een verbinding tussen twee verschillende netwerken waarvan zij deel uitmaakt.

### Tussentijdse conclusies

Uit de resultaten komt naar voren dat ‘verbinding en netwerk’ de kern zijn van de onderzochte (digitale) communities. Daarnaast blijkt dat een fysieke component een voorwaarde is voor verbinding en online succes. Ook het belang van actieve deelname door leden (‘halen en brengen’) wordt onderstreept.

De belangrijkste conclusie die we hieruit kunnen trekken is dat de communities geen doel op zich zijn, maar een middel voor het creëren van verbinding en netwerk. Voor het slagen van de community is een fysieke component hierbij essentieel en is actieve deelname van de leden nodig.

Andere terugkerende aspecten betreffen het belang van (mis)communicatie, het belang van het nakomen van afspraken, van persoonlijk contact, van openheid en de misvatting dat ‘het vanzelf gaat’. We kunnen concluderen dat voor een goede verbinding en een goed functionerend netwerk – de kern van de communities – aan al deze aspecten aandacht besteed dient te worden, zodanig dat communicatie faciliterend werkt, miscommunicatie vermeden wordt, afspraken worden nagekomen, persoonlijk contact mogelijk is, een open houding heerst en de community met aandacht wordt georganiseerd.

Uit de resultaten komt verder naar voren dat de verschillende communities op zeer diverse manieren, met zeer diverse deelnemers georganiseerd zijn. De manier waarop beslissingen worden genomen en wie hierbij worden betrokken is afhankelijk van de situatie en wat nodig lijkt te zijn. Niet zozeer bepaalde personen, maar rollen en taken zijn belangrijk. De deelnemers, van wie actieve deelname wordt verwacht, hebben zeer uiteenlopende rollen en taken. Iedereen kan ideeën inbrengen en per idee wordt bekeken of de hele community geraadpleegd wordt of een kleinere

groep afgevaardigden om tot een beslissing te komen. Uit voorgaande kunnen we concluderen dat bij de communities sprake is van een vrij platte organisatie.

Eerder werd al genoemd dat actieve deelname van leden wordt verwacht en dat het een misvatting is om te verwachten dat een community vanzelf goed loopt. Een resultaat dat hiermee samenhangt is dat men minder blij is met het niet nakomen van afspraken, iets wat sinds de corona-periode vaker voorkomt dan voorheen. Ditzelfde wordt ook genoemd als valkuil bij het onderhoud van relaties. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat de communities een redelijk vrijblijvend karakter hebben en dat aan de verwachting van actieve deelname niet altijd wordt voldaan. Dit is dus een punt ter verbetering en onderstreept ook weer het belang van een goede organisatie van de community, zodat verbinding en netwerk optimaal benut worden.

Uit de resultaten blijkt ook dat er weinig sprake is van concurrentie en conflicten, dat sprake is van gelijkgestemdheid en dat bij aannames gekeken wordt naar een goede match, zowel qua persoon als profiel. Hieruit kunnen we de conclusie trekken dat er binnen de communities sprake is van een bepaalde min of meer afgebakende eenheid en dat het er over het algemeen 'vreedzaam' aan toe gaat.

## Discussie

Uit de resultaten is gebleken dat verbinding en netwerk de belangrijkste componenten zijn van de onderzochte communities en dat een fysieke component een voorwaarde is voor (online) succes. Dit roept de vraag op of de beoogde digitale community van het Drive MKB-project wel de beste oplossing is. We leven momenteel in een tijdperk van fragmentatie en behoefte aan verbinding (Rotmans, 2021). Dit uit zich ook in de eerder beschreven verschuiving van het economisch denken van korte termijn winstmaximalisatie naar een lange termijn welzijnsgerichte economie. De resultaten en conclusies suggereren dat de focus van het project verschoven dient te worden van digitaal naar een mix van fysiek en digitaal, ofwel offline en online.

Uit het interview met de respondent uit de horeca-branchen kwam naar voren dat horeca voor verbinding staat en dat daarom fysiek contact zo belangrijk is. Toch zou een digitale community samen met retail wel gewenst zijn. Ondanks de focus op offline, wordt dus toch de wens geuit digitale samenwerking aan te gaan. Mocht een dergelijke samenwerking tot stand komen dan is het belangrijk goed na te denken over de vraag hoe je een community zo in kan richten dat zowel offline verbinding als online samenwerking succesvol zijn.

Binnen sommige communities lopen werk en privé door elkaar. Bij het inrichten van een community kan het zinvol zijn er bij stil te staan in hoeverre een scheiding van werk en privé al dan niet gewenst is. Kunnen bijvoorbeeld de integratie van werk en privé een versterkend effect hebben op elkaar? In hoeverre is het zinvol dit na te streven en in het ontwerp mee te nemen? Welke drijfveren spelen hierbij een rol?

Een community werkt niet vanzelf en deelnemers hebben vaak liever een deelnemende dan een leidende rol. Daarnaast zijn bepaalde rollen onmisbaar om bepaalde taken uit te voeren. Het is daarom belangrijk deze aspecten goed op elkaar af te stemmen. Welke rollen spelen groepsdynamica

en leiderschap hierbij? Wat kunnen we in deze context zeggen over sociaal kapitaal en *bonding and bridging* kapitaal? In de literatuurstudie volgend op fase 1, zal hier nader op ingegaan worden.

