



Universiteit Utrecht

**Ondernemers Perspectief: Invloed van Motivatie op Ecologische Duurzaam
Ondernemerschap**

Merete Reineke (5956242)

Utrecht University

Faculty of Social Science

Supervisor: Rouven E. Hagemeyer

Second assessor: Isolde Kolkhuis Tanke

2018 - 2019

Aantal woorden: 7992

Samenvatting

Toenemende milieuproblemen en de druk van het ecologisch systeem zorgen ervoor dat ondernemers meer druk ervaren om duurzaamheid aan te pakken in de activiteiten van hun onderneming. Ecologisch duurzaam ondernemerschap is een specifiek fenomeen van het duurzaam ondernemerschap waarbij een nadruk wordt gelegd op het ecologische aspect van duurzame ontwikkeling. De case studie vond plaats bij 17 (mede)oprichters van een ecologisch duurzaam ondernemerschap. De resultaten suggereren dat de motivatie om ecologisch duurzaam te ondernemen kan variëren van het oneens zijn met en het willen verbeteren van de huidige industrie en duurzame waarden. De ecologisch duurzaam ondernemer lijkt een specifiek wereldbeeld te hebben en probeert dit te realiseren. Dit toont parallellen met wat er geschreven is over het constructivistisch narcisme. In dit onderzoek komt naar voren dat de motivatie van de ecologisch duurzaam ondernemer meer complementair dan concurrerend is ten opzichte van de strategische acties, de uitdagingen en de bedrijfsresultaten. Een verklaring zou kunnen zijn dat de duurzame waarden en de overtuiging dat de ecologisch duurzaam ondernemer de wereld kan verbeteren in het klimaat van de organisatie aanwezig is. Toekomstig onderzoek zou betrekking kunnen hebben op de relatie tussen ecologisch duurzaam ondernemers en de constructivistische narcisten.

Keywords: duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemerschap, ecologisch duurzaam ondernemerschap, motivatie

Ondernemers Perspectief: Invloed van Motivatie op Ecologische Duurzaam Ondernemerschap

De klimaatverandering, toenemende ontbossing en afname van de biodiversiteit leggen een toenemende druk op ondernemers om duurzaamheid te integreren in de activiteiten van hun bedrijf (Allen & Malin, 2008; Cohen & Winn, 2007; Dean & McMullen, 2007). Door de onderneming als een vehicle voor duurzame producten en diensten te gebruiken, kunnen bedrijven een belangrijke rol spelen in het oplossen van ecologische en sociale problemen (Hall, Daneke, & Lenox, 2010; Pacheco, Dean, & Payne, 2010) en bijdragen aan een duurzamere samenleving.

De *World Business Council for Sustainable Development* verwoordt in het rapport *Vision 2050* (WBCSD, 2010) de *musthaves* voor een duurzamere samenleving, zoals het integreren van de kosten van water en koolstofdioxide, het tegengaan van ontbossing en het leveren van tienvoudig verbeterd gebruik van materialen en bestaansmiddelen. De *musthaves* zijn nodig om binnen de grenzen van de planeet te blijven met onze consumptie. Door het besef van de schaarste van natuurlijke bronnen en de druk op het ecosysteem lijkt de aandacht te verschuiven naar ecologische duurzaamheid (Johnston, Everard, Santillo, & Robèrt, 2007; Santillo, 2007).

Als gevolg van huidige ecologische ontwikkelingen en een toegenomen bewustzijn over de schaarste van grondstoffen (Santillo, 2007) is onderzoek naar ecologisch duurzaam ondernemerschap toegenomen (Gast, Gundolf, & Cesinger, 2017). Ecologisch duurzaam ondernemers (ED ondernemers) baseren hun economische activiteiten op duurzame en milieuvriendelijke principes. Zij hebben oog voor de toenemende milieuproblemen en gaan bij het ondernemen uit van de schaarste van natuurlijke bronnen en het ecosysteem dat onder druk staat. Daarom zullen zij proberen een minimale impact op het milieu te creëren,

waarmee zij een positieve bijdrage aan *local communities* en de maatschappij als geheel leveren.

De ED ondernemer kan meerdere redenen hebben om ecologisch duurzaam ondernemer te worden (Gast et al., 2017). Kirkwood en Walton (2010) noemen als motieven: duurzame waarden, het identificeren van een gat in de markt en het kunnen voorzien van levensonderhoud. Andere onderzoekers benadrukken externe druk van stakeholders als motieven (Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Schaltegger & Wagner, 2011). Het meeste onderzoek is gedaan binnen het veld van management (Cohen & Winn, 2007; Dixon & Clifford, 2007; Schaltegger & Wagner, 2011; Kirkwood & Walton, 2010). Onderzoek vanuit het veld van onderwijskunde kan een bijdrage leveren aan fenomeen ED ondernemerschap. De onderzoeksvraag die hieruit volgt is welke motivaties hebben ED ondernemers om te gaan ED ondernemen?

In een recent onderzoek over ED ondernemerschap zijn de volgende thema's beschreven: de motivatie om ED ondernemer te worden, de strategische acties, de bedrijfsresultaten die met ED ondernemen bereikt kunnen worden, de uitdagingen van het ED ondernemerschap en rol die onderwijs kan innemen om ED ondernemerschap te promoten (Gast et al., 2017). Het is echter onduidelijk wat de invloed is van de motivatie van de ED ondernemer op de strategische acties, de bedrijfsresultaten en de uitdagingen van het ecologisch duurzaam ondernemerschap (Gast et al., 2017). In dit onderzoek wordt een poging gedaan om de vraag te beantwoorden of de motivatie van deze ondernemer complementair of juist concurrerend is aan de strategische acties, de bedrijfsresultaten en de uitdagingen van het ED ondernemerschap?

Het onderzoek heeft twee doelen. Het eerste doel is het beschrijven van de wijze waarop de strategische acties, de bedrijfsresultaten en de uitdagingen van het ED ondernemerschap in praktijk worden gebracht door ondernemers in verschillende sectoren die

zich bezighouden met ED ondernemerschap. En daarnaast om te onderzoeken of de motivatie ondersteunend is of juist een dilemma vormt ten aanzien van de strategische acties, de bedrijfsresultaten en de uitdagingen van het ED ondernemerschap.

Zowel praktisch als theoretisch zijn de uitkomsten relevant. In praktische zin, omdat binnen het onderwijs een toenemende interesse bestaat in het combineren van ondernemerschap en duurzaamheid in onderwijsprogramma's, zodat leerlingen ondernemersvaardigheden kunnen ontwikkelen om beter voorbereid te zijn op de arbeidsmarkt in een duurzamere samenleving (Fien, Maclean, & Park, 2008). Om er onderwijs over te kunnen geven is het belangrijk om inzichtelijk te maken wat ED ondernemerschap in de praktijk betekent (Gast et al., 2017). Dit onderzoek probeert handvatten aan te reiken. De uitkomsten zijn eveneens theoretisch relevant. Het kan leiden tot meer inzicht in de invloed van de motivatie op de strategische acties, de bedrijfsresultaten en de uitdagingen van het ED ondernemerschap (Gast et al., 2017).

Theoretisch Kader

Duurzame Ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling vindt zijn oorsprong in het rapport van de Brundtland commissie, die duurzame ontwikkeling beschrijft als "*a development that meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs*" (WCED, 1987, p. 43). Hoewel er verschillende definities van duurzame ontwikkeling zijn, wordt in veel onderzoek duurzame ontwikkeling gekenmerkt door de *triple bottom line* die een balans suggereert tussen drie pilaren: economische ontwikkeling, ecologische en sociale duurzaamheid (Cohen, Smith, & Mitchell, 2008; Schaltegger & Wagner, 2011). Om complexe vraagstukken, die betrekking hebben op ecologische en sociale duurzaamheid voor toekomstige generaties, het hoofd te kunnen bieden worden ondernemers uitgedaagd om hun wijze van handelen en denken te veranderen.

Duurzaam ondernemerschap. Een *spin-off* van duurzame ontwikkeling is duurzaam ondernemerschap, waarbij duurzame ontwikkeling wordt gecombineerd met ondernemerschap (Cralis & Vereeck, 2004). De belangrijkste elementen van ondernemerschap zijn het identificeren en exploiteren van kansen voor een winstgevend product of service (Shane & Venkataraman, 2000). In tegenstelling tot duurzame ondernemers is de belangrijkste waarde creatie van het traditionele ondernemerschap het maximaliseren van inkomen en dit lijkt zich niet te verenigen met ecologische en sociale waarde creatie (Cohen & Winn, 2007). De traditionele ondernemers identificeren en exploreren net als duurzame ondernemers een winstgevende kans waar nog niet in de markt aan tegemoet wordt gekomen, met het verschil dat bij de duurzame ondernemers de nadruk ligt op een groen product en/of groene dienst (Kirkwood & Walton, 2010). Groen wordt gebruikt om duurzaamheid aan te geven (Kirkwood & Walton, 2010). De economie wordt echter gezien als een belangrijke veroorzaker van een groot aantal milieuproblemen (Griessler & Littig, 2005). Ondernemers kunnen een actieve rol spelen in het vinden van een evenwicht tussen economische en ecologische doelen (Hockerts & Wüstenhagen, 2010) door in duurzaam ondernemerschap, economische en sociale ontwikkelingen en het beschermen van het milieu te verenigen (Cohen & Winn, 2007; Dean & McMullen's, 2007; Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

Duurzaam ondernemerschap heeft een verscheidenheid aan definities (Hall, Daneke, & Lenox, 2010). Sommige onderzoekers benadrukken marktfalen of imperfecties van de markt en duurzaam ondernemerschap als een perspectief om economische kansen te ontdekken en exploiteren, die tevens duurzaam relevant zijn (Dean & McMullen, 2007; Cohen & Winn, 2007). Schaltegger en Wagner (2011) daarentegen definiëren duurzaam ondernemerschap als een onderneming die economische, milieutechnische en sociale waarde creëert door baanbrekende innovaties vanuit een persoonlijke en marktgeoriënteerde intentie. Deze definitie lijkt gedeeltelijk overeenkomsten te tonen ten aanzien van de belangrijkste

kenmerken van duurzaam ondernemerschap zijn, namelijk het creëren van economische, sociale en milieutechnische waarde door ondernemende activiteiten (Dean & McMullen, 2007; Schaltegger & Wagner, 2011).

Door in hun ondernemende activiteiten ecologische, economische en sociale ontwikkelingen verenigen (Hockerts & Wüstenhagen, 2010) kunnen duurzame ondernemers een panacee bieden voor ecologisch en sociale problemen (Hall, Daneke, & Lenox, 2010). Voor een duurzame onderneming zijn het verspreiden van groene waarden, in levensonderhoud voorzien en hun passie voor een groen business idee belangrijke motivaties (Kirkwood & Walton, 2010). Echter niet alle duurzame ondernemers willen de wereld veranderen (Allen & Malin, 2008).

Verschillen in intenties van duurzaam ondernemerschap komen naar voren bij de rol die kleine en gevestigde bedrijven neigen in te nemen (Hockerts & Wüstenhagen, 2010). Gevestigde bedrijven leggen vaak meer de nadruk op economisch voordeel dan op sociale en ecologische doelen en hebben de neiging om te reageren op stakeholders zoals consumenten, leveranciers, investeerders of concurrenten waar het duurzaamheid betreft. Verder richten ze zich vaker op procesinnovatie en tonen zich meestal minder progressief in vergelijking met kleinere bedrijven. Waar het duurzaamheid betreft hebben de gevestigde bedrijven het voordeel dat ze meer mogelijkheden hebben om een marktaandeel te genereren, eventueel door het overnemen van duurzame producten of diensten van kleine bedrijven (Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

Kleine bedrijven, vaak recentelijk opgericht, kenmerken zich daarentegen door een relatief klein marktaandeel en richten zich meestal op duurzame product- en service-innovatie (Hockerts & Wüstenhagen, 2010). Hockerts en Wüstenhagen (2010) suggereren dat een klein bedrijf, bij een beginnende duurzame transformatie van een industrie, waarschijnlijk eerder duurzaam gerelateerde kansen zal bereiken dan gevestigde bedrijven, omdat kleine bedrijven

eerder duurzame innovaties stimuleren. Om deze redenen zou het kunnen dat een ED onderneming eerder een klein bedrijf is dan een gevestigd bedrijf.

Ecologisch Duurzaam Ondernemerschap. Een subcategorie van duurzaam ondernemerschap is ED ondernemerschap (Gast et al., 2017). ED ondernemerschap verschilt van duurzaam ondernemerschap doordat het de nadruk legt op een schaarste van natuurlijke bronnen en een ecologisch plafond (Santillo, 2007). Duurzaam ondernemerschap daarentegen is gebaseerd op een evenwichtige balans tussen economische, ecologische en sociale ontwikkeling (Cral & Vereeck, 2004).

ED ondernemerschap wordt gedefinieerd als het proces van identificeren, evalueren en exploreren van kansen, die de impact van de onderneming op het milieu minimaliseert en daardoor een positieve bijdrage creëert aan local communities en de gehele maatschappij (Gast et al., 2017). Uit onderzoek blijkt dat ED ondernemers uitgaan van de gegeven schaarste van natuurlijke bronnen en de druk op het ecosysteem en de toenemende milieuproblemen (Santillo, 2007). Door *Reduce, reuse, recover, redesign, remanufacturing* en/of *recycling* toe te passen op het product of de dienst kan de negatieve impact vermindert worden (Jayal, Badurdeen, Dillon, & Jawahir, 2010). De economische activiteiten worden gebaseerd op duurzame en milieuvriendelijke principes om zo de impact van het bedrijf te minimaliseren en betekenisvolle werkgelegenheid te bieden (Gast et al., 2017).

Een model dat het ecologische aspect benadrukt, is het één-pilaren-model (Griessler & Littig, 2005). Het één-pilaren-model legt de nadruk op het minimaliseren van het de druk op het milieu, verminderen van schadelijke stoffen, verminderen van productie, het minimaliseren van milieuvervuiling alsmede het beperken van de exploitatie van waardevolle grondstoffen (Griessler & Littig, 2005).

In recent literatuuronderzoek over ED ondernemerschap worden vier thema's beschreven (Gast et al., 2017). Het eerste thema gaat over de motivatie om ED ondernemer te

worden. De motivatie is divers en kan op microniveau voortkomen uit duurzame waarden, het identificeren van de behoefte van een groen product of een groene dienst waar niet in wordt voorzien en de wens om in levensonderhoud te voorzien (Kirkwood & Walton, 2010). Hun bedrijven zijn nieuw, klein en innovatief (Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Schaltegger & Wagner, 2011). Deze door waarden gedreven ondernemers zijn overtuigd dat hun gedrag zowel ecologische als sociale voordelen zal creëren (Gast et al., 2017). Op mesoniveau kan de motivatie volgen op een reactie op externe stakeholders (Schaltegger & Wagner, 2011), zoals consumenten, leveranciers, investeerders of concurrenten (Hockerts & Wüstenhagen, 2010), of op macroniveau op externe stakeholders die ecologische of sociale verbeteringen eisen (Schaltegger & Wagner, 2011). Door het reactieve gedrag is het de vraag of ze ondernemerschap tonen.

Het tweede thema dat van belang is bij ED bedrijven zijn de strategische activiteiten. Persoonlijke, ecologische en sociale waarden beïnvloeden het ondernemen op een ED wijze (Schaltegger, 2002), ten aanzien van de marketingstrategie (Menon & Menon, 1997; Hart 1995), de logistieke activiteiten (Ciasullo & Troisi, 2013), de operationele activiteiten (Ciasullo & Troisi, 2013), het *human resource management* (Choi & Gray, 2008; Ciasullo & Troisi, 2013), management activiteiten (Choi & Gray, 2008) en de netwerkstrategieën met externe stakeholders (Kimmel & Hull, 2012; Woolthuis, Hooimeijer, Bossink, Mulder, & Brouwer, 2013).

Het derde thema heeft betrekking op de bedrijfsresultaten van het ED ondernemerschap en onderscheidt drie niveaus: micro, meso en macro. Op microniveau hebben de resultaten naast financiële doelen (Rodgers, 2010) en groei (Kearins & Collins, 2012) voornamelijk betrekking op het creëren van duurzame waarden om zo milieuproblemen op te lossen (Schaltegger & Wagner, 2011). Op mesoniveau hebben de bedrijfsresultaten betrekking op het ontwikkelen van nieuwe markten of het betreden van een nichemarkt met

nieuwe groene producten of diensten (Hansen & Schaltegger, 2013; York & Venkataraman, 2010). Op macroniveau zijn het de bedrijfsresultaten die gericht zijn op het bijdragen aan ecologische duurzaamheid in de maatschappij (Choi & Gray, 2008; Dean & McMullen, 2007; Kirkwood & Walton, 2010; Vickers & Lyon, 2014).

En tot slot gaat het vierde thema over de uitdagingen die ED ondernemers ervaren, zoals financiële uitdagingen en uitdagingen ten aanzien van het betreden van de markt (Dixon & Clifford, 2007). Het theoretische raamwerk suggereert dat ED ondernemerschap verdeeld kan worden over vier thema's (Gast et al., 2017). De vier thema's worden vanuit het perspectief van de ecologisch duurzame ondernemer onderzocht. Het is onduidelijk of de motivatie van de ED ondernemer complementair of concurrerend is aan drie perspectieven: de strategische activiteiten, de resultaten en de uitdagingen (Gast et al., 2017).

In dit onderzoek wordt een poging gedaan om inzicht te krijgen in ED ondernemerschap vanuit het perspectief van de motivatie van de ED ondernemer om ED te gaan ondernemen. Daarnaast wordt onderzocht of de motivatie juist aanvullend of concurrerend is ten aanzien van de strategische activiteiten, de resultaten en de uitdagingen van ED ondernemerschap.

Methode

Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode is een *case study*. Een case study is een kwalitatieve onderzoeksmethode die de mogelijkheid geeft om een case in een echte wereld te onderzoeken (Creswell, 2014). Deze methode was geschikt omdat een case study de mogelijkheid geeft om de motivatie van ED ondernemers in hun E.D. onderneming te onderzoeken. De voorkeur ging uit naar een kwalitatief onderzoek omdat het een poging doet om een fenomeen in een specifieke context te onderzoeken (Golafshani, 2003). Strauss en Corbin (1990) definiëren kwalitatief onderzoek als elk soort onderzoek dat resultaten

produceert die niet afkomstig zijn van statistische procedures of door middel van kwantificeren. Om de vraag te kunnen beantwoorden of de motivaties van de ecologisch duurzaam ondernemer complementair of concurrerend zijn ten aanzien van strategische acties, de resultaten en uitdagingen van ecologische duurzaam ondernemerschap wordt gebruik gemaakt van een exploratieve aanpak (Hollstein, 2011). Deze aanpak heeft de preferentie, omdat het een analyse betreft van een fenomeen waar nog niet veel onderzoek naar gedaan is.

Participanten

Aan het onderzoek hebben 19 (mede)oprichters deelgenomen ($n = 19$). Hiervan waren veertien man en vijf vrouw. Het aantal werknemers in de ondernemingen varieerde van geen tot 20. Twee deelnemers werden uitgesloten van het onderzoek omdat ze niet aan de criteria bleken te voldoen. In één interview werd Engels gesproken omdat de participant een Fransman was. Als dank kreeg de participant na afloop van het interview biologische Dahliabollen. Participanten waren werkzaam in een ED ondernemerschap in verschillende sectoren, zoals voedingswaren, drankindustrie, plastic, papier, schrijfwaren, horeca, verzorgingsproducten, interieurdesign, textiel en kleding in Nederland, zodat een beeld gevormd kon worden over de sectoren heen en van al dan niet overeenkomende aspecten (Appendix A).

De volgende criteria zijn toegepast om de participanten te selecteren: a) de onderneming levert een duurzaam en milieuvriendelijk product of dienst door reduce, reuse, recover, redesign, remanufacturing en/of recycling, b) de duurzame onderneming is klein, heeft een klein marktaandeel en is de afgelopen tien jaar opgericht, omdat kleine ondernemingen eerder duurzame innovaties lijken te stimuleren, c) de onderneming streeft naar het minimaliseren van de impact op het milieu, d) de participanten zijn (mede)oprichters en e) participanten zijn werkzaam in verschillende sectoren.

Het betrof een doelgerichte steekproef om op deze wijze participanten die voldeden aan de kenmerken beschreven bij de vijf criteria te selecteren. De participanten zijn gevonden door bedrijven te benaderen via verschillende duurzame platformen. Het aantal participanten werd bepaald door de haalbaarheid qua tijd en saturatie. Saturatie was bereikt toen er voldoende interviews waren afgenomen en er geen nieuwe informatie boven tafel kwam.

Instrumenten

Het instrument was een semigestructureerd interview. Een semigestructureerd interview kenmerkt zich doordat de interviewer een *topic list* voorbereid en op basis daarvan een vragenlijst ontwikkelt. De vragen waren meestal open vragen. Na het stellen van elke vraag stelde de interviewer verdiepende vragen om meer details en beschrijvingen te verkrijgen (Roulston, 2010). De topiclist was gebaseerd op een lijst met vier thema's: de motivatie om ecologisch duurzame ondernemer te worden, de strategische activiteiten, de resultaten en de uitdagingen (Appendix B). De strategische activiteiten bevatten zes thema's dit waren marketingstrategieën, logistieke strategieën, operationele strategieën, human resource management, management activiteiten en netwerk strategieën. De uitdagingen bevatten twee thema's financiële uitdagingen en uitdagingen ten aanzien van het betreden van de markt. Op deze wijze ontstonden er 10 thema's: motivatie om ecologisch duurzaam te ondernemen, marketingstrategieën, logistieke strategieën, operationele strategieën, human resource management, management activiteiten, netwerk strategieën, de gewenste bedrijfsresultaten, financiële uitdagingen en uitdagingen ten aanzien van het betreden van de markt. Er was gekozen voor semigestructureerde diepte-interviews om dieper te kunnen graven en om relevante achtergrondinformatie te krijgen van ED ondernemers ten aanzien van de verschillende perspectieven (Chi, 1997). Semigestructureerde diepte-interviews sluiten aan bij de focus van het onderzoek om ED ondernemerschap als specifiek fenomeen binnen ondernemerschap te onderzoeken. Door semigestructureerde diepte-interviews en door een

analyse van de interviews konden nieuwe feiten over ED ondernemerschap naar voren komen.

Kwaliteitscriteria

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen zijn verschillende maatregelen toegepast. De criteria voor de betrouwbaarheid voor naturalistisch onderzoek zijn volgens Lincoln en Guba (1982): *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability*.

Credibility heeft betrekking op het vertrouwen dat de resultaten van het onderzoek de waarheid weergeven van de onderwerpen en de context waarin het is uitgevoerd (Guba, 1981). Een strategie om de credibility te verhogen is een membercheck (Anfara, Brown, & Mangione, 2002). De membercheck vindt plaats om te controleren of de uitspraken van de participanten correct zijn weergegeven door de onderzoeker. Dit verbetert de externe validiteit (Creswell & Miller, 2000).

De transferability is de mate waarin de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar andere participanten of context (Lincoln & Guba, 1982). Om de transferabiliteit te beoordelen is een maatregel genomen. Er is sprake van een doelgerichte steekproef zodat het kan worden toegepast in andere situaties indien deze overeenkomstig zijn.

Dependability is de mate waarin het onderzoek consistent is (Guba, 1981). De dependability van de data-analyse wordt verbeterd door de tekst gestandaardiseerd te coderen en door een *audit trial*, waardoor een andere onderzoeker het onderzoek opnieuw kan analyseren. Door de transparantie van de audit trial wordt de betrouwbaarheid verhoogt (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

Confirmability heeft betrekking op de neutraliteit van de studie. Om die reden is het belangrijk dat de resultaten niet worden beïnvloed door de vooroordelen van de onderzoeker (Guba, 1981). Om de confirmability te waarborgen wordt gebruik gemaakt van een audit trial. De audit trial is behulpzaam om te verifiëren op welke wijze de interpretaties en conclusies

gemaakt zijn (Erlandson et al., 1993). Daarnaast wordt de validiteit verhoogt door cases van verschillende sectoren te onderzoeken.

Procedure

Voorafgaand aan het verzamelen van de data is een FETC formulier ingevuld en is nagedacht over de ethische consequenties van het onderzoek en op welke wijze de data veilig kan worden bewaard (Appendix L). De semi gestructureerde interviews werden afgenomen in maart en april 2019 in Nederland. De participanten werden voorafgaand per mail ingelicht over het onderzoek en uitgenodigd om deel te nemen (Appendix C). Het interview vond plaats op het bedrijf van de ondernemer. Eerst kreeg de participant een instructie over het doel van het onderzoek en vervolgens dat deelname vrijwillig en anoniem was. Dit werd gewaarborgd doordat participanten elk moment de deelname mochten beëindigen en de opname van het interview vervolgens werd vernietigd. De namen werden in het onderzoek vervangen door codes en de interviews werden gescheiden bewaard van de lijst met namen en codes. De lijst met namen en codes werd bewaard in een afgesloten kluis. Er was toestemming gevraagd of het bedrijf genoemd mocht worden in de versie die beoordeeld werd. Na het tekenen van het *informed consent* werd de participant individueel en face-to-face geïnterviewd (Appendix D). De thema's en vragen van het onderzoek zijn toegevoegd in appendix E. De duur van het interview was gemiddeld 55 minuten en varieerde tussen de 35 en 115 minuten. Het interview werd digitaal opgenomen, daarna werd de tekst getypt, getranscribeerd en gestandaardiseerd gecodeerd. Tot slot vond er een membercheck plaats.

De participanten ontvingen per mail een verslag van het interview bestaande uit ruwe data. De onderzoeker vroeg de participant of het gehele verslag accuraat en realistisch was en indien nodig werd opheldering over details gevraagd. De participant kon commentaar leveren op het verslag. En verbeteringen werden aangebracht. De validiteit van het kwalitatieve onderzoek werd verbeterd door de participanten van het onderzoek er op deze wijze bij te

betrekken (Creswell & Miller, 2000). Na het coderen heeft de onderzoeker, een transcript van een interview, de thema's en categorieën aan een medestudent voorgelegd om te verifiëren of de codes steekhoudend waren en of ze ontwikkeld waren met voldoende bewijslast. Dit verhoogde de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid (Armstrong, Gosling, Weinman, & Marteau, 1997). Tot slot zijn de opnames, de transcripten, gecodeerde transcripten, de ondertekende informed consent formulieren van de participanten en het logboek opgeslagen op YoDa een beveiligde schijf van de Universiteit Utrecht.

Data-analyse

Voor het verwerken van de interviews is gebruik gemaakt van template analyse. Template analyse heeft als voordeel dat het enerzijds een hoge mate van structuur in het proces van analyseren biedt en anderzijds de flexibiliteit heeft om zich aan te passen aan een bepaald onderzoek (King, 2012). De topiclist is verder verbijzonderd aan de hand van literatuur. Voor de analyse van de interviews is gebruik gemaakt van het software programma Nvivo 12 om de data te managen. Door Nvivo is het coderen relatief eenvoudig. Naast het coderen geeft Nvivo de mogelijkheid om codes gemakkelijk terug te kunnen vinden in de tekst en kan een code boom worden gemaakt met zowel horizontale als verticale relaties (Richards, & Richards, 1994).

Voorafgaand waren vier hoofdthema's geadresseerd, de motivatie om ecologisch duurzaam te ondernemen, strategische acties, de gewenste bedrijfsresultaten en de uitdagingen. Het thema, de strategische acties, werd onderverdeeld in zes sub thema's namelijk marketingstrategieën, logistieke strategieën, operationele strategieën, human resource management, management activiteiten en netwerk strategieën. En het thema, uitdagingen, kreeg twee sub thema's namelijk financiële uitdagingen en uitdagingen ten aanzien van het betreden van de markt.

De transcripten zijn gecodeerd per interview, vervolgens is er per thema nauwkeurig afgestemd en geanalyseerd door constant te vergelijken. Appendix F toont een voorbeeld van een transcript en een gecodeerd interview. De data is gecodeerd per paragraaf en per zin. De codes zijn tot stand gekomen enerzijds door wat eerder beschreven is in de literatuur en anderzijds door thema's die door de participanten naar voren werden gebracht.

Gebaseerd op de data van drie interviews en met behulp van de topiclist is een *coding template* ontwikkeld (Appendix G). Op basis van de data van drie interviews, werd een gecodeerde interview en de codeboom voorgelegd aan een peer, voor feedback. Na overleg en verzoek om opheldering over bepaalde toegepaste codes bleken er nauwelijks aanpassingen nodig te zijn. Vervolgens werd de coding template toegepast op 14 interviews, herzien en opnieuw toegepast. Na het coderen werden per code de citaten van de participanten, vaak bestaande uit meerdere zinnen of een paragraaf, in een zin samengevat (Appendix H). En vervolgens werden met deze zinnen per code subcodes toegekend (Appendix I). Op deze wijze werd duidelijk hoeveel participanten per subcode vergelijkbare uitspraken deden.

Er werd gebruikt gemaakt van een *audit trial* om de kwaliteit van de data-analyse te waarborgen. De onderzoeker documenteerde alle besluiten, activiteiten en ontwikkeling van de denkwijze terwijl de analyse werd uitgevoerd (Appendix J). Er werd tevens een logboek bijgehouden over de wijze waarop de template zich ontwikkelde tijdens de voortgang van de analyse, over de opeenvolgende versies van de data en over de aanleidingen van elke grote uitgevoerde verandering (King, 2012) (Appendix K).

Resultaten

Het onderzoek is ontwikkeld om ten eerste meer inzicht te krijgen in ED ondernemerschap vanuit het perspectief van de motivatie van de ED ondernemer. En ten tweede om meer duidelijkheid te krijgen of de motivatie van de ED ondernemer

complementair of concurrerend is aan drie perspectieven: de strategische activiteiten, de resultaten en de uitdagingen van ecologisch duurzaam ondernemerschap.

Motivatie

De motivaties van de (mede)oprichters om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen bestaan bij iedere ecologisch duurzame ondernemer uit meerdere factoren. De meerderheid heeft duurzame waarden als motivatie en streeft naar het creëren van een positieve impact. Deze duurzame waarden gaan bij de helft van de ondernemers samen met het zien van een gat in de markt voor een duurzaam product of dienst. Een meerderheid van de ED ondernemers is het oneens met huidige werkwijze van bedrijven. Ze benoemen de niet duurzame wijze van handelen van gevestigde bedrijven in hun sector. Verder hebben de meesten een specifiek wereldbeeld en zijn ze overtuigd dat ze door de ecologische en sociale impact een andere wereld kunnen creëren. Een ED ondernemer geeft aan dat er een betere wereld gecreëerd kan worden door duurzaamheid en door lokaal samen te werken (participant 9). Een ander beschrijft zijn droom: de wereld verbeteren door wereldwijd bedrijven te vestigen die alleen gebruik maken van duurzame energie en ED producten produceren voor de lokale markt met werknemers die buiten de arbeidsmarkt vallen (participant 1). Daarnaast zien ze, in de helft van de gevallen, het ondernemerschap als vehicle voor een rol om gevestigde industrie te verbeteren door ecologisch duurzame producten of diensten. “We willen eigenlijk de papierindustrie veranderen.” (participant 6). Tot slot noemt een derde van de ED ondernemers niet rijk worden of winst maken als motivatie maar geven ze aan dat ze genoeg willen verdienen om er van rond te kunnen komen.

Strategische Acties

De strategische acties bevatten een zestal aspecten namelijk marketingstrategieën, logistieke activiteiten, operationele activiteiten, human resource management, management activiteiten en netwerk strategieën. Hieronder wordt van elk element de resultaten beschreven.

Marketingstrategieën. Een marketingactiviteit die door het merendeel van de ED ondernemer wordt ingezet is het vertellen van het ecologisch duurzame verhaal over hun product of dienst. Deze ondernemers benadrukken minder het product maar willen ook een andere boodschap met het verhaal afgeven. Het verhaal kan betrekking hebben op het duurzame productieproces, maatschappelijke of ecologische ambities en om bewustwording ten aanzien van ecologische duurzaamheid te creëren.

En niet zeggen: “Wij hebben hele lekkere bitterballen,” maar zeggen: “Dit is wat we doen en waarom we het doen.” Want onze missie is niet zoveel mogelijk oesterzwammen te kweken om zoveel mogelijk bitterballen te verkopen, maar onze missie is via onze producten ons te verhaal vertellen en anderen te inspireren.

(participant 9)

Het creëren van een positieve impact in de natuur of de maatschappij wordt bij de meerderheid van de ED ondernemers als motief aangeven. Daarnaast doneren enkele ondernemers aan goede doelen of werken samen met *non governmentale organizations* (NGO's) om op deze wijze ecologische en sociale initiatieven te ondersteunen.

Bij de meerderheid van de ecologisch duurzame ondernemer liggen de marketingactiviteiten in het verlengde van de motivatie van de ED ondernemer en zijn de marketingactiviteiten doorspekt met duurzaamheid. De meeste ED ondernemers geven aan dat duurzaamheid geen marketing gimmick is, de motivatie om het bedrijf te beginnen zit de kern van het bedrijf. Enkele ED ondernemers geven aan dat het om die reden geloofwaardigheid creëert. Verder ervaren enkele ED ondernemers dat de positieve impact van de ED onderneming, ingezet als marketing instrument klanten aantrekt. Bij een minderheid van de ED ondernemers wringt het door de motivatie met de marketingactiviteiten. Het botst als een klant de lat veel hoger legt ten aanzien van ecologische duurzaamheid, minder duurzaam handelt of duurzaamheid niet belangrijk vindt.

Een klein aantal ED ondernemers benoemt dat het product nog niet volledig duurzaam is door een gebrek aan duurzame alternatieven en dit botst met hun motivatie.

Logistieke Strategieën. De meerderheid van de ED ondernemers benadrukt het verkorten van de *supply chain* na te streven door te kiezen voor lokale productie. Als bijkomende voordelen van lokale productie wordt de toename van de kwaliteit van de communicatie genoemd doordat ondernemers makkelijker langs kunnen gaan bij hun leverancier en de lagere transportkosten. Verder wordt samenwerken in de keten door de meerderheid van de ED ondernemers genoemd. Het samenwerken wordt ingezet om duurzame producten te ontwikkelen. Hierbij valt op dat het samenwerken niet alleen betrekking heeft op leveranciers in de keten maar ook met klanten. Klanten kunnen door hun afvalstromen leverancier van een grondstof worden. Bij het samenwerken worden partnerships worden gepromoot. Door in de communicatie iedereen in de keten te positioneren als partner willen ze aangeven dat er samen aan een gemeenschappelijke doel wordt gewerkt.

Wij proberen iedereen te positioneren als partner.... En wij willen natuurlijk een meer samenwerking creëren voor de lange termijn. Het is daarom proberen we het altijd woorden als partner en samenwerking en samen aan onze missie werken en aan hun missie werken te gebruiken. (participant 17)

Een kleine groep ED ondernemers geeft aan dat ze door samen te werken met hun leverancier duurzame alternatieven ontwikkelen. Tot slot speelt bij meer dan een derde van de participanten strenge selectiecriteria ten aanzien van duurzaamheid een rol in de keuze van hun leveranciers.

De logistieke activiteiten en de motivatie van de ecologisch duurzame ondernemer ligt bij de meerderheid in elkaars verlengde. Dit heeft betrekking op verschillende aspecten. Een derde van de ED ondernemer stelt ecologische duurzaamheid als randvoorwaarde bij het

selecteren van een leverancier en heeft de voorkeur om met ED leveranciers samenwerken. Daarnaast kunnen gemeenschappelijke bovenliggende doelstellingen van de partners in de *supply chain* en de ED ondernemer aansluiten op de motivatie, terwijl de onderliggende belangen van elkaar kunnen verschillen. En tot slot kan een ED ondernemer ook leveranciers inspireren om een duurzamere denkwijze te ontwikkelen en duurzamer te gaan produceren. Een minderheid van de ED ondernemers ervaart dilemma's door de motivatie ten aanzien van de logistieke activiteiten. Het botst bij een verschillende werkwijze waarbij de gevestigde industrie de voorkeur geeft aan een leveranciersrelatie terwijl de duurzame ondernemer partnerships met de leveranciers promoot. Tevens botst het bij verschillende *values* en als de leverancier meer *money driven* is.

Operationele Strategieën. De operationele activiteiten van de ED ondernemers zijn enerzijds gericht op het verminderen van de milieu impact en anderzijds op het verminderen van afval. De meerderheid geeft aan de milieu impact te verminderen door het CO₂ gebruik te verminderen. Dit doen ze door minder en efficiënter gebruik van transport, door duurzamere energie en door te kiezen voor grondstoffen van hun product die minder CO₂ uitstoten. Daarnaast geeft een minderheid aan water-, en energieverbruik te minimaliseren. De meerderheid recyclet afvalstromen en maakt er nieuwe producten van en een minderheid geeft aan afval te verminderen.

Bij de meerderheid van de ecologisch duurzame ondernemers liggen de operationele activiteiten in het verlengde van de motivatie. De operationele activiteiten richten zich enerzijds op het verminderen van energieverbruik, waterverbruik en CO₂ uitstoot en anderzijds het verminderen van afval. De ecologisch duurzame ondernemer streeft er in zijn bedrijfsvoering naar om een minimale impact op het milieu te hebben. Verder kan het streven naar het minimaliseren van de impact op het milieu voortkomen uit de meerwaarde van de dienst voor de klant of door de levensstijl van de ondernemer.

Dit is geen onderscheidend iets. Dat is een dat is een infrastructuur dat is iets wat er altijd nodig is om iets te laten gebeuren. En circulair denken en footprint minimaliseren en schadelijke invloeden op onze gezondheid eruit halen dat moet geen onderscheidend vermogen zijn en dat moet een continu streven zijn waar je altijd mee bezig bent. (participant 6)

Voor een minderheid van de ED ondernemers lijkt de motivatie om ecologisch duurzaam te ondernemen een belemmering te zijn bij operationele activiteiten. Een gebrek aan duurzame alternatieven op plastic (verpakkingen) of duurzame producten die niet lokaal voorradig zijn kunnen ervoor zorgen dat de negatieve impact van de producten toeneemt.

Human Resource Management en Human Resource Capital. Bij het aannemen van nieuwe werknemers zijn de gedeelde interesse in duurzaamheid en gedeelde waarden om samen de wereld te verbeteren voor de meeste ED ondernemers belangrijk essentieel. De ED ondernemers zorgen op verschillende wijzen voor dat medewerkers met plezier blijven werken enerzijds doordat ze gezamenlijk beslissingen nemen, anderzijds door een familie achtige sfeer of door een *fun environment* te creëren.

De motivatie van nieuwe werknemers komt bij de meeste ED ondernemers overeen met een van de motivaties van de ED ondernemer, waarbij de motivatie duurzaamheid het vaakst wordt genoemd. “Nou iedereen die hier zit doet het vanuit dezelfde drive. Ze willen iets moois maken en het vooral op een hele mooie manier doen.” (participant 4). In de meeste ondernemingen versterkt de motivatie van de ED ondernemer de betrokkenheid van de werknemers. De ED ondernemers benadrukken dat hun doel om ecologische en duurzame waarden te creëren ook door hun werknemers gedragen moet worden. “Ik denk dat een heel belangrijk aspect is dat je het gevoel moet hebben als groep dat je met een waardevolle missie bezig bent. Dat het ertoe doet en dat wij dat vinden. En minder de buitenwereld.” (participant 8). Een kleine groep ED ondernemers geeft aan dat de

motivatie een dilemma vormt. Dit kan aan de orde zijn als de werknemer het gevoel dat je een gezamenlijke opgave te doen hebt, niet meer zo ervaart.

Management Activiteiten. De cultuur van ED ondernemingen is bij het merendeel *value centred*. In hun missie beschrijven de meeste ED ondernemers dat ze de sector waarin ze werken willen verduurzamen en een aantal geeft aan dat ze tegelijkertijd ook de lokale productie willen promoten.

De missie van het bedrijf is om de fashionindustrie een stukje duurzamer te maken.

Met als doel om daarmee de wereld te vergroenen, omdat de fashionindustrie een hele grote foodprint heeft op onze aardbodem. En om meer lokale productie te gaan stimuleren. (participant 4).

Meer dan een derde van de ED ondernemers geeft aan dat de motivatie geïntegreerd is in de cultuur van het bedrijf en de werknemers. Een ondernemer ervaart dat de invloed van zijn motivatie afneemt en dat het steeds meer vanuit de *roots* van de werknemers komt, die overigens wel geselecteerd zijn op basis van hun *shared values*.

Netwerkstrategieën. In de context van ecologisch duurzaam ondernemen lijkt netwerken belangrijk te zijn. De meerderheid van de ondernemers blijkt goedkope diensten en middelen te krijgen via hun eigen netwerk. Het netwerk dat goedkope diensten aanbiedt, ondersteunt de ondernemer met expertise en vaardigheden die ze zelf niet in huis hebben. “Maar eigenlijk heb ik het nooit alleen gedaan. Het was vanaf een paar weken nadat ik gestart was. Er kwamen gewoon mensen die zeiden dat is zo'n goeie missie en zo een goed verhaal ik ga je helpen.” (participant 6). Enkele ondernemers werft personeel via het netwerk.

Verder co-creëert de helft van de ED ondernemers met mensen uit hun netwerk, niet om de negatieve impact te minimaliseren, maar om een positieve meerwaarde voor de maatschappij te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is een ED ondernemer van de drankindustrie die met verschillende netwerkpartijen, zoals een stuurgroep samengesteld uit

lokale overheden, een landschap architect, agrarische sector en bedrijven een natuurlint creëert om de biodiversiteit in stand te houden. Een minderheid van de ED ondernemers interacteert met meerdere stakeholders. Een van de stakeholders is vaak de overheid die door hun participatie bijdragen aan de ontwikkeling van een ED product of dienst. Een andere minderheid lobbyt met netwerkpartners tegen de overheid voor een nieuw beleid of nieuwe standaarden.

Ook bij de netwerk strategieën ligt bij de meerderheid de motivatie van de ED ondernemer in het verlengde van de netwerk activiteiten. De meeste ED ondernemers geven aan dat ze overlap ervaren tussen de motivatie van de netwerkpartners en hun motivatie om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen. Net als de ED ondernemer vindt de netwerkpartner ecologische duurzaamheid belangrijk en kan er een wisselwerking ontstaan tussen de netwerkpartners die impact willen creëren. “Hier help je elkaar allemaal. Iedereen gunt elkaar wat. Hoe doen we het allemaal voor een betere wereld? En dat is mooi aan deze sector.” (participant 12). Een minderheid van de ED ondernemers ervaart dat de motivatie een dilemma is als ze onvoldoende *shared values* delen met hun netwerkpartners en de laatste groep bijvoorbeeld meer *money driven* is en minder verantwoordelijkheid neemt of disfunctioneel gedrag voor het ED ondernemerschap vertoont, zoals het opleggen van juridisch restricties.

Bedrijfsresultaten. Op microniveau geeft het merendeel van de ED ondernemer aan te willen groeien met het bedrijf door meer ecologisch duurzame producten of diensten te verkopen. Een minderheid streeft financiële doelen na. De ED ondernemer zegt er niet rijk van hoeven te worden maar zou er wel van willen kunnen rondkomen. De ambitie van de ED ondernemer lijkt belangrijker te zijn dan rijk worden, wat impliceert dat ecologische duurzaamheid geen marketingtruc is. Tot slot is er een klein aantal ED ondernemers dat aangeeft dat ze het bedrijf zouden kunnen opheffen als de doelen zijn volbracht. “Nou ja

going out of business. Als wij geen doppen meer hebben en er is geen afval meer dan heb je ook geen nut meer.” (participant 2).

Op mesoniveau geeft meer dan een derde van de ED ondernemers aan dat ze wereldwijd lokale producties willen ontwikkelen om van lokaal afval producten te ontwikkelen voor de lokale markt. Een ED ondernemer die een dienst aanbiedt, geeft aan lokale diensten te willen ontwikkelen voor lokale markten. Een minderheid wil een niche betreden met een ecologisch duurzaam product en nieuwe markten betreden.

Op macroniveau geeft het merendeel van de ED ondernemers aan de transitie naar een ecologisch duurzame maatschappij te willen promoten. Ze zouden graag willen bijdragen aan het veranderen van de *mindset* van de maatschappij.

Mensen een andere kijk geven op een bepaald restmateriaal. Ik kan wel een voorbeeld geven. Er komen hier *kids* naartoe en die komen hier met doppen aan. En die gaan met een skateboard naar buiten. Die kijken heel anders tegen afval aan. Dat is niet meer zo joh dat is niks meer waard en gooi het maar weg. Dat is het gewoon waarde creatie van afval. Die awareness is gewoon heel erg belangrijk. (participant 2).

Daarnaast geeft een minderheid van de ED ondernemers aan dat ze als rolmodel fungeren en een inspirator lijken ze zijn door hun duurzame levensstijl. Tot slot benoemen enkelen dat hun bedrijven een oplossing kunnen bieden voor milieuproblemen en ecologisch achteruitgang of te kunnen bijdragen aan sociale duurzaamheid.

De motivatie van de ED ondernemer is bij de meerderheid complementair aan de resultaten die deze ondernemer met zijn bedrijf wil bereiken. Wat hen motiveert om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen gaat bijna een op een op met wat ze willen bereiken met hun bedrijf. Daarentegen geeft een minderheid van de ED ondernemers aan zich gedemotiveerd te voelen als er sprake is van tegenvallende bedrijfsresultaten. Of dat de motivatie schuurt met de werkwijze van de sterke gevestigde industrie “...een beunhaas

industrie” (participant 4) waar ze onderdeel van uitmaken en waardoor ze hun bedrijfsresultaten kunnen behalen.

Uitdagingen. Bijna alle ecologisch duurzame ondernemers lijken in het begin niet te kunnen rondkomen van hun onderneming. Ze zijn voor hun financiële middelen afhankelijk van hun eigen kapitaal en van additionele *funding* afkomstig van *family, friends and fools*, subsidie, professionele investeerders of *crowd funding*. Enkele ED ondernemers hebben andere werkzaamheden die *revenues* opbrengen. De extra financiële middelen zijn nodig voor de continuïteit van de onderneming. De belangen van de investeerders die snel winst willen maken botsen met de ecologisch duurzame ondernemer die investeerders met een lange termijn denken mind set prefereert en focust op productinnovatie. “Je moet keihard direct aantoonbaar maken dat je omzet maakt, terwijl je eigenlijk nog een stuk ontwikkeling moet doen.” (participant 4). Enkele ED ondernemers geven aan dat investeerders die een langer termijn denken hebben beter in hun bedrijfsvoering passen. Een ondernemer geeft aan dat een investeerder het bedrijf afrekent op de behaalde impact doelstellingen.

Verder ervaren de ecologische duurzame ondernemers uitdagingen op het moment dat ze de markt betreden. De meeste ecologische duurzame ondernemingen, die de afgelopen 10 jaar zijn ontstaan, ervaren algemene start up problemen, bijvoorbeeld ontstaan door onvoorziene omstandigheden tijdens de productie. Daarnaast is de sterke bestaande industrie voor een minderheid van de ondernemers een uitdaging. De ecologisch duurzame ondernemers doen een poging een alternatief te bieden op het systeem van de gevestigde industrie. Een systeem dat meer om geld lijkt te draaien, terwijl de ED ondernemer streeft naar ecologisch duurzame waarde creatie. Een minderheid ervaart uitdagingen ten aanzien van de haalbaarheid om te kunnen opschalen en ervaart problemen ten aanzien van de perceptie van de kwaliteit van het product gemaakt van afval.

De meeste ED ondernemers hebben een antwoord op de uitdagingen in de markt. Deze varieert van het hebben van een sterk team, een attitude van hard werken, doorzetten en inspireren, een sterk onderbouwde business case, een interesse van de markt in een duurzaam product en een op systeemverandering gerichte business case.

De uitdagingen vormen bij de meerderheid van de ED ondernemers geen belemmering om gemotiveerd te blijven. De ED ondernemers lijken niet gedemotiveerd als ze een gebrek ervaren aan financiële middelen. Slechts een minderheid ervaart dat uitdagingen een dilemma zijn om gemotiveerd te blijven. Gebrek aan financiële steun van de overheid werkt niet motiverend.

Discussie

Het onderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in ecologisch duurzaam ondernemerschap vanuit het perspectief van de ecologisch duurzame ondernemer ten aanzien van de motivatie om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen. En daarnaast is het onderzoek uitgevoerd om meer duidelijkheid te krijgen of de motivatie van de ecologisch duurzaam ondernemer complementair of concurrerend is aan drie perspectieven: de strategische activiteiten, de resultaten en de uitdagingen van ecologisch duurzaam ondernemerschap.

De belangrijkste bevindingen zijn dat de ED ondernemers meerdere motivaties heeft. De belangrijkste motivaties zijn het maken van een positieve duurzame impact, het niet eens met de huidige werkwijze van de *business* en het willen verbeteren van de gevestigde industrie. De motieven van de ED ondernemer lijken met elkaar gemeen te hebben dat de ondernemer een specifiek wereldbeeld heeft van hoe het anders zou moeten zijn en dat proberen ze te realiseren. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het gedrag van de ED ondernemer raakt aan wat er geschreven is over constructivistische narcisten (Kets de Vries, 2004).

Andere resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de invloed van de motivatie van de ED ondernemers op de strategische acties, bedrijfsresultaten en uitdagingen meer complementair als concurrerend lijken te zijn. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat hun motivatie om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen geïntegreerd is in hun bedrijfsactiviteiten, bedrijfsresultaten en uitdagingen en geen marketing gimmick is. Hieronder wordt op de belangrijkste bevindingen ingegaan.

Motivatie. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat de ED ondernemer diverse motivaties heeft om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen. De meeste ED ondernemers lijken gemotiveerd te zijn door de overtuiging dat de ED onderneming ingezet kan worden om een duurzame impact te kunnen maken. Ze zijn het oneens met de huidige werkwijze van bedrijven en zien de onderneming als een vehicle om de gevestigde industrie te verbeteren door een ED product of dienst. De duurzame waarde komt overeen met de bevindingen van Kirkwood en Walton (2010). De resultaten lijken met elkaar gemeen te hebben dat de ED ondernemers opereren vanuit hun wereldbeeld en proberen hun eigen wereldbeeld te realiseren. De ED ondernemers lijken een droombeeld te hebben van een betere maatschappij. Ze zijn ervan overtuigd dat ze een betere wereld kunnen creëren en hun bedrijf dient als een vehicle. De ED ondernemers willen dit realiseren met de hulp van anderen. Dit kwam terug bij verschillende resultaten van de strategische acties. Bij de resultaten van human resource management kwam naar voren dat de ED ondernemer samen met de werknemers de wereld wilt verbeteren. En tevens kwam het terug bij de logistieke activiteiten waar de ED ondernemer met leveranciers, en dat kunnen ook klanten zijn, willen werken aan een gemeenschappelijk ecologisch duurzaam doel. En tot slot noemde de ED ondernemers dat ze door co-creatie met netpartners een positieve waarde voor de maatschappij willen creëren. De ED ondernemers tonen met hun gedrag parallellen met het gedrag van constructivistische narcisten oftewel gezonde narcisten (Kets de Vries, 2004). Als leider zijn de

constructivistische narcisten overtuigd van de rechtvaardigheid van hun doelen en tonen een bepaalde mate van autonomie en onafhankelijkheid (Kets de Vries, 2004).

Constructivistische narcisten hebben de mogelijkheid anderen te inspireren en gemeenschappelijke doelen te creëren daarbij hun eigenbelang overstijgend (Kets de Vries & Miller, 1985). Dat hun gedrag raakt aan narcistisch gedrag is niet erg verrassend, daar narcistische neigingen vaak kenmerken zijn voor ondernemers (Kets de Vries, 1996).

Het onderzoek suggereert dat de ED ondernemers er naar streven om samen met anderen de wereld te verbeteren en daarbij hun eigenbelang te overstijgen. De ED ondernemer lijkt paradoxaal gedrag te vertonen. Aan de ene kant autonoom en onafhankelijk gedrag en aan de andere kant gedrag gericht op anderen en het samen verbeteren van de wereld.

Invloed van Motivatie op Strategische Acties, Bedrijfsresultaten en Uitdagingen.

Bij het onderzoek naar de invloed van de motivatie van de ED ondernemers op de strategische acties, bedrijfsresultaten en uitdagingen komt uit de resultaten naar voren dat de invloed van de motivatie meer complementair als concurrerend lijkt te zijn. Oftewel de motivaties van de ondernemers om ecologisch duurzaam te ondernemen ondersteunen de strategische acties, bedrijfsresultaten en uitdagingen meer dan dat de motivaties botsen. De ED ondernemers geven aan dat ecologisch duurzaamheid in de kern van het bedrijf geïntegreerd is. Een verklaring zou kunnen zijn dat ecologische duurzaamheid in het klimaat van de organisatie aanwezig is. Het klimaat van een organisatie wordt door Amabile, Conti, Coon, Lazenby en Herron (1996) gedefinieerd als de manifestatie van gewoontes en gedragspatronen afkomstig van veronderstellingen, meningen, overtuigingen en waarden die samen de cultuur vormen. In dit onderzoek komt naar voren dat een van de motieven van de ED ondernemer duurzame waarden is. Verder lijkt de ED ondernemer overtuigd te zijn dat hij de wereld kan verbeteren. Deze overtuiging en de duurzame waarden kunnen zich manifesteren in gewoontes en gedragspatronen die in de strategische acties, bedrijfsresultaten

en uitdagingen tot uiting komen. In dit onderzoek lijkt het klimaat in de ED onderneming van invloed te zijn op de strategische acties, bedrijfsactiviteiten en uitdaging.

Beperkingen en Toekomstig Onderzoek

Het onderzoek werd beperkt doordat voor het onderzoek alleen Nederlandse ED ondernemers zijn benaderd, omdat er anders naar het buitenland afgereisd had moeten worden. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op andere landen en vergelijkingen tussen de landen kunnen maken. Een andere beperking is dat er gebruik werd gemaakt van websites van duurzame platformen voor het zoeken van participanten. Indien een ED ondernemer niet aangesloten was bij deze platformen had de participant een kleinere kans om te worden benaderd. Een opvallend resultaat van dit onderzoek is dat de ED ondernemers parallellen lijken vertonen met constructivistische narcisten. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het exploreren van de relatie tussen ED ondernemers en de constructivistische narcisten.

Conclusie

De resultaten van dit onderzoek zijn tweeledig. Enerzijds is op een empirische wijze bijgedragen aan literatuur over een specifiek fenomeen van het ondernemerschap, het ED ondernemerschap. Er is een poging gedaan om bij te dragen aan de theorie over ED ondernemerschap ten aanzien van het inzichtelijk maken van de motivatie van ED ondernemers en het inzicht of hun motivatie concurrerend of complementair is aan hun strategische acties, bedrijfsresultaten en uitdagingen. Interessante bevinding is dat de ED ondernemers gelijkenissen lijken te vertonen met constructivistische narcisten. Een andere opvallende bevinding is dat de motivatie van de ED ondernemer meer complementair dan concurrerend lijkt ten aanzien van de strategische acties, bedrijfsresultaten en uitdagingen. Dit zou kunnen komen doordat in het klimaat van de organisaties van de ED ondernemingen een

ecologisch duurzame waarde en overtuiging dat de ED ondernemer een betere wereld kan creëren zich manifesteert in gedragspatronen en gewoontes.

Verder levert het in praktische zin een bijdrage omdat er in het onderwijs een toenemende belangstelling is om ondernemerschap en duurzaamheid te combineren (Fien, Maclean, & Park, 2008). Docenten kunnen een fundamentele rol kunnen innemen om de bewustwording van ecologische duurzaamheid en ondernemerschap in het onderwijs te vergroten. Daarnaast kunnen ze studenten aanmoedigen om een carrière te maken in ecologisch duurzaam ondernemerschap. Om deze redenen is het wenselijk dat docenten inzicht hebben in ED ondernemerschap.

ED ondernemers zijn weliswaar kleine spelers in de nationale en internationale markt echter doordat ze in staat zijn om anderen met hun droombeeld te inspireren zou bepleit kunnen worden dat de impact van de ED onderneming om de industrie van hun sector te willen veranderen of de wens om positief bij te dragen aan het milieu niet onderschat moet worden.

Referenties

- Allen, J. C., & Malin, S. (2008). Green entrepreneurship: A method for managing natural resources? *Society and Natural Resources*, 21(9), 828-844.
doi:10.1080/08941920701612917
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
doi:10.5465/256995
- Anfara Jr, V. A., Brown, K. M., & Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational researcher*, 31(7), 28-38.
doi:10.3102/0013189X031007028
- Armstrong, D., Gosling, A., Weinman, J., & Marteau, T. (1997). The place of inter-rater reliability in qualitative research: an empirical study. *Sociology*, 31(3), 597-606.
doi:10.1177/0038038597031003015
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future, world commission on environment and development* (WCED). Geraadpleegd
http://mom.gov.af/Content/files/Brundtland_Report.pdf
- Chi, M. T. (1997). Quantifying qualitative analyses of verbal data: A practical guide. *The journal of the learning sciences*, 6(3), 271-315. doi:10.1207/s15327809jls0603_1
- Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies? *Business Horizons*, 51(4), 341-352.
doi:10.1016/j.bushor.2008.02.010
- Ciasullo, M., & Troisi, O. (2013). Sustainable value creation in SMEs: A case study. *The TQM Journal*, 25(1), 44-61. doi:10.1108/17542731311286423
- Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of

- dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 107-119. doi:0.1002/bse.505
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49.
doi:10.1016/j.jbusvent.2004.12.001
- Crals, E., & Vereeck, L. (2004). SME's and sustainable entrepreneurship: theory and practice. *International Journal of Sustainable Development & world Ecology*, 12(2), 173-183.
doi:10.1080/13504500509469628
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Newsbury Park, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130. doi:10.1207/s15430421tip3903_2
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of business venturing*, 22(1), 50-76. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.09.003
- Dixon, S. E., & Clifford, A. (2007). Ecopreneurship—a new approach to managing the triple bottom line. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 326-345.
doi:10.1108/09534810710740164
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books>
- Fien, J., Maclean, R., & Park, M. G. (Eds.). (2008). *Work, learning and sustainable development: Opportunities and challenges*. (Vol. 8)
Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books>
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic

- review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, (147), 44-56.
doi:10.1016/j.jclepro.2017.01.065
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- Griessler, E., & Littig, B. (2005). Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal for Sustainable Development*, 8(1/2), 65-79.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Ectj*, 29(2), 75. doi: 10.1007/BF02766777
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252. doi:10.1007/BF02765185
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448. doi: 10.1016/j.jbusvent.2010.01.002
- Hansen, E., & Schaltegger, S. (2013). 100 per cent organic? A sustainable entrepreneurship perspective on the diffusion of organic clothing. *Corporate Governance*, 13(5), 583-598. doi:10.1108/CG-06-2013-0074
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014. doi:10.5465/AMR.1995.9512280033
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481-492.
doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.005
- Hollstein, B. (2011). Qualitative approaches. *The SAGE handbook of social network analysis*.

Retrieved from <https://books.google.nl/books>.

- Jayal, A. D., Badurdeen, F., Dillon Jr, O. W., & Jawahir, I. S. (2010). Sustainable manufacturing: Modeling and optimization challenges at the product, process and system levels. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2(3), 144-152. doi:10.1016/j.cirpj.2010.03.006
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robèrt K.H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research-International*, 14(1), 60-66. doi:10.1065/espr2007.01.375
- Kearins, K., & Collins, E. (2012). Making sense of ecopreneurs' decisions to sell up. *Business Strategy and the Environment*, 21(2), 71-85. doi:10.1002/bse.710
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations. *Human relations*, 49(7), 853-883. doi:10.1177/001872679604900701
- Kets de Vries, M. F. R. (2004). Organizations on the Couch: A clinical perspective on organizational dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183-200. doi:10.1016/j.emj.2004.01.008
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601. doi:10.1177/001872678503800606
- Kimmel, C. E., & Hull, R. B. (2012). Ecological Entrepreneurship Support Networks: Roles and functions for conservation organizations. *Geoforum*, 43(1), 58-67. doi:10.1016/j.geoforum.2011.07.003
- King, N. (2012). Doing template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, (pp. 426-449). Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books>
- Kirkwood, J., & Walton, S. (2010). What motivates ecopreneurs to start

- businesses? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), 204-228. doi:10.1108/13552551011042799
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *The Journal of Marketing*, 61(1), 51-67. doi:10.1177/002224299706100105
- Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464-480. doi:10106/j.jbusvent.2009.07.006
- Richards, T. J., & Richards, L. (1994). Using computers in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 445-462. Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books>
- Rodgers, C. (2010). Sustainable entrepreneurship in SMEs: a case study analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3), 125-132. doi:10.1002/csr.223
- Roulston, K. (2010). *Reflective interviewing: A guide to theory and practice*. Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books>
- Santillo, D. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research-International*, 14(1), 60-66. doi:10.1065/espr2007.01.375
- Schaltegger, S. (2002). A Framework for Ecopreneurship. *Greener Management International*, (38), 45-48.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237. doi:10.1002/bse.682
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of

research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

doi:10.5465/amr.2000.2791611

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Geraadpleegd op

<https://genderopen-develop.cms.hu-berlin.de>

Vickers, I., & Lyon, F. (2014). Beyond green niches? Growth strategies of environmentally motivated social enterprises. *International Small Business Journal*, 32(4), 449-470.

doi:10.1177/0266242612457700

Woolthuis, R. K., Hooimeijer, F., Bossink, B., Mulder, G., & Brouwer, J. (2013).

Institutional entrepreneurship in sustainable urban development: Dutch successes as inspiration for transformation. *Journal of Cleaner Production*, 50, 91-100.

doi:10.1016/j.jclepro.2012.11.031

World Business Council for Sustainable Development (2010). *Vision 2050: The new agenda for business*. Geraadpleegd op

<https://www.wbcds.org/Overview/About-us/Vision2050/Resources/Vision-2050-The-new-agenda-for-business>

York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449-463.

doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.007

Appendix A

Overzicht kenmerken participanten

Om de leesbaarheid te vergroten zijn de appendices niet in APA opgemaakt. In de onderstaande tabel is een overzicht van de bedrijfsnaam, sector, jaar van oprichting, aantal (mede)oprichters en aantal medewerkers. Er is voorafgaand toestemming gekregen om bij de versie die beoordeeld gaat worden de bedrijfsnamen te vermelden.

Sector	Jaar oprichting	Aantal (mede)oprichters	Aantal medewerkers
Fashion	2012	1	6
Plastic	2015	3	0
Textiel	2013	1	2
Fashion	2016	1	6
Voedingswaren	2010	2	5
Schrijfwaren	2015	1	9
Verzorgings- producten	2014	2	10
Voedingswaren	2015	1	5
Voedingswaren	2017	3	1
Energie	2017	3	3
Plastic	2016	4	3
Papier	2017	2	6
Horeca	2014	3	20
Drankindustrie	2017	1	0
Horeca	2013	3	6
Drankindustrie	2018	2	0
Design	2015	3	1
Energie	2014	1	12
Filmindustrie	2015	1	0

Appendix B

Topiclist

De topic list bevat de vastgestelde thema's en sub thema's gebaseerd op literatuur.

Perspectieven		Topiclist	
De motivatie om ecologisch duurzame ondernemers te worden.	Kansen	Gat in de markt van een groen product en/of dienst	Cohen & Winn, 2007 Kirkwood & Walton, 2010
	Levensonderhoud		Choi & Gray, 2008 Kirkwood & Walton, 2010
	Groene waarden	Educatie Betekenisvol Sociale en milieuvriendelijke waarden Ethische beweegredenen	Choi & Gray, 2008 Kirkwood & Walton, 2010
	Eigen baas	Onafhankelijkheid en autonomie	Kirkwood & Walton, 2010
	Passie groen product of dienst		Kirkwood & Walton, 2010
	Rol in de transitie naar duurzaamheid		Kirkwood & Walton, 2010
	Reageren op markt / industrie	Consumenten Leveranciers Investeerders Concurrenten	Hockerts & Wüstenhagen, 2010
	Reageren op stakeholders die ecologische of sociale verbeteringen eisen	Politiek, Regelwetgeving Non-Governmental Organizations (NGO's)	Schaltegger & Wagner, 2011
Strategische activiteiten	Marketing strategieën	Productontwikkeling om baanbrekende verandering creëren Activiteiten gebaseerd op duurzame ontwikkeling	Hart, 1995 Menon & Menon, 1997
	Logistieke activiteiten	Ontwerpen van logistiek primaire als ondersteunende activiteiten	Ciasullo & Troisi, 2013
	Operationele activiteiten	Verminderen van energieverbruik en afval	Ciasullo & Troisi, 2013
	Human resource	Criteria bij het aannemen	Choi & Gray, 2008

	management	van werknemers	
		Human resource capital	Ciasullo & Troisi, 2013
	Management activiteiten	Commitment management Value centred organisatie cultuur Ongewone methoden om commitment werknemers te vergroten	Choi & Gray, 2008
	Netwerk strategieën	Samenwerken Onderhandelen Standaardiseren Toegang tot middelen en diensten Verstevigen lokale ondernemers cultuur Kansen om ideeën en middelen te delen	Woolthuis, Hooimeijer, Bossink, Mulder, & Brouwer, 2013 Kimmel & Hull, 2012
Bedrijfsresultaten	Micro bedrijfsresultaten	Financiële doelen Groei van het bedrijf Duurzame waarden Milieuproblemen oplossen	Rodgers, 2010 Kearins & Collins, 2012 Schaltegger & Wagner, 2011
	Meso bedrijfsresultaten	Ontwikkelen van nieuwe markten Betreden van een niche markt	Hansen & Schaltegger, 2013 York & Venkataraman, 2010
	Macro bedrijfsresultaten	Bijdragen aan ecologisch duurzaamheid in de maatschappij	Choi & Gray, 2008 Dean & McMullen, 2007 Kirkwood & Walton, 2010 Vickers & Lyon, 2014
Uitdagingen	Financiële uitdagingen	Verkrijgen van financiële middelen	Dixon & Clifford, 2007
	Uitdagingen om de markt te betreden	Gebrek aan middelen Korte termijn investerings mind set Overheid Sterke bestaande industrie	Dixon & Clifford, 2007

Appendix C

Tekst voor het rekruteren van participanten

Voorafgaand aan de interviews ontvingen de participanten een e-mail met een korte toelichting op het onderzoek en een uitnodiging om deel te nemen.

Beste,

Dank je wel voor je enthousiaste verhaal over

Ik belde je in verband met mijn masterthesis onderwijskunde aan de universiteit van Utrecht. Het onderzoek heeft betrekking op de invloed van de motivatie van de ecologisch, duurzame ondernemer op hun activiteiten in hun bedrijf.

Ecologisch wil hier zeggen dat de ondernemer de nadruk legt op het minimaliseren van het de druk op het milieu, gebruik van schadelijke stoffen, verminderen van productie, het minimaliseren van milieuvervuiling alsmede de exploitatie van waardevolle grondstoffen En volgens mij doen jullie dat. Klopt dat?

Enfin ik zou dus graag aan persoon x willen vragen of hij/zij zou willen meedoen aan mijn onderzoek.

Het interview duurt ongeveer 45 minuten en de gegevens worden anoniem verwerkt.

Ik verheug me erop om de verhalen over hun motivatie en de invloed ervan op hun bedrijfsactiviteiten te horen.

En hoor graag of hij/zij het leuk vindt om hun ervaringen te delen en of ik een afspraak met hem/haar mag maken.

Hartelijke groet,
Merete Reineke

06 15053293

Appendix D

INFORMATIE- en TOESTEMMINGSFORMULIER

Dank je wel voor de deelname aan mijn onderzoek voor de master Educational Science aan de Universiteit Utrecht. Voordat het onderzoek begint, is het belangrijk dat je op de hoogte bent van de procedure die in dit onderzoek wordt gevolgd. Lees daarom de onderstaande tekst zorgvuldig door en stel vragen indien nodig.

DOEL VAN HET ONDERZOEK

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in ecologisch duurzaam ondernemerschap vanuit het perspectief van de motivatie van de ecologisch duurzame ondernemer om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen en het effect van de motivatie op de strategische activiteiten, de resultaten en de uitdagingen van ecologisch duurzaam ondernemerschap. Na afloop van het onderzoek krijg je een rapportage van de uitkomsten.

GANG VAN ZAKEN TIJDENS HET ONDERZOEK

Het interview vindt plaats in maart of april 2019. Het interview zal circa 45 minuten duren en wordt opgenomen.

VERTROUWELIJKHEID VAN GEGEVENS

Alle onderzoeksgegevens blijven volstrekt vertrouwelijk en worden anoniem verwerkt. De onderzoeksgegevens worden niet ter beschikking gesteld aan derden zonder jouw uitdrukkelijke toestemming en alleen in anonieme gecodeerde vorm. De onderzoeker bezit alleen een sleutel voor deze gegevens. Alleen voor de versie die beoordeeld wordt, wordt toestemming gevraagd aan de deelnemer om de naam van het bedrijf te mogen noemen.