Bij toetreding van nieuwe leden wordt gekeken of de 'match' goed is, zowel qua profiel als persoon. Binnen de communities is veelal sprake van gelijkgestemdheid en wordt belang gehecht aan openheid. Van conflicten en/of concurrentie t.o.v. elkaar is weinig sprake. M.b.t. concurrentie is eerder sprake van elkaar versterken en aanvullen. Zouden deze gelijkgestemdheid en gebrek aan concurrentie en conflict voort kunnen komen uit de aandacht die besteed wordt aan het zorgen voor een goede match bij toetreding?

Naar aanleiding van de uitkomsten uit de eerste fase van het onderzoek is aanbevolen de doelgroep in fase 2 breed uit te vragen over de wensen met betrekking tot uitbreiding/verdieping van hun netwerk. Tevens is aanbevolen voorafgaand aan de fase 2 een literatuurstudie te doen over 'sociaal kapitaaltheorie', 'bonding en bridging', groepsdynamica en leiderschap.

## Fase 2 Potentials

### Literatuurstudie

Naar aanleiding van fase 1 is een literatuurstudie uitgevoerd. Hieronder wordt kort ingegaan op de belangrijkste bevindingen. Er wordt aangegeven hoe ze in relatie staan tot fase 1 en waar ze als basis kunnen dienen voor fase 2.

### Sociaal kapitaal theorie

Uit fase 1 is naar voren gekomen dat verbinding en netwerk als een rode draad door de communities lopen. Werkgericht uit zich dit door onder andere samenwerken, kennisdelen en van elkaar leren en privé uit zich dit door de verbinding aan zich. De community is hierbij een middel voor het creëren van verbinding en netwerk.

Deze resultaten sluiten onder andere aan op de bestaande literatuur over 'sociaal kapitaal'. Volgens Bourdieu (in Siisiäinen, 2000) is sociaal kapitaal het totaal van de middelen verbonden aan het lidmaatschap van een groep. De groep zelf voorziet in deze middelen, die dienen als referentie, ruilmiddel, status of waarde. Door het uitwisselen van deze middelen, worden de relaties in de groep versterkt. Volgens Bourdieu gaat het hierbij om sociale relaties die de deelnemers de mogelijkheid bieden zijn/haar belangen te dienen. Dit geldt volgens Bourdieu zowel voor lidmaatschap van een fysieke als digitale of online groep.

In relatie tot fase 1 wordt bijvoorbeeld kennis binnen het netwerk gebruikt als middel om van elkaar te leren. Dit kan de belangen van de deelnemers dienen en tegelijkertijd kunnen door deze manier van samenwerken de relaties in de groep versterkt worden, wat de verbinding, ofwel bonding (zie 'bonding en bridging') ten goede kan komen.

In fase 2 wordt hier verder op ingegaan door onder meer te onderzoeken waaraan deelname aan een community bij zou moeten dragen voor de potentiële deelnemer, wat men zelf aan een community kan en wil bijdragen en hoe men elkaar zou kunnen versterken.

### Groepsdynamica

In het Handboek Groepsdynamica (2006) wordt gesteld dat redenen om aan te sluiten bij een groep enerzijds taakgericht en anderzijds sociaal-emotioneel zijn. Bij de taakgerichte redenen kan het zowel gaan om het bereiken van werkgerelateerde doelen als om het bereiken van privé-gerelateerde doelen. Ook activiteiten die georganiseerd worden zijn hierbij belangrijk. Bij sociaal-emotionele redenen gaat het om de aantrekkelijkheid van de groepsleden (bijvoorbeeld houdingen, opvattingen, rollen, sympathie etc.).

Deze opdeling in werk- en privé-gerelateerd, evenals het belang van (online en offline) activiteiten, zijn ook in het fase 1 naar voren gekomen.

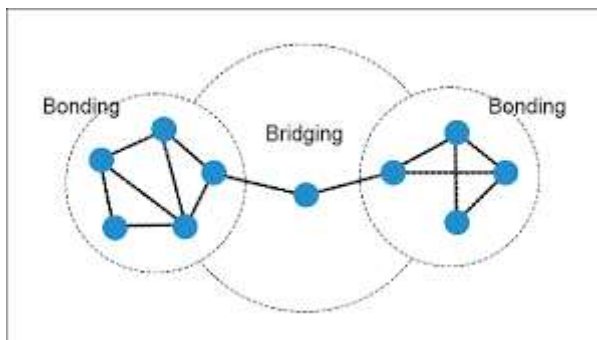
In fase 2 gaan we in op taakgerichte redenen door te vragen naar de gewenste opbrengsten van deelname aan een community. Op sociaal-emotionele redenen gaan we in door te vragen naar gewenste eigenschappen en persoonlijkheidskenmerken van andere deelnemers.

Uit fase 1 blijkt dat bij toetreding van nieuwe leden gekeken wordt of de 'match' goed is, zowel qua profiel (vergelijk taakgericht) als persoon (vergelijk sociaal-emotioneel). Hieruit en uit bovenstaande theorie met betrekking tot redenen van toetreding tot een groep blijkt dat toetreding tweerichtingsverkeer is; zowel voor de bestaande community als de toetreders is het belangrijk dat de match goed is.

Binnen de onderzochte communities is veelal sprake van gelijkgestemdheid en wordt belang gehecht aan openheid. Van conflicten en/of concurrentie t.o.v. elkaar is weinig sprake. M.b.t. concurrentie is eerder sprake van elkaar versterken en aanvullen. Deze gelijkgestemdheid en gebrek aan concurrentie en conflict zouden voort kunnen komen uit de aandacht die besteed wordt aan het zorgen voor een goede match bij toetreding.