VRIJWILLIGHEID

Deelname is vrijwillig. Als je besluit af te zien van deelname aan dit onderzoek, ook als dit tijdens het onderzoek zelf is of binnen een maand na dit onderzoek is, zal dit op geen enkele wijze gevolgen voor je hebben. Je kunt jouw medewerking dus ten allen tijde staken zonder opgave van redenen. Mocht je jouw medewerking staken, of achteraf, zij het binnen een maand, jouw toestemming intrekken, dan zullen jouw gegevens worden verwijderd uit mijn bestanden en vernietigd.

NADERE INLICHTINGEN

Mocht je vragen hebben over dit onderzoek, vooraf of achteraf, dan kan je je wenden tot de verantwoordelijke onderzoeker Merete Gerhards-Reineke, email m.reineke@students.uu.nl

TOESTEMMINGSVERKLARING

Dit formulier hoort bij de schriftelijke informatie die je hebt ontvangen over het onderzoek waar je aan deelneemt. Met ondertekening van dit formulier verklaar je dat je de deelnemersinformatie hebt gelezen en begrepen. Verder geef je met de ondertekening te kennen dat je akkoord gaat met de gang van zaken zoals deze in de deelnemersinformatie staat beschreven.

[DEELNEMER]

“Ik heb de informatie gelezen en begrepen en geef toestemming voor deelname aan het onderzoek en gebruik van de daarmee verkregen gegevens. Ik behoud daarbij het recht om zonder opgaaft van reden deze instemming weer in te trekken. Tevens behoud ik het recht op ieder door mij gewenst moment te stoppen met het onderzoek.”

Aldus in tweevoud getekend:

Datum:

.....
naam ondernemer

.....
handtekening

[ONDERZOEKER]

“Ik heb toelichting verstrekt op het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.”

Datum:

.....
naam onderzoeker

.....
handtekening

Appendix E

Vragenlijst

De vragenlijst is gebaseerd op de 10 thema's vermeld in de topiclist. Verder is er per thema een vraag toegevoegd die een koppeling maakt met motivatie. Er is een Nederlandse en Engelse versie van de vragenlijst toegevoegd.

Thema	Vraag
Introductie	Kan je kort wat vertellen over je bedrijf?
Ecologisch duurzaamheid	Wat betekent ecologische duurzaamheid voor het bedrijf?
Motivatie	Waarom ben je dit gaan doen? Waarom specifiek dit? Je zegt dat je dit ... en dat... ben gaat doen. Hoe verenigt zich dat met jouw motieven om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen, namelijk..... ? Of ervaar je juist dat het verschillend is?
Human resource management	Als je werknemers aanneemt in je bedrijf. Wat is dan belangrijk voor je?
Motivatie en human resource management	Je zegt dat (...motivatie benoemen...) de reden was om dit bedrijf te beginnen. Welke rol speelt dat als je werknemers aanneemt? Botst het of juist niet?
Human resource capital	Hoe zorg je ervoor dat mensen met plezier bij je blijven werken? Hoe vergroot je de betrokkenheid? Hoe zou je de sfeer op je bedrijf beschrijven?
Motivatie en human resource capital	Wat is het effect van jouw motivatie namelijk op de commitment van je werknemers? Hoe is dat in de praktijk?
Management activiteiten	Hoe zou je de cultuur van je bedrijf beschrijven? En wat is het effect van deze cultuur? Wat is de missie van het bedrijf?
Motivatie en management activiteiten	Wat is het effect van jouw motivatie namelijk op de commitment van je werknemers? Hoe is dat in de praktijk?
Marketing activiteiten	Hoe breng je product in de man? Hoe zet je je product in de markt? Kan je voorbeelden noemen? Wat is de reden dat je voor deze strategieën hebt gekozen? Welke andere ecologisch duurzame activiteiten voer je uit om het in de markt brengen van je producten te ondersteunen? Welke activiteiten voer je uit om een verandering te creëren? Welke boodschap wil je met deze activiteiten afgeven?
Motivatie en marketing activiteiten	Je vertelde net over je marketing activiteiten. In relatie tot jouw motivatie, hoe verhouden de marketing activiteiten zich tot jouw motivatie om dit bedrijf te starten? Kan je een voorbeeld geven?

	En kan je ook een voorbeeld beschrijven wanneer het schuurt? Misschien zelfs tegengesteld is?
Logistieke activiteiten	Met welke leveranciers / partners werk je? Op basis waarvan heb je deze leveranciers gekozen?
Motivatie en logistieke activiteiten	Je motivatie om ecologisch duurzame ondernemer te worden is.... Speelt dat een rol in je keuzes die je maakt voor leveranciers? Kan je daar iets meer over vertellen?
Operationele activiteiten	Op welke wijze probeer jij in je bedrijf een minimale impact op het milieu te hebben? Kan je nog andere voorbeelden noemen?
Motivatie en operationele activiteiten	Wat is het effect van jouw motivatie namelijk op deze activiteiten die tot doel hebben om een minimale impact op het milieu te hebben?
Netwerkactiviteiten	Maak je gebruik van een netwerk? Wie zijn dat? Is er sprake van gezamenlijke activiteiten? Zo ja. Kan je voorbeelden geven?
Motivatie en netwerkactiviteiten	Hoe verhoud jouw motivatie namelijk zich tot de netwerkactiviteiten?
Bedrijfsresultaten	Wat wil je bereiken met je bedrijf? Welke (bedrijfs)resultaten? Zijn er nog meer doelen die je met je bedrijf wilt bereiken?
Motivatie en bedrijfsresultaten	motivatie Hoe verhoud zich dat tot de resultaten die je wilt bereiken? Kan je een voorbeeld geven
Financiële uitdagingen	Hoe heb je financiële middelen verkregen om je ED product / dienst te gaan ondernemen? Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?
Motivatie en financiële uitdagingen	Je gaf aan dat je motivatie namelijkis. Hoe verhoud zich dat tot het verkrijgen van financiële middelen?
Uitdagingen om de markt te betreden	Wat ervaar je als uitdagingen toen je de markt ging betreden? En wat ervaar je als uitdagingen om succesvol in de markt te zijn?
Motivatie en uitdaging om de markt te betreden	En wat is het effect van jouw motivatie namelijk op de uitdagingen? Ligt het in het verlengde of ervaar je dilemma's?

Vragenlijst (Engelse vertaling)

Thema	Vraag
Introductie	Can you tell me something about your company?
Ecologisch duurzaamheid	What does ecological sustainability mean for the company?
Motivatie	Why did you start doing this? Why specifically this product / service?
Human resource management	If you hire employees in your company. What is important to you?
Motivatie en human resource management	You say that (... motivation ...) the reason for starting this company. What role does that play when you hire employees? Does your motivation collide or not?
Human resource capital	How do you ensure that people enjoy working with you? How do you increase involvement? How would you describe the atmosphere at your company?
Motivatie en human resource capital	You say that you are going to do this ... and that in order to increase involvement of your employees. How does this reconcile with your motivation for starting an ecologically sustainable business, namely... ..? Or do you experience that it is different?
Management activiteiten	How would you describe the culture of your company? And what is the effect of this culture?
Motivatie en management activiteiten	What is the effect of your motivation on the commitment of your employees? How is that in practice? Competitive or supportive?
Marketing activiteiten	How do you market your product? How do you market your product? Can you give examples? What is the reason that you have chosen these strategies? What other ecologically sustainable activities do you perform to support the marketing of your products? What activities do you perform to create a change? What message do you want to give with these activities?
Motivatie en marketing activiteiten	You just told me about your marketing activities. In relation to your motivation, how do the marketing activities relate to your motivation to start this company? Can you give an example? And can you also describe an example when it is not in line with your motivation? Perhaps even opposite to your motivation?
Logistieke activiteiten	Which suppliers / partners do you work with? On what basis did you choose these suppliers?
Motivatie en logistieke activiteiten	Your motivation to become an environmentally sustainable entrepreneur is.... Does that play a role in the choices you make

	for suppliers? Can you tell something more about that?
Operationele activiteiten	How do you try to have a minimal impact on the environment in your company? Can you give other examples?
Motivatie en operationele activiteiten	What is the effect of your motivation ... on these activities that aim to have a minimal impact on the environment?
Netwerkactiviteiten	Do you use a network? Who are they? Are there joint activities? If so. Can you give examples? - Joint action towards the government? What purpose?
Motivatie en netwerkactiviteiten	What is the effect of your motivation ...? on network activities?
Bedrijfsresultaten	What do you want to achieve with your company? Which (business) results? Are there any more goals that you want to achieve with your company?
Motivatie en bedrijfsresultaten	You indicated that your motivation ... How does that relate to the results you want to achieve? Can you give an example? And what is the effect of your motivation ... on company results?
Financiële uitdagingen	How did you obtain financial resources to start your company? How did you manage that?
Motivatie en financiële uitdagingen	And what is the effect of your motivation..... on obtaining financial resources?
Uitdagingen om de markt te betreden	What do you experience as challenges when you entered the market? And what do you experience as challenges to be successful in the market? And what ensures success?
Motivatie en uitdaging om de markt te betreden	And what is the effect of your motivation on the challenges? Competitive or supportive? Can you give an example?

Appendix F

Transcript en gecodeerd transcript van interview 4 van participant 4

Er is een transcript en een gecodeerd transcript toegevoegd van interview 4 van participant 4. Voor de overige transcripten en gecodeerde transcripten verwijs ik naar de map YoDa.

I: Welkom. Dank je wel dat je gaat meedoen aan het interview voor de masterthesis. Het is vandaag 22 maart, 2019. En bevinden ons op jouw bedrijf. En ik ga jou een aantal vragen stellen en ik zou je willen vragen om daar zo bondig mogelijk op te antwoorden.

P: (zacht) En niet te veel in de microfoon te schreeuwen.

I: Ik zet hem bij jou neer. Want ik wil jouw stem graag straks horen. Kan je kort wat vertellen over je bedrijf?

I: Het bedrijf heet bedrijf x. Wij maken van afval textiel, reststromen nieuwe garens en nieuwe vezels, garens en knitwear. We hebben een eigen merk en wij doen private label. Dus wij leveren truien en textielproducten.

I: Ja. En wanneer is het bedrijf opgericht?

P: In 2016.

I: En heb je dat alleen opgericht? Of met meerdere mensen?

P: Nee, ik heb het alleen opgericht.

I: Ja. En hoeveel mensen heb je op dit moment in dienst?

P: Vier, inclusief mezelf.

I: Ja. En kan je daar kort iets over vertellen? Wat hun functies zijn?

P: Een iemand die doet garenontwikkeling, van sourcen tot en met garens en logistieke distributie, zeg maar van de hele supply chain. En zij is projectmanager private label en doet innovatieve projecten, zeg maar, omdat veel private label co-creatie projecten zijn. En een ander iemand is officiële back office, customer service, website, maar ook Retail management, contacten met de retailers. En de andere persoon, die begint dus volgende week, en die gaat productontwikkeling brei doen. En ik zelf doe, in samenwerking met de rest van het team, ontwerp samen met een designer, zowel een technische designer als een meer fashion designer. Dan zijn twee aparte mensen en die zitten meer ZZP, zijn ze betrokken maar dat stuur ik aan. En ik stuur, doe meer private label sales. En we missen nog een marketing iemand die puur marketing doet. Maar we hebben wel een ZZP-er die social media doet en de website. Maar niet het beeld en de tekst, zeg maar, dat nu wij nu eigenlijk zelf.

I: Ja, dus de vierde zou de marketing...

P: De vijfde zou de marketing worden.

I: O ja de vijfde zou de marketing uhhh. Je hebt verschillende producten. Je hebt garens en je hebt knitwear.

P: Ja in het proces, zeg maar wat wij hebben dat is waste, vezels, waste gesorteerd materiaal, vezels, garens en eindproducten, knitwear.

I: Ja. En alles is handel?

P: Nee. Tot nu toe, op dit moment is alleen het eindproduct handel.

I: Dus de knitwear?

P: Ja heel soms garens maar met name knitwear.

I: Heren en dames?

P: Ja.

I: Ja. Wat is de missie van je bedrijf?

P: De missie van het bedrijf is om de fashionindustrie een stukje duurzamer te maken. Met als doel om daarmee de wereld te vergroenen, omdat de fashionindustrie een hele grote foodprint

heeft, zeg maar, op onze aardbodem. Dus het is het verduurzamen van de industrie met als doel om minder water, minder chemicaliën, zeg maar te gebruiken, in de hele productie daarvan. En daarnaast hebben we ook een soort doel gesteld om, of eigenlijk een subdoel is dat meer, om meer lokale productie te gaan stimuleren.

I: Ja. En wat betekent ecologische duurzaamheid voor het bedrijf?

P: Nou ecologisch duurzaam betekent voor ons dat je stap voor stap alles wat je doet, doet vanuit ofwel dat je geen uhhh ja dat je de planeet en de natuur en mensen niet belast. En dat je stap voor stap probeert om dat steeds een stukje beter te doen.

I: Sorry ik verstond je niet goed. Wat ga je beter doen?

P: Hoe zeg ik dat nou goed? Nou dat je dat je foodprint die we hebben, zeg maar, en het gebruik van grondstoffen en het afgeven van chemicaliën en het overmatig gebruik van water etcetera, dat je dat probeert te verminderen in de industrie. En dat je dat, maar dat je dat ook, stap voor stap doet. Dus voor ons betekent dat ook dat wij onderzoek doen naar. Wat doen we nu? En wat kunnen we nog beter doen? Om zeg maar de wereld en de planeet nog minder te belasten, omdat je niet alles in een keer doet. Dus aan de ene kant betekent het, doen wat je kan doen om al de stap te maken naar circulaire productie want dan hoef je, kan je een deel van de keten overslaan. Maar betekent ook als we nu bijvoorbeeld nog werken met PET terwijl we PET eigenlijk niet goed vinden vanwege de microplastics. Dan zoeken we naar een nieuw type garens zonder PET. Dus dat je het wel doet en wel een stap maakt maar dat je ook elke keer zoekt naar hoe kan je nu beter doen. En dat betekent dat voor ons ook dat we niet alleen maar een merk zijn die iets maken en iets leveren maar dat we dus ook een innovatie-lab zijn waarin we continue kijken naar hoe we het beter kunnen doen. Dus als we zeggen dat we een ander garen gaan ontwikkelen dan ontwikkelen we dat garen ook vanuit de gedachte hoe kunnen we nu die foodprint nu weer verlagen. En als je dat ook doet naar bedrijven toe, dat private label stuk. Dat je kijkt hoe kan je hun zo goed mogelijk adviseren? Niet om alleen maar een zo snel mogelijk een truitje te maken voor hun. Maar ook hoe kunnen zij duurzaam, zeg maar hun collectie veranderen en ook duurzaam circulair produceren. Dus dat vraagt wel elke keer een ander manier van kijken naar wat je levert.

I: Ja.

P: En ook het heeft te maken met onze functie dus. Dus dat we niet alleen maar een truitje leveren en het private label doen maar dat we ons ook een innovatie-lab voelen. En het heeft ook te maken met de manier waarop we werken. Het heeft dus aan de ene kant wel iets levert maar probeert ook steeds die voet achter de deur te krijgen om te praten over collectie en hoe je dat ook op termijn beter kan doen.

I: Ja. Het klinkt als systeemverandering.

P: Ja dat is het ook. Maar de hele, de business case is ook ingezet op systeemverandering. Want het label is bedoelt om te leren en te innoveren en ligt bij de klant. En we doen de private label om impact te genereren. Want anders, als we alleen een label opzetten, dan is makkelijker.

I: Ja.

P: Maar ja dan heb je bijna geen bereik.

I: Ja. Ja. Wat is de reden dat je dit bent gaan doen?

P: Uhhh omdat ik sowieso die textielindustrie. Twee redenen textiel is een passie, dus kleur, tactiliteit, materialen vind ik mooi. Iets produceren. En de andere kant is, nou ja, dat ik het gewoon ongelooflijk vind dat wij niet nadenken over onze kleine planeet. En dat we dus steeds onze eigen achtertuin lopen te vervuilen. En dat we dus iets heel moois maken op een niet mooie manier. Dat vind ik een hele contradictie. Dus wij zijn, we doen dit allemaal vanuit de gedachte dat we de wereld nog een stukje mooier kunnen maken, zeg maar. Dat is gewoon, bottom line is dat zo. En natuurlijk is het dan ook fijn als we er allemaal een goede boterham mee kunnen verdienen. Maar dat moet wel vanuit die combinatie zijn, zeg maar.

I: Ja. Ja. Je geeft aan specifiek dit, zeg maar, omdat.

P: Hoor je me goed, denk je?

I: Je mag best iets harder praten, denk ik, of bij je houden.

P: Wel dit doe ik opzettelijk. Ze hebben dingetjes in en dat doe ik omdat we geen aparte ruimte hebben. Maar ik zal er iets verder boven gaan hangen.

I: Ja dat helpt ook. En specifiek dit product omdat je gewoon zelf van het materiaal houdt, de kleur en de tactiliteit.

P: Ja en ook wel omdat natuurlijk de Rana Plaza, toen ben ik gestart. Toen ik die ramp zag toen op televisie. Dat heeft me wel echt geraakt. Toen dacht ik. Kan het niet waar zijn dat wij samen op deze aardbol, dat met dit tot gevolg. Dat we zo slecht voor elkaar zorgen. En voor ik snap het gewoon niet. Daar wordt ik nog steeds verdrietig van. Dat vind ik zo stom, heel gek. Want dat is het. Want allemaal willen we iets moois en dan duwen we steeds, duwen naar achteren in de keten om de ellende op te lossen, zeg maar. En aan het eind van de keten zit de natuur en zitten de mensen die onvoldoende macht en rijkdom hebben en om terug te duwen. Dus iedereen duwt naar achteren en het afvalputje zit is gewoon onze planeet want die roept niet, "He hou eens op!" En de mensen die niet de kracht hebben. Dus toen die fabriek daar instortte dacht ik, echt nou hoe is het mogelijk dat wij dit met zijn allen hebben bereikt? Echt een drama.

I: Ja. (stille) Als je mensen aanneemt in je bedrijf wat is dan belangrijk voor je?

P: Hun intrinsieke motivatie dat is het eerste.

I: Kan je daar iets meer over vertellen?

P: Nou heel simpel. Ik had net een sollicitatiegesprek van een half uur. En toen heb ik na een half uur gezegd volgens mij pas je niet helemaal. En dan heb ik natuurlijk wel netjes ingekleed. Maar bottom line dacht ik vanaf het eerste moment die heeft geen intrinsieke motivatie, dat voel je direct.

I: Voor?

P: Nou iedereen die hier zit doet het vanuit dezelfde drive. Iets moois willen maken maar vooral het op een hele mooie manier doen. Dus mensen wel iets moois willen laten maken en dan iets gehoord hebben dat het beter klinkt, van die corporate refuges. Natuurlijk heb je ook soms mensen bij wie het kwartje echt is gevallen, maar het is ook echt wel een soort van trend, dat hele duurzaamheid, circulair. Iedereen springt op die trein, zeg maar. Maar je kan dit niet goed doen als je niet echt van overtuigd bent dat het moet. Dan kan je vele malen makkelijker een leuk merk op de markt zetten en ook nog de stempeltje duurzaamheid erop. Want ja, je koopt ergens een recycle t-shirt en laat het, je koopt het gots gecertificeerd koop je het in. Of je laat het ergens door dames in Peru en dan is mooi lokaal. Dat kan je ook op allerlei manieren doen. Dat doen mensen ook op een integere en minder integere manier. Je kan het vele malen makkelijker dit doen dan dat wij doen. Dus als je niet de intrinsieke drive hebt, dus vanuit jezelf. Daarom heb ik ook best wel eigenwijze mensen in dienst. Altijd haha. Die zijn namelijk eigen wijs.

I: Ja. Je zegt eigenlijk dat jouw eigen drive om dit te beginnen namelijk een mooi product voor een mooie wereld, zeg maar.

P: Ja voor een mooie wereld.

I: Voor een mooie wereld. Dat wil je ook graag terug zien in de mensen waarmee je werkt binnen je bedrijf. Dat versterkt elkaar?

P: Ja anders hou je het ook niet vol om zoiets te doen.

I: En hoe zorg je ervoor dat mensen met plezier bij je blijven werken?

P: Ja, dat moet je eigenlijk aan hun vragen. Nou dat is best moeilijk, omdat het heel hard werken is. Dus we praten daar veel over om samen beslissingen te nemen. Zodat zij niet voelen dat ik het bedacht heb en zij het maar moeten uitvoeren. Dat is soms weerbarstig want als we weinig tijd hebben dan moeten we soms allemaal wel in de operatie. Een door een fijne

werkplek. Want als je een fijne werkplek hebt dan krijg je daar ook energie van. Dat vind ik altijd wel.

I: En dat is wat je nu gecreëerd heb.

P: Ja een fijne werkplek. Dat vind ik wel, maar ook dat denk ik nog wel is mensen moeten ook een redelijk salaris kunnen verdienen. Dat moet ook gewoon wel eerlijk zijn. Maar ik probeer ook wel steeds goed te kijken naar wat mensen leuk vinden en wat hun passie is in balans met andere dingen die ook moeten gebeuren. Zodat je goed weet nou ja, vindt je iets echt leuk om te doen. Waar zit je energie? Waar zit je energie niet? Als iemand iets zit te doen waar hij geen zin in heeft dan wordt het natuurlijk niks. Dus daar probeer ik ook wel heel goed op, op in te tunen.

I: Ja hoe verhoudt zich dat tot jouw motieven om dit te starten namelijk een goed product maken voor een betere wereld?

P: Ja ik zeg altijd als jullie niet gelukkig zijn dan doe ik iets helemaal verkeerd. Haha. Dan ben ik wel iets moois aan het doen, maar dan vinden de mensen in de directe omgeving het helemaal niet leuk. Dus dat is echt wel.

I: Bij jou hangt dat echt met elkaar samen als ik je zo beluister. Hoe zou je de cultuur.

P: Ja maar de uitvoering is best wel weerbarstig natuurlijk. En daar heb je het wel vaak over. In de zin van, dat je daar ook dicht, dat je goed moet aanvoelen of mensen ook tevreden blijven en zijn.

I: Ja want soms schuurt het? Is dat wat je probeert te zeggen? Weerbarstig?

P: Ja dan moet het er direct over hebben. Dat helpt wel het meest.

I: Ja.

P: Maar niet, geen heftige dingen maar.

I: Kan je een voorbeeld noemen van wat weerbarstig is?

P: Bijvoorbeeld wij willen dus, eigenlijk willen wij mooie producten maken en daar de tijd voor nemen. En tegelijkertijd moet je ook omzet draaien en dat kan alleen maar als je ook op gezette tijden in de retail naar de beurs gaat. En dat betekent dat je toch weer in dat fashionwereld terecht komt. En je hebt net een collectie klaar en je moet alweer naar de nieuwe collectie door. En dat je dan denkt, het moet laten we het maar gauw doen. En vanochtend hebben we het daar nog uitgebreid over gehad. Is het nu mijn beslissing of is het onze gezamenlijke beslissing om wel of niet naar die beurs te gaan? En hoe gaan we dat dan doen? En dan hebben we met z'n allen gezegd, we gaan het wel toch maar met een kleine collectie is zodat het niet teveel belasting is. Maar we hebben allemaal gezegd, zijn we voor of zijn we niet voor. Want als dit mijn beslissing is dan zijn zij het aan het uitvoeren. Als we samen zeggen oké, ja dat doen we maar dan doen we het op deze manier dan, dan is het wel hard werken, maar is het wel op welke manier is het nog haalbaar, is het te doen. Ja dat is weerbarstig toch ook wel in onze industrie. Eigenlijk wil je naar meer slow fashion. Maar je moet ook toch ook dan in de winkels liggen want anders zien de mensen het product niet. Ja kan ook puur web shop gaan doen. Maar juist bij ons product is het ook goed dat mensen het kunnen zien en voelen. En als je in de fashion, in de retail ligt, dan moet je met dat vaste ritme mee. Met continue nieuwe collectie, collectie, collectie. En een breed genoeg pallet. Want als het niet breed genoeg is want dan vinden ze het niet spannend genoeg. Dus ook is de fashion helemaal een ratrace. Het is gewoon duidelijk een, ik zeg het even duidelijk, een beun hout industrie. Echt waar. Ingezet. Hoe meer ik er naar kijk. Echt waar. Het is gewoon een beun hout, business. Heel gek. Continu vernieuwen. Ik snap echt niet dat er bedrijven zijn die tien collecties per jaar doen.

I: Nee.

P: En dan ook nog best brede collecties.

I: Ja.

P: Die mensen alleen maar op deadlines. Continue deadline, na deadline, na deadline. Maar ja je wilt iets veranderen in de industrie waar je ook deel uit van moet uitmaken. Dus dat is best wel heel moeilijk.

I: Dat schuurt.

P: Ja.

I: Als ik jou zo beluister dan probeer je bijvoorbeeld, bij het voorbeeld van de beurs, als jij een idee hebt dat je dat gedragen krijgt door je team.

P: Ja dat probeer ik ja. Maar soms heb je niet door dat je, oh dan denk ik.

I: Ik zit al verder.

P: Nou ja. We zijn bezig dan hebben we ergens een discussie over. En dan denk ik oké een stap terug. Besloten of samen besloten. Natuurlijk kan ik soms ook wel beslissen. We hebben soms een discussie. Ik snap hem. Ik geloof toch en moet toch straks mijn geld erop inzetten. Dan gaan we toch maar die kleur doen. Gewoon 80 procent discussie, 90 procent, tien procent duw ik er door heen.

I: Ja als eigenaar veroorloof je je ook...

P: Ja iemand moet het risico, het geld erop inzetten, zeg maar.

I: Ja. Helder.

P: Als mijn intuïtie. En als ik dan straks ongelijk heb dan zeg ik ja je had toch gelijk. Nou ja, ik zit er ook wel eens naast.

I: Tuurlijk. Hoe zou je cultuur van je bedrijf beschrijven?

P: Nou Hmm. Open, nuchter, authentiek, eerlijk, positief. En wel hardwerkend.

I: Ja. En hoe verhoudt zich dat tot jouw motivatie? Zeg maar

P: Als ik merk dat er een iemand in mijn team niet positief is dan zakt mijn motivatie onder nul.

I: Want jouw motivatie is he? Een mooi product maken voor een mooie wereld en daar zit heel veel positiviteit in als ik dat zo hoor.

P: Ja.

I: Dus voor jou is dat ook belangrijk voor de cultuur van je bedrijf. Dat het positief is.

P: Als ik merk dat mensen negatief doen dan heb ik daar direct. Dat heb ik het afgelopen jaar een paar keer gehad. En ik heb ook geleerd dat je die mensen gelijk uit je team moet halen. En nou is het een klein team we hebben heel veel wisselende mensen gehad. Bouwend naar een vast team. Ja. En iedereen heeft wel eens momenten dat het even minder is maar dat is terzijde. Op het moment dat je merkt dat iemand gewoon niet lekker, niet lekker meedraait of zo dan moet je ermee stoppen.

I: Ja. Hoe breng je, je product aan de man?

P: We hebben een website. We hebben winkels die onze producten verkopen en voor private label gaat allemaal via, via netwerk. We zijn ook bezig met ook een portaal, rechtstreeks nieuwsbrief voor private label. Maar ja dat zijn, en via de media ook. We hebben nu twee media, een grotere mediapartner, en dus ook met een mediapartner.

I: Je gaf aan dat je een marketingmedewerker wil.

P: Een marketeer ja.

I: En wat voor een soort activiteiten richt je, heb je op dat gebied?

P: Nu. Of wat de persoon moet gaan doen?

I: Ja. Je hebt natuurlijk ervaring want je bent al een aantal jaar bezig. Wat voor een soort strategieën zet je in, voor je?

P: Nou wij willen graag. Voor ons is het belangrijk dat het merk goed geladen is. Dus waar wij voor staan. Dat mensen dat goed begrijpen. We zijn nu met een nieuwe pay off bezig. Want er stond Love life wear wasteless, maar dat is eigenlijk vrij nietszeggende zin. Wat is nu precies de driveveer waar mensen op triggeren? En zijn bijvoorbeeld nu bezig met een

brandbook om nog duidelijker te krijgen, wat is onze USP, wat is onze missie? En wat is de consumenten belofte? En wie we zijn.

I: Kan je daar iets meer over vertellen?

P: Wat de UPS is?

I: Onze UPS is echt, dat we het echt voor de natuur uiteindelijk doen. Lokaal, zo lokaal mogelijk produceren dat doen we ook. In ieder geval binnen Europa en liefst nog een stapje dichterbij. En door het pionieren, door innovatie zeg maar. Dat zijn zo'n beetje onze UPS's. Consumentenbelofte is dat we mensen of wel betrekken of wel, niet iedereen wil mee doen in de zin van letterlijk meedoen. Maar dan willen ze wel geserved worden in de zin van dat je ze meer kennis geeft. Dat de feiten helder zijn. Enerzijds is de consumentenbelofte dat we echt een goed product leveren wat ook echt goed geproduceerd is. Dat we goed doen. En anderzijds dat we ook mensen de ruimte geven om onderdeel te zijn van ons verhaal. En door of letterlijk mee te doen of door kennis.

I: En letterlijk meedoen is bijvoorbeeld?

P: Mee sorteren of dat we hmm ambassadeurs willen, retailers een training gaan geven zodat ze over duurzaamheid en circulariteit. We zitten nu na te denken om een project te doen met scholen, bijvoorbeeld. Dat je misschien, zeg maar, een workshop geven, een informatiepakket en dat kinderen ook materiaal gaan ophalen voor een soort van wedstrijd. Maar ook bijvoorbeeld Fryske trui is ook meedoen en dat doe je dan met partijen. Dat zijn dan launching partners, die worden dan ook benadert wel door.

I: Dat was in samenwerking met ..?

P: Met een stichting, de Erfkip en met Omrin dat is een grote afvalverwerker, met gemeente Leeuwarden, Rabobank Friesland, Leger des Heils. Maar ook bijvoorbeeld het hele Dutch Centrum for Circulair textiles, hebben we net gelanceerd op Materia District. En daar hebben we ook. Bijvoorbeeld daar hadden we een panel met ontwerpers, waarbij we met hen in gesprek gaan. En wat moet er nog meer gebeuren als je het hebt over ontwerpen? Wat zijn de ambities? Hoe kunnen jullie circulair worden? Waar lopen we tegen aan? Wat moeten we oplossen? Meedoen, meepraten, meedenken en letterlijk doen, mee investeren. Of bijvoorbeeld we willen nu, We zouden het leuk vinden, maar dat is nog even tussen jou en mij, we zouden het leuk om vinden om dat iedereen die een trui koopt, daarmee ook een trui geeft aan iemand bijvoorbeeld vluchtelingen of daklozen. Bijvoorbeeld dezelfde trui die jij koopt krijgt ook iemand anders. Maar dat moet het ook wel nuttig zijn. Dus het is niet zo van en dan komt het ergens terecht bij mensen die het helemaal niet nodig hebben. Maar dat moeten we dan wel gefinancierd krijgen. Dan vinden wij ook een vorm van meedoen, zeg maar, en dat is niet alleen maar kopen. Is even kijken wat zei ik nog meer? Missie, consumentenbelofte, waar hebben we het nog meer over?

I: Je UPS noemde je.

P: Ja UPS. En qua marketing, dus we willen dat ons POS materiaal een stapje beter. Dat het echt een cadeautje is.

I: Waar staat POS voor?

P: Point of Sale. Dus we willen

I: Point of Sale.

P: Ja dus we willen dat als mensen het uitpakken dat het net een stapje leuker en mooier en duurzamer maakt. Maar is voor ons. Als je naar een beurs gaat bijvoorbeeld. Zo iemand moet ook... En persberichten zoals nu met het DCCT. Ja. Zitten we nog on track of?

I: Nou je bent.

P: Te kort?

I: We moeten iets sneller, denk ik.

(Telefoon gaat, korte onderbreking interview.)

I: Je vertelde net iets over je marketingactiviteiten. In relatie tot je motivatie, hoe verhouden die marketingactiviteiten zich tot jouw motivatie om dit bedrijf te starten?

P: Ja dat heeft een op een met elkaar te maken. We zeggen dan ook. We hebben steeds discussie over. Je kan je doen wat je kan doen op elk moment. Wat zetten we op onze website? Hoe transparant zijn we? Waarover communiceren we als het gaat over de materialen? Over het productieproces? Binnenkort gaan we met drie man naar de breier en dan willen we ook daar foto's maken en op de website zetten. Maar ook bijvoorbeeld in de nieuwsbrief als wij meer een Business to Business nieuwsbrief dat de ambitie is dat we daar ook de mensen ook informeren over wat er zoal speelt in de markt. Dus voor ons is marketingcommunicatie zowel vertellen wat je aan het doen bent en waar je goed in bent, maar ook kennis delen. Maar ook bijvoorbeeld ik heb laatst een Masterclass gegeven bij Business Nederland, Business School Nederland voor mensen die een MBA gaan doen voor Fashion management. Dat soort dingen zie ik ook als marketingcommunicatie, natuurlijk. Want dan vertel ik over ons merk maar daarmee deel je ook een stukje kennis waar je voor staat. Dus dat DCCT kost mij heel veel tijd en energie. En soms denk ik wel eens en dat is in het kader van marketing en sales. En dan doe je ook iets terug. Maar dat doen we natuurlijk ook om daarmee mensen bewust te maken dat er weer een nieuwe innovatieslag kunnen maken nu in Nederland, omdat we dit materiaal hebben en mensen bewust te kunnen maken dat je alleen maar kunt innoveren en in de toekomst waarde kunt toevoegen om een duurzame manier als je ook je productie lokaler hebt. Dus dat probeer je ook dat weer tussendoor te krijgen. Dat vind ik ook allemaal communicatie. Bijvoorbeeld naar zo'n beurs gaan, dat kunnen we ook niet doen, maar dan ook voor een programma van twee uur om er ook een verhaal om heen te maken.

I: Ja dus jouw verhaal om dit te starten klinkt in alles door wat je doet naar buiten toe, naar jouw exposure. Klopt dat wat ik zeg?

P: Ja dat klopt wel.

I: Als ik dat zo mag samenvatten. Kan je nog meer vertellen over dat centrum?

P: Met het centrum van Circulair Textiles is het idee dat ja. We willen gewoon aan de slag en niet meer praten met Jan en alleman. We willen best wel praten maar we willen vooral doen. En de keten. Je hebt gewoon een internationale keten en een Europese keten, maar ook in Nederland missen schakels in de keten. En wij willen een aantal cruciale stapjes hier weer terugbrengen in de Nederland. En dat moet ook omdat we heel veel materiaal hier hebben. En we zijn nu met vier partijen dat is Leger des Heils, Wieland, een verzamelaar, Wieland is een sorteerder, wij zijn, maken van die waste weer eindproducten en Zaanstad maar ook een beetje als hub voor de metropool Amsterdam. MRA is er ook bij betrokken en willen we hier eigenlijk een soort fabriek starten. Wat enerzijds een soort minimum scale productie faciliteit is, maar ook een soort innovatie-lab omgeving waar misschien meerdere van dit soort bedrijven dit soort dingen het aan het doen zijn.

I: Een fabriek van wat?

P: Hmm nou stap één is dat er vervezeld moet worden. Maar er kunnen allemaal dingen op volgen. Die business case zijn we nu aan het ontwikkelen. Dus DCCT ontwikkelt een business case voor een fabriek met verschillende functies.

I: Zou je. Daar wil ik graag gelijk op inspringen. Met welke partners werk je allemaal samen? Je noemde er al een aantal.

P: Ja dit zijn de partners waar we in DCCT direct mee samenwerken.

I: Zijn er ook andere partners waar je mee samenwerkt?

P: Binnen DCCT?

I: Nee binnen jouw bedrijf?

P: Ja we werken dagelijks samen met onze breier, spinner, vervezelaar, hmm, sowieso hebben we een netwerk van een raad van adviesmensen waar we best wel vaak contact mee hebben.

En je kent natuurlijk Reina met de knitwit stable. Hmm ja netwerkpartijen waar we mee samenwerken van de Change Hub, Impact Hub, Social entreprise.nl. Ja daar hebben we gewoon soms wat vast soms wat minder vast een samenwerking mee.

I: Dat zijn meer de netwerksamenwerkingen.

P: Ja.

I: Ik wilde nog even vragen.

P: Ja en de kennisinstellingen, maar dat is meer op het niveau van stagiaires hebt, zeg maar, en daar dan bijvoorbeeld onderzoek doet of niet.

I: Kennisinstelling?

P: Nou bijvoorbeeld de UvA daar werken we samen mee. Daar hebben studenten onderzoek voor ons gedaan. En met TMO toen, maar dat is dan zeg maar los vaste momenten.

I: Ja met onderwijs.

P: Ja

I: Ja en op basis waarvan, even teruggaand op deze partners waar je mee samenwerkt om een product te creëren en ook waarover je vertelde over het centrum. Op basis waarvan heb je deze leverancier gekozen? Leveranciers.

P: Hmm Nou ja, het zijn sowieso leveranciers die hmm wel zorgvuldig werken zeg maar. En die professioneel zijn, dus echt wel goede producten. Nou ja en dat ze binnen Europa werken. En dat je het prettige omgeving vindt. Bijvoorbeeld, ik ben in Portugal breiers gaan bezoeken en de breierij waar we nu mee werken dat is gewoon een feest om daar rond te lopen. Het is er licht, de mensen die lachen daar. Je hebt het idee dat mensen, dat het daar een prettige werkomgeving is. Dat zie je ook. Mensen worden opgehaald met busjes en teruggebracht. Het zijn nieuwe busjes, niet allemaal aftandse, je ziet gewoon, je voelt gewoon dat ze goed voor hun mensen zorgen zeg maar. Dus dan denk ik dus daar wordt ik dan blij van. Dus daar kan je mee schakelen. Maar ook op basis van of ze willen innoveren. Ja. Dat is wel een belangrijk ding.

I: Ja. Dus je zegt wel verschillende dingen. Je zegt binnen Europa, liefst nog lokaler, je zegt dat ze goed voor hun mensen moeten zorgen.

P: Ja.

I: Ik hoor daar je motivatie in door.

P: Ja, ja.

I: Waarom je dit indertijd gestart bent en ook het motiveren.

P: Kijk binnen Europa heb je dus al fabrieken waar ook duurzamer werken dan elders. Want ze moeten aan allerlei wetgeving voldoen en dat zie je ook.

I: Dus dat is voor jou ook een criterium?

P: Ja natuurlijk.

I: Absoluut.

I: En werk je al lang samen met deze leveranciers?

P: Lang?

I: Ja zijn dat langdurige relaties? Of?

P: We bestaan nu tweeënehalf jaar, 2016, 2017, 2018. Ja een kleine tweeënehalf jaar en onze belangrijkste producenten van het eerste uur. Dus toen we nog een lab draaiden. En met een van de breiers ookal vanaf we formeel een BV waren. En we hebben een breier, waar we heel veel mee doen en daar werken we nog niet zo lang mee.

I: Oke, en uhhh

P: Bijvoorbeeld ook de sorteerder waar we nu DCCT mee doen, ook vanaf het eerste uur.

I: Ja. En je zou kunnen zeggen dat jou motivatie om dit te starten doorwerkt in de keuzes die je maakt met de leveranciers.

P: Ja absoluut.

I: Absoluut. Op welke wijze probeer je in je bedrijf minimale impact op het milieu te hebben?

P: Door hoe we produceren.

I: Kan je daar iets meer over vertellen?

P: Nou ja wij maken nu. Maar dat is niet iets wat uiteindelijk blijvend, haalbaar is. Wij maken nu 100 procent recycleer waardoor we geen water en chemicaliën hoeven toe te voegen. En ook een heel belangrijk stuk van de productieketen over kunnen slaan. Hmm

I: Zoals?

P: Je hoeft niet opnieuw schapen te houden of katoen te produceren. Je hoeft het ook niet allemaal te wassen, te verwerken et cetera, dus je minder transportkilometers, minder water, minder energie, minder CO₂ uitstoot, minder chemicaliën. Eigenlijk gebruiken we geen chemicaliën, anders dan in wasmiddel, dat is nog niet 100 procent biologisch. En wij, maar wij geloven er niet in dat 100 recycleer. Dat is niet waar de markt uiteindelijk naartoe gaat. Het betekent dan weer dat als je vezels gaat toevoegen dat het ook weer duurzame vezels zijn. Dan zullen wij wel weer moeten verven, maar dan moet je ook weer kijken dat het duurzaam geleverd is.

I: Dus als jij van Virgin materiaal gebruik maakt dan duurzaam.

P: Ja dan moet het ook duurzaam zijn.

I: Ja. Dus als ik dat zo beluister dan is de motivatie van de keuzes die je maakt, ook hmm om een minimale impact op het milieu te hebben die werken daar in door.

P: Ja voor ons zit het in alles, in alles natuurlijk. In alles. Want je gaat ook nadenken over mensen met wie je samenwerkt, de cultuur. Wat vind je fijn? Wat voor een type bedrijf wil je zijn? En waar wil je je naartoe ontwikkelen net zoals met de garens? En ook dat je met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt stappen maakt. Hmm. Als het mechanisch kan dan is het nog mooier. Maar niet alles kan en hoeft mechanisch.

I: Wat bedoel je met mechanisch?

P: Nou bij voorbeeld wij knippen alle knopen, ritsen et cetera eraf met mensen van het Leger des Heils op dit moment.

I: Mensen van het Leger des Heils, die hebben een afstand tot de arbeidsmarkt?

P: Ja, ja, maar dat hebben we altijd gedaan, he. Of met gevangen of met hmm mensen die in een re-integratie traject zitten. Maar dan zou je op een gegeven moment kunnen zeggen, is het wel haalbaar als je naar grote volumes gaat? Maar je kunt ook altijd daarin weer keuzes maken. Of je kunt op een andere manier sociaal iets doen. Zoals het voorbeeld wat ik net zei van die truien of zo. En je nadent dat is wel de people, planet verhaal. Voor ons is planet dus ook natuur. En voor people is het niet alleen naar leuk maar ook dat ze blij worden van iets wat we maken, zeg maar. En dat je je eigen passie kunt volgen en je daarin kunt ontwikkelen. Uhhh en profit is voor mij ook wel. Je moet uiteindelijk ook een haalbare business case zijn. Anders zijn we ook alleen maar afval aan het creëren. En dat is logisch denk ik.

I: Ja. Je gaf aan dat je gebruik maakt van netwerk organisaties. Social Enterprise noemde je, en je noemde er nog een aantal. Zijn er. Is er sprake van gezamenlijke activiteiten?

P: Uhhh

I: Mensen binnen je netwerk?

P: Ja wat ik net noemde. Dat Friesland project, die Fryske trui, dat heb je gezien toch? Dat was best een heel groot project met heel veel samenwerkingspartners.

I: Ja en ook het centrum waar je over vertelde?

P: Ja met het DCCT is het ook zo. Maar ook met je producenten, maar dat is denk ik altijd zo dat je daar een intensieve samenwerking mee hebt. Uhhh ja ik denk ook gewoon met je klanten dat je kijkt hoe je die kunt... dat je samen iets kunt ontwikkelen. Dat is.. ja eigenlijk samenwerking zit in alles.

I: Zit in alles. Ja. En trek je ook wel eens gezamenlijk op ten aanzien van bij voorbeeld de overheid? Met mensen uit je netwerk?

P: Met DCCT is dat zo.

I: Het is met de overheid?

P: Ja, zelfs samen met de overheid.

I: Met de lokale gemeente. Triple helix, zeg maar. Ook een kennisinstelling is daarbij betrokken. We hebben een klein team met vier en daarom heen zit weer een team en daarom heen weer.

I: Onderwijs, educatie wordt er ook bij betrokken?

P: Ja dat is een soort uienschil getekend wat de directe partijen zijn en die er om heen.

I: Welke zijn dat erom heen? Kan je daar iets over vertellen?

P: Ja bijvoorbeeld de Modint, een branchevereniging, MRA zit in de tweede schil, afval verwerkende industrie dus HVC, Amsterdam energiebedrijf. En dan heb je daar weer een schil om heen dat zijn weer dan kleinere bedrijfjes misschien die ook van alles willen in de ontwikkelstappen. En je kan niet alles in een keer doen, heb ik gezegd. Het kernteam houden we klein en we moeten ook maar zien waar het uiteindelijk op uit gaat komen. Maar wat wel leuk is om te merken dat mensen die dit doen wel allemaal vanuit een intrinsieke motivatie dit doen.

I: En wat is hun intrinsieke motivatie?

P: Nou ze zitten er wel allemaal in vanuit dat ze vinden dat hoe het op deze manier kan dat, dat niet oké is. Dus in eerste instantie. Je hebt allemaal een belang vanuit business of vanuit je professionele. Iedereen zit erin vanuit een maatschappelijk belang.

I: Om met elkaar een betere wereld te creëren. Zou je dat kunnen zeggen?

P: Ja absoluut. Want dat is ook vanaf het eerste moment. Wat zijn de doelstellingen? Hoeveel? Een percentage post consumer. En dan je niet wat kunnen we het snelste verkopen? Maar wat is er wat we werkelijk willen?

I: Dus jullie hebben een soort gezamenlijk doel?

P: Ja.

I: Ja, zou je dat kunnen zeggen?

P: Ja.

I: En dat staat boven jullie alles, zeg maar, daar hangt de rest onder?

P: Natuurlijk zoekt dan ook iedereen zijn eigen belang erin zijn invulling in. Want je moet ook geld verdienen en je ambities halen maar dat is wel waarom ik ben aangehaakt. En moet je natuurlijk gaandeweg kijken of het nog wel zo zuiver is en of iedereen zich daar ook aan houdt.

I: Maar de intenties, zijn wel.

P: Ja de intenties die moeten wel kloppen.

I: Wat wil jij bereiken met jouw bedrijf?

P: Uhhh tja. Wat wil ik ermee bereiken? Uiteindelijk? Wat ik aan het begin ook al zei. Ik wil gewoon een bijdrage leveren aan het verduurzamen van de fashion en die mode en textielindustrie. Dat is eigenlijk wel een belangrijk ding. En we willen dat die hele circulaire ontwikkeling dat die lokale productie weer een slag krijgt. Maar met productie bedoel ik ook innovatie. Als je niet produceert. Je kan niet produceren als je niet innoveert. Want heb je geen enkel gevoel erbij. En dan worden wij straks een doorstroomland. Dus dan kopen wij grote hoeveelheden aan en dan leveren we weer. En dan nog weer, hoge stromen lage kosten. Dat is de kern van het verhaal. En de hele fashion industrie is namelijk grote hoeveelheden, lage kosten. En die circulaire industrie moet ook niet die ook fout maken. Wat dat is wat stiekem een beetje gebeurt.

I: En hoe zie je dat voor je?

P: Nou je moet dus gaan kijken hoe je waarde toevoegt op alle lagen van die reststromen. Dus niet te gauw gaan naar grote hoeveelheden tegen lage waarden. Maar kijken hoe je sommige dingen hoogwaardig kan verwaarden. Wat kijk als je heel snel iets in spouwmuur stopt, dan kan het na de spouwmuur weer teruggegeven worden aan de aarde. Als je die spijkerbroeken

niet eerst in de spouwmuur stopt maar eerst een broek van maakt en dan een interieurproduct en daarna in de spouwmuur. Dan heb je, kan je langer waarde creëren zonder belasting van het milieu. En kun je.

I: Dus je wil eigenlijk de levensduur van de grondstof verlengen. Komt het daar op neer?

In plaats van gelijk downcyclen naar een non woven die je als isolatiemateriaal gebruikt.

P: En dat kan je alleen maar doen als je innoveert. Want anders weet je bij god niet wat je doet en zit iedereen er voor de korte klap in. Korte termijn denken en de grote hoeveelheid zo snel mogelijk bij een grote partij terecht te krijgen.

I: Dus je wil eigenlijk zorgen dat het materiaal, de grondstof zo lang mogelijk in de loop blijft.

P: Ja. En daarom moet je innoveren.

I: Ja

P: Maar ik vind ook dat Nederland zichzelf moet positioneren als het gaat over circulair textiel. Wij lopen voorop in Nederland binnen Europa als het gaat om duurzaamheid. En wij zouden nu ook nog de stap kunnen maken naar circulair textiel, zeg maar. Vroeger waren we daar best wel groot in. En nu is het allemaal weg. En er is weer een kans. En voor de rest wil ik natuurlijk. Ik heb drie kinderen. Ik wil dat ze kunnen studeren. En ik wil zelf ook wel een keer na heel hard werken kunnen, een beetje meer kunnen genieten. Dus dat is ook nog een doel van mijn bedrijf. Zelf genieten.

I: Heel belangrijk. Als je het hebt over goede mensen gaat het ook over jouw eigen leven.

P: Ja.

I: Hmm Als jouw zo beluister dan is het zo dat de resultaten die je wilt bereiken hangen heel nou samen met jouw motivatie waarop je dit gestart bent.

P: Ja.

I: Klopt dat? Dus dat versterkt elkaar.

P: Ja dat is ook automatisch. Want als je als dat je intrinsieke drive is dan doe je ook alles wat je doet, toch?

I: Ja.

P: Ja anders dan dat is een beetje automatisch. Dat is eigenlijk wat ik misschien heb ik dat ooit wel eens tegen je gezegd. Voor een bedrijf ehmm een duurzaamheidsprogramma moest maken. En dat ik toen vrij platte salesman uitkwam. En dat hij toen zei, ja ja je bedoelt eigenlijk dat we met z'n allen gewoon een beetje normaal moeten doen. In de kern komt het hele interview daarop neer.

I: Het nieuwe normaal.

P: Ja. Gewoon nadenken over wat je aan het doen bent in plaats van de boel in je achtertuin te flikkeren. Dat is natuurlijk een beetje natuurlijk de essentie waarop ik het gestart ben. Maar het is natuurlijk ook logisch.

I: Ja en de achtertuin staat voor jou symbool voor de aarde en de mensen die aan het einde van de keten zijn.

P: Voor gewoon voor iedereen, ik bedoel ja.

I: Ja.

P: Of je bent vooral met jezelf bezig, zeg maar, en explodeert die aarde en bent egoïstisch aan het ene kant van het spectrum. Of je denkt ik oké, ik ben hier en mag er gebruik van maken en ik probeer ook in liefde dingen terug te geven naar mensen of dingen. En als je daarvoor kiest dan doe je de dingen wel automatisch meer. Mensen die die drijfveer hebben komen vanzelf hier terecht.

I: Dat zijn jouw medewerkers, dat zijn ook jouw klanten, de mensen in jouw netwerk?

P: Ja, nou ik wil niet zeggen dat mijn klanten altijd zo zijn hoor.

I: Nee?

P: Nee, helaas niet. Misschien kunnen we een stapje in de goede richting helpen.

I: Ja zo is dat. Hoe heb je financiële middelen gekregen om te gaan ondernemen?

P: Ummm family, friends and fools, in de eerste fase. En daarna hard werken en zelf weinig inkomen of geen. En daarnaast investeringsrondes gedaan.

I: Crowdfunding bedoel je?

P: Crowdfunding hebben we gedaan, maar dat was meer voorverkoop. Maar dat was ook zo want dan een stukje van je productie, maar ook gewoon investeerders.

I: Investeerders.

P: Impact investors

I: En hoe heb je dat voor elkaar gekregen?

P: Zowel door veel mensen te spreken, goed plan te maken met een goed..

I: Businessplan?

P: Businessplan met een goede cash flow, uiteraard dat gaat eraan vooraf. En vanuit mijn interne netwerk. Maar ook via de Impact hub, dat programma wat ik gedaan heb met tien a elf andere ondernemers. Waar ook een heel netwerk van investeerders omheen zaten. Dat is zeg maar de derde ronde.

I: Kan je daar iets meer over vertellen? De Impact Hub?

P: Ja dat is een traject van vier, vijf maanden waarin je met andere ondernemers, die ook impact ondernemers zijn, daarom heet het Impact Hub, samenwerkt aan het aanscherpen van je plan, kijken welke financieringsmogelijkheden er zijn, je investmentpitch scherper maken, hmm daarna de pitch houden en met allerlei investeerders in gesprek gaan. Daar heb ik, daar komt mijn laatste ronde komt daar uit.

I: Hoe verhoudt zich dat tot jouw motivatie om dit te gaan starten?

P: Heel slecht. Hahaha. Het is echt vreselijk. Geld ophalen is het vervelendste wat er is. Even kijken, ik moet...

I: We zijn bijna klaar.

P: Ja het is natuurlijk dramatisch. Je staat stil met je business. En je denkt dat er heel veel impact investors zijn. Heel veel mensen doen zich wel zo voor, maar zijn het uiteindelijk niet. Je moet keihard direct aantoonbaar maken direct dat je omzet maakt, terwijl je eigenlijk nog een stuk ontwikkeling moet doen. Ze willen die hockeystick zien terwijl iedereen weet dat je die hockeystick nog niet zo kunt maken. Dus het is een beetje een spel. Bottom line komt het erop neer of ze geloven dat jij in staat bent om het te doen. Ze gaan je bevragen en ook rationeel, die helemaal niet echt, ja dat is zo.

I: Dus dat is wel lastig.

P: Ja natuurlijk moet je er goed en zorgvuldig over nadenken, dus dat is wel goed. Maar het kost heel veel tijd en daardoor gaat het een stuk van de aandacht voor het opzetten van het bedrijf weg.

I: Ja. Helder. Ik heb een laatste vraag. Wat ervaarde je als een uitdaging toen je de markt ging betreden of toen nu je in de markt bent?

P: De grootste uitdaging is dat we geen idee hadden waar de markt naartoe ging. Dus welke business case je ook maar kiest. Dat je natuurlijk hele grote partijen kunnen zijn die jouw verhaal overnemen. En dat je steeds heel strategisch moet nadenken dat je niet zelf weggevaagd wordt. En uiteindelijk moet ik natuurlijk ook mijn boterham verdienen. Maar belangrijker nog is, ja we hebben een bepaalde missie en een bepaald die op welke manier het zou moeten. Dus als we weggevaagd worden dan gaat het misschien helemaal niet de goede kant op.

I: Ja. Dus daar is nog wel een beetje een spanningsveld?

P: Ja definitely. Je zet geen brillenzaak op of kapperszaak weet je wel. Dus dat is al heel vaak gedaan. Dan weet je een beetje. De markt verandert, dat we wisten ook niet wie welke positie gaat innemen. Wat partijen gaan doen? Is het haalbaar om lokaler te produceren. En lokaal is

ook binnen Europa? Is dat een concept waar mensen op zitten te wachten? Willen ze daar meer geld voor betalen?

I: Dat weet je niet?

P: Dat weet je niet.

I: Dus er zijn veel onzekerheden?

P: Ja, vooral over de ontwikkeling van de markt. Nu begint zich dat al meer uit te kristalliseren, maar toen ik startte was dat echt. Heb ik heel lang nagedacht over rollen in de ketens.

I: Zit je in een niche met je product? Of wat denk je?

P: Hoeft niet.

I: Nee. Nee. En wat zorgt voor succes?

P: Geld en goede mensen.

I: Ja. Ja. En dan de allerlaatste vraag. Wat is het effect van jou om dit te gaan starten op de uitdagingen die je bent tegen gekomen?

P: Nog een keer?

I: Je bent dit gestart omdat je een goed product wilde in een mooiere wereld, mooi product in een mooie wereld zei je zo. En tegelijkertijd ervaar je ook uitdagingen daar zit wel een spanningsveld tussen want je weet niet helemaal wat er in de markt gaande is.

P: Ja natuurlijk af en toe wordt je gedemotiveerd omdat je dan erachter komt dat wat jij probeert voor elkaar te krijgen dat je daar niet genoeg steun voor krijgt of zo. Ik sta wel eens verbaast. Ik probeer dit zo integer en goed te doen. Dat hier niet een overheid langskomt en zegt nou die subsidieaanvraag we helpen je er een beetje doorheen. Of we hebben extra. Het is onvoorstelbaar hoe fantastisch mensen het allemaal vinden en hoe weinig hulp je krijgt. Dat is eigenlijk heel bijzonder. Heel bijzonder.

I: Ja. Ja.

P: Ja en ook mensen die ook naar de overkant proberen te komen met minder integere motieven of via mijn kiezelstenen in dat water.

I: Ja dus werkt wel eens.

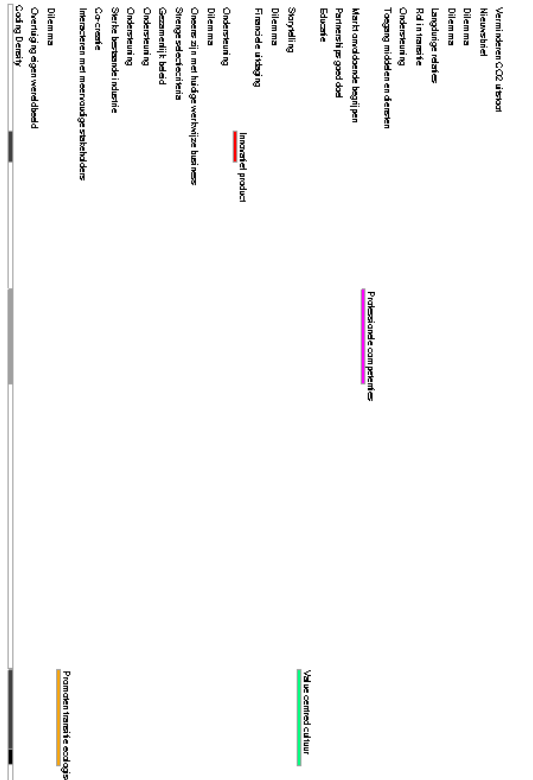
P: Ja dat werkt wel eens contraproductief in mijn motivatie.

I: Dank je wel. Dan wil ik het hier graag het interview mee afronden.

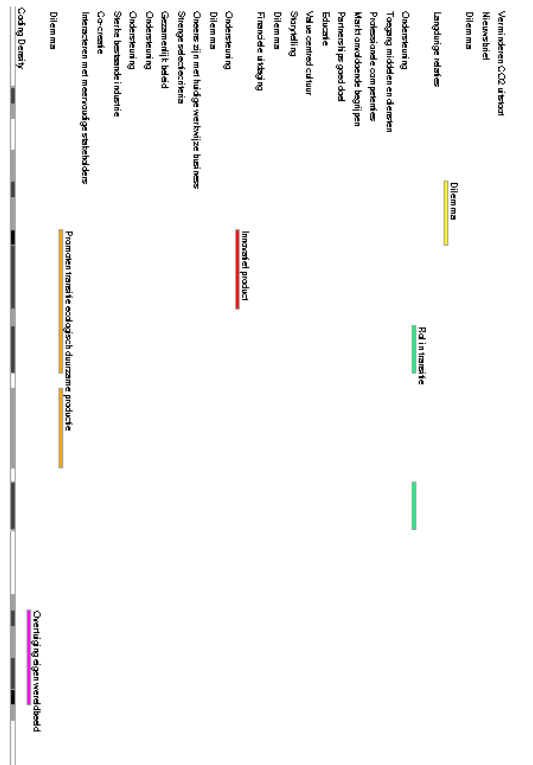
Interview 4

I: Welkom. Dank je wel dat je gaat meedoen aan het interview voor de masterthesis. Het is vandaag 22 maart, 2019. En bevinden ons op jouw bedrijf. En ik ga jou een aantal vragen stellen en ik zou je willen vragen om daar zo bonig mogelijk op te antwoorden.
 P: (zucht) En niet te veel in de microfoon te schreeuwen.
 I: Ik zet hem bij jou neer. Want ik wil jouw stem graag straks horen. Kan je kort wat vertellen over je bedrijf?
 I: Hm. Het bedrijf heet bedrijf x. Wij maken van afval textiel, reststromen nieuwe garens en nieuwe vezels, garens en knitwear. We hebben een eigen merk en wij doen private label. Dus wij leveren truien en textielproducten.
 I: Ja. En waar is het bedrijf opgericht?
 P: In 2016.
 I: En heb je dat alleen opgericht? Of met meerdere mensen?
 P: Nee, ik heb het alleen opgericht.
 I: Ja. En hoeveel mensen heb je op dit moment in dienst?
 P: Vier, inclusief mezelf.
 I: Ja. En kan je daar kort iets over vertellen? Wat hun functies zijn?
 P: Een iemand die doet ga ontwikkeling, van source tot en met garens en logis beke distributie, zeg maar van de hele supply chain. En zij is projectmanager private label en doet innovatie projecten, zeg maar, omdat veel private label co-creatie projecten zijn. En een ander iemand is officiële back office, customer service, website, maar ook Retail management, contacten met de installers. En de andere persoon, die begint dus volgende week, en die gaat productontwikkeling brei doen. En ik zelf doe, in samenwerking met de rest van het team, ontwerp samen met een designer, zowel een technische designer als een meer fashion designer. Dan zijn twee aparte mensen en die zitten meer ZZP, zijn ze betrokken maar dat stuur ik aan. En ik stuur, doe meer private label sales. En we missen nog een marketing iemand die puur marketing doet. Maar we hebben wel een ZZP-er die social media doet en de website. Maar niet het beeld en de tekst, zeg maar, dat nu wij nu eigenlijk zelf.
 I: Ja, dus de vierde zou de marketing...
 P: De vijfde zou de marketing worden.
 I: O ja de vijfde zou de marketing uhhh. Je hebt verschillende producten. Je hebt garens en je hebt knitwear.
 P: Ja in het proces, zeg maar wat wij hebben dat is waste, vezels, waste gesorteed materiaal, vezels, garens en eindproducten, knitwear.
 I: Ja. En alles is handel?
 P: Nee. Tot nu toe, op dit moment is alleen het eindproduct handel.
 I: Dus de knitwear?
 P: Ja heel soms garens maar met name knitwear.
 I: Heren en dames?
 P: Ja.
 I: Ja. Wat is de missie van je bedrijf?
 P: De missie van het bedrijf is om de fashionindustrie een stukje duurzamer te maken. Met als doel om daarmee de wereld te verzoenen, omdat de fashionindustrie een hele grote foodprint heeft, zeg maar, op onze aarde. Dus het is het verduurzamen van de industrie met als doel om minder water, minder chemicaliën, zeg maar te gebruiken, in de hele productie daarvan. En daarnaast hebben we ook een soort doel gesteld om, of eigenlijk een subdoel is dat meer, om meer lokale productie te gaan stimuleren.
 I: Ja. En wat betekent ecologische duurzaamheid voor het bedrijf?

P: Nou ecologisch duurzaam betekent voor ons dat je stap voor stap alles wat je doet, doet vanuit ofwel dat je geen uhmm ja dat je de planeet en de natuur en mensen niet belast. En dat je stap voor stap probeert om dat steeds een stukje beter te doen.
 I: Sorry ik verstoort je niet goed. Wat ga je beter doen?
 P: Hoe zeg ik dat nou goed? Nou dat je dat je foodprint die we hebben, zeg maar, en het gebruik van grondstoffen en het afgeven van chemicaliën en het overmatig gebruik van water etcetera, dat je dat probeert te verminderen in de industrie. En dat je dat, maar dat je dat ook, stap voor stap doet. Dus voor ons betekent dat ook dat wij onderzoek doen naar. Wat doen we nu? En wat kunnen we nog beter doen? Om zeg maar de wereld en de planeet nog minder te belasten, omdat je niet alles in een keer doet. Dus aan de ene kant betekent het, doen wat je kan doen om al de stap te maken naar circulaire productie want dan hoef je, kan je een deel van de keten over te slaan. Maar betekent ook als we nu bijvoorbeeld nog werken met PET terwijl we PET eigenlijk niet goed vinden vanwege de microplastics. Dan zoeken we naar een nieuwe type garens zonder PET. Dus dat je het wel doet en wel een stap maakt maar dat je ook elke keer zoekt naar hoe kan je nu beter doen. En dat betekent dat voor ons ook dat we niet alleen maar een merk zijn die iets maken en iets leveren maar dat we dus ook een innovatie-lab zijn waarin we continue kijken naar hoe we het beter kunnen doen. Dus als we zeggen dat we een ander gaen gaan ontwikkelen dan ontwikkelen we dat gaen ook vanuit de gedachte hoe kunnen we nu die foodprint nu weer verlagen. En als je dat ook doet naar bedrijven toe, dat private label stuk. Dat je kijkt hoe kan je nu zo goed mogelijk adviseren? Niet om alleen maar een zo snel mogelijk een truije te maken voor hun. Maar ook hoe kunnen zij duurzaam, zeg maar hun collectie veranderen en ook duurzaam circulaire produceren. Dus dat vraagt wel elke keer een andere manier van kijken naar wat je levert.
 I: Ja.
 P: En ook het heeft te maken met onze functie dus. Dus dat we niet alleen maar een truije leveren en het private label doen maar dat we om ook een innovatie-lab voelen. En het heeft ook te maken met de manier waarop we werken. Het heeft dus aan de ene kant wel iets levert maar probeert ook steeds die voet achter de deur te krijgen om te praten over collectie en hoe je dat ook op termijn beter kan doen.
 I: Ja. Het klinkt als systeemverandering.
 P: Ja dat is het ook. Maar de hele, de business case is ook ingezet op systeemverandering. Want het label is bedoeld om te leren en te imoveren en ligt bij de klant. En we doen de private label om impact te genereren. Want anders, als we alleen een label opzetten, dan is makkelijker.
 I: Ja.
 P: Maar ja dan heb je bijna geen beik.
 I: Ja. Ja. Wat is de reden dat je dit bent gaan doen?
 P: Uhm omdat ik sowieso die textielindustrie. Twee redenen textiel is een passie, dus kleur, tactiliteit, materialen vind ik mooi. Iets produceren. En de andere kant is, nou ja, dat ik het gewoon ongelooflijk vind dat wij niet nadenken over onze kleine planeet. En dat we dus steeds onze eigen achtertuin lopen te vervullen. En dat we dus iets heel moois maken op een niet mooie manier. Dat vind ik een hele contradictie. Dus wij zijn, we doen dit allemaal vanuit de gedachte dat we de wereld nog een stukje mooier kunnen maken, zeg maar. Dat is gewoon, bottom line is dat zo. En natuurlijk is het dan ook fijn als we er allemaal een goede boterham mee kunnen verdienen. Maar dat moet wel vanuit die combinatie zijn, zeg maar.
 I: Ja. Ja. Je geeft aan specifiek dit, zeg maar, omdat.
 P: Hoor je me goed, denk je?
 I: Je mag best iets harder praten, denk ik, of bij je houden.



1A



2A

ik krijgt door je team.
 soms heb je niet door dat je, oh dan denk ik.
 hebben we ergens een discussie over. En dan denk ik oké een
 besloten. Natuurlijk kan ik soms ook wel beslissen. We hebben
 hem. Ik geloof toch en moet toch staks mijn geld erop inzetten.
 kleur doen. Gewoon 80 procent discussie, 90 procent, tien procent

je je ook...
 het geld erop inzetten, zeg maar.

ik dan staks ongelijk heb dan zeg ik ja je had toch gelijk. Nou ja,
 ur van je bedrijf beschrijven?

is authentiek, eethijk, positief. En wel hardwerkend.
 at tot jouw motivatie? Zeg maar
 mand in mijn team met positief is dan zakt mijn motivatie onder

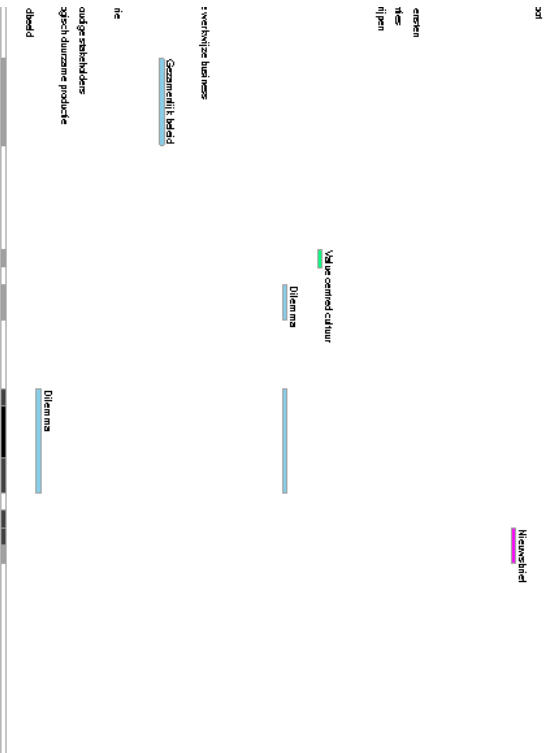
? Een mooi product maken voor een mooie wereld en daar zit
 ik dat zo hoor.

langrijk voor de cultuur van je bedrijf. Dat het positief is.
 e gatief doen dan heb ik daar direct. Dat heb ik het afgelopen jaar
 heb ook geleerd dat je die mensen gelijk uit je team moet halen. En
 hebben heel veel verschillende mensen gehad. Bouw end naar een
 eeft wel eens momenten dat het even minder is maar dat is
 je mekt dat iemand gewoon niet lekker, niet lekker meedraait of
 en.

ct aan de man?
 We hebben winkels die onze producten verkopen en voor private
 netwerk. We zijn ook bezig met ook een portaal, rechtstreeks
 el. Maar ja dat zijn, en via de media ook. We hebben nu twee
 rtner, en dus ook met een mediapartner.
 eting medewerker wil.

vriteiten nicht je, heb je op dat gebied?
 oet gaan doen?
 hing want je bent al een aantal jaar bezig. Wat voor een soort?

or ons is het belangrijk dat het merk goed geladen is. Dus waar
 dat goed begrijpen. We zijn nu met een nieuwe pay off bezig.
 r was teless, maar dat is eigenlijk vrij niets zeggende zin. Wat is nu
 mens en op triggeren? En zijn bijvoorbeeld nu bezig met een



brandbook om nog duidelijker te krijgen, wat is onze USP, wat is onze missie? En wat is de
 consumenten belofte? En wie we zijn.