In fase 2 wordt gevraagd naar verwachtingen van potentiële deelnemers met betrekking tot hun concurrentiepositie en wat men wel en niet met andere deelnemers zou willen delen. Op deze manier kan ingeschat worden wat deelname aan een community kan betekenen met betrekking tot de mate waarin een competitieve houding en openheid verwacht kunnen worden.

### Bonding and bridging



Figuur 1: Bonding en bridging social capital, overgenomen uit "Swiss Muslim Communities in Transnational and Local Interactions" door H. Schmid, N. Trucco en F. Biasca, 2022. (DOI: [10.51363/unifr.sizgs.2022.007](https://doi.org/10.51363/unifr.sizgs.2022.007)). Copyright 2022, Swiss Center for Islam and Society.

"Bridging social capital refers to social networks that bring together people of different sorts, and bonding social capital brings together people of a similar sort. This is an important distinction because the externalities of groups that are bridging are likely to be positive, while networks that are bonding (limited within particular social niches) are at greater risk of producing externalities that are negative." (Putnam, 2000, geciteerd in Norris, 2002, p. 3).

Zowel 'bonding' en 'bridging' kunnen met 'verbinding' vertaald worden. Het verschil is dat het, aldus het bovenstaande citaat van Putnam, bij bonding gaat om verbinding tussen mensen van gelijke soort en bij bridging tussen mensen van verschillende soort. Je zou ook kunnen zeggen interne verbinding en externe verbinding. Putnam geeft aan dat bridging belangrijk is voor het verkrijgen van

positieve neveneffecten en dat een gebrek aan bridging kan leiden tot negatieve neveneffecten. Heterogene groepen kunnen bijvoorbeeld van toegevoegde waarde zijn voor sociaal kapitaal (zie boven), interpersoonlijk vertrouwen en het versterken van banden. Ook homogene groepen kunnen deze functies vervullen, maar het gevaar bestaat, vooral in pluralistische samenlevingen, dat een groeiende kloof ontstaat met andere groepen (Norris, 2002).

Het is dus belangrijk dat verschillende relatief homogene groepen, zoals bijvoorbeeld een bepaalde community, zich ook verbinden met andere communities of groepen.

Uit fase 1 is gebleken dat de meeste respondenten lid zijn van verschillende communities, maar dat een verbinding tussen de verschillende communities in de meeste gevallen afwezig is. In fase 2 wordt onder meer daarom onderzocht of respondenten al deelnemen aan bestaande communities en ook hoe deze en een eventuele nieuw te vormen community elkaar zouden kunnen versterken.

Uit fase 1 blijkt dat een fysieke component een voorwaarde is voor online succes en dat daarom ook fysieke activiteiten een belangrijk onderdeel zijn. Uit onderzoek gedaan door Townsend, Wallace, Smart en Norman (2014) bij agrarische bedrijven in de UK blijkt daarnaast dat online netwerken kan bijdragen aan het versterken van verbinding met je eigen groep (bonding), indien een fysieke relatie al bestaat. Ditzelfde inzicht werd opgedaan door Van der Sanden, Peels en Feringa (2022) binnen de jeugdhulpverlening in de regio Zuidoost Brabant. Je zou dus kunnen zeggen dat een fysieke relatie nodig is voor verbinding, maar als die relatie er eenmaal is, online netwerken deze relatie kan verstevigen. Fysiek en online versterken elkaar op deze manier dus.

In fase 2 zullen we, aansluitend op deze bevindingen, de respondenten vragen naar de wensen en beweegredenen met betrekking tot fysieke en digitale deelname.

Samenvattend kun je dus zeggen dat voor een goede interne verbinding een fysieke relatie een must is en een online relatie versterkend werkt. Daarnaast is voor een optimaal functioneren de verbinding met andere groepen van belang.

## Balans werk en privé

Meijer (2019) beschrijft in haar thesis met betrekking tot werk-privé boundary-management dat mensen heel verschillende wensen hebben m.b.t. de combinatie van werk- en privéleven. Sommige mensen willen werk en privé graag zo veel mogelijk gescheiden houden, bij andere mag het meer in elkaar overlopen. De ene neigt daarbij meer naar werk wel toelaten in het privé-leven, maar andersom niet of minder. De ander neigt juist naar privé toelaten in het werkleven en andersom niet of minder. De combinatie van werk en privé kan conflicten opleveren, omdat tijd bijvoorbeeld maar één keer besteed kan worden, maar het kan ook een verrijking zijn, als werk- en privé-ervaringen gebruikt worden om elkaar te versterken.

Uit fase 1 is gebleken dat mensen zowel werkgericht als privé aan een community deelnemen. Sommige onderzochte communities zijn werkgericht, sommige combineren werk- en privé en één community is duidelijk privé-gericht. Deze bevindingen zijn vooral gebaseerd op antwoorden op vragen met betrekking tot de inrichting van de community en gaan in die zin niet direct over wensen van mensen m.b.t. de combinatie van werk- en privéleven, zoals beschreven door Meijer (2019).



Het MKB-drive onderzoek is gericht op deelname aan een community voor mkb in horeca en retail en heeft in eerste instantie een werkgericht doel.

### Rollen en leidinggeven

Uit fase 1 blijkt dat een community niet vanzelf werkt, maar dat geïnvesteerd en gefaciliteerd moet worden om het goed te laten functioneren. Ook is gesignaleerd dat veel mensen graag willen deelnemen, maar geen leidende rol willen vervullen. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat niet zozeer bepaalde personen belangrijk zijn, maar wel bepaalde rollen en taken. De communities zijn vrij horizontaal georganiseerd; er is sprake van gelijkheid van verschillende deelnemers en er zijn weinig hiërarchische structuren. Van de deelnemers wordt verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen; actieve deelname dus. Het is een kwestie van halen en brengen.