I: Kan je daar iets meer over vertellen?

P: Wat de UFS is?

I: Onze UFS is echt, dat we echt voor de natuur uiteindelijk doen. Lokaal, zo lokaal
 mogelijk produceren dat doen we ook. In ieder geval binnen Europa en liefst nog een stapje
 dichterbij. En door het pionieren, door innovatie zeg maar. Dat zijn zo'n beetje onze UFS's.
 Consumentenbelofte is dat we mensen ofwel betrekken ofwel, niet iedereen wil mee doen in
 de zin van letterlijk meedoen. Maar dan willen ze wel geserveerd worden in de zin van dat je
 ze meer kennis geeft. Dat de feiten helder zijn. Enerzijds is de consumentenbelofte dat we echt
 een goed product leveren wat ook echt goed geproduceerd is. Dat we goed doen. En
 anderzijds dat we ook mensen de ruimte geven om onderdeel te zijn van ons verhaal. En door
 of letterlijk mee te doen of door kennis.

I: En letterlijk meedoen is bijvoorbeeld?

P: Mee sorteren of dat we hun aanbassadeus willen, retailers een training gaan geven zodat
 ze over duurzaamheid en circulariteit. We zitten nu na te denken om een project te doen met
 scholen, bijvoorbeeld. Dat je misschien, zeg maar, een workshop geven, een informatiepakket
 en dat kinderen ook materiaal gaan ophalen voor een soort van wedstrijd. Maar ook
 bijvoorbeeld Fysieke trui is ook meedoen en dat doe je dan met partijen. Dat zijn dan launching
 partners, die worden dan ook benaderd wel door.

I: Dat was in samenwerking met...?

P: Met een stichting, de Erfloop en met Omnidat is een grote afvalverwerker, met gemeente
 Leeuwarden, Rabobank Friesland, Leger des Heils. Maar ook bijvoorbeeld het hele Dutch
 Centrum for Circular textiles, hebben we met gelanceerd op Materia District. En daar hebben
 we ook. Bijvoorbeeld daar hadden we een panel met ontwerpers, waarbij we met hen in
 gesprek gaan. En wat moet er nog meer gebeuren als je het hebt over ontwerpen? Wat zijn de
 ambities? Hoe kunnen jullie circular worden? Waar lopen we tegen aan? Wat moeten we
 oplossen? Meedoen, meopraten, meedenken en letterlijk doen, mee investeren. Of
 bijvoorbeeld we willen nu, We zouden het leuk vinden, maar dat is nog even tussen jou en
 mij, we zouden het leuk om vinden om dat iedereen die een trui koopt, daarmee ook een trui
 geeft aan iemand bijvoorbeeld vluchtelingen of daklozen. Bijvoorbeeld dezelfde trui die jij
 koopt krijgt ook iemand anders. Maar dat moet het ook wel nuttig zijn. Dus het is niet zo van
 en dan komt het eigens terecht bij mensen die het helemaal niet nodig hebben. Maar dat
 moeten we dan wel gefinancierd krijgen. Dan vinden wij ook een vorm van meedoen, zeg
 maar, en dat is niet alleen maar kopen. Is even kijken wat zei ik nog meer? Missie,
 consumentenbelofte, waar hebben we het nog meer over?

I: Ja UFS noemde je.

P: Ja UFS. En qua marketing, dus we willen dat ons POS materiaal een stapje beter. Dat het
 echt een cadeautje is.

I: Waar staat POS voor?

P: Point of Sale. Dus we willen

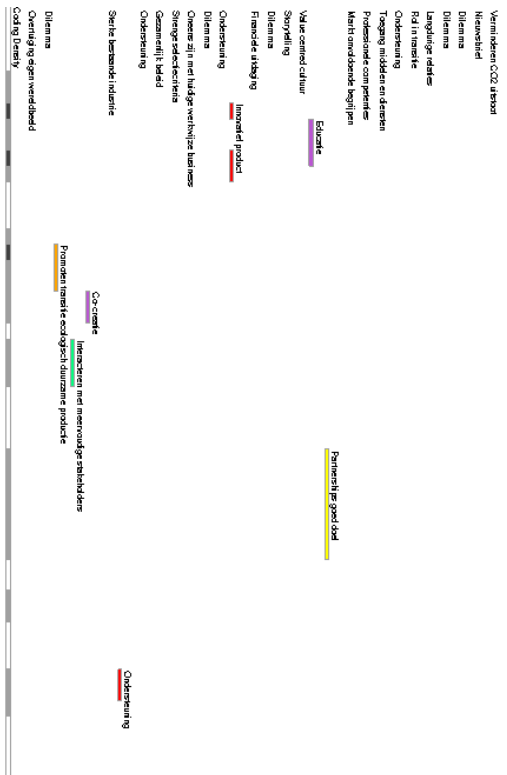
I: Point of Sale.

P: Ja dus we willen dat als mensen het uitpakken dat het met een stapje leuker en mooier en
 duurzamer maakt. Maar is voor ons. Als je naar een beurs gaat bijvoorbeeld. Zo iemand doet
 ook. En berichten zoals nu met het DCCT. Ja. Zitten we nog on track of?

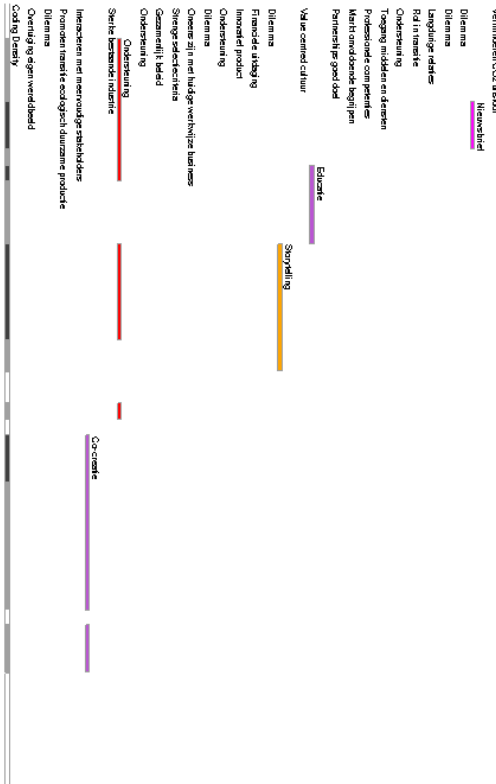
I: Nou je bent.

P: Te kort?

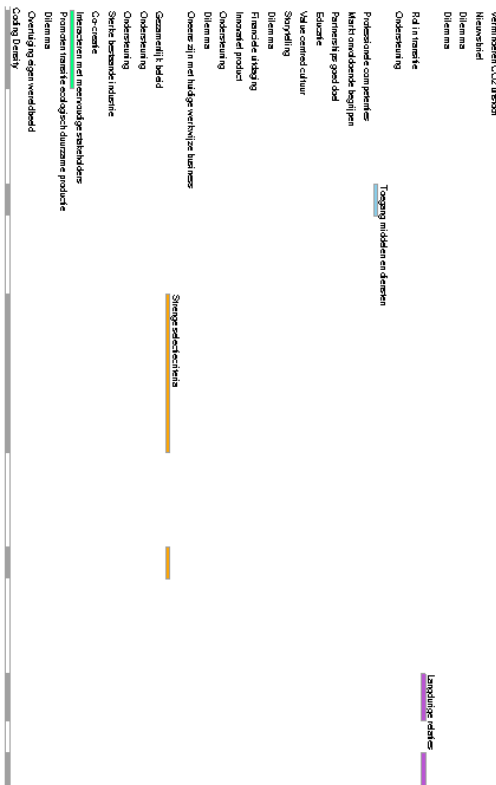
I: We moeten iets sneller, denk ik.
 (Telefoon gaat, korte onderbreking interview.)



I: Je vertelde net iets over je marketingactiviteiten. In relatie tot je motivatie, hoe verhouden die marketingactiviteiten zich tot jouw motivatie om dit bedrijf te starten?
 P: Ja dat heeft een op een met elkaar te maken. We zeggen dan ook. We hebben steeds discussie over. Je kan je doen wat je kan doen op elk moment. Wat zetten we op onze website? Hoe transparant zijn we? Waarover communiceren we als het gaat over de materialen? Over het productieproces? Binnenkort gaan we met drie man naar de breier en dan willen we ook daar foto's maken en op de website zetten. Maar ook bijvoorbeeld in de nieuwsbrief als wij meer een Business to Business nieuwsbrief dat de ambitie is dat we daar ook de mensen ook informeren over wat er zoal speelt in de markt. Dus voor ons is marketingcommunicatie zowel vertellen wat je aan het doen bent en waar je goed in bent, maar ook kennis delen. Maar ook bijvoorbeeld ik heb laatst een Masterclass gegeven bij Business Nederland, Business School Nederland voor mensen die een MBA gaan doen voor Fashion management. Dat soort dingen zie ik ook als marketingcommunicatie, natuurlijk. Want dan vertel ik over ons merk maar daarmee deel je ook een stukje kennis waar je voor staat. Dus dat DCCT kost mij heel veel tijd en energie. En soms denk ik wel eens en dat is in het kader van marketing en sales. En dan doe je ook iets terug. Maar dat doen we natuurlijk ook om daarmee mensen bewust te maken dat er weer een nieuwe innovatie lag kunnen maken nu in Nederland, omdat we dit materiaal hebben en mensen bewust te kunnen maken dat je alleen maar kunt innoveren en in de toekomst waarde kunt toevoegen om een duurzame manier als je ook je productie lokaler hebt. Dus dat probeer je ook dat weer tussendoor te krijgen. Dat vind ik ook allemaal communicatie. Bijvoorbeeld naar zo'n beurs gaan, dat kunnen we ook niet doen, maar dan ook voor een programma van twee uur om erook een verhaal om heen te maken.
 I: Ja dus jouw verhaal om dit te starten klinkt in alles door wat je doet naar buiten toe, naar jouw exposure. Klopt dat wat ik zeg?
 P: Ja dat klopt wel.
 I: Als ik dat zo mag samenvatten. Kan je nog meer vertellen over dat centrum?
 P: Met het centrum van Circulair Textiles is het idee dat ja. We willen gewoon aan de slag en niet meer praten met Jan en alleen. We willen best wel praten maar we willen vooral doen. En de keten. Je hebt gewoon een internationale keten en een Europese keten, maar ook in Nederland mensen schakels in de keten. En wij willen een aantal cruciale stappen hier weer terugbrengen in de Nederland. En dat moet ook omdat we heel veel materiaal hier hebben. En we zijn nu met vier partijen dat is Leger des Heils, Wieland, een verzamelaar, Wieland is een sorteerder, wij zijn maken van die waste weer eindproducten en Zassolad maar ook een beetje als heb voor de metropool Amsterdam. MRA is er ook bij betrokken en willen we hier eigenlijk een soort fabriek starten. Wat eerstzijds een soort minimum scale productie faciliteit is, maar ook een soort innovatie-lab omgeving waar misschien meerdere van dit soort bedrijven dit soort dingen het aan het doen zijn.
 I: Een fabriek vanuit?
 P: Hm nou stap één is dat er vervoersmiddelen. Maar er kunnen allemaal dingen op volgen. Die business case zijn we nu aan het ontwikkelen. Dus DCCT ontwikkelt een business case voor een fabriek met verschillende functies.
 I: Zou je. Daarwil ik graag gelijk op inspringen. Met welke partners werk je allemaal samen? Je noemde er al een aantal.
 P: Ja dit zijn de partners waar we in DCCT direct mee samenwerken.
 I: Zijn er ook andere partners waar je mee samenwerkt?
 P: Binnen DCCT?
 I: Nee binnen jouw bedrijf?



P: Ja we werken dagelijks samen met onze breier, spinner, vervoerselaar, linnen, sowieso hebben we een netwerk van een raad van advies mensen waar we best wel vaak contact mee hebben. En je kent natuurlijk Reina met de knitwit stable. Hm nu ja net elk partijen waar we mee samenwerken van de Change Hub, Impact Hub, Social enterprise.nl. Ja daar hebben we gewoon soms wat vast soms wat minder vast een samenwerking mee.
 I: Dat zijn meer de netwerksamenwerkingen.
 P: Ja.
 I: Ik wilde nog even vragen.
 P: Ja en de kennis tellingen, maar dat is meer op het niveau van stagiaires hebt, zeg maar, en daar dan bijvoorbeeld onderzoek doet of niet.
 I: Kennisinstelling?
 P: Nou bijvoorbeeld de UvA daarwerken we samen mee. Daar hebben studenten onderzoek voor ons gedaan. En met TMO loen, maar dat is dan zeg maar los vaste momenten.
 I: Ja met onderwijs.
 P: Ja.
 I: Ja en op basis waarvan, even teruggaand op deze partners waar je mee samenwerkt om een product te creëren en ook waarover je vertelde over het centrum. Op basis waarvan heb je deze leverancier gekozen? Leveranciers.
 P: Hm Nou ja, het zijn sowieso leveranciers die huuwelijk zorgvuldig werken zeg maar. En die professioneel zijn, dus echt wel goede producten. Nou ja en dat ze binnen Europa werken. En dat je het postige omgeving vindt. Bijvoorbeeld, ik ben in Portugal breien gaan bezoeleken en de breierij waar we nu mee werken dat is gewoon een feest om daar rond te lopen. Het is er licht, de mensen die lachen daar. Je hebt het idee dat mensen, dat het daar een postige werkomgeving is. Dat zie je ook. Mensen worden opgehaald met busjes en teruggenacht. Het zijn nieuwe busjes, niet allemaal afhande, je ziet gewoon, je voelt gewoon dat ze goed voor hun mensen zorgen zeg maar. Dus dan denk ik dus daar wordt ik dan blij van. Dus daar kan je mee schakelen. Maar ook op basis van of ze willen innoveren. Ja. Dat is wel een belangrijk ding.
 I: Ja. Dus je zegt wel verschillende dingen. Je zegt binnen Europa, liefst nog lokaler, je zegt dat ze goed voor hun mensen moeten zorgen.
 P: Ja.
 I: Ik hoor daar je motivatie in door.
 P: Ja, ja.
 I: Waarom je dit indertijd gestaat bent en ook het motiveren.
 P: Kijk binnen Europa heb je dus al fabrieken waar ook duurzamer werken dan elders. Want ze moeten aan allerlei wetgeving voldoen en dat zie je ook.
 I: Dus dat is voor jou ook een criterium?
 P: Ja natuurlijk.
 I: Absoluut.
 I: Enwerk je al lang samen met deze leveranciers?
 P: Lang?
 I: Ja zijn dat langdurige relaties? Of?
 P: We bestaan nu tweeënhalf jaar, 2016, 2017, 2018. Ja een kleine tweeënhalf jaar en onze belangrijkste producenten van het eerste uur. Dus toen we nog een lab draaiden. En met een van de breiers ookal vanaf we formeel een BV waren. En we hebben een breier, waar we heel veel mee doen en daar werken we nog niet zo lang mee.
 I: Oke, en uhm
 P: Bijvoorbeeld ook de sorteerder waar we nu DCCT mee doen, ook vanaf het een te uur.



I: Ja. En je zou kunnen zeggen dat jou motivatie om dit te starten doorkomt in de keuzes die je maakt met de leveranciers.

P: Ja, absoluut.

I: Absoluut. Op welke wijze probeer je in je bedrijf minimale impact op het milieu te hebben?

P: Door hoe we produceren.

I: Kan je daar iets meer over vertellen?

P: Nou ja wij maken nu. Maar dat is niet iets wat uiteindelijk blijvend, haalbaar is. Wij maken nu 100 procent recycleld waardoor we geen wafers en chemicaliën hoeven toe te voegen. En ook een heel belangrijk stuk van de productieketen over kunnen slaan. Hmm.

I: Zoals?

P: Je hoeft niet opnieuw schepen te houden of katoen te produceren. Je hoeft het ook niet allemaal te wassen, te verwerken et cetera, dus je minder transportkilometers, minder water, minder energie, minder CO2 uitstoot, minder chemicaliën. Eigenlijk heb je geen wafers en geen chemicaliën, anders dan in wasmiddel, dat is nog niet 100 procent biologisch. En wij, maar wij geloven er niet in dat 100 procent recycleld. Dat is niet waar de maatschappij naartoe gaat. Het betekent dan weer dat als je vezels gaat toevoegen dat het ook weer duurzame vezels zijn. Dan zullen wij wel weer moeten verven, maar dan moet je ook weer kijken dat het duurzaam geveerd is.

I: Dus als jij van Virgin materiaal gebruik maakt dan duurzaam.

P: Ja dan moet het ook duurzaam zijn.

I: Ja. Dus als ik dat zo behuister dan is de motivatie van de keuzes die je maakt, ook kun om een minimale impact op het milieu te hebben die wekken daar in door.

P: Ja voor ons zit het in alles, in alles natuurlijk. In alles. Want je gaat ook nadenken over mensen met wie je samenwerkt, de cultuur. Wat vind je fijn? Wat voor een type bedrijf wil je zijn? En waar wil je je naartoe ontwikkelen met zoals met de garen? En ook dat je met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt stappen maakt. Hmm. A is het mechanisch kan dan is het nog mooier. Maar niet alles kan en hoeft mechanisch.

I: Wat bedoel je met mechanisch?

P: Nou bij voorbeeld wij knippen alle knopen, ribben et cetera en met mensen van het Leger des Heils op dit moment.

I: Mensen van het Leger des Heils, die hebben een afstand tot de arbeidsmarkt?

P: Ja, ja, maar dat hebben we altijd gedaan, he. Of met gevangenen of met hun mensen die in een re-integratie traject zitten. Maar dan zou je op een gegeven moment kunnen zeggen, is het wel haalbaar als je naar grote volumes gaat? Maar je kunt ook altijd daanweer keuzes maken. Of je kunt op een andere manier sociaal iets doen. Zoals het voorbeeld wat ik net zei van die tuinen of zo. En je nadekt dat is wel de people, planet verhaal. Voor ons is planet dus ook natuur. En voor people is het niet alleen naar leuk maar ook dat ze blij worden van iets wat we maken, zeg maar. En dat je je eigen passie kunt volgen en je daarin kunt ontwikkelen. Uhm en profit is voor mij ook wel. Je moet uiteindelijk ook een haalbare business case zijn. Anders zijn we ook alleen maar afval aan het creëren. En dat is logisch denk ik.

I: Ja. Je gaf aan dat je gebruik maakt van netwerk organisaties. Social Enterprise noemde je, en je noemde er nog een aantal. Zijn er. Is er sprake van gezamenlijke activiteiten?

P: Uhm.

I: Mensen binnen je netwerk?

P: Ja wat ik net noemde. Dat Friesland project, die Fryske trii, dat heb je gezien toch? Dat was best een heel groot project met heel veel samenwerkingspartners.

I: Ja en ook het centrum waar je over vertelde?

P: Ja met het DCCT is het ook zo. Maar ook met je producenten, maar dat is denk ik altijd zo dat je daar een interesse samenwerking mee hebt. Uhm ja ik denk ook gewoon met je

klanten dat je kijkt hoe je die kunt... dat je samen iets kunt ontwikkelen. Dat is... ja eigenlijk samenwerking zit in alles.

I: Zit in alles. Ja. En heb je ook wel eens gezamenlijk op ten aanzien van bij voorbeeld de overheid? Met mensen uit je netwerk?

P: Met DCCT is dat zo.

I: Het is met de overheid?

P: Ja, zelfs samen met de overheid. Met de lokale gemeente. Triple helix, zeg maar. Ook een kennisinstelling is daarbij betrokken. We hebben een klein team met vier en daarom heen zit we een team daarom heen weer.

I: Onderwijs, educatie wordt er ook bij betrokken?

P: Ja dat is een soort uitschieter gekend wat de directe partijen zijn en die er om heen.

I: Welke zijn dat exom heen? Kan je daar iets over vertellen?

P: Ja bijvoorbeeld de Modint een branchevereniging, MKA zit in de tweede schil, afval verwerkende industrie dus HVC. Amsterdam energiebedrijf. En dan heb je daar weer een schil om heen dat zijn weer dan kleinere bedrijven misschien die ook van alles willen in de ontwikkelstappen. En je kan niet alles in een keer doen, heb ik gezegd. Het team houden we klein en we moeten ook maar zien waar het uiteindelijk op uit gaat komen. Maar wat wel leuk is om te merken dat mensen die dit doen wel allemaal vanuit een intrinsieke motivatie dit doen.

I: En wat is hun intrinsieke motivatie?

P: Nou ze zitten er wel allemaal in vanuit dat ze vinden dat hoe het op deze manier kan dat, dat niet oké is. Dus in eerste instantie. Je hebt allemaal een belang vanuit business of vanuit je professionele. Iedereen zit erin vanuit een maatschappelijk belang.

I: Om met elkaar een betere wereld te creëren. Zou je dat kunnen zeggen?

P: Ja absoluut. Want dat is ook vanaf het eerste moment. Wat zijn de doelstellingen? Hoeveel? Een percentage post consumer. En dan je niet wat kunnen we het snels te verkopen? Maar wat is er wat we werkelijk willen?

I: Dus jullie hebben een soort gezamenlijk doel?

P: Ja.

I: Ja, zou je dat kunnen zeggen?

P: Ja.

I: En dat staat boven jullie alles, zeg maar, daar hangt de rest onder?

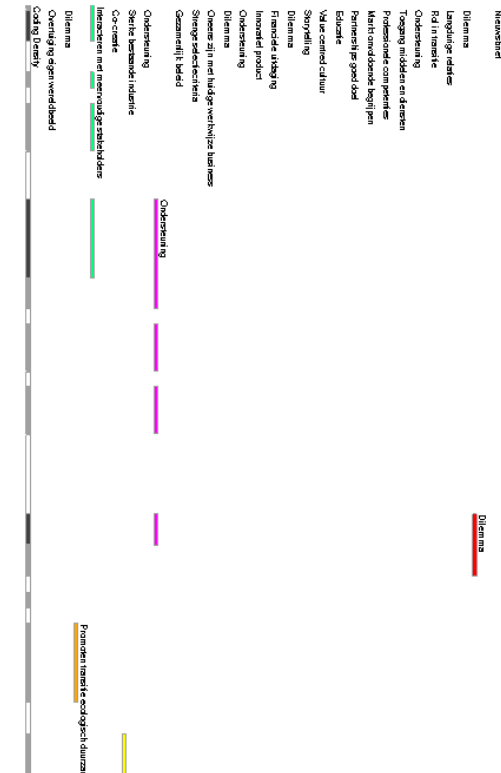
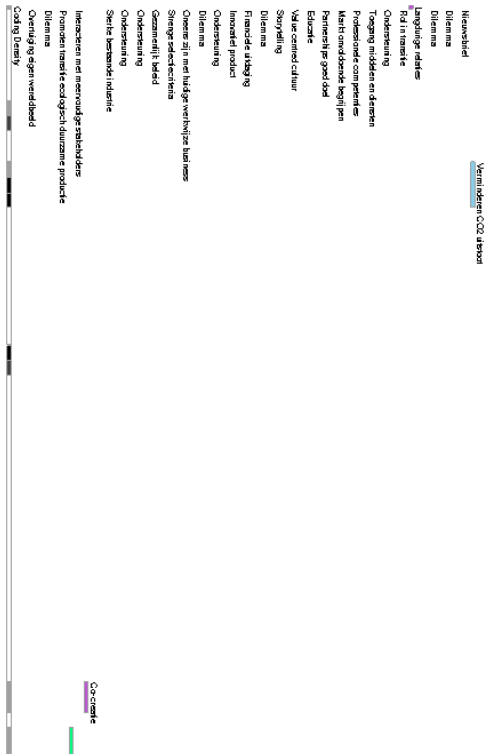
P: Natuurlijk zoekt dan ook iedereen zijn eigen belang en zijn invulling in. Want je moet ook geld verdienen en je ambities halen maar dat is wel waarom ik ben aangehaakt. En moet je natuurlijk gaandeweg kijken of het nog wel zo zuiver is en of iedereen zich daar ook aan houdt.

I: Maar de intenties, zijn wel.

P: Ja de intenties die moeten wel kloppen.

I: Wat wil jij bereiken met jouw bedrijf?

P: Uhm ja. Wat wil ik ermee bereiken? Uiteindelijk? Wat ik aan het begin ook al zei. Ik wil gewoon een bijdrage leveren aan het verduurzamen van de fashion en die mode en textielindustrie. Dat is eigenlijk wel een belangrijk ding. En we willen dat die hele circulaire ontwikkeling dat die lokale productie weer een slag krijgt. Maar met productie bedoel ik ook innovatie. Als je niet produceert. Je kan niet produceren als je niet innoveert. Want heb je geen enkel gevoel erbij. En dan worden wij staks een doos troonland. Dus dan kopen wij grote hoeveelheden aan en dan leveren we weer. En dan nog weer, hoge stromen lage kosten. Dat is de kern van het verhaal. En de hele fashion industrie is namelijk grote hoeveelheden, lage kosten. En die circulaire industrie moet ook niet die ook fout maken. Wat dat is wat stiekem een beetje gebeurt.



I: En hoe zie je dat voorje?

P: Nou je moet dus gaan kijken hoe je waarde toevoegt op alle lagen van de reststromen. Dus niet te gaan naar grote hoeveelheden tegen lage waarden. Maar kijken hoe je sommige dingen hoogwaardig kan verwaarden. Wat kijk als je heel snel iets in spouwmuur stopt, dan kan het na de spouwmuur weer teruggegeven worden aan de aarde. Als je die spijkertroeken niet eerst in de spouwmuur stopt maar eerst een broek van maakt en dan een interieurproduct en daarna in de spouwmuur. Dan heb je, kan je langer waarde creëren zonder belasting van het milieu. En kun je.

I: Dus je wil eigenlijk de levensduur van de grondstoffen verlengen. Komt het daarop meer?

P: In plaats van gelijk doorcyclen naar een non woven die je als isolatiemateriaal gebruikt.

P: En dat kan je alleen maar doen als je innovatief. Want anders weet je bij god niet wat je doet en zit iedereen er voor de korte klap in. Korte termijn denken en de grote hoeveelheid zo snel mogelijk bij een grote partij terecht te krijgen.

I: Dus je wil eigenlijk zorgen dat het materiaal, de grondstoffen zo lang mogelijk in de loop blijft.

P: Ja. En daarom moet je innoveren.

I: Ja.

P: Maar ik vind ook dat Nederland zichzelf moet positioneren als het gaat over circulair textiel. Wij lopen voorop in Nederland binnen Europa als het gaat om duurzaamheid. En wij zouden nu ook nog de stap kunnen maken naar circulair textiel, zeg maar. Vroeger waren we daar best wel groot in. En nu is het allemaal weg. En er is weer een kans. En voor de rest wil ik natuurlijk. Ik heb drie kinderen. Ik wil dat ze kunnen studeren. En ik wil zelf ook wel een keer na heel hard werken kunnen een beetje meer kunnen genieten. Dus dat is ook nog een doel van mijn bedrijf. Zelf genieten.

I: Heel belangrijk. Als je het hebt over goede mensen gaat het ook over jouw eigen leven.

P: Ja.

I: Hm. Als jouw zo behuister dan is het zo dat de resultaten die je wilt bereiken hangen heel nou samen met jouw motivatie waarop je dit gestart bent.

P: Ja.

I: Klopt dat? Dus dat verterd elkaar.

P: Ja dat is ook automatisch. Want als je als dat je intrinsieke drive is dan doe je ook alles wat je doet, toch?

I: Ja.

P: Ja anders dan dat is een beetje automatisch. Dat is eigenlijk wat ik misschien heb ik dat ooit wel eens tegen je gezegd. Voor een bedrijf hebben een duurzaamheidsprogramma moest maken. En dat ik toen vrij platte salesman uitkwam. En dat hij toen zei, ja ja je bedoelt eigenlijk dat we met z'n allen gewoon een beetje normaal moeten doen. In de kern komt het hele interview daarop neer.

I: Het nieuwe normaal.

P: Ja. Gewoon nadenken over wat je aan het doen bent in plaats van de boel in je achtertuin te flikkeren. Dat is natuurlijk een beetje natuurlijk de essentie waarop ik het gestart bent. Maar het is natuurlijk ook logisch.

I: Ja en de achtertuin staat voor jou symbool voor de aarde en de mensen die aan het einde van de keten zijn.

P: Voor gewoon voor iedereen, ik bedoel ja.

I: Ja.

P: Of je bent vooral met jezelf bezig, zeg maar, en explodeert die aarde en bent egoïstisch aan het ene kant van het spectrum. Of je denkt ik oké, ik ben hier en mag er gebruik van maken en ik probeer ook in hetzelfde ding terug te geven naar mensen of dingen. En als je daarvoor kiest

Verbinden CO2 uitstoot
Nieuwshet
Dilemma
Dilemma
Langdurige relaties
R&I in transitie
Onderbreuning

Toegang middelen en diensten

Productieve competentie
Buitenschoolse competentie
Educatie
Nieuwsgierigheid
Nieuwsgierigheid
Stoerheid
Dilemma
Frischheid uitbreiding
Innovatief product
Onderbreuning

Dilemma

Overeenkomst met huidige vertelwijze business
Strategische competentie
Gemeenschappelijk belang
Onderbreuning
Onderbreuning
Scherpe bestemmingslijnen
Concreet
Innoveren met menselijke stakeholders
Dilemma

Overduidelijk eigen verantwoordelijkheid
Coördinatie

Formuleren van een ecologisch duurzame productie

Onderbreuning

dan doe je de dingen wel automatisch meer. Mensen die die drijfveer hebben komen vanzelf hier terecht.

I: Dat zijn jouw medewerkers, dat zijn ook jouw klanten, de mensen in jouw netwerk?

P: Ja, nou ik wil niet zeggen dat mijn klanten altijd zo zijn hoor.

I: Nee?

P: Nee, helaas niet. Misschien kunnen we een stapje in de goede richting helpen.

I: Ja zo is dat. Hoe heb je financiële middelen gekregen om te gaan ondernemen?

P: Uhun family, friends and fools, in de eerste fase. En daarna hard werken en zelf weinig inkomen of geen. En daarnaast investeringsrondes gedaan.

I: Crowdfunding bedoel je?

P: Crowdfunding hebben we gedaan, maar dat was meer voorverkoop. Maar dat was ook zo want dan een stukje van je productie, maar ook gewoon investeerders.

I: Investeerders.

P: Impact investors

I: En hoe heb je dat voor elkaar gekregen?

P: Zowel door veel mensen te spreken, goed plan te maken met een goed...

I: Businessplan?

P: Businessplan met een goede cash flow, uiteraard dat gaat eraan vooraf. En vanuit mijn interne netwerk. Maar ook via de Impact Hub, dat programma wat ik gedaan heb met tien a elf andere ondernemers. Waar ook een heel netwerk van investeerders omheen zaten. Dat is zeg maar de derde ronde.

I: Kan je daar iets meer over vertellen? De Impact Hub?

P: Ja dat is een traject van vier, vijf maanden waarin je met andere ondernemers, die ook impact ondernemers zijn, daarom heet het Impact Hub, samenwerkt aan het aanscherpen van je plan, kijken welke financieringsmogelijkheden er zijn, je investementpitch scherper maken, hun daarna de pitch houden en met allerlei investeerders in gesprek gaan. Daar heb ik, daar komt mijn laatste ronde komt daar uit.

I: Hoe verhoudt zich dat tot jouw motivatie om dit te gaan starten?

P: Heel slecht. Hahaha. Het is echt vieselijk. Geld ophalen is het vervelendste wat er is. Even kijken, ik moet...

I: We zijn bijna klaar.

P: Ja het is natuurlijk dramatisch. Je staat stil met je business. En je denkt dat er heel veel impact investors zijn. Heel veel mensen doen zich wel zo voor, maar zijn het uiteindelijk niet. Je moet keihard direct aantoonbaar maken direct dat je omzet maakt, terwijl je eigenlijk nog een stuk ontwikkeling moet doen. Ze willen die hockeystick zien terwijl iedereen weet dat je die hockeystick nog niet zo kort kunt maken. Dus het is een beetje een spel. Bottom line komt het erop neer of ze geloven dat jij in staat bent om het te doen. Ze gaan je bevragen en ook rationeel, die helemaal niet echt, ja dat is zo.

I: Dus dat is wel lastig.

P: Ja natuurlijk moet je er goed en zorgvuldig over nadenken, dus dat is wel goed. Maar het kost heel veel tijd en daardoor gaat het een stuk van de aandacht voor het opzetten van het bedrijf weg.

I: Ja. Helder. Ik heb een laatste vraag. Watervaarde je als een uitdaging toen je de markt ging betreden of toen nu je in de markt bent?

P: De grootste uitdaging is dat we geen idee hadden waar de markt naartoe ging. Dus welke business case je ook maar kiest. Dat is natuurlijk hele grote partijen kunnen zien die jouw verhaal overnemen. En dat is steeds heel strategisch moet nadenken dat je niet zelf weggevraagd wordt. En uiteindelijk moet ik natuurlijk ook mijn boterham verdienen. Maar belangrijker nog is, ja we hebben een bepaalde missie en een bepaald die op welke manier het

Verbinden CO2 uitstoot
Nieuwshet
Dilemma
Dilemma
Langdurige relaties
R&I in transitie
Onderbreuning

Productieve competentie

Productieve competentie
Educatie
Nieuwsgierigheid
Stoerheid
Dilemma

Innovatief product
Onderbreuning

Overeenkomst met huidige vertelwijze business
Strategische competentie
Gemeenschappelijk belang
Onderbreuning
Onderbreuning
Scherpe bestemmingslijnen
Concreet
Innoveren met menselijke stakeholders
Formuleren van een ecologisch duurzame productie
Dilemma
Overduidelijk eigen verantwoordelijkheid
Coördinatie

Dilemma

Formuleren van een ecologisch duurzame productie

Onderbreuning

Toegang middelen en diensten

Mixt overduidelijk

zou moeten. Dus als we weggevaagd worden dan gaat het misschien helemaal niet de goede kant op.