Het is dus van belang dat al deze aspecten goed op elkaar aansluiten. Het goed in kaart brengen en invullen van de verschillende taken en rollen, lijkt essentieel voor het slagen van een community.

In fase 2 wordt aansluitend hierop ingegaan op wensen van deelnemers m.b.t. de opbrengsten van deelname aan een community en wensen en mogelijkheden m.b.t. bijdragen aan een community.

In het Basisboek Groepsdynamica (2006) wordt beschreven dat in groepen sprake is van taakrollen (rollen voor het uitvoeren van de groepstaak) en van groepshandhavings- en groepsvormingsrollen (rollen voor het versterken en in stand houden van 'het groepsgebeuren').

Bij het inrichten van een community is het dan belangrijk deze rollen goed in kaart te brengen en te verdelen. Daarom is het zinvol bij geïnteresseerde deelnemers te inventariseren in hoeverre zij bereid zijn verschillende rollen op zich te nemen. In het meest gunstige geval worden alle rollen verdeeld onder degenen die ze graag uit willen voeren, maar mocht dit niet zo zijn, dan is het belangrijk dat de 'overgebleven' rollen toch vervuld worden. Daarom is het goed om in kaart te brengen of deelnemers ook bereid zijn rollen te vervullen die ze wat minder aanspreken en of ze bereid zijn hiervoor afspraken te maken, om op die manier toch de continuïteit te waarborgen.

Aanvullend op bovenstaande wordt in het Basisboek Groepsdynamica (2006) gesteld dat leidinggeven niet gaat om persoonlijkheidskenmerken, maar om het vervullen van noodzakelijke functies in de groep en aanpassingsvermogen aan veranderende situaties, of het nu gericht is op taken of op personen. Leiderschapsfuncties kunnen over groepsleden verdeeld worden. Iemand leidt, zodra hij doet, wat de groep op dat moment nodig heeft. Belangrijk is dát ze vervuld worden, niet door wie. Zowel een aangesteld leider (of voorzitter) als de groepsleden doen hetzelfde: functies vervullen die groep nodig heeft.

Bij het vormen van een community kan dan afhankelijk van de wensen van de deelnemers t.o.v. het vervullen van rollen en taken bekeken worden in hoeverre deelnemers daarbij leidinggevende functies willen vervullen. Dit hoeft niet zwart-wit te zijn, in de zin dat iemand altijd wel of geen leider is, maar kan situatie-afhankelijk zijn, zodat een deelnemer bijvoorbeeld in de ene situatie leiderschap moet tonen, omdat dat op dat moment nodig is bij de taak waarvoor hij/zij verantwoordelijk is en zich op het andere moment laat leiden, omdat het nodige leiderschap bij een taak hoort waarvoor iemand anders verantwoordelijk is.

## Resultaten

De interviews zijn opgedeeld in vier topics:

- I Wens netwerk uitbreiden/versterken
- II Hoe netwerk uitbreiden/versterken
- III Wens deelname community horeca/retail
- IV Hoe deelname community horeca/retail
  - A) Gewenste opbrengsten
  - B) Gewenste en mogelijke bijdrage

De opbouw is dusdanig, dat in principe topic II en III enkel aan bod komen als topic I positief beantwoord wordt en topic IV enkel als III positief beantwoord wordt. Ondanks dat is gebleken dat de meeste respondenten weinig interesse tonen in hun netwerk uitbreiden of versterken, zijn in een aantal gevallen toch de vervolgvragen gesteld, om zo een beeld te krijgen bij hoe zij dit vorm zouden geven mochten ze hun netwerk wel uit willen breiden of versterken. Deze respondenten hebben aangegeven dat zij zich daar een beeld bij kunnen vormen, waardoor deze antwoorden toch van waarde kunnen zijn. De antwoorden op de topics II t/m IV zijn als gevolg hiervan veelal fictief.

Hierna zal kort achtergrondinformatie gegeven worden over de respondenten. Vervolgens wordt ingegaan op de belangrijkste overall resultaten die horizontaal en verticaal door de interviews lopen en inzicht geven in belangrijke terugkerende thema's.

Ten slotte wordt apart ingegaan op de hierboven beschreven topics. Door de resultaten op deze verschillende manieren te belichten zal in de beschrijvingen deels sprake zijn van overlap, maar daarmee ook van een uitgebreid inzicht.

## Achtergrondinformatie

De respondenten zijn vooral uit de horeca-branche afkomstig. Van de mkb-ondernemingen vertegenwoordigen vier van de zes respondenten een horeca-onderneming, één een mix van horeca en sport en één een onderneming uit een aanverwante branche, namelijk recreatie, in dit geval in de vorm van een camping. Twee ondernemingen zijn voortgekomen uit een burgerinitiatief.

Drie respondenten zijn eigenaren, één is mede-oprichter, twee zijn directeur.

De respondent van het expert-interview vervult de rol van voorzitter van een netwerkorganisatie ten behoeve van de horeca-branche.

Alle respondenten komen uit de Midpoint- of Brainport regio.

## Belangrijkste overall resultaten

Als meest prominent komen 'samenwerken en verbinden' en 'fysieke component' naar voren. Ook 'tijd' speelt een belangrijke rol evenals 'openheid en flexibiliteit' en 'broer-zus-liefde'. Hieronder wordt kort op ieder onderwerp ingegaan en wordt aangegeven in hoeverre dit in lijn ligt met de resultaten uit fase 1. Eventuele antwoorden van de expert zullen apart vermeld worden.

### *Samenwerken en verbinden*

Dit zijn de redenen waarvoor bestaande communities worden gebruikt, waarom men bij een netwerk aan wil sluiten en die van belang zijn bij het uitbreiden of versterken van het netwerk. Het gaat hierbij vaak om 'gezamenlijke dingen', contact, met elkaar kunnen sparren, elkaar helpen, elkaar versterken, samenwerken door samen te ondernemen en organiseren. Eén ondernemer geeft aan vooral interesse te hebben in kleinschalige samenwerkingen. De expert geeft aan dat een vertrouwensrelatie vooral één op één tot stand kan komen.

Dit ligt in lijn met de uitkomsten uit fase 1, waaruit naar voren is gekomen dat verbinding en netwerk als een rode draad door de communities lopen.

### *Fysieke component*

Uit fase 1 is gebleken dat een fysieke component voorwaarde is voor online succes en een puur digitale community geen optie is. Respondenten waren het daar unaniem over eens.

In fase 2 wordt dit bevestigd, ook hier geldt dat alle respondenten waarde hechten aan fysiek contact. Vooral in de horeca-branche is dit gevoel heel sterk. Enkele respondenten geven zelfs aan überhaupt niet deel te willen nemen aan een digitale community, ook niet in combinatie met fysiek. Zij willen enkel en alleen deel uitmaken van fysieke netwerken; onder andere de ervaring tijdens periodes van lockdown heeft dit duidelijk gemaakt. Eén respondent merkt op dat er zonder fysiek contact geen horeca kan bestaan. De enige respondent uit de horeca-branche in fase 1 gaf een soortgelijk geluid; namelijk dat het bij horeca juist om offline relaties gaat.

In het algemeen geldt dat fysiek de voorkeur heeft boven digitaal, maar dat de meeste respondenten openstaan voor een combinatie. Ook de expert geeft dit aan. De respondenten geven aan dat je met fysiek contact meer diepgang kunt verkrijgen, elkaar beter kunt leren kennen en het zou ook de bereidheid tot samenwerken en elkaar iets gunnen vergroten. Digitaal wordt vooral als aanvulling gezien, voor meer functioneel contact, voor korter contact, als ondersteuning, voor informatievoorziening en om elkaar te kunnen vinden.

### *Tijd*

Gebrek aan tijd wordt genoemd als reden om in beperkte mate of niet te willen deelnemen aan netwerken of om niet te willen uitbreiden. De expert geeft hetzelfde aan. Deelname aan een netwerk wordt daarbij gezien als iets wat extra tijd kost.

In fase 1 is dit niet naar voren gekomen, maar daar zijn al bestaande communities bevraagd, waarbij de afweging om daar al dan niet tijd in te steken al gemaakt was door de respondenten.

### *Openheid en flexibiliteit*

Net als in fase 1 wordt openheid als belangrijk gezien in een netwerk. Daarnaast is een flexibele/wendbare geest belangrijk.

### *Broer-zus-liefde*

Zo noemt één van de respondenten de combinatie tussen horeca en retail. Een ander geeft aan dat het verschillende bloedgroepen zijn. De expert geeft aan dat de branches elkaar kunnen versterken, maar denkt dat het niet zal werken, omdat ondernemers te gemakzuchtig zouden zijn. Ook heeft hij aangegeven dat een al bestaande digitale community voor horeca en retail onsuccesvol zou zijn.

De combinatie van horeca en retail wordt tegelijkertijd als nuttig en als lastig gezien. Horeca en retail hebben elkaar nodig, maar bijten elkaar bij bijvoorbeeld evenementen. Het is zaak goed samen te organiseren om een evenement te laten slagen. Enkele respondenten staan positief tegenover het combineren van horeca en retail en eventuele andere branches, door bijvoorbeeld de positionering op elkaar af te stemmen en voor enkele hangt het af van bijvoorbeeld kernwaarden of ondernemerstype. Ook de enige deelnemende respondent uit fase 1 uit de horeca-branche, heeft aangegeven positief te staan tegenover een community horeca en retail. De expert geeft aan dat netwerken het best branche-gerelateerd kunnen zijn en vooral moeten dienen om zich te kunnen verenigen richting de gemeente.

## Belangrijkste resultaten per topic

### I Wens netwerk uitbreiden/versterken

Alle respondenten maken deel uit van professionele netwerken, maar niet allemaal van formele netwerken. Drie van de zes respondenten, allen uit de horeca-branche, maken enkel deel uit van informele netwerken. Voor hen is dit voldoende. Zo wordt onder meer aangegeven dat je in de horeca continu netwerkt, dat het inherent is aan het werk. Ook wordt opgemerkt dat er voor de horeca al een overdosis aan communities, verenigingen en clubjes bestaat.

De netwerken worden veelal gebruikt voor 'gezamenlijke dingen', belangenbehartiging en om in contact te zijn met anderen.

Tijdens periodes van beperkte mogelijkheden tot fysiek contact, zoals tijdens lockdowns, blijven de netwerken toegankelijk, zij het soms enkel online. Ook wordt aangegeven dat de netwerken dan minder nodig zijn, omdat er minder te doen is. De expert vraagt zich af in hoeverre netwerken dan überhaupt kunnen helpen. Volgens hem zijn ondernemers 'en plein public' niet open en nemen deel met verkeerde intenties, bijvoorbeeld om te horen welke ondernemers er slecht aan toe zijn om vervolgens hun bedrijf over te kunnen nemen.