I: Ja. Dus daar is nog wel een beetje een spanningsveld?
 P: Ja. Definitief. Je zet geen billenzaak op of kapperszaak weet je wel. Dus dat is al heel vaak gedaan. Dan weet je een beetje. De markt verandert, dat wisselen ook niet wie welke positie gaat innemen. Wat partijen gaan doen? Is het haalbaar om lokaal te produceren. En lokaal is ook binnen Europa? Is dat een concept waar mensen op zitten te wachten? Willen ze daar meer geld voor betalen?

I: Dat weet je niet?
 P: Dat weet je niet.
 I: Dus er zijn veel onzekerheden?
 P: Ja, vooral over de ontwikkeling van de markt. Nu begint zich dat al meer uit te kristalliseren, maar toen ik startte was dat echt. Heb ik heel lang nagedacht over rollen in de ketens.

I: Zit je in een niche met je product? Of wat denk je?
 P: Hoeft niet.
 I: Nee. Nee. En wat zegt voor succes?
 P: Geld en goede mensen.

I: Ja. Ja. En dan de allerlaas te vraag. Wat is het effect van jou om dit te gaan starten op de uitdagingen die je bent tegen gekomen?
 P: Nog een keer?

I: Je bent dit gestart omdat je een goed product wilde in een mooiere wereld, mooi product in een mooie wereld zei je zo. En tegelijkertijd er was je ook uitdagingen daar zit wel een spanningsveld tussen want je weet niet helemaal wat er in de markt gaande is.
 P: Ja natuurlijk af en toe wordt je gedemotiveerd omdat je dan erachter komt dat wat jij probeert voor elkaar te krijgen dat je daar niet genoeg steun voor krijgt of zo. Ik sta wel eens verbaast. Ik probeer dit zo integer en goed te doen. Dat hier niet een overheid langs komt en zegt nou die subsidieaanvraag we helpen je er een beetje doorheen. Of we hebben extra. Het is onvoorspelbaar hoe fantastisch mensen het allemaal vinden en hoe weinig hulp je krijgt. Dat is eigenlijk heel bijzonder. Heel bijzonder.

I: Ja. Ja.
 P: Ja en ook mensen die ook naar de overkant proberen te komen met minder integere motieven of via mijn keuzelstenen in dat water.
 I: Ja dus werkt wel een.
 P: Ja dat werkt wel eens costaproductief in mijn motivatie.
 I: Dank je wel. Dan wil ik het hier graag het interview mee afronden.

Vernieuwen CO2-impact	
Nieuwheid	
Dilemma	
Dilemma	
Langdurige relatie	
Risico nemen	
Ondersteuning	
Troegheid midden en mensen	
Professionele competentie	
Markt overbodende technologie	
Parasitaire goeder	
Educatie	
Value oriented culture	
Storingen	
Dilemma	
Financiële stabiliteit	
Innovatief product	
Ondersteuning	
Ondersteuning	
Ondersteuning	
Ondersteuning	
Streek betrouwbare industrie	
Co-creatie	
Interacties met meeroepge stakeholders	
Probleem specifieke ecologisch duurzame productie	
Dilemma	
Overtuiging eigen wereldbeeld	
Code of Identity	
Dilemma	

Appendix G

Codeboom

De codeboom is ontstaan door de vooraf vastgestelde 10 thema's aangevuld met thema's die uit de interviews naar voren kwamen. De geel gemarkeerde codes geven het verschil aan met de topic list.

1. Bedrijfsresultaten
 - 1.1. Micro bedrijfsresultaten
 - 1.1.1. **Bedrijf opheffen**
 - 1.1.2. Duurzame waarden
 - 1.1.3. Financiële doelen
 - 1.1.4. Groei van het bedrijf
 - 1.2. Meso bedrijfsresultaten
 - 1.2.1. Betreden van niche markt
 - 1.2.2. **Ontwikkelen lokale productielocaties**
 - 1.2.3. Ontwikkelen van nieuwe markten
 - 1.3. Macro bedrijfsresultaten
 - 1.3.1. Marktleiders beïnvloeden
 - 1.3.2. Oplossing milieuproblemen en ecologische achteruitgang
 - 1.3.3. Promoten transitie ecologisch duurzame productie
 - 1.3.4. Rolmodel
 - 1.4. **Dilemma**
 - 1.5. **Ondersteuning**
2. Human resource capital
 - 2.1. Human resource capital
 - 2.2. Familie-achtig bedrijfsklimaat
 - 2.3. “*Fun*” environment voor goede sfeer
 - 2.4. Gezamenlijk beleid
 - 2.5. Kennisdelen
 - 2.6. Persoonlijke groei
 - 2.7. **Ruimte voor eigen initiatief**
 - 2.8. **Dilemma**
 - 2.9. **Ondersteuning**
3. Human resource management
 - 3.1. Gedeelde interesse
 - 3.2. Persoonlijke connectie
 - 3.3. Professionele competenties
 - 3.4. Shared values
 - 3.5. **Dilemma**
 - 3.6. **Ondersteuning**
4. Logistieke activiteiten:
 - 4.1. Klein aantal leveranciers

- 4.2. Langdurige relaties
- 4.3. Samenwerken in de supply chain
 - 4.3.1. Promotie van partnerships
- 4.4. Streng selectiecriteria
- 4.5. Training aanbieden leveranciers
- 4.6. Verkorten *supply chain* (meer lokaal)
- 4.7. Dilemma
- 4.8. Ondersteuning
- 5. Management activiteiten
 - 5.1. *Value centred* organisatie cultuur
 - 5.2. Dilemma
 - 5.3. Ondersteuning
- 6. Marketingstrategieën
 - 6.1. Plaats
 - 6.1.1. B to B
 - 6.1.2. Fysieke locaties
 - 6.1.3. Indirect kanaal
 - 6.1.4. Online verkopen
 - 6.2. Prijs
 - 6.2.1. Hogere prijs
 - 6.2.2. Transparantie
 - 6.3. Product
 - 6.3.1. Innovatief product
 - 6.3.2. Verpakking
 - 6.4. Promotie
 - 6.4.1. Community creëren
 - 6.4.2. Educatie
 - 6.4.3. Events
 - 6.4.4. Face to face
 - 6.4.5. Free publicity
 - 6.4.6. Guerilla marketing
 - 6.4.7. Mond op Mond
 - 6.4.8. Nauwelijks marketing
 - 6.4.9. Nieuwsbrief
 - 6.4.10. Online marketing
 - 6.4.11. Partnership goed doel
 - 6.4.12. Start up competities
 - 6.4.13. Storytelling
 - 6.4.13.1. Duurzaam productie proces
 - 6.4.13.2. Maatschappelijke en ecologische ambities
 - 6.4.13.3. Bewustwording ecologische duurzaamheid
 - 6.4.14. Straat marketing
 - 6.4.15. Training
 - 6.5. Dilemma

6.6. Ondersteuning

7. De motieven
 - 7.1. Duurzame waarden
 - 7.1.1. Betekenisvol
 - 7.1.2. Change agent
 - 7.1.3. Minimale negatieve impact
 - 7.1.4. Positieve impact
 - 7.2. Eigen baas
 - 7.3. Familie gerelateerde factoren
 - 7.4. Gat in de markt
 - 7.5. Levensonderhoud
 - 7.6. Oneens zijn met huidige werkwijze business
 - 7.7. Overtuigd eigen wereldbeeld
 - 7.8. Passie
 - 7.9. Rol in transitie
 - 7.10. Werk gerelateerde factoren
8. Netwerk strategieën
 - 8.1. Samenwerken
 - 8.1.1. Interacteren met meervoudige stakeholders
 - 8.1.2. Co-creatie
 - 8.2. Onderhandelen
 - 8.2.1. Lobbyen
 - 8.3. Toegang tot middelen en diensten
 - 8.4. Werven personeel
 - 8.5. Versterken lokale ondernemerscultuur
 - 8.6. Kansen om ideeën en middelen te delen
 - 8.7. Dilemma
 - 8.8. Ondersteuning
9. Operationele activiteiten:
 - 9.1. Verminderen milieu impact
 - 9.1.1. Verminderen CO2 uitstoot
 - 9.1.2. Verminderen energie verbruik
 - 9.1.3. Verminderen waterverbruik
 - 9.2. Verminderen afvalstromen
 - 9.2.1. Recyclen afval
 - 9.2.2. Verminderen afval
 - 9.2.3. Verminderen toxische afval
 - 9.3. Dilemma
 - 9.4. Ondersteuning
10. De uitdagingen
 - 10.1. Financiële uitdagingen
 - 10.1.1. Afhankelijk van additionele financiële middelen
 - 10.1.2. Antwoord op financiële uitdagingen
 - 10.1.3. Eigen kapitaal en tijd

- 10.2. Uitdagingen in de markt
 - 10.2.1.1. Antwoord op uitdaging in de markt
 - 10.2.1.2. Attitude: Doorzetten, ambitieus, hardwerken
 - 10.2.1.3. Duurzaamheid leidt tot goede business
 - 10.2.1.4. Samenstellen van een goed team
 - 10.2.1.5. Sterke business case
 - 10.2.1.6. Systeendenken
 - 10.2.2. Behoefte aan extra business tools
 - 10.2.3. Certificering
 - 10.2.4. Gebrek aan interesse van de markt
 - 10.2.5. Gebrek aan middelen
 - 10.2.6. Gebrek aan opschalen
 - 10.2.7. Korte termijn investerings mind-set
 - 10.2.8. Kwaliteit issues
 - 10.2.9. De markt onvoldoende begrijpen
 - 10.2.10. Meer praten dan doen
 - 10.2.11. Overheid (regelgeving)
 - 10.2.12. Overvloed aan middelen
 - 10.2.13. Start-up gebreken
 - 10.2.14. Sterke bestaande industrie
- 10.3. Dilemma
- 10.4. Ondersteuning

Appendix H

Uitspraken per code

Per code is in een paar woorden de uitspraak van de participant samengevat. Het nummer aan het einde van de zin komt overeen met het nummer van de participant en de nummer van het interview. De codes staan in Nvivo en bij elke code staan de gecodeerde citaten van de participanten. Dit helpt om de resultaten te traceren.

Motivatie

Duurzame waarden

Betekenisvol

- Bijdragen, van praten naar doen - 3
- Zinnvolle bijdrage - 5
- Waarde toevoegen, betekenisvol zijn -14
- Maatschappelijke impact is belangrijker dan winst maken - 16

Change Agent

- Verandering creëren in de gehele supply chain – 3
- Verandering van de x industrie - 6
- Duurzaamheid de standaard maken van de industrie – 11
- Als ondernemer verandering creëren ten aanzien van sociale onvrede - 13

Positieve impact

- De wereld mooier maken – 4
- Positieve impact door iets te veranderen - 7
- Impact creëren door alledaags eten met een positieve footprint - 8
- Enorme bijdrage aan klimaat leveren van mens tot aardbol - 10
- Mensen een veilige toilet geven en daardoor de wereld verbeteren – 12
- Pleinen en openbare ruimte worden extra recreatieve (ontmoetings)ruimtes – 13
- Groene daken zorgen voor afkoeling stad, opvangen regenwater, meer groen en luchtzuivering - 13
- Bewustwording van voedselkeuzes voor de samenleving als geheel - 15
- Bedrijf als spin off voor positieve footprint -16
- Bijdragen aan biodiversiteit – 16
- De wereld en de mensen, die het slechter hebben, helpen – 17
- Werkgelegenheid creëren op Haïti, afval opruimen en mooi product maken - 2

Minimale negatieve impact

- Klimaatverandering daar moeten we wat aan doen - 12
- Afval minimaliseren - 14
- Geld verdienen ten koste van de aarde is niet wenselijk - 1

Eigen baas

- Autonomoos zijn - 5
- Iets bouwen motiveert en dat is ondernemen - 7
- Eigen baas zijn - 15
- Ondernemen is een passie – 16

Familie gerelateerde factoren

- Balans tussen privé en werk - 13

Kans

- Gat in de markt om expertise en interesse in te zetten
 - Focus op ecologische duurzaamheid van textiel in plaats van sociaal en economisch - 3

- Producten gemaakt van ongewenste dieren - 5
- Aantrekkelijke natuurlijke verzorgingsproducten - 7
- Groene pasta van 100% zeewier - 8
- Lokale en gezonde voeding in de stad verbouwen – 9
- Milieuwinst door innovatie voor binnenvaartschepen - 10
- Milieu impact maken door plastic afval her te gebruiken - 11
- Nieuwe positionering eco toilet papier - 12
- Onderbenutte lokale hulpbronnen recyclen - 13
- Voedsel overschotten hebben economische waarde - 16
- Gat in de markt en in een persoonlijke behoefte voorzien
 - Nieuwe spijkerbroek gemaakt van een tweedehands Levi's - 1
 - Zeewier voor koolhydraat en groentierijk menu - 8
- Gat in de markt vanuit marktfalen
 - Gezonde producten goedkoop aanbieden - 15

Levensonderhoud

- Een goede boterham verdienen - 4
- Niet *money driven* maar rondkomen is belangrijker - 6
- Geld verdienen samen met klanten en partners - 9
- *To make a living* samen met anderen - 14
- Diensten kunnen betalen uit de onderneming zonder een baan ernaast te hebben - 14
- Geld verdienen om te overleven (niet als doel) - 15
- Maatschappelijke impact is belangrijker dan winst maken - 16
- Zakcentje verdienen voor huisje, boompje, beestje - 17

Oneens zijn met huidige werkwijze business

- Oneens zijn met bedrijven die gebruik maken van een vervuilende grondstof - 1
- Oneens zijn met bedrijven die gebruik maken van singel use plastic – 2
- Oneens zijn met bedrijven die niet en duurzaam model integreren – 3
- Oneens zijn met bedrijven die waardevolle grondstoffen verbranden – 3
- Oneens zijn met bedrijven die mensen en de natuur misbruiken – 4
- Oneens zijn met bedrijven die voedselwaren doden en niet gebruiken voor consumptie – 5
- Oneens zijn met bedrijven die de natuur vervuilen – 6
- Oneens zijn met bedrijven die slechte en laagwaardige producten, vol chemicaliën in de markt zetten – 7
- Oneens zijn met bedrijven die voor hun voedingsaren gebruik maken van fertilizers of pesticiden – 8
- Oneens zijn met bedrijven waar werknemers niet respectvol met elkaar omgaan – 9
- Oneens zijn met subsidie voor alternatieve brandstoffen – 10
- Oneens zijn met gebruik oude chemische materialen door petrochemische bedrijven – 11
- Oneens zijn bedrijven die geen duurzame maatregelen willen implementeren -13
- Oneens zijn met bedrijven die geen duurzame smaakstoffen toepassen in hun producten – 14
- Oneens zijn met bedrijven die gebruik maken van nieuwe grondstoffen – 17

Overtuigd eigen wereldbeeld

- Droombeeld: wereldwijd bedrijven opzetten voor lokale markten met gebruik van zonne-energie en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt – 1
- De overtuiging dat het ecologisch verantwoord moet zijn – 3

- Met iedereen iets moois maken op een mooie manier voor een duurzame wereld - 4
- Ecologisch duurzaamheid zit in het bloed – 5
- De overtuiging dat het anders moet in de wereld - 6
- Als David tegen Goliath de x industrie veranderen – 7
- Een revolutie ontketenen door Eat yourself Happy– 8
- Een betere wereld creëer je door duurzaamheid en lokaal samenwerken – 9
- Een overtuiging dat ze een enorme bijdrage aan het klimaat kunnen leveren door de man met de “Hummer” op te voeden – 10
- De overtuiging dat zijn technologie het verschil gaat maken in een duurzamere wereld – 11
- De persoonlijke obsessie is een uiting van een breed gedragen sociale beweging. Van vervreemding van de natuur naar gebruikmaken van lokale hulpmiddelen voor welvaart en levenskwaliteit – 13
- De overtuiging dat je door vegan eten een stap cleaner wordt – 15
- De droom van een duurzame wereld, willy wonka fabriek afval erin producten eruit - 17

Passie voor een groen product of dienst

- Hergebruiken van spullen - 1
- Combinatie van skateboards en de natuur - 2
- Textiel en een nadruk op ecologische duurzaamheid - 3
- Combinatie van gerecyclede textiel en produceren - 4
- Voedsel in combinatie met de fascinatie voor de schoonheid van de natuur - 5
- Combinatie van koken en duurzaam eten - 8
- Natuur en lokaal voedsel verbouwen - 9
- 3D printen met plastic afval - 11
- Het combineren van de beste smaak van een thee drankje, kunst, ambacht en duurzaamheid - 14

Rol in transitie

- Het probleem van plastic afval oplossen -
- Verminderen van CO2 uitstoot en watergebruik door veganistisch eten
- De wereld verbeteren, inspireren door circulaire en composteerbare interieurproducten.
- Door hergebruik van milieubelastende grondstoffen
- Beweging naar een circulaire economie, een ander mentaal model
- Systeemverandering richting duurzaam circulair produceren en impact generen

Werk gerelateerde factoren

- Werkgelegenheid issues
 - Moeilijkheden om werk te vinden
- Persoonlijk level
 - Werkontevredenheid gebrek aan natuur / ambachtelijke
 - Werkontevredenheid gebrek aan enthousiasme / onvriendelijke omgangsvormen werk / vertrekbonus

Marketingactiviteiten

Promotie

- Community creëren
 - Een attractieve restaurant waar mensen zich thuis voelen - 9
 - Een attractief merk waar mensen bij willen horen met duurzaamheid als randvoorwaarde - 9

- Educatie
 - Kennisdelen met consumenten over circulaire textielketen - 4
 - Duurzaam koken met ongewenste dieren op ROC - 5
 - Wetenschappelijk onderzoek naar lokale circulaire economie - 9
 - Kennisdelen met consumenten over voedsel - 13
 - Bewustwording creëren over voedsel - 14
 - Op scholen het verhaal vertellen over circulair interieur - 17
- Events
 - Plaagdierendiners voor bewustwording eten - 5
 - Eco festival – 5
 - Mensen nieuwsgierig maken en laten uitproberen op evenementen - 8
 - Duurzame netwerk borrels - 9
 - Event voor stakeholders en deelnemende schippers - 10
 - Beurzen - 12
 - Festival duurzame landbouw / buurtfestival - 13
 - Event voor lancering van het merk - 14
 - Event voor lokale producten, bewustwording duurzame en proteïne rijke alternatieven - 14
 - Proeverij voor cider *experience* en interesse in natuur - 16
 - Meerdaagse workshop cider maken voor creëren ambassadeurs - 16
- *Face to Face*
 - Match onderzoeken potentiële klant - 10
- *Free publicity*
 - Weinig wel druk - 1
 - Bekende Nederlanders posten op social media - 1
 - Bekende Nederlanders product laten gebruiken - 2
 - Schipholgans creëert aandacht - 5
 - Ingrediënt in recepten van kookboeken - 8
 - In tijdschriften en blogs voor een goed doel - 12
 - Authentiek voor juiste klanten - 13
 - Geen reclame gericht op duurzaamheid - 13
 - Film van derden over het circulaire product - 17
 - TV programma - 17
 - Tijdschriften - 17
- Guerrilla marketing
 - Uitdelen product op straat - 12
- Mond op mond marketing
 - Word of mouth als enige marketing tool - 15
 - Doorvertellen over inspirerend gaaf product
 - Voor private label via via netwerk - 4
 - Als on traditional marketing - 8
- Nauwelijks marketing
 - Product verkoopt ook met weinig marketing – 1
 - Druk genoeg *een goed product en dat verkoopt zichzelf*. Geloofwaardiger zonder reclame - 1
 - Komt gewoon hun kant uit - 13
 - Geen behoefte. Alleen *word of mouth* - 15
 - Druk genoeg niet nodig – 16
- Nieuwsbrief
 - Voor private label B-to-B - 4

- Online marketing
 - Verkoop via website - 3
 - Influencers, online advertising, Facebook Instagram – 7
 - Actief op Facebook en Instagram - 9
 - Website - 11
 - Online marketing bureau voor online advertising - 12
 - Online als belangrijkste marketing tool - 12
 - Online kost minder -12
 - Matig gebruik Facebook - 15
 - Matig gebruik Instagram - 15
 - Instagram voor branding - 16
 - Verhaal delen via Instagram - 16
 - Verhaal delen via Instagram - 17
 - Elke dag posten. Volgers laten groeien. Printinterest en instagram - 17
 - Partnerships goed doel
 - Donatie van hetzelfde product aan daklozen of vluchtelingen – 4
 - Samenwerking Pollinators bijdrage ecosysteem - 6
 - Partnerships met ziekenhuizen, NGO's en waternet voor circulaire scripts - 7 -
 - Donatie wastepickers en afval verzamelaars derde wereld landen - 11
 - Donatie schone en veilig toiletten bouwt derde wereld landen - 12
 - PR
 - Tijdschriften - 2
 - TV met verhaal *How it's made* - 2
 - Persberichten over co-creatie - 4
 - Persberichten over projecten - 5
 - Bladen - 7
 - rondom storytelling. Veel publiciteit voor weinig geld – 8
 - Voor grote projecten - 11
- Start up competities
- Storytelling
 - Verhaal van het productieproces - 2
 - Verhaal over lokale duurzame productie - 4
 - Verhaal om discussie te creëren over ongewenste dieren die gedood worden en niet geconsumeerd - 5
 - Verhaal over veranderen van de papierindustrie - 6
 - Aanstekelijk verhaal over zeewier in producten - 8
 - Verhaal over lokaal kweken van oesterzwammen op afvalstromen en het maken van producten (kroketten en bitterballen) van afvalstromen (voetjes oesterzwam) - 9
 - Het verhaal over de ambitie en om in informatie te voorzien - 10
 - Awareness creëren door het verhaal over duurzaamheid en toiletten bouwen (de sociale missie) - 12
 - Authenticiteit van het ambachtelijke productieproces van het product en biodiversiteit (ecologische missie) – 16
 - Het verhaal achter het product verkoop het product (*Het is gewoon een stoel gemaakt van oude spijkerbroeken*) - 17
- Street marketing
- ABRI campagne - 7
 - Lokale campagne door fiets met merk - 12
- Training

- Personeel trainen - 7
- Prijs
 - Hoge prijs als dilemma
 - Duurzame producten zijn duurder dan "normale" producten geeft verschillende klanten prijs als criteria en duurzaamheid als criteria – 3
 - Gerecycled papier is duurder lastig voor consumenten – 12
 - Duurzame producten zijn duurder dan "normale" producten struggle om duurzaam product goedkoper te maken– 17
 - Transparante prijsopbouw
 - Transparante prijsopbouw - 11
 - Transparante prijsopbouw - 12
- Plaats
 - B to B
 - B to B hotels – 12
 - B to B op beurzen - 17
 - Fysieke locatie
 - In winkel om zichtbaarheid te creëren – 4
 - 1200 winkels in Nederland, een paar 1000 wereldwijd om zichtbaarheid te creëren – 7
 - Retail en bedrijfskantines - 8
 - Supermarkten – 12
 - Speciaalzaken, streekproductenwinkels, biologische markten en festivals – 16
 - Indirect kanaal
 - Caters en als bijproduct in ander voedingsmiddel – 8
 - Resellers en hun product catalogus – 11
 - Via vertegenwoordigers van een ander bedrijf – 12
 - Horeca -16
 - Online verkopen
 - Online markt – 1
 - website – 4
 - E-commerce – 11
- Product
 - Innovatief product
 - Innovatief product van gebruikte broeken nieuwe broek maken - 1
 - Aansprekend innovatief product van plastic doppen een skateboard maken – 2
 - Innovatief product, van meest gedragen textiel nieuw garen ontwikkelen – 3
 - Innovatie-lab nieuwe garen ontwikkelen van textiel waste – 4
 - Innovatie papier alternatief op papier gemaakt van bomen namelijk steengruis - 6
 - Innovatief product scrub met kalk uit afvalwater – 7
 - Zeewier als pasta en bacon - 8
 - Innoveren en experimenteren paddenstoelen laten groeien op koffiedik of ander afvalstroom zoals houtzaagsel- 9
 - Koppelen van data waterdiepte aan energieverbruik geeft nieuwe dienst – 10
 - Innovatief door toepassing met alcohol – 14
 - Innovatief product van oude kleding stoelen voor nieuwe huisstijl maken – 17
 - Verpakking
 - Verpakking is een belangrijk onderdeel van de marketing – 4
 - Verpakking is een belangrijk onderdeel van de marketing – 11
 - Verpakking is een belangrijk onderdeel van de marketing – 12

- Inrichting werd niet ingezet als marketingtool maar is wel attractief – 13
- Verpakking is een belangrijk onderdeel van de marketing – 16

Marketing aanvullend

- Motivatie als DNA van het bedrijf creëert geloofwaardigheid - 1
- Motivatie ED ondernemer komt in marketingactiviteiten / communicatie terug - 2
- Motivatie ED ondernemer komt in marketingactiviteiten terug / geen sausje – 3
- En op een met elkaar te maken – 4
- Marketing communicatie je verhaal vertellen / kennisdelen / bewustwording creëren- 4
- Holistisch geheel- klanten gecharmeerd – geen marketing gimmick maar echt – inspireren / klanten leven mee met missie – 6
- Marketing is een geld investering en een return of investment / noodzakelijk kwaad- 7
- Eigenlijk activistisch maar uit dit niet in marketing – 7
- Motivatie als DNA van het bedrijf creëert geloofwaardigheid – 7
- De marketingactiviteiten liggen in het verlengde van de motivatie. Het versterkt. – 7
- Motivatie ligt niet altijd op de voorgrond van de marketing activiteiten – 7
- De positieve impact, als marketing instrument creëert een community- 7
- Klant haakt aan bij een van de motivaties van de ED ondernemer Eat yourself Happy / gezond eten -8
- Klant haakt aan bij een van de motivaties van de ED ondernemer / lokaal / duurzaamheid- 9
- ED ondernemer stemt de meerwaarde af op de klant - 10
- De meerwaarde kan verschillen per klant - 10
- De marketingactiviteiten liggen in het verlengde van de motivatie - 10
- Duurzaamheid zit in het merk, de motivatie versterkt het merk. -11
- Door duurzaamheid krijgen ze klanten en PR - 11
- Door de positieve impact als marketingactiviteit ingezet krijgen ze klanten - 12
- Duurzaamheid is een noodzaak om te overleven , geen marketing instrument- 13
- Duurzaamheid of lokale productie als marketing instrument ingezet geeft klanten – 14
- *We are all activist* - 15
- Alle marketing activiteiten zijn doorspekt met positieve impact en ambachtelijkheid - 16
- De positieve impact, als marketing instrument ingezet om authentiek verhaal te vertellen - 16
- Motivatie als DNA van het bedrijf creëert geloofwaardigheid - 16
- De marketingactiviteiten liggen in het verlengde van de motivatie. Het versterkt. Juiste partij vinden met dezelfde visie – 17
- De visie moet in alle marketingactiviteiten te zien zijn – 17

Marketing dilemma

- Niet duurzaamheid promoten is het gewoon logisch – 1
- ED ondernemerschap als compensatie voor niet ED privéleven - 12
- EDO geen interesse in marketing activiteiten overtuigd van goed product - 14
- Het niet kunnen verkopen van ecologisch duurzaam product i.v.m. gebrek interesse duurzaamheid - 2
- Als nadruk positieve impact maken verschuift naar nadruk creëren van omzet - 3
- Product is nog niet volledig duurzaam door gebrek duurzame alternatieven - 4

- Motivatie is de discussie over gebrekkige oplossing voor afval (dieren doden en niet opeten) en het in de markt zetten van het product is meer een gevolg (van het doden. Je kan ook niet doden) - 5
- Verkopen aan potentiële klanten die geen interesse hebben in duurzaamheid - 6
- Motivatie werkt belemmerd t.a.v. minder duurzame innovaties – 6
- Eigenlijk activistisch uit dit niet in marketing past niet bij het product - 7
- Product is nog niet volledig duurzaam door gebrek duurzame alternatieven – 8
- Klanten hebben andere duurzame waarden dan missie EDO – 8

Logistieke activiteiten

Verkorten supply chain

- Lokale productie om energieverbruik en CO2 uitstoot te verminderen en kwaliteit en kwaliteit communicatie beter (niet China) - 1
- Lokale productie indien mogelijk anders West Europa. Kwaliteit communicatie - 3
- Lokale productie stimuleren, minder transport kilometers binnen Europa en liever nog dichterbij - 4
- Lokale productie Nederland - 5
- Lokale productie (criterium 1) bereikbaar en een band creëren (niet China) - 6
- Lokale productie Nederland, bereikbaar en kwaliteit communicatie – 7
- Lokale productie in de stad / provincie / Nederland - 9
- Deels vanuit duurzaamheid, deels vanuit kosten aspect lokale productie in Europa (niet de zee oversturen) - 11
- Negatieve impact verkleinen (CO2 uitstoot) en kosten transport laag houden door lokale productie (België, Duitsland Nederland, niet China) - 12
- Lokale producten gebruiken - 13
- Lokale producten gebruiken - 14
- Lokale producten gebruiken (weinig transporttijd) - 15
- Voorkeur voor lokaal transparantie duurzaamheid / afkomst product / lokale waste hergebruiken (niet China) - 17

Samenwerken

- Samenwerken met klanten voor product ontwikkeling (duurzaam) - 3
- Samenwerken met klanten - 4
- Samenwerken om kleinschalig te experimenteren / innoveren (duurzaam) - 5
- Samenwerken om duurzamere oplossingen te ontwikkelen - 7
- Samenwerken om diensten / producten te ontwikkelen - 9
- Samenwerken - 12
- Samenwerken om kosten te verlagen - 13
- Samenwerken om elkaar te helpen / ondersteunen op basis van vertrouwen - 17

Strenge selectie criteria

- Duurzaamheid, lokaal, innovatie mogelijkheden, prettige werkomgeving - 1
- Duurzaamheid (certificaten / standaarden) - 4
- Voldoen aan eisen (niet perse duurzaamheid) - 6
- Duurzaamheid, goede kwaliteit - 7 Duurzaamheid, goede kwaliteit en kennis over hun afvalstromen - 11
- Duurzaamheid - 12
- Duurzaamheid, prijs, lokaal, kwaliteit - 14
- Duurzaamheid, kwaliteit - 15

Logistieke activiteiten aanvullend t.o.v de motivatie

- Ecologische duurzaamheid als selectie criteria leverancier - 1
- Verlengde door gemeenschappelijke (circulaire) doelstellingen. - 3
- Verlengde door dat EDO door EDO koploper interessante partij is – 3
- Verlengde door gemeenschappelijke doelstellingen, ondanks verschillende onderliggende belangen – 3
- Motivatie moet overeenkomen Ecologische duurzaamheid als selectie criteria leverancier - 4
- Motivatie moet overeenkomen Ecologische duurzaamheid als selectie criteria leverancier - 4
- Motivatie EDO inspireert leveranciers om duurzamer te denken en produceren -7
- Motivatie mag overeenkomen Ecologische duurzaamheid als selectie criteria leverancier - 9
- Motivatie, drive versterkt operationele activiteiten – 10
- Motivatie, versterkt operationele activiteiten Samenwerken en andere duurzame bedrijven helpen – 12
- Motivatie zo goed mogelijk in lijn met logistieke activiteiten – 15
- Een van de motivaties in lijn met operationele activiteiten – 16
- Motivatie EDO inspireert leveranciers om duurzamer te denken en produceren -17

Logistieke activiteiten dilemma

- Botst bij verschillende werkwijze (too corporate leveranciersrelatie vs partnership) – 3
- Botst bij verschillende values / cultuur *money driven* – 5
- Botst bij verschillende werkwijze (gevestigde retail leveranciersrelatie vs partnership) – 8
- Motivatie botst met hoge kosten duurzaam alternatief (transport) – 12
- EDO ageert tegen systeem van de leveranciers en hun financiële model -13
- EDO authentiek blijven en geen onacceptabele concessies doen en toch meegaan met leverancier – 13
- Vasthouden aan motivatie ondanks grote praktische uitdagingen in de operationele activiteiten 14
- Motivatie botst met hoge kosten (lokale productie) – 17
- Motivatie botst als onvoldoende ecologisch duurzame grondstof voorradig is en minder duurzaam alternatief gebruikt moet worden – 17

Operationele activiteiten

Verminderen milieu impact

- Verminderen CO2 uitstoot
 - Elektrisch transport - 1
 - Door het gebruik te maken van afval voor het product – 2
 - Door het gebruik te maken van afval voor het product – 4
 - Gezamenlijk transport en openbaar vervoer en fietsen - 5
 - Grondstoffen product hebben een lage CO2 uitstoot - 8
 - Lokale afvalstromen minder transport - 9Product zorgt voor een vermindering van de CO2 uitstoot - 10
 - Type energie zorgt voor minder CO2 uitstoot - 11
 - Ingrediënten product hebben een lage CO2 uitstoot - 14
 - Ingrediënten product lage energie uitstoot - 15
 - Minder transport lokale productie vermindert CO2 uitstoot - 17

- Efficiënter gebruik transport CO2 verminderen - 17
- Verminderen water
 - Grondstof van het product verbruikt minder water - 2
 - Grondstof van het product verbruikt minder water - 3
 - Grondstof van het product verbruikt minder water - 4
 - Hergebruik water - 13
 - Grondstof van het product verbruikt minder water - 15
- Verminderen energie
 - Groene stroom - 2
 - Grondstof product verbruikt minder energie - 4
 - Warmte terugwinnen - 9
 - Duurzame energie, goed geïsoleerd gebouw, warmte terugwinnen - 16
 - Product verbruik minder energie in het productieproces - 17

Verminderen afvalstromen

- Recyclen van afval stromen
 - Afvalstroom grondstof voor nieuw product - 2
 - Afvalstroom grondstof voor nieuw product – 3
 - Afvalstroom grondstof voor nieuw product - 4
 - Afvalstroom grondstof voor nieuw product - 9 Afvalstroom klant grondstof voor nieuw product - 11
 - Afvalstroom product grondstof voor nieuw product (open loop) - 11
 - Afvalstromen voor producten in zetten (closed loop) - 13
 - Afvalstromen hergebruiken (re-use) - 14
 - Afvalstroom grondstof voor nieuw product - 15
 - Afvalstroom grondstof voor nieuw product - 16
 - Afvalstroom grondstof voor nieuw product (open loop) - 17