Van de zes respondenten heeft er maar eentje behoefte aan uitbreiding of versterking van het netwerk; degene uit de aanverwante branche. Drie hebben er geen behoefte aan en twee geven aan dat het eraan ligt hoe interessant die netwerken zijn. Redenen om niet te willen uitbreiden of versterken zijn gebrek aan tijd, voldoende hebben aan het bestaande netwerk, en de ervaring leert dat het vaak 'trekken is aan een dood paard'. De expert geeft aan dat hij weinig animo verwacht, vooral vanwege gebrek aan tijd en gemakzucht. Wel denkt hij dat het wenselijk is dat ondernemers hun netwerk uitbreiden of versterken, zodat er nieuw bloed in het bedrijf blijft stromen.

### II Hoe netwerk uitbreiden/versterken

Het enige concrete antwoord op deze vraag is van de respondent die aangeeft het bestaande netwerk te willen verstevigen door meer samen te ondernemen en organiseren in de vorm van bijvoorbeeld arrangementen. Zoals eerder gemeld, geeft de expert aan dat een vertrouwensrelatie vooral één op één tot stand komt.

*De antwoorden die hieronder besproken worden bij topic II t/m IV zijn veelal fictief van aard, zoals eerder al aangekondigd.*

Over waaraan een netwerk bij moet dragen zijn de meningen zeer verdeeld. Zo wordt genoemd dat de input in uren er qua omzet uit moet komen, dat het moet helpen met personeel, omzet wet- en regelgeving en goede toeleveranciers. Ook betrokkenheid, interesse en inzichten worden genoemd en om mensen die een klik hebben bij elkaar te brengen.

Respondenten geven aan zelf te kunnen bijdragen vooral door samenwerken, verbinden, kennis en ervaring. Maar ook door het ter beschikking stellen van de locatie, door creativiteit, publiciteit.

### **III Wens deelname community horeca/retail**

De enige respondent die hieraan echt deel zou willen nemen is de respondent uit de aanverwante branche die behoefte heeft aan uitbreiding/versterking. Dit kan door nieuwe samenwerkingen aan te gaan en ideeën uit te werken met bijvoorbeeld horeca, musea en andere partijen die activiteiten aanbieden. Eén van de twee respondenten die eerder aangaven dat de wens tot uitbreiding/versterking afhangt van hoe interessant het netwerk is, wil niet deelnemen aan een community voor horeca en retail omdat een dergelijke community als te algemeen gezien wordt en de combinatie als lastig. Eentje geeft aan dat het afhangt van het ondernemerstype en of de kernwaarden bij elkaar passen.

Ter volledigheid wordt hier nogmaals vermeld dat de enige deelnemende respondent uit fase 1 uit de horeca-branche, positief staat tegenover een community horeca en retail. Dit in de vorm van een digitale klantenpas voor mkb-ondernemers in horeca en retail in de regio, om voor gezelligheid na of bij het winkelen te zorgen en andersom. Belangrijk om hierbij te vermelden is wel dat deze zelfde respondent, die een bestaande community vertegenwoordigt, aangeeft dat het bij horeca gaat om verbinding via offline relaties en dit ook binnen het netwerk geldt.

De andere respondenten – met fictieve antwoorden dus – geven aan dat het af zou hangen van het doel en/of de voordelen.

### **IV Hoe deelname community horeca/retail**

#### **A) Gewenste opbrengsten**

Over waaraan een community horeca/retail bij moet dragen zijn de meningen weer zeer verdeeld en komen deels overeen met antwoorden genoemd bij het vorige topic. Genoemd wordt dat de input in uren er qua omzet uit moet komen, dat het moet helpen bij inkoopvoordelen, bij het verbinden met de stad, van toegevoegde waarde voor gasten en/of personeel moet zijn, moet helpen bij wet- en regelgeving en om tips te krijgen van anderen.

De expert geeft aan dat een goed en daadkrachtig bestuur nodig is, dat kan zorgen voor beleid waar iedereen achter staat. Dat bestuur moet daarvoor betaald worden, want tijd is te kostbaar voor vrijwilligerswerk. Daarnaast onderstreept hij het belang van open communicatie.

Volgens de respondenten kunnen horeca en retail elkaar versterken door hun positionering op elkaar af te stemmen (bijvoorbeeld door elkaars spullen te verkopen), door samen goed te organiseren rondom evenementen, door samen dingen te bedenken, samen arrangementen aan te bieden en door contacten uit te wisselen om naar elkaar te kunnen verwijzen.

De expert geeft aan dat ze elkaar zouden kunnen verenigen richting de overheid.

Met betrekking tot de concurrentiepositie worden zeer uiteenlopende antwoorden gegeven. Twee ondernemers onderstrepen het belang van de eigen kracht/het unieke. Verder wordt aangegeven dat qua samenwerking een gelijk niveau met de ander van belang is, dat het nodig is om in een netwerk gezien te worden om serieus genomen te worden en dat men elkaar kan versterken.

Alle respondenten zijn bereid vrijwel alle informatie met elkaar te delen, zij het soms vooral in grote lijnen (financieel) of vertraagd (nieuw idee voor eigen zaak).