Operationele activiteiten complementair

- Helemaal verweven met levensstijl EDO - 1
- Uitgangspunt EOD – 2
- Uitgangspunt EOD - 4
- Helemaal verweven met levensstijl EDO - 5
- Uitgangspunt EOD – 9
- Meerwaarde van de klant (continuïteit en groei) als uitgangspunt voor milieu impact – 10
- Noodzaak om niet te betalen voor afval, Levensstijl EDO - 13
- Meerwaarde van de klant (goed eten, geen gewetensbezwaren, fijne plek) als uitgangspunt voor milieu impact -15
- Operationele activiteiten met een positieve impact (afval hergebruiken, CO2 vastleggen, minder en duurzame energie) zijn een logisch gevolg van ecologisch duurzaam ondernemerschap – 16

Operationele activiteiten dilemma

- Gebrek aan duurzaam alternatief (verpakking) – 5
- Duurzaam product is niet lokaal voorradig - 5
- Kosten duurzaam product versus economisch gezond bedrijf – 7
- Gebrek aan duurzaam alternatief (verpakking) – 9
- Duurzaam product is niet lokaal voorradig (grote negatieve foodprint transport) - 14
- Gebrek duurzaam alternatief (waar gehakt gemaakt vallen spaanders) – 15
- Gebrek aan duurzaam alternatief (verpakking) – 16

Human resource management

- Gedeelde interesse
 - Product en duurzaamheid – 2
 - Activisme - 3
 - Gedreven door duurzaamheid – 6
 - Product – 7
 - Ecologisch duurzaamheid niet praten maar doen – 9
 - Verhaal kunnen brengen over de dienst (interesse in sector en duurzaamheid) - 10
 - Duurzaamheid - 11
 - Natuur maakt iets in ons wakker - 16

Human resource management aanvullend

- Duurzame keuzes in ED onderneming zijn een voorwaarde voor het handelen van de werknemers – 1
- Gezamenlijk ED doel – 2
- Dezelfde ED doelen – 3
- Dezelfde motivatie voor een mooie wereld (anders hou je het ook niet vol) 4
- Dezelfde motivatie gedreven door duurzaamheid – 6
- De motivatie van de werknemer komt overeen met een van de motivaties EDO. Mix is juist een kracht - 6
- Dezelfde motivatie als EDO. Medewerkers inspireren door vragen werkgever in lat lager leggen duurzaamheid - 7
- De werknemers worden geselecteerd op *shared core values* – 8
- Dezelfde basis motivatie – 9
- Mensen die aangenomen vinden dezelfde motivatie belangrijk - 10
- Motivatie EDO versterkt motivatie toekomstige werknemer / donatie goed doel van EDO vergroot commitment werknemer – 11
- Mensen die dezelfde drive hebben of deze willen ontwikkelen – 14
- Allemaal ideologische insteek - 15
- Mensen die dezelfde levensstijl willen ontwikkelen - 16
- Allemaal dezelfde motivatie de wereld verbeteren door middel van inspireren – 17

Human resource management dilemma

- Verschillende motivatie soms tegengesteld – 5

Human resource capital

- Gezamenlijk beleid
 - Personeel erbij betrekking – 2
 - Samen beslissingen nemen – 4
 - Gezamenlijk draagvlak creëren – 9
 - Delen hoe ze er gaan komen – 10
 - Met z'n allen het doen – 12
- Familieachtige sfeer
 - De band is eerder vriendschappelijk dan collega's / praten over persoonlijke dingen van het leven – 1

- Dat je dezelfde persoon mag zijn als thuis / over persoonlijk dingen praten – 6
- Gevoel van bij elkaar horen – 10
- Gezellig maken met elkaar gevoel van gemeenschap / community interesse in elkaar- de plek heeft zijn eigen familie – 15
- Een gezellige leuke dag met vrijwilligers/ genieten – 16

- Ruimte initiatief
 - Alles kunnen doen zonder te vragen – 1
 - Iedereen heeft de ruimte om te bedenken welke trajecten ze gaan doen – 3
 - Ze vullen het op hun eigen manier in – 5
 - Vrij om te doen wat je wilt – 11
 - Veel ruimte voor eigen initiatief – 15
- Kennisdelen
 - Bedrijf faciliteert aankoop boeken in minibibliotheek / na lezen kennisdelen – 6
 - Kennisoverdracht – 15
- Persoonlijke groei
 - Mensen moeten zich kunnen ontwikkelen – 1
 - Persoonlijk groei kan mensen blij maken ook bij best moeilijk omstandigheden - 8
- Fun environment
 - Goede sfeer door lol – 7
 - Streven naar meer lol is een uitdaging - relativering belangrijk – 8
 - Er moet gelachen kunnen worden/ een grap bij hoge werkdruk lucht op - 10
 - Bedrijf met humor en grappen ook in externe communicatie - 12

Human resource capital aanvullend

De werknemer voelt zich betrokken door

- Er kan geen keuze gemaakt worden die niet duurzaam is – 1
- EDO delen met werknemer (stagiaire) – 2
- In de basis delen we dezelfde droom – 3
- Als werknemers niet gelukkig zijn doet de EDO iets helemaal verkeerd - 4
- EDO inspireert werknemers om kennis over duurzaamheid en wereld willen veranderen te delen - 6
- Werknemers inspireren elkaar en EDO tot duurzame levensstijl – 6
- Versterkt in basis hetzelfde met verschillen per persoon – 6
- Versterkt door gedeeld plezier, interesse, trots en respect – 7
- Shared core Values intrinsieke motivatie -8
- De gezamenlijke uitdaging – 10
- Iedereen heeft dezelfde motief om mee te werken 11
- Geld verdienen aan de ene kant en een product waar ze iets goeds mee doen – 12
- Kan ook een andere motivatie zijn dan duurzaamheid – 15

Human resource capital dilemma

- Zelf uitvogelen geen hulp vraagt om doorzettingsvermogen – 2
- Werknemer moet zelfstandig zijn, zelf bepalen wat hij / zij wilt toevoegen aan EDO -3
- Door hard werken tijdsdruk komt gezamenlijk beleid in de knel. Demotiveert? - 4
- Sterke gevestigde industrie geeft werkdruk – 4
- Ambitieuze doelen vanuit niets versus obstakels en weerstand van de klanten – 8
- Als de werknemer het gevoel dat je een gezamenlijke opgave te doen hebt niet meer

zo ervaart – 10

Management activiteiten

- Missie
 - Groen, positief no nonsens sociaal – 2
 - De sector ter discussie stellen en enabler van de nieuwe wereld zijn – 3
 - De sector te verduurzamen en meer lokale productie – 4
 - De sector veranderen – 6
 - Lekker product die goed zijn voor mens en natuur – 7
 - Een verandering teweeg brengen in de sector – 8
 - Samen werken aan een stad zonder afval – 8
 - Sector energie zuiniger maken en tegelijkertijd bedrijfseconomisch welzijn – 10
 - Duurzaamheid de standaard maken van de industrie – 11
 - Veilige en schone toiletten voor iedereen op deze aarde – 12
 - Een model om te werken waarbij er een balans is tussen werk en privé en prototypes boven voor een lokale circulaire kringloop - 13
 - Samen met anderen werken aan duurzaamheid en ambacht. – 14
 - Veganisme mainstream maken – 15

Management activiteiten aanvullend

- Geïntegreerd in alles cultuur mensen waarmee je samenwerkt – 4
- Gelinkt aan motivatie om ED te gaan ondernemen – 6
- ED ondernemer sterke invloed door hun motivatie, gezamenlijk doel – 7
- Aanvankelijk motief ED ondernemer, steeds meer vanuit de roots van de werknemers - 8
- Gezamenlijk uitgedragen van dezelfde missie (gezonde stad) – 9
- Gezamenlijk uitdragen van dezelfde missie - 16

Netwerk strategieën

- Toegang tot middelen en diensten
 - Toegang tot middelen (doppen) - 2
 - Toegang tot middelen (doppen) - 2
 - Toegang tot dienst (training) - 2
 - Toegang tot kennisinstituten - 4
 - Toegang tot middelen en dienst (investeerders) - 4
 - Toegang tot middelen en advies (investeerders) - 6
 - Toegang tot ondersteuning – 8
 - Toegang tot kennisinstituten - 8
 - Toegang tot goedkope dienst - 9
 - Designers voor website en PR - 11
 - Expertise (fabriek opzetten / financiën) van ouders - 11
 - Toegang tot goedkope diensten - 11
 - Kennis vergaren - 12
 - Toegang tot middelen (Transport lenen) - 13
 - Toegang tot middelen (Zaden uitwisselen) - 13
 - Toegang tot gezamenlijke huurvrije ruimte en afval herdistribueren - 13
 - Toegang tot goedkope dienst - 14
 - Toegang tot ruimte van netwerk - 14
 - Toegang tot dienst (workshop social media van een puber) - 14

- Toegang tot dienst (huisstijl / branding) - 16
- Toegang tot middelen (geen leverancier / plukken van appels) - 16
- Toegang tot middelen – 16
- Samenwerken
 - Co-creatie
 - Gezamenlijke activiteiten voor productontwikkeling – 3
 - Twee onderzoeksinstituten voorspellen en de EDO heeft data. Samen effectiever watermanagement in Nederland - 10
 - Corporates leveren afval, bedrijf levert product, designer ontwerpen - 11
 - Overheid en commons voor invulling publieke ruimtes - 13
 - Stuurgroep Kromme Rijn meerdere gemeentes, landschapsarchitect, boeren grond, bedrijven financiering appelbomen compensatie CO2 uitstoot, samen natuurlint creëren - 16
 - Stichtingen bosbouw, bedrijven voor biodiversiteit - 16
 - Met meerdere bedrijven (concurrenten) co creëren - 17
 - Interacteren met meervoudige stakeholders
 - Corporate en klant - 11
 - Overheid (workshop overheidsparticipatie) - 13
 - Overheid en festival om te verduurzamen - 2
 - Overheid, stichting de Erfkip, Omrin afvalverwerker, overheid, financiële instelling, Leger des Heils een product ontwikkelen - 4
 - Overheid, Producent, kennisinstelling, Branchevereniging, afvalverwerkende industrie (Dutch Centrum voor Circulair Textiles) - 4
 - Overheid en eco festival – 5
- Onderhandelen
 - Lobbyen
 - Met brancheorganisatie voor ander beleid overheid - 10
 - Met lokaal netwerk en eventuele coöperatieleden voor nieuwe omgevingswet - 13
 - Met zeewierplatform standaarden afspreken of invloed uit te oefenen op de voedsel en warenautoriteit Nederland / Europa - 8

Netwerk strategieën aanvullend

- Gelijk DNA, hetzelfde gedachtegoed – 2
- Overeenkomstige motivatie – 3
- Intrinsieke motivatie dat het anders moet is hetzelfde van netwerkpartners - 4
- Maatschappelijk belang is hetzelfde van de netwerkpartners, ondanks verschillende belangen vanuit de business / professie – 4
- Impact willen maken en niet *money driven* is hetzelfde bij de netwerkpartners – 4
- Netwerk is ook geïnteresseerd in duurzaamheid / Groene bubbel – 6
- Gedeelde motivatie is een soort randvoorwaarde, want EDO heeft geen geld – 7
- Een wisselwerking tussen verschillende netwerkpartners die impact willen creëren – 8
- De netwerkpartners hebben ook een belang. De belangen kunnen niet zonder commerciële activiteiten - 10
- Enthousiasme om “het” gezamenlijk te gaan doen – 10
- Motivatie delen of door motivatie bijdragen aan de verandering richting ED – 10
- Motivatie van EDO vind netwerkpartner ook belangrijk – 11
- EDO. is een voorwaarde voor netwerkpartner - 11
- Je helpt elkaar omdat je dezelfde motivatie deelt de wereld verbeteren – 12

- Overlap met motivatie netwerkpartners – 13
- Inspireren van netwerkpartners vanuit dezelfde motivatie te gaan produceren (dezelfde taal spreken) - 16
- Netwerkpartners zijn aangehaakt door het verhaal / de motivatie van EDO - 17

Netwerk strategieën dilemma

- Bedrijven die puur *money driven* zijn en niet hun verantwoordelijkheid nemen – 2
- EDO wil gezamenlijk optrekken met netwerk versus partners die EDO als leverancier zien - 3
- Verschillende werkwijze (denkmodel) verbinden en praten versus doen van de EDO - 3
- Als de ambities van de netwerkpartners minder zuiver worden - 4
- EDO wenst partnerschap van netwerk en dat lukt niet met netwerkpartners – 8
- Disfunctioneel gedrag (navelstaarderij / ambtelijk gedrag) van netwerk – 8
- Dogmatiek en rigide gedrag netwerkpartners – 8
- Partijen die diffuus zijn en slimmer willen worden van EDO – 10
- Partijen die met juridische restricties komen (preferred suppliership) – 10

Bedrijfsresultaten

- Macro
- Promoten transitie van ecologisch duurzame maatschappij
 - Promoten van een duurzaam alternatief – 1
 - Promoten van awareness waarde creatie (van afval een nieuw product maken) – 2
 - Van negatieve impact een positieve impact bereiken in de branche – 3
 - Transitie promoten van de gehele branche naar een duurzamer model liefst lokaal– 4
 - Transitie promoten van de gehele branche naar een duurzamer model – 5
 - Transitie promoten van duurzamere steden en gezondere levensstijl - 9
 - Promoten van een holistische vorm van duurzame innovatie waardoor de gehele sector bijdraagt aan de klimaat uitdagingen – 10
 - Duurzaamheid de standaard maken voor de markt – 11
 - Koploper in lokale kringlopen – 13
 - Different system of thinking / how to feed the future – 14
 - Promoten van duurzame circulaire producten gemaakt van afval - 17
- Ondersteunend
 - Ecologische duurzaamheid zit in alles, de cultuur, mensen waarmee je samenwerkt – 4
 - Cultuur van de wereld willen veranderen – 6
 - Cultuur wordt beïnvloed door duidelijk plan ondernemers (product goed voor mens en aarde) - 7
 - Meer dan persoonlijke drive ondernemers mix met werknemers 8
 - Gezamenlijke gedragen missie (gezonde stad) - 9

Bedrijfsresultaten aanvullend

- De motivatie ligt in het verlengde. De wereld verbeteren door ED spijkerbroeken met minimale impact op het milieu – 1
- Bedrijfsresultaten (opruimen van plastic waste, skateboard ervan maken door lokale werknemers) ligt in het verlengde van de motivatie - 2

- Bedrijfsresultaten het veranderen van een negatieve branche naar een positieve branche liggen in het verlengde van de motivatie change maker, rol in de transitie – 3
- Bedrijfsresultaten ligt automatisch in het verlengde van de motivatie, een “beetje normaal doen met z’n allen” - 4
- Bedrijfsresultaten “groei van het bedrijf” ligt in het verlengde van de idealistische karakter van de motivatie om de schrijfwarenindustrie te veranderen. – 6
- Bedrijfsresultaten liggen in het verlengde, anders was het niet oprecht om een verzorgingsproduct te maken die goed is voor de mens en de aarde - 7
- Bedrijfsresultaten liggen in het verlengde. De motivatie is behulpzaam voor EDO als de directe bedrijfsresultaten achterlopen bij de ambitie. – 8
- Motivatie (Gat in de markt dat milieuwinst bedrijfseconomisch gunstig is voor binnenvaartschippers) gaat samen met bedrijfsresultaat een klimaatbijdrage en tegelijkertijd bedrijfseconomische waarde - 10
- Integreert in het bedrijfsresultaat van EDO - 11
- De motivatie, betekenisvol werken - 14
- De motivatie, het zien kansen, een ambachtelijk product en een positieve impact komt overeen met een de kansen zien voor een sterk business model voor alle hoogstam boomgaarden in Nederland, het bijdragen aan de biodiversiteit door het creëren van een natuurlint, een rolmodel zijn in duurzaam werken (een combi van het intellectuele en creëren met de handen) – 16
- Bedrijfsresultaten liggen in het verlengde de motivatie. Het houdt de EDO op de been bij tegenslagen – 17

Bedrijfsresultaten dilemma

- Indien bedrijfsresultaten niet haalbaar dan campagne kant op om eerst bewustzijn te creëren / driving forces via intrapreneurship – 3
- Motivatie botst met werkwijze sterke bestaande industrie waar ze een onderdeel van uitmaken. De motivatie is om de fashionbranche te veranderen en tegelijkertijd is de EDO er onderdeel van- 4
- Op slechte momenten de wens om bedrijfsresultaten los te koppelen van motivatie – 8
- Tegenvallende bedrijfsresultaten geven knauw aan motivatie – 8
- Ondernemerstwijfels bij tegenvallende resultaten – 8
- Tussen start up and scale up zit *death of valley*. Gewenste resultaten zijn nog niet opgeschaald en er is nog niet impact gemaakt, Demotiverend – 8

Uitdagingen

- Financiële uitdagingen
 - Voorfinancieren – 2
 - Gebrek aan funding – 3
 - Korte termijn denken investeerders botst met lange termijn behoefte ondernemer / tijdrovende activiteit om investeerders te aan boord te krijgen – 4
 - Liquiditeitsuitdagingen – 5
 - Afhangelijkheid additionele funding - 10
 - Family friends and fools – 11
 - Subsidies – 11
 - Grants – 11
 - Friend – 14
 - Subsidie lokale gemeente – 15
 - Familie friends and fools – 16

- Subsidie stichting – 3
- Inversteringsrondes – 4
- Crowd funding – 4
- Inforal investors - 4
- Business angel / Familie friends and fools – 6
- Familie friends and fools – 8
- Crowdfunding – 8
- Bank – 8
- Professionele investeerders – 8
- Leningen – 8
- Prijzen winnen - 8
- Liquiditeitsuitdagingen – 11
- Gebrek aan vertrouwen bank – 12
- Liquiditeitsuitdagingen – 16
- Liquiditeitsuitdagingen – 17
 - Antwoord op financiële uitdagingen
 - Andere revenues – 2
 - Goede investeerders vinden met lange termijn denken / afrekenen impact doelstellingen
 - Geïnteresseerde investeerders – 10
 - Lange termijn denken investeerder -10
 - Affiniteit met de sector – 10
 - Persoonlijke connectie – 10
 - Eigen tijd investeren andere inkomsten - 15
 - Geïnteresseerde investeerders – 15
 - Andere revenues - 15
 - Eigen kapitaal en tijd investeren
 - Eigen kapitaal en tijd – 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16
- Uitdagingen in de markt
 - Antwoord op uitdagingen in de markt
 - Attitude doorzetten inspireren, hard werken
 - Inspireren – 9
 - Doorzetten – 9
 - Keihard werken – 10
 - Keihard werken – 11
 - Hard werken – 11
 - Doorzetten – 16
 - Inspireren - 16
 - Duurzaamheid leidt tot goede business
 - Markt wil bijdrage aan ecologische duurzaamheid
 - Sterk team
 - Divers team die de oprichter aanvult – 6
 - Team is het belangrijkste - 4
 - Leuke club gemotiveerde mensen – 10
 - Goed team is alles - 11
 - Met het team aan de doelen werken – 11
 - Goed team – 17
 - Sterke business case

- Goed onderbouwd verhaal met doelen en prognose neerzetten – 10
- Economisch model doel die relevant is – 16
- Economisch model dat klanten genereerd – 6
- Interesse markt
 - Interesse markt in goed product – 1
 - Interesse markt in goed product – 2
 - Interesse markt in circulair product - 3
 - Interesse markt in circulair product – 4
 - Ciderrevolutie gaande – 16
- Systeemdenken
 - Niet gefragmenteerd maar het hele systeem moet veranderen – 3
 - Business case gericht op systemverandering - 4 Ecologisch is een samenhangend web – 16

Uitdagingen aanvullend

- Gebrek aan middelen geen belemmering voor motivatie (met weinig middelen veel creëren) 1
- Financiële uitdaging, subsidie overheid gekregen omdat een van de vereisten overeen kwam met de motivatie - 2
- Ondanks gebrek aan middelen toch een duurzaam garen ontwikkelt – 3
- Investeerders die meer economische doelen hebben zijn behulpzaam om EDO op de grond te houden - 6
- Start up problemen voor lief nemen omdat ondernemen (een van de motivatie) veel leuker is. - 7
- De motivatie van de EDO is belangrijk voor investeerder om in te schatten of EDO doorzet in moeilijke tijden – 8
- Motivatie kan ervoor zorgen dat de EDO door de uitdaging heen komt. – 8
- Motivatie helpt om andere keuzes te maken waardoor de EDO minder geld te besteden heeft (nieuwe levensstijl)
- Investeerders hoeven niet impact gerelateerde investeerders te zijn, kunnen ook duurzaamheid uitsluiten. De motivatie is zowel economische waarde als milieu impact - 10
- Uitdagingen zijn verbonden met de motivatie – 10
- Financieel lastige periode of moeilijke klant, motivatie helpt in moeilijke periodes - 11
- Gebrek aan middelen vormt geen belemmering voor de motivatie (in eigen levensonderhoud voorzien en het creëren van een kringloopmodel) 13
- Gebrek aan middelen vormt geen belemmering voor motivatie 14
- Gebrek aan middelen (eigen geld en tijd erin te steken) vormt geen belemmering voor de motivatie 15
- Bij tegenvallers toch gemotiveerd blijven – 17
- Bij een slechte dag toch door gaan - 17

Uitdagingen dilemma (demotiverend)

- Als de motivatie (systeemverandering circulaire economie op het gebied van textiel) niet georganiseerd kan worden dan gaat de EDO onderzoeken wat anders moet om tot een werkend model te komen – 3
- Onvoldoende financiële steun (subsidie overheid) werkt niet motiverend - 4

- Minder integere motieven van andere mensen om te verduurzamen werkt niet motiverend 4
- Een minder duurzame klant wel of niet aan verkopen - ? – 6
- Gebrek aan financiële middelen, andere identiteit door start up bedrijf i.p.v. gevestigd bedrijf best lastig – 7
- Scale up fase vraagt objectief bewijs van investeerders dat staat naast de motivatie - 8
- Financiering in de death of valley werkt niet motiverend - 8
- Gebrek aan effectieve wijze van in de markt zetten van innovatie werkt niet motiverend – 8
- De overheid kiest niet voor een duurzaam bedrijf bij tender met duurzame eisen – 17

Appendix I

Uitspraken resultaten sectie

In de onderstaande tabel is per uitspraak weergegeven welke participant dit benoemde. Hierdoor is het mogelijk om te bepalen welke uitspraak bij een meerderheid of minderheid van de participanten is benoemd.

Thema	Uitspraak	Participant
Motivatie	Duurzame waarden	
	○ Betekenisvol zijn	5, 7, 14, 16
	○ Change agent	3, 6, 11, 13
	○ Minimale negatieve impact	1, 12, 14
	○ Positieve impact	2, 4, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 17
	Eigen baas willen zijn	5, 7, 15, 16
	Gat in de markt om eigen expertise en interesse in te zetten	1, 3, 8, 9, 10, 11, 13
	Gat in de markt en in een persoonlijke behoefte voorzien	1, 7, 8
	Gat in de markt vanuit marktfalen	3, 11,
	Gat in de markt voor een groen product of dienst	7, 8, 11, 13
	Geld verdienen om te overleven	4, 6, 9, 14, 15, 1
	Oneens zijn met huidige werkwijze business	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17
	Overtuigd eigen wereldbeeld	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17
	Passie voor duurzaam product of dienst	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 14
	De wereld verbeteren door ecologisch duurzame producten of diensten	1, 3, 5, 6, 11, 13, 15, 17
Marketing	Storytelling voor bewustwording ecologische duurzaamheid	5, 6, 9, 12, 16
	Storytelling voor duurzaam productie proces	2, 7, 9, 16, 17
	Storytelling voor maatschappelijke en ecologische ambities	4, 10, 16, 17
	Online marketing voor branding duurzaam product of dienst	2, 3, 7, 9, 11, 12, 15, 16, 17
	<i>Non traditional marketing</i> Mond op mond reclame	4, 8, 15, 17
	Events voor bewustwording en kennisdelen	5, 8, 9, 10, 12, 13, 14
	Kennisdelen over ecologisch duurzame producten en de keten	4, 5, 9, 13, 14, 17
	Weinig marketing, druk genoeg	1, 13, 15, 16
	Hogere prijs van duurzaam product	3, 12, 17

	Innovatief product	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 17
	Verpakking als marketingtool	4, 11, 12, 13, 16
	Marketing activiteiten liggen in het verlengde van de motivatie	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17
	Een van de motivaties ligt in het verlengde	7, 8, 9, 10, 12, 14
	De positieve impact, als marketing instrument ingezet creëert een community, klanten, authentiek verhaal	7, 12, 16, 17
	Motivatie als DNA van het bedrijf versterkt het in de markt zetten van product of dienst	1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 16, 17
	Motivatie ED ondernemer komt in marketingactiviteiten terug	2, 3, 4, 7, 10, 11, 16
	Motivatie vormt een dilemma voor de marketing activiteiten.	2, 3, 4, 5, 6, 8, 12, 14
	Verschillende motivaties ecologische duurzaamheid: meer, minder of niet duurzaam. Eigenlijk activistisch uit dit niet in marketingactiviteiten	3, 4, 5, 6, 8, 12, 14 7, 15
	Product is nog niet volledig duurzaam door gebrek duurzame alternatieven	4, 8
Logistiek	Verkorten supply chain / lokale productie	1, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 17
	Samenwerken met leveranciers in de keten	3, 4, 5, 7, 9, 12, 13, 17
	Promotie partnerships	3, 9, 14, 17
	Streng selectie criteria leveranciers	1, 4, 6, 7, 11, 12, 14, 15
	Logistieke activiteiten ondersteunend aan motivatie	3, 4, 7, 9, 10, 12, 15, 16, 17
	Motivatie moet overeenkomen Ecologische duurzaamheid als selectie criteria leverancier	4, 9
	Motivatie EDO inspireert leveranciers om duurzamer te denken en produceren	7, 17
	Verlengde door gemeenschappelijke doelstellingen	3, 4, 9, 10, 12, 15, 16
	Motivatie botst met de logistieke activiteiten.	3, 5, 8, 11, 12, 13, 14, 17
	Botst bij verschillende werkwijze (gevestigde retail leveranciersrelatie vs partnership)	3, 8

	Botst bij verschillende values / cultuur <i>money driven</i>	5, 13
	Botst met hoge kosten duurzaam alternatief	12, 17
	Vasthouden aan motivatie ondanks grote praktische uitdagingen in de operationele activiteiten	14
Operationele activiteiten	Verminderen milieu impact	
	Verminderen CO2 uitstoot	1, 2, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17
	Verminderen waterverbruik	2, 3, 4, 13, 15
	Verminderen energie verbruik	2, 4, 9, 16, 17
	Verminderen afvalstromen	
	Recyclen van afvalstromen	1, 3, 4, 9, 11, 13, 14, 15, 16 17
	Verminderen afval	5, 9, 11, 14, 16,
	Verminderen toxisch afval	4, 7
	Operationele activiteiten liggen in het verlengde van de motivatie	1, 2, 4, 5, 9, 10, 13, 15, 16,
	Meerwaarde klant als uitgangspunt voor milieu impact	10, 13
	Minimale negatieve impact is uitgangspunt EDO	2, 4, 9
	Minimale negatieve impact is / positieve impact levensstijl EDO	1, 5 13
	Motivatie vormt een dilemma voor de operationele activiteiten.	5, 7, 9, 14, 15, 16
	Gebrek aan duurzaam alternatief op plastic (verpakking)	5, 9, 15, 16
	Duurzaam product is niet lokaal voorradijg	5, 14
Human resource management en human resource capital	Professionele competenties	1, 3, 4, 5, 10, 11, 13, 15, 17
	Gedeelde interesse	2, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 16
	Shared values, een drijfveer om samen de wereld te verbeteren	4, 7, 8, 9, 10, 17
	Persoonlijke connectie, een klik hebben	1, 3, 7, 10, 17
	Human resources capital	
	Door gezamenlijke beleid beslissingen nemen	2, 4, 9, 10, 12

	Familie achtige sfeer	1, 6, 10, 15, 16,
	Fun environment en lol hebben	7, 8, 10, 12
	Human resource management ondersteunend aan motivatie	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17
	De toekomstige werknemer heeft een overeenkomstige motivatie als de EDO	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17
	Motivatie vormt een dilemma / voor de human resource management activiteiten.	5
	Motivatie is verschillend, soms zelf tegengesteld	5
	Ruimte voor eigen initiatief	1, 3, 5, 11, 15
	Human resource capital ligt in het verlengde van de motivatie	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 15
	De werknemer voelt zich betrokken Versterkt door motivatie EDO	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 15
	De werknemer heeft overeenkomstige motivatie als de EDO	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12,
	Motivatie vormt een dilemma voor human resource capital	2, 3, 4, 8, 10
	Obstakels als tijdsdruk, te veel of te weinig autonomie, weerstand van klanten	2, 3, 4, 8,
	Als de werknemer het gevoel dat je een gezamenlijke opgave te doen hebt niet meer zo ervaart	4, 10
Management activiteiten	Value centred culture	2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
	Missie is een duurzamere sector / industrie	2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15
	Versterkend door motivatie	4, 6, 7, 8, 9, 16
Netwerkstrategieën	Toegang tot middelen en diensten	2, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16
	Interacteren met meerdere stakeholders	2, 4, 5, 11, 13
	Samenwerken om nieuwe duurzame ontwikkelingen te co-creëren	3, 4, 8, 10, 11, 13, 16, 17
	Lobbyen om (lokale) overheden te beïnvloeden	12, 13, 17
	Netwerk strategieën liggen in het verlengde van de motivatie	2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 16
	Overlap van de motivatie van de EDO met netwerkpartners	2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13,
	Motivatie van de EDO inspireert netwerkpartners om dezelfde vanuit dezelfde motivatie te gaan produceren	16
	Motivatie vormt een dilemma voor netwerk strategieën	2, 3, 4, 8, 10
	Netwerkpartner toont onvoldoende	2, 4

	shared values en is meer money driven en niet verantwoordelijkheid nemen	
	Netwerkpartner toont disfunctioneel gedrag voor ED Ondernemerschap	3, 8, 10
Bedrijfsresultaten		
Micro	Bedrijf opheffen alle doelen zijn volbracht	2, 3, 15
	Duurzame waarden en daardoor voorzien in basisbehoeften	13
	Financiële doelen <i>to make a living</i>	2, 4, 14, 16, 17
	Groei bedrijf door toename verkoop ecologisch duurzaam product	1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 17
Meso	Betreden niche met ecologisch duurzaam product	2, 3, 7, 11
	Ontwikkelen lokale productie van lokaal afval	1, 2, 3, 10, 11, 12, 17
	Ontwikkelen nieuwe markten	3, 14
Macro	Promoten transitie van ecologisch duurzame industrie	1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 17
	Rolmodel inspirator voor duurzame levensstijl	1, 2, 8, 16, 17
	Promoten sociale duurzaamheid	1, 9, 12
	Oplossing voor milieuproblemen en ecologische achteruitgang	2, 16
	Positieve impact creëren in de sector / milieu	2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 16, 17
Uitdagingen ten aanzien van het betreden van de markt	Algemene start-up problemen en onvoorzien omstandigheden	2, 4, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 17
	Sterke bestaande industrie <i>money driven</i>	2, 3, 4, 6, 9, 14, 17
	Opschalingsvraagstukken	2, 3, 5, 6, 10, 14, 17
	Kwaliteitsissues	2, 3, 5, 12, 16, 17,
	Product is nog niet volledig duurzaam door gebrek duurzame alternatieven	4, 8
	Bedrijfsresultaten ondersteunend aan motivatie	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 16, 17
	Demotivatie bij tegenvallende bedrijfsresultaten	8
	Motivatie botst met werkwijze sterke bestaande industrie waar ze een onderdeel van uitmaken	4
	Indien bedrijfsresultaten niet haalbaar dan campagne kant op om eerst bewustzijn te creëren (motivatie aanpassen)	3
Financiële uitdagingen	Korte termijn denken investeerders is een belemmering	4, 6, 10
	Financiën is afhankelijk van	1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 14, 15,

	○ Eigen kapitaal	1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16
	○ Professionele investeerders	4, 6, 8, 10
	○ <i>Family friends and fools</i>	4, 7, 8, 11, 14, 15, 16
	○ Subsidie overheid g	2, 11, 15
	○ Subsidie stichting	3
	○ Crowd funding	4, 7, 8, 11,
	○ Bank	7
	○ Prijzen	8
	○ Onderneming	11
	Afhankelijkheid van investeringen voor continuïteit	2, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 16, 17
	Criteria investeerders t.a.v. kennis sector of gedeelde waarden	6, 9, 10
	Te kort aan financiële middelen	4, 5, 7, 15, 16, 17
	Niet kunnen rondkomen van hun onderneming	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
	Productontwikkeling door funding	2, 3, 4, 6, 9, 10, 11, 15
	Gebrek aan middelen geen belemmering motivatie	1, 3, 8, 11, 13, 14, 17
	Uitdagingen in verlengde van de motivatie	1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17
	Gebrek aan middelen wel een dilemma	4, 7
	Gebrek aan steun overheid demotiveert	4, 17
	Uitdagingen een dilemma	4, 6, 7, 8, 17

Appendix J

Audit trial

De audit trial beschrijft alle acties die ondernomen zijn en de fases van het onderzoek zoals de voorbereidende fase, de wijze waarop het onderzoek is opgezet, het proces van data verzamelen en de onderbouwing waarom extra codes zijn toegevoegd of verwijderd.

Eerst werd de introductie en de methode geschreven. Na de beoordeling van de introductie en de methode vond er een skype afspraak plaats met de supervisor om de verbeterpunten door te nemen. De belangrijkste feedback werd geadresseerd voordat begonnen werd met het onderzoek. Bijvoorbeeld de motivatie van ecologisch duurzaam ondernemer werd gecombineerd met de motivatie om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen omdat er sprake was van veel overlap. Dit werd vervolgens aangepast in de introductie en het theoretisch kader. Later werden alle andere en minder prangende verbeterpunten doorgevoerd. Vervolgens werd na het schrijven van de introductie en methode aan de hand van de literatuur van het theoretisch kader een topiclist gemaakt.

De topiclist bevatte vier hoofdthema's de motivatie om ecologisch duurzaam te ondernemen, strategische acties, de gewenste bedrijfsresultaten en de uitdagingen. Het thema, de strategische acties, werd onderverdeeld in zes sub thema's namelijk marketingstrategieën, logistieke strategieën, operationele strategieën, *human resource management*, management activiteiten en netwerk strategieën. En het thema, uitdagingen, kreeg twee sub thema's namelijk financiële uitdagingen en uitdagingen ten aanzien van het betreden van de markt. Op deze wijze ontstonden er 10 thema's in de topic list: motivatie om ecologisch duurzaam te ondernemen, marketingstrategieën, logistieke strategieën, operationele strategieën, human resource management, management activiteiten, netwerk strategieën, de gewenste bedrijfsresultaten, financiële uitdagingen en uitdagingen ten aanzien van het betreden van de markt.