Eigenschappen en/of persoonlijkheidskenmerken van andere deelnemers die belangrijk gevonden worden zijn vooral openheid en flexibiliteit. Ook het soort mensen speelt een rol, maar opmerkelijk is dat voor de één gelijkgestemdheid belangrijk is, voor de ander juist het verschil tussen mensen en voor weer een ander moeten het vooral mensen zijn die out of the box kunnen denken.

Bij dit topic is ook gevraagd naar de voorkeur voor fysiek/digitaal en de beweegredenen daarbij. Zie daarvoor de 'overall resultaten'.

#### **IV      Hoe deelname community horeca/retail** **B) Gewenste en mogelijke bijdrage**

Veelal overeenkomstig met de genoemde bijdragen bij topic II geven respondenten aan zelf te kunnen bijdragen door samenwerken, verbinden, kennis en ervaring, door het ter beschikking stellen van de locatie, door ideeën en met creativiteit.

Twee respondenten zijn bereid hier enkele uren per maand of per twee maanden voor uit te trekken, de andere respondenten is de betreffende vraag niet gesteld.

Enkele respondenten geven aan dat hun bestaande communities en een community horeca/retail elkaar mogelijk kunnen versterken.

## Conclusies

Uit de resultaten komt naar voren dat 'samenwerken en verbinden' belangrijke waarden zijn als het gaat om (wens tot) deelnemen aan een netwerk. Dit ligt in lijn met de resultaten uit fase 1, waarin 'verbinding en netwerk' - waarbij samenwerken ook regelmatig genoemd wordt - een duidelijke rode draad vormen.

Het belang van een fysieke component komt nog duidelijker uit fase 2 naar voren, dan uit fase 1. Bij respondenten die de horeca-branche vertegenwoordigen komt dit nog sterker naar voren dan bij respondenten uit andere branches, maar we kunnen rustig concluderen dat een puur digitale community geen optie is volgens de respondenten. Fysiek is een must en is, vooral voor de horeca, belangrijker dan digitaal.

Andere belangrijke conclusies zijn dat een ervaren gebrek aan tijd, het uitbreiden/versterken van netwerken niet als prioriteit stelt.

In lijn met fase 1 kunnen we concluderen dat openheid en flexibiliteit belangrijk zijn voor het laten slagen van de 'samenwerking en verbinding' in een netwerk of community.

Of een combinatie van horeca en retail in een community een kans van slagen heeft is nog maar zeer de vraag. Enerzijds wordt het nut van de combinatie ingezien, anderzijds lijkt men er niet veel vertrouwen in te hebben dat de branches goed met elkaar door een deur kunnen.

Los van het bovenstaande is de belangrijkste, maar voorzichtige conclusie dat er erg weinig behoefte is om het netwerk überhaupt uit te breiden en/of versterken. De behoefte om deel te nemen aan een community horeca/retail is vooral afwezig, dat geldt dus ook voor een digitale community horeca en retail. De helft van de respondenten in fase 2 heeft geen behoefte aan uitbreiden/versterken, van de andere drie respondenten is er maar één die wel de behoefte heeft en zijn er twee bij wie het afhangt van het soort netwerk. In fase 1 heeft de enige respondent die de horeca-branche vertegenwoordigt, aangegeven positief te staan tegenover een community horeca/retail.

Door het geringe aantal respondenten met uiteenlopende meningen kan geen harde conclusie getrokken worden over de behoefte om uit te breiden en/of te versterken.

Het feit dat de opdrachtgever grote moeite heeft gehad om gedurende de looptijd van het project respondenten bereid te vinden aan het onderzoek deel te nemen, kan een indicatie zijn dat de behoefte om deel te nemen aan een community horeca/retail niet leeft.

Ideeën over waaraan een community bij kan dragen en welke bijdrage men zelf kan leveren zijn veelal gerelateerd aan samenwerken en verbinden en het uitwisselen van ervaring en kennis. In lijn met de resultaten uit fase 1 kunnen we concluderen dat een bepaalde wisselwerking belangrijk is voor deelnemers aan een community; er dient een balans te zijn tussen geven en nemen.

Met betrekking tot de concurrentiepositie zijn eigen kracht, gelijk niveau, samenwerking, versterking en gezien worden belangrijk voor respondenten. Dit past bij de uitkomsten uit fase 1, waarin geconcludeerd wordt dat er in de onderzochte communities over het algemeen weinig sprake is van concurrentie. Ook het feit dat respondenten aangeven graag informatie te willen delen versterkt deze conclusie.

## Discussie

De resultaten van beide onderzoeken laten duidelijk een aantal belangrijke waarden zien, die gelden bij deelname aan een netwerk of community. Met name verbinden, netwerk, samenwerken, fysiek contact, openheid, delen en een niet-competitief karakter worden als belangrijk gezien. Bij het inrichten van een eventuele community dient daarmee rekening gehouden te worden.

In de discussie van fase 1 is gezegd dat de focus van het project verschoven diende te worden van digitaal naar een mix van fysiek en digitaal. Na het afronden van fase 2 is de nadruk op de fysieke component nog duidelijk geworden en lijkt niet alleen een mix een betere focus te zijn, maar een mix met een overwegend fysieke component.

Gezien het beperkte animo om het netwerk uit te breiden en of versterken bij de onderzochte groep en de twijfels die ook de expert uit over de kans van slagen van deze combinatie, is het zeer de vraag of een community van horeca en retail momenteel kans van slagen heeft.

Dit onderzoek kent tevens een aantal aandachtspunten, waar het beperkt aantal betrokken respondenten de voornaamste van is. Daarmee zijn de bevindingen indicatief, maar op generlei wijze generaliseerbaar. Het onderzoek is wel dusdanig uitgevoerd dat de betrouwbaarheid en interne validiteit geborgd zijn.

## Aanbevelingen

Om met meer zekerheid te kunnen concluderen of een community horeca en retail kans van slagen heeft, is meer onderzoek nodig. Daarbij is het essentieel dat er voldoende tijd en energie gestoken wordt in het werven van respondenten van de verschillende branches om aan het onderzoek deel te nemen. Mocht dan bijvoorbeeld blijken dat de retail-branche en/of aanverwante sectoren positief staan tegenover deelname aan een community, maar de horeca-branche niet, dan kan overwogen worden om de keuze van branches aan te passen.

Ook dient er rekening mee gehouden te worden, dat de tijd mogelijk nog niet rijp is voor dit concept, maar dat dit er mogelijk over een aantal jaren anders uitziet. Daarom is het zinvol dergelijk onderzoek in de toekomst te herhalen.

Mocht er vervolgonderzoek komen en mocht een community horeca en retail van de grond komen, dan is het belangrijk bij de inrichting rekening te houden met de overkoepelende gevonden waarden en inzichten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen.



## Literatuur

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Kostelijk, E., & Van der Velden, T. (2021). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. (5<sup>e</sup> druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. (3<sup>e</sup> druk). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Fontys Hogeschool ICT (z.d.). *Drive MKB. Duurzaam regionaal innovatief & veerkrachting ecosysteem voor de MKB*. Eindhoven: Auteur.
- Groenlinks Amsterdam (z.d.). *Meerwaarde in de wijk. Community Wealth Building in Zuidoost*. Geraadpleegd op 28 februari, van <https://amsterdam.groenlinks.nl/cwb>
- Loorbach, D., Avelino, F., Haxeltine, A., Wittmayer, J.M., O'Riordan, T., Weaver, P., & Kemp, R. (2016). *The economic crisis as a game changer? Exploring the role of social construction in sustainability transitions*. Geraadpleegd op 29 september 2022, van [https://www.jstor.org/stable/26270000?seq=3#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/26270000?seq=3#metadata_info_tab_contents)
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Meijer, K. (2019). *Master's Thesis Educational Sciences. Werk-privé boundary-management: een persoonsgerichte benadering*. Geraadpleegd op 31 januari 2023, van <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/38878>
- Norris, P. (2002). *The Bridging and Bonding Role of Online Communities*. Geraadpleegd op 2 maart 2023, van [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1081180x0200700301?casa\\_token=fpSrah9%093EcAAAAA:BB90AwyFnMQz2X4K0gXgqcwhn-%09zYU71O4bhvdxCOjmFl4xolYcJNj54RA68qa8nCz4x1QkGO5dY5](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1081180x0200700301?casa_token=fpSrah9%093EcAAAAA:BB90AwyFnMQz2X4K0gXgqcwhn-%09zYU71O4bhvdxCOjmFl4xolYcJNj54RA68qa8nCz4x1QkGO5dY5)
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics*. (1<sup>e</sup> druk). London: Penguin Random House.
- Remmerswaal, J. (2006). *Handboek groepsdynamica. Een inleiding op theorie en praktijk*. (8<sup>e</sup> druk). Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Rotmans, J. (2021). *Omarm de Chaos*. Amsterdam: de Geus.
- Sanden, J., van der, Peels, F., & Feringa, D. (2022). *Verschil maken voor de jeugd in een complex jeugd(hulp)systeem*. Eindhoven: Fontys Sociale Studies

Schmid, H., Trucco, N., & Biasca, F. (2022). *Swiss Muslim Communities in Transnational and Local Interactions*. DOI: [10.51363/unifr.szigs.2022.007](https://doi.org/10.51363/unifr.szigs.2022.007)

Siisiäinen, M. (2000). *Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam*. Geraadpleegd op 20 december 2022, van [https://www.researchgate.net/publication/200031251\\_Two\\_Concepts\\_of\\_Social\\_Capital\\_Bourdieu\\_vs\\_Putnam#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/200031251_Two_Concepts_of_Social_Capital_Bourdieu_vs_Putnam#fullTextFileContent)

Townsend, L, Wallace, C., Smart, A., & Norman, T. (2014). Building Virtual Bridges: How Rural Micro-Enterprises Develop Social Capital in Online and Face-to-Face Settings. Geraadpleegd op 23 december 2022, van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/soru.12068>

Van Overbeek & Feringa (2022). *Inclusieve waardecreatie voor een circulaire samenleving. Een exploratief onderzoek naar de gewenste mate van invloed van burgers op verschillende aspecten van de textielindustrie in hun regio*. Geraadpleegd op 7 maart 2023, van [https://www.researchgate.net/publication/366565024\\_Inclusieve\\_waardecreatie\\_voor\\_een\\_circulaire\\_samenleving](https://www.researchgate.net/publication/366565024_Inclusieve_waardecreatie_voor_een_circulaire_samenleving)

Vereniging Hogescholen (2018). *Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit*. Geraadpleegd op 7 maart 2023, van [https://www.verenighogescholen.nl/system/knowledge\\_base/attachments/files/000/000/959/original/Nederlandse\\_gedragscode\\_wetenschappelijke\\_integriteit\\_2018\\_NL.pdf?1536866463](https://www.verenighogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/959/original/Nederlandse_gedragscode_wetenschappelijke_integriteit_2018_NL.pdf?1536866463)

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. (6<sup>e</sup> druk). Amsterdam: Boom Uitgevers.