Tijdens een werkgroep werd door de supervisor benadrukt dat de topiclist volledig onderbouwd moest zijn met literatuur. Dat was gedeeltelijk gebeurt maar er waren ook sub concepten aangevuld met andere onderzoeken waarbij de definitie van concepten was geïnterpreteerd. Dit werd gecontroleerd en indien nodig gewijzigd. Vervolgens werd gecheckt of het eenduidig op elkaar aansloot en de aanpassingen werden doorgevoerd in het theoretisch kader.

De topiclijst werd voorgelegd aan de supervisor voor feedback.

Een van de aandachtspunten was dat teveel dezelfde bronnen werden gebruikt. Dit werd aangepast door meerdere bronnen toe te voegen en een tweede topiclist werd voorgelegd aan de supervisor. Daarna werd als feedback aangegeven dat marketing in hele brede zin werd aangegeven en dat wel duidelijk gemaakt moest worden hoe zaken als bijvoorbeeld langdurige relaties als duurzaam beschouwd kunnen worden. De feedback werd verwerkt. En de methodologie werd verder verbijzondert aan de hand van literatuur. Om niet later in tijdsnood te komen werd begonnen met het maken van de vragenlijst zodat gestart kon worden met het afnemen van de interviews.

De vragenlijst werd afgeleid van de topiclist. Na feedback van de supervisor werd de vragenlijst ook aangepast. De vragen mochten eenvoudiger en zich moesten richten op de dagelijkse praktijk van de ecologisch duurzaam ondernemer. En de eerste vraag werd een laagdrempelige introductie vraag (*Kan je iets vertellen over je bedrijf?*) De sub thema's

werden onder de vragen gezet als een soort checklist voor tijdens het interview, omdat het onderwerpen waren waar ik graag meer over wilde horen.

In de tweede onderzoeksvraag werd complementair, concurrerend en ondermijnend, vervangen door complementair en concurrerend, omdat ondermijnend nauwelijks te onderscheiden is van concurrerend. De onderzoeksvraag luidde nu *Is de motivatie juist aanvullend of concurrerend ten aanzien van de strategische activiteiten, de resultaten en de uitdagingen van ED ondernemerschap.*

Vragen nauwkeurig afgestemd en voorgelegd aan een medestudent. En de feedback werd verwerkt. Participanten zijn gevonden door gebruik te maken van via platformen van duurzaam ondernemers. De bedrijven zijn gebeld om te vragen of de participant bereid was om mee te doen en ook om te controleren of de participant voldeed aan de criteria. Vervolgens ontving de participant een mail met meer achtergrondinformatie over het onderzoek (Appendix Tekst voor rekruteren participanten).

Op 19 maart vond het eerste interview plaats en op 22 maart hadden vier interviews plaatsgevonden. Alle interviews vonden plaats in het bedrijf van de medeoprichter op een doordeweekse dag. De eerste drie interviews werden getranscribeerd en gecodeerd door gebruik te maken van het markeren met kleuren in het transcript. En vervolgens voorgelegd aan een peer.

Na aanleiding van het derde interview van 70 minuten in plaats van 45 minuten werd besloten eerder in te grijpen als de deelnemers over andere bedrijven gingen uitweiden en andere bedrijven als voorbeeld werden genoemd in plaats van over zijn eigen bedrijf te praten.

De vragen over motivatie werd iets aangevuld nu vaak niet helemaal duidelijk was voor de participanten. Er werden woorden toegevoegd als ondersteunend, haaks op elkaar kanaliserend etc..

Op 28 maart vindt het vijfde interview en op 29 maart het zesde en zevende interview. Feedback gekregen van peer op interview 3 en de codeboom. De feedback had met name betrekking op het niet coderen van een zin of paragraaf die betrekking had op dilemma's of ondersteuning. Bijvoorbeeld er werd iets over lokale productie verteld en aangegeven dat alles ter plekke afgestemd kan worden. De vraag was of dat niet complementair was. En de code "bedrijf opheffen" of die niet onder "promoten transitie" valt? De peer gaf aan dat ze mijn keuze in het coderen ook wel begreep omdat het meer micro is om een bedrijf op te heffen maar ze gaf aan dat de reden waarom meer macro was namelijk niet meer nodig zijn in de maatschappij. Verder gaf ze aan dat er verder geen grote dingen waren die anders zouden moeten. De feedback werd in overleg nader onderzocht en de eerste opmerking werd verwerkt.

Op 2 april vond het achtste en negende interview plaats. Op 3 april was er een interview met de 10^{de} participant (recording interview 21). Het interview vond niet plaats op het bedrijf omdat de participant vanuit huis werkte, maar halverwege onze beide huizen op een locatie in Doorn. De participant bleek geen ecologisch duurzame ondernemer en voldeed derhalve niet aan de criteria. De participant werd wel geïnterviewd (recording 21) en de opgenomen tekst werd niet getranscribeerd. Ze werd van het onderzoek uitgesloten.

Na 9 interviews werden de vragen aangepast. Niet zo zeer om andere onderwerpen te onderzoeken maar meer om ervoor te zorgen dat de vragen duidelijker werden waardoor de participanten beter de vraag begrepen. Een aandachtspunt is het letterlijk herhalen van de

motivatie van de participant om ecologisch duurzaam ondernemen door de interviewer en vervolgens het onderwerp waarvan onderzocht wordt of het concurrerend of versterkend is ook duidelijk te benoemen.

Dit werd bij alle vragen aangepast. Hieronder volgen voorbeelden

Daarnaast werd vraag 10 aangevuld met *Hoe is dat in de praktijk?*

Wat is het effect van jouw motivatie namelijk... op de commitment van je werknemers? Hoe is dat in de praktijk?

Vraag 13 kwam grotendeels overeen met vraag 15. Bij vraag 11 vertelden de participanten voornamelijk over hun verkoopkanalen en ondanks vraag 12, weinig over hun activiteiten.

Vraag 13 is aangepast met was eerst: ~~In relatie met de motivatie is er sprake van tegenstrijdigheden of werkt het juist versterkend?~~ En werd nu

Welke activiteiten voer je uit om een verandering te creëren? En ligt in het verlengde van vraag 12.

Vraag 15 werd aanpast op de vragenlijst door *Je vertelde net over je marketing activiteiten. In relatie tot jouw motivatie om dit bedrijf te starten, namelijk Hoe verhouden de marketingactiviteiten zich tot jouw motivatie?*

Vraag 17 werd aanpast op de vragenlijst door *Je motivatie om ecologisch duurzame ondernemer te worden is.... Speelt dat een rol in je keuzes die je maakt voor leveranciers? Kan je daar iets meer over vertellen?*

Op 4 april was een afspraak met participant 10. De participant was de afspraak vergeten en het werd verzet naar de volgende dag.

Op 5 april vond het interview plaats met participant 10 en 11. De laatste duurde slechts een half uur. Ik had verzocht of hij bondig wilde zijn en dat had hij ter harte genomen.

En vervolgens op dezelfde dag het derde interview bij participant 12. Op zondag 7 april vond het interview plaats met participant 13. Deze (mede)oprichter van een horecagelegenheid had gevraagd had of ik hem tijdens slabed prepareren in de moestuin kon interviewen. Ik was ermee ingestemd omdat ik hem erg graag wilde interviewen. Echter doordat hij tijdens het interview ook vrijwilligers moest aansturen was hij af en toe afgeleid. Een keer onderbrak ik het interview en hervatte ik het even later weer, waardoor er twee opnames ontstonden van het interview. Op 9 april vond het interview plaats met participant 14. Hij was een Fransman en het interview vond in het Engels plaats. Voorafgaand had ik de vragenlijst vertaald (zie Appendix D). Participant 15 vond plaats op 10 april en was ook in de buitenlucht.

Tijdens een werkgroep werd er om toestemming om met Amberscript te werken. Vanaf interview 5 van participant 5 werd amberscript gebruikt om te transcriberen.

Het was een tip van medestudenten om makkelijker en vooral sneller te kunnen transcriberen. Ondanks dat vroeg het toch nog veel aandacht om zorgvuldig alles wat gezegd werd te controleren.

Vijftiende interview participant 16. Getwijfeld of ze voldeed aan de criteria omdat ze anders dan op haar website stond zijn niet kookte met waste food. Echter als ondernemer stond ecologisch duurzaamheid centraal en kookt ze in haar volksrestaurant betaalbaar biologisch en veganistisch. Interview was 's avonds en ze was het vergeten. Toen ik haar belde was ze thuis aan het koken en mocht ik haar thuis interviewen. Een collega was erbij. Weliswaar niet de context van haar professionele keuken en volksrestaurant toch interview afgenomen.

Participant 16 op 15 april geïnterviewd en de laatste twee participanten op 16 april. Het 18^{de}

interview (recording 20) was met een participant die niet voldeed aan de criteria en werd uitgesloten van het onderzoek. Derhalve werd wel opname op YoDa toegevoegd maar niet het transcript.

Het coderen werd in plaats van markeren met kleuren vervangen door Nvivo en de al gecodeerde transcripten werden opnieuw gecodeerd met Nvivo.

Tijdens het coderen zijn een aantal wijzigingen ten opzicht van de topic list gemaakt. Met name zijn er nieuwe codes toegevoegd en enkele zijn verwijderd. In het logboek zijn de wijzigingen bijgehouden (Appendix K)

Motivatie

Code Gat in de markt

Er zijn sub subcodes toegevoegd om onderscheid te kunnen maken

- Gat in de markt om in een persoonlijke behoefte te voorzien
- Gat in de markt om expertise en interesse in te zetten
- Gat in de markt vanuit marktfalen

De codes Werk en Familie gerelateerde factoren zijn toegevoegd omdat enkele participanten het noemden. Bij de code duurzame waarden is positieve impact als sub sub code toegevoegd.

Management strategieën

Code Commitment programma is verwijderd. Deze werd door geen van de participanten genoemd. De sub codes missie en groei zijn ondergebracht bij de code Value centred.

Marketing

Wat genoemd werd in het theoretisch kader bleek minder goed te passen bij wat de participanten noemden. Om die reden de vier codes Prijs, Promotie, Product en Plaats toegevoegd. En daar zijn weer subcodes ondergebracht die de participanten noemden.

Toegevoegde sub code bij code Product is: Innovatief product en Verpakking. Toegevoegde sub codes bij code Promotie zijn: Community creëren, Educatie, Events, Face-to-Face, Free publicity, Guerilla marketing, Mond op Mond, Nauwelijks marketing, Nieuwsbrief, Online marketing, Partnership goed doel, Start up competities, Storytelling Straat marketing en Training. Toegevoegde sub code bij code Prijs is: Transparantie. Toegevoegde sub codes bij code Plaats zijn: B to B, Fysieke winkels en Indirect kanaal.

Human resource captial.

Code ruimte voor eigen initiatief is toegevoegd. Stond niet in de eerder vermelde literatuur maar werd door meerdere participanten genoemd.

Netwerk strategieën

De code Standaardiseren is verwijderd. Deze werd door geen van de participanten genoemd.

Bij de code samenwerken werden de sub codes interacteren met meervoudige stakeholders en co-creatie toegevoegd. Bij de code onderhandelen werd lobbyen toegevoegd.

Bedrijfsresultaten

Code Bedrijf opheffen is toegevoegd na participant 3. Stond niet in eerder vermelde literatuur, maar werd door participant 2 en 3 genoemd. Code Ontwikkelen lokale productie is toegevoegd. Stond niet in eerder vermelde literatuur, maar werd door meerdere participanten genoemd.

De uitdagingen

Financiële uitdagingen.

De subcode Antwoord op financiële uitdagingen is toegevoegd in codeboom 2

Evenals de sub code antwoord op uitdagingen in de markt en de sub sub codes Attitude:

Doorzetten, ambitieus, hard werken, Duurzaamheid leidt tot goede business, Samenstellen goed team, Sterke business case, Systeemdenken.

Uitdagingen om de markt te betreden

De sub sub codes Behoeftte aan extra business tools, Certificering, Gebrek aan interesse van de markt, Markt onvoldoende begrijpen, Meer praten dan doen, en Overvloed aan middelen en Startup gebreken zijn toegevoegd als gevolg van de antwoorden van de participanten.

Om succesvol te zijn in de markt en de bijbehorende subcodes zijn in toegevoegd als gevolg van de antwoorden van de participanten.

Dilemma en Ondersteuning

Bij alle codes werd dilemma en ondersteuning toegevoegd om de ervaringen van de participanten onder te brengen die aangaven wat de invloed was van hun motivatie op de verschillende codes.

Na het coderen zijn per code de citaten van elke participant die de code had gekregen samengevat in een zin. Hierdoor ontstond een lijst met zinnen per participant. Dit was eveneens een iteratief proces. Inmiddels kende ik de teksten van de interviews goed en kwam ik door dit proces erachter dat ik in sommige interviews citaten vergeten was te coderen. Dit werd alsnog gedaan. Tevens ontstonden er sub sub codes zoals bij de Code Storytelling. Door dit proces kon er onderscheid gemaakt worden in de verschillende thema's van storytelling

- Duurzaam productie proces
- Maatschappelijke en ecologische ambities
- Bewustwording ecologische duurzaamheid

En de Code Oneens zijn met huidige werkwijze business is toegevoegd, omdat meerdere participanten dit noemden.

Van deze lijst is vervolgens een andere lijst gemaakt waarin de frequentie van vergelijkbare zinnen werd weergegeven (Appendix I). Door dit proces geeft mogelijk om de keuzes ten aanzien van het coderen te traceren. Daarna werd de resultaten sectie geschreven en de discussie.

Na feedback van de supervisor over de discussie werd aangegeven door de thema's heen te kijken en een verbinding er tussen te zoeken waardoor er integraal een antwoord op de vraag gegeven kon worden. Om die reden is de Code Overtuigd van wereldbeeld toegevoegd omdat de meeste participanten hun eigen wereldbeeld probeerden te realiseren. Dit was een iteratief proces en had op alle interviews betrekking.

Alle recordings, transcripten, gecodeerde transcripten en informed consent zijn toegevoegd op YoDa. Een beveiligde omgeving van de Universiteit Utrecht.

De discussie is herschreven en voor feedback voorgelegd aan een peer.

De samenvatting is geschreven en SCROLL. Alle bijlagen zijn gecontroleerd. De tekst en literatuurlijst is gecontroleerd op APA.

Appendix K

Logboek

Het logboek geeft wijzigen en onderbouwing aan van de template tijdens de voortgang van de analyse.

Code	
Motivatie	Gat in de markt Er zijn sub subcodes toegevoegd om onderscheid te kunnen maken <ol style="list-style-type: none"> 1. Gat in de markt om in een persoonlijke behoefte te voorzien 2. Gat in de markt om expertise en interesse in te zetten 3. Gat in de markt vanuit marktfalen
	Code Oneens zijn met huidige werkwijze business is toegevoegd, omdat meerdere participanten dit noemden.
	Bij de code duurzame waarden is positieve impact als sub sub code toegevoegd.
	Code Overtuigd van wereldbeeld is toegevoegd omdat de meeste participanten hun eigen wereldbeeld probeerden te realiseren. Dit was een iteratief proces.
	De codes Werk en Familie gerelateerde factoren zijn toegevoegd omdat enkele participanten het noemden.
Management strategieën	Code Commitment programma is verwijderd. Deze werd door geen van de participanten genoemd.
	De sub codes missie en groei zijn ondergebracht bij de code Value centred
Marketing	Wat genoemd werd in het theoretisch kader bleek minder goed te passen bij wat de participanten noemden. Om die reden de vier codes Prijs, Promotie, Product en Plaats toegevoegd. En daar zijn weer subcodes ondergebracht die de participanten noemden.
	Toegevoegde sub code bij code Product is: Innovatief product en Verpakking
	Toegevoegde sub codes bij code Promotie zijn: Community creëren, Educatie, Events, Face-to-Face, Free publicity, Guerilla marketing, Mond op Mond, Nauwelijks marketing, Nieuwsbrief, Online marketing, Partnership goed doel, Start up competities, Storytelling Straat marketing en Training.
	Toegevoegde sub code bij code Prijs is: Transparantie
	Toegevoegde sub codes bij code Plaats zijn: B to B, Fysieke winkels en Indirect kanaal
	Bij Code Storytelling zijn door een iteratief proces sub sub codes toegevoegd om onderscheid te kunnen maken in de verschillende thema's van storytelling <ol style="list-style-type: none"> 1. Duurzaam productie proces 2. Maatschappelijke en ecologische ambities 3. Bewustwording ecologische duurzaamheid
Human resource captial	Code ruimte voor eigen initiatief is toegevoegd. Stond niet in de eerder vermelde literatuur maar werd door meerdere participanten

	genoemd.
Netwerk strategieën	De code Standaardiseren is verwijderd. Deze werd door geen van de participanten genoemd
	Bij de code samenwerken werden de sub codes interacteren met meervoudige stakeholders en co-creatie toegevoegd
	Bij de code onderhandelen werd lobbyen toegevoegd.
Bedrijfsresultaten	Code Bedrijf opheffen is toegevoegd na participant 3. Stond niet in eerder vermelde literatuur, maar werd door participant 2 en 3 genoemd.
	Code Ontwikkelen lokale productie is toegevoegd. Stond niet in eerder vermelde literatuur, maar werd door meerdere participanten genoemd
De uitdagingen	Financiële uitdagingen. De subcode Antwoord op financiële uitdagingen is toegevoegd in codeboom 2 Evenals de sub code antwoord op uitdagingen in de markt en de sub subcodes Attitude: Doorzetten, ambitieus, hard werken, Duurzaamheid leidt tot goede business, Samenstellen goed team, Sterke business case, Systemdenken.
	Uitdagingen om de markt te betreden De sub subcodes Behoeftte aan extra business tools, Certificering, Gebrek aan interesse van de markt, Markt onvoldoende begrijpen, Meer praten dan doen, en Overvloed aan middelen en Startup gebreken zijn toegevoegd als gevolg van de antwoorden van de participanten.
	Om succesvol te zijn in de markt en de bijbehorende subcodes zijn in toegevoegd als gevolg van de antwoorden van de participanten.
Dilemma en Ondersteuning	Bij alle codes werd dilemma en ondersteuning toegevoegd om de ervaringen van de participanten onder te brengen die aangaven wat de invloed was van hun motivatie op de verschillende codes.

Appendix L

FETC formulier

Het FETC formulier is om praktische redenen als een van de laatste formulieren toegevoegd. Dit is in tegenspraak met de APA richtlijnen die aangeven dat deze eerder als bijlage toegevoegd had moeten worden.

APPLICATION FORM FOR THE ASSESSMENT OF A RESEARCH PROTOCOL BY THE FACULTY ETHICS REVIEW BOARD (FERB) OF THE FACULTY OF SOCIAL AND BEHAVIOURAL SCIENCES

General guidelines for the use of this form

1. This form can be used for a single research project or a series of related studies (hereinafter referred to as: "research programme"). Researchers are encouraged to apply for the assessment of a research programme if their proposal covers multiple studies with related content, identical procedures (methods and instruments) and contains informed consent forms and participant information, with a similar population. For studies by students, the FERB recommends submitting, in advance, a research programme under which protocol multiple student projects can be conducted so that their execution will not be delayed by the review procedure. The application of such a research programme must include a proper description by the researcher(s) of the programme as a whole in terms of the maximum burden on the participants (e.g. maximum duration, strain/efforts, types of stimuli, strength and frequency, etc.). If it is impossible to describe all the studies within the research programme, it should, in any case, include a description of the most invasive study known so far.
2. Solely the first responsible senior researcher(s) (from post-doctoral level onwards) may submit a protocol.
3. Any approval by the FERB is valid for 5 years or until the information to be provided in the application form below is modified to such an extent that the study becomes more invasive. For a research programme, the term of validity is 2 years and any extension is subject to approval. The researcher(s) and staff below commit themselves to treating the participants in accordance with the principles of the Declaration of Helsinki and the Dutch Code of Conduct for Scientific Practices as determined by the VSNU Association of Universities in the Netherlands (which can both be downloaded from the FERB site on the Intranet¹) and guarantee that the participants (whether decisionally competent or incompetent and/or in a dependent relationship vis-a-vis the researcher or not) may at all times terminate their participation without any further consequences.
4. The researcher(s) commit themselves to maximising the quality of the study, the statistical analysis and the reports, and to respect the specific regulations and legislation pertaining to the specific methods.
5. The procedure will run more smoothly if the FERB receives all the relevant documents, such as questionnaires and other measurement instruments as well as literature and other sources on studies using similar methods which were found to be ethically acceptable and that testify to the fact that this procedure has no harmful consequences. Examples of studies where the latter will always be an issue are studies into bullying behaviour, sexuality, and parent-child relationships. The FERB asks the

¹ See: <https://intranet.uu.nl/facultaire-ethische-toetsingscommissie-fetc>

researcher(s) to be as specific as possible when they answer the relevant questions while limiting their answers to 500 words maximum per question. It is helpful to the FERB if the answers are brief and to the point.

6. **Our FAQ document that can be accessed through the Intranet provides background information with regards to any questions.**
7. The researcher(s) declare to have described the study truthfully and with a particular focus on its ethical aspects.

Signed for approval²:

Date: June 13th 2019

² The senior researcher (holding at least a doctoral degree) should sign here.

A. GENERAL INFORMATION/PERSONAL DETAILS

1. a. Name(s), position(s) and department(s) of the responsible researcher(s):
Merete Reineke, student Master Educational Science of the Faculty of Social science at the University of Utrecht
 - a. Name(s), position(s) and department(s) of the executive researcher(s):
 - b. Rouven E. Hagemijer, Supervisor, Educational Science of the Faculty of Social science

2. Title of the study or research programme - Does it concern a single study or a research programme? Does it concern a study for the final thesis in a bachelor's or master's degree course?:
A study for the final thesis in a master degree course

3. Type of study (with a brief rationale):
 - experimental
 - observational
 - otherwise: Explorative

4. Grant provider:-

5. Intended start and end date for the study: 5.09.2018 - 19.06.2019

6. Research area/discipline: Learning in organisations – ecological sustainable entrepreneurship

7. For some (larger) projects it is advisable to appoint an independent contact or expert whom participants can contact in case of questions and/or complaints. Has an independent expert been appointed for this study?³:-

8. Does the study concern a multi-centre project, e.g. in collaboration with other universities, a GGZ mental health care institution, a university medical centre? Where exactly will the study be conducted? By which institute(s) are the executive researcher(s) employed?: The study will be conducted at small companies of ecological sustainable entrepreneurs in the Netherlands

³ This contact may, in principle, also be a researcher (within the same department, or not) who is able to respond to the question or complaint in detail. Independent is to say: not involved in the study themselves. The FERB upholds that an independent contact is not obligatory, but will be necessary when the study is more invasive.

9. Is the study related to a prior research project that has been assessed by a recognised Medical Ethics Review Board (MERB) or FERB? No

If so, which? Please state the file number:

B. SUMMARY OF THE BACKGROUND AND METHODS

Background

1. What is the study's theoretical and practical relevance? (500 words max.):
Ecologische ontwikkelingen, zoals klimaat verandering, zorgen voor een toenemende druk om duurzaamheid in de activiteiten van ondernemers te integreren (Allen & Malin, 2008; Cohen, & Winn, 2007; Dean, & McMullen, 2007). Ondernemers kunnen een bijdrage leveren aan een duurzamere samenleving door in het ondernemerschap economische, sociale en ecologische doelen te verenigen (Belz, 2013; Hall, Daneke, & Lenox, 2010). Door de druk op het ecosysteem en het toenemende bewustzijn van de schaarste van grondstoffen (Johnston, Everard, Santillo, & Robèrt, 2007; Santillo, 2007) lijkt ecologische duurzaamheid zowel in de praktijk als in de wetenschap meer aandacht te krijgen (Gast, Gundolf, & Cesinger, 2017). Het accent ligt bij de ecologisch duurzaam ondernemers op duurzame en milieuvriendelijke principes. Deze ondernemers houden rekening met de toenemende milieuproblemen, de druk op het ecosysteem en de grondstoffen schaarste en streven naar zo min mogelijk impact op het milieu (Gast et al., 2017).

Onderzoek over ecologisch duurzaam ondernemerschap beschrijft vijf thema's: de motivatie om ecologisch duurzame ondernemer te worden en ecologisch duurzaam te gaan ondernemen, de strategische acties, de uitdagingen van het ecologisch duurzaam ondernemerschap en de bedrijfsresultaten die met ecologisch duurzaam ondernemen bereikt kunnen worden (Gast et al., 2017). Onderzoek suggereert dat de ecologisch duurzame ondernemer intrinsiek gemotiveerd is (Gast et al., 2017). Er zijn verschillende aanleidingen die motiveren om ecologisch en duurzaam te gaan ondernemen. Kirkwood en Walton (2010) beschrijven duurzame waarden, identificeren van een gat in de markt voor een duurzaam product of duurzame dienst en het kunnen voorzien in levensonderhoud. Andere onderzoeken tonen aan dat een reactie op externe druk van stakeholders ook motief kan zijn om ecologisch duurzaam te gaan ondernemen (Meek, Pacheco, & York, 2010; Kirkwood & Walton, 2010). Er is weinig bekend over ecologisch duurzaam ondernemerschap als specifiek fenomeen binnen ondernemerschap (Gast et al., 2017). En het is onduidelijk of de motivatie van de ecologisch duurzaam ondernemer complementair, concurrerend of juist ondermijnend is aan de strategische acties, bedrijfsresultaten en uitdagingen van het ecologisch duurzaam ondernemerschap.

In praktische zin is het ook relevant. Er is in het onderwijs sprake van een toenemende interesse in aanbieden van onderwijsprogramma's waarin duurzaamheid en ondernemerschap worden gecombineerd (Fien, Maclean, & Park, 2008). Echter om er onderwijs over te kunnen geven is het belangrijk om inzicht te krijgen wat er in de

praktijk gebeurt. Tot slot zijn er steeds meer bedrijven die ecologische duurzaamheid in hun bedrijfsvoering willen adresseren. Dit onderzoek doet een poging hier handvatten voor aan te reiken.

2. What is the study's objective/central question?:

Is de motivatie van deze ondernemer complementair, concurrerend of juist ondermijnend aan de strategische acties, de bedrijfsresultaten en de uitdagingen van het ecologisch duurzaam ondernemerschap?

3. What are the hypothesis/hypotheses and expectation(s)?: -

-

Design/procedure/invasiveness

4. What is the study's design and procedure? (500 words max.):

Er was sprake van een kwalitatief onderzoek met een exploratieve benadering, om een fenomeen in een specifieke context te onderzoeken. De participanten waren (mede)oprichters van kleine ecologisch duurzaam ondernemerschap in Nederland en leverden een duurzaam en milieuvriendelijk product en/of dienst. Het marktaandeel was klein. Ze waren in verschillende sectoren werkzaam, zoals kleding, voedselwaren, plastic of horeca.

Er werd gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview waardoor nieuwe feiten boven water konden komen. De participanten werden per mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek en kregen inlichtingen over het onderzoek. Het interview vond plaats in het bedrijf van de participant. De participant kreeg eerst een toelichting over het doel van het onderzoek. Anonimiteit van het onderzoek en de mogelijkheid om deelnamen te beëindigen werden benoemd. Het werd gewaarborgd doordat de namen in de data worden vervangen door codes. En de data en de lijst met namen en codes werden gescheiden bewaard. De data op de server van de universiteit van Utrecht en de lijst met namen en codes werd bewaard in een afgesloten kluis. De participant tekende voorafgaand aan het interview het informed consent. De participant werd individueel en face-to-face geïnterviewd duurde gemiddeld 55 minuten en tussen de 35 en 115 minuten. Het interview werd digitaal opgenomen, de tekst werd getypt, vervolgens werd het getranscribeerd en gestandaardiseerd gecodeerd. Daarna vond een membercheck plaats. De onderzoeker vroeg de participant of het gehele verslag accuraat en realistisch was en indien nodig werd opheldering over details gevraagd. De participant kon commentaar leveren op het verslag. En verbeteringen werden aangebracht. De participanten werden gerekruteerd door middel van diverse platformen van de ecologische duurzaam ondernemers.

5.

- a. Which measurement instruments, stimuli and/or manipulations will be used?⁴: Semi-gestructureerde interviews

⁴ Examples: invasive questionnaires; interviews; physical/psychological examination, inducing stress, pressure to overstep important standards and values; inducing false memories; exposure to aversive materials like a

- b. What does the study's burden on the participants comprise in terms of time, frequency and strain/efforts?: Het interview duurt tussen de 35 en 115 minuten en zal op het bedrijf plaatsvinden. En de participanten worden gevraagd om een membercheck uit te voeren. Dat betekent dat ze de ruwe data gaan controleren en correcties kunnen aanbrenen. En na het coderen wordt aan de participant gevraagd of de thema's en categorieën steekhoudend zijn en of ze voldoende bewijslast hebben.
- c. Will the participants be subjected to interventions or a certain manner of conduct that cannot be considered as part of a normal lifestyle?: Nee
- d. Will unobtrusive methods be used (e.g. data collection of uninformed subjects by means of observations or video recordings)?: Nee
- e. Will the study involve any deception? Nee

If so, will there be an adequate debriefing and will the deception hold any potential risks?:

unpleasant film, video clip, photos or electrical stimulus; long-term of very frequent questioning; ambulatory measurements, participation in an intervention, evoking unpleasant psychological or physical symptoms in an experiment, denial, diet, blood sampling, fMRI, TMS, ECG, administering stimuli, showing pictures, etc. In case of the use of a device (apparatus) or administration of a substance, please enclose the CE marking brochure for the relevant apparatus or substance, if possible.

6. Will the participants be tested beforehand as to their health condition or according to certain disorders? Are there any inclusion and/or exclusion criteria or specific conditions to be met in order for a participant to take part in this study?: Nee

7. Risks for the participants -

- a. Which risks does the study hold for its participants?: De risico's zijn beperkt, met name als ze gewend zijn om een transparante en open bedrijfsvoering te hebben. Echter als gewend zijn om met non disclosures te werken en/of het lastig vinden om open te zijn over hun motivaties, strategieën, bedrijfsresultaten en uitdagingen dan kunnen ze het onderzoek als risicovol ervaren.
- b. To what extent are the risks and objections limited? De risico's zijn beperkt omdat de naam van de ondernemer, de naam en adres van het bedrijf niet in de data worden genoemd. De naam wordt gecodeerd. De kans dat het bedrijf herkend wordt door anderen wordt hierdoor kleiner.
Are the risks run by the participants similar to those in daily life? Ja

8. How does the burden on the participants compare to the study's potential scientific contribution (theory formation, practical usability)? De last die op de participant gelegd wordt zal niet groot zijn in verhouding tot de bijdrage aan de literatuur over ecologisch duurzaam ondernemerschap als specifiek fenomeen en het inzicht in de perspectieven van de ecologisch duurzaam ondernemerschap die input kunnen geven in onderwijsprogramma's in het middelbaar beroepsonderwijs die steeds vaker in hun onderwijs ondernemerschap en duurzaamheid combineren.

9. Will a method be used that may, by coincidence, lead to a finding of which the participant should be informed?⁵ If so, what actions will be taken in the case of a coincidental finding?: Een exploratieve studie. Ik verwacht niet dat er acties ondernomen moeten worden door vertrouwelijke resultaten.

Analysis/power

10. How will the researchers analyse the data? Which statistical analyses will be used?: De interviews worden getypt, getranscribeerd en systematisch gecodeerd. De statistische analyse is een template analyse.

11. What is the number of participants? Provide a power analysis and/or motivation for the number of participants. The current convention is a power of 0.80. If the study deviates from this power, the FERB would like you to justify why this is necessary: Het aantal participanten is tussen de 17 personen. Een power analysis is niet van toepassing, omdat er sprake is van een kwalitatieve studie.

⁵ For instance: dementia, dyslexia, giftedness, depression, extremely low heartbeat in an ECG, etc. If coincidental findings may be found, this should be included in the informed consent, including a description of the actions that will be taken in such an event.

C. PARTICIPANTS, RECRUITMENT AND INFORMED CONSENT PROCEDURE

1. The nature of the research population (please tick):

1. **General population without complaints/symptoms**
2. General population with complaints/symptoms
3. Patients or population with a diagnosis (please state the diagnosis)

2. Age category of the participants (please tick):

- **18 years or older**
- 16-17 years
- 13-15 years
- 12 years or younger

3. Does the study require a specific target group? If so, justify why the study cannot be conducted without the participation of this group (e.g. minors): De doelgroep zijn (mede)oprichters van ecologische duurzame ondernemingen.

4. Recruitment of participants -

- a. How will the participants be recruited? De participanten zullen gezocht worden via platformen van duurzame ondernemingen
- b. How much time will the prospective participants have to decide as to whether they will indeed participate in the study? De participanten hebben twee weken om te beslissen of ze willen deelnemen.

5. Does the study involve informed consent or mutual consent? Clarify the design of the consent procedure (who gives permission, when and how). Does the study involve active consent or passive consent? If no informed consent will be sought, please clarify the reason: De studie heeft een *informed consent*. Het is een actieve consent. De (mede)oprichter van de ecologische duurzaam ondernemerschap, die geïnterviewd, wordt zal de informed consent ondertekenen kort voordat het interview plaats vindt.

6. Are the participants fully free to participate and terminate their participation whenever they want and without stating their grounds for doing so? Ja

7. Will the participants be in a dependent relationship with the researcher? Nee

8. Compensation

- a. Will the participants be compensated for their efforts? If so, what is included in this recompense (financial reimbursement, travelling expenses, otherwise). What is the amount?

De participanten zullen biologische Dahliabollen ontvangen als dank voor hun bijdrage aan het onderzoek.

- b. Will this compensation depend on certain conditions, such as the completion of the study? Ze zullen de biologische tulpenbollen ontvangen na het interview.

D. PRIVACY AND INFORMATION

1.

- a. Will the study adhere to the requirements for anonymity and privacy, as referred to in the Faculty Protocol for Data Storage⁶:
 - anonymous processing and confidential storage of data (i.e. storage of raw data separate from identifiable data): ja
 - the participants' rights to inspect their own data: ja
 - access to the data for all the researchers involved in the project: ja

If not, please clarify.

- b. Has a Data Management Plan been designed? Ja

2.

- a. Will the participant be offered the opportunity to receive the results (whether or not at the group level)? Ja
- b. Will the results of the study be fed back to persons other than the participants (e.g. teachers, parents)? Ja, aan Master Peace.

If so, will this feedback be provided at the group or at the individual level? Aan twee mensen van Master Peace

3.

- a. Will the data be stored on the faculty's data server? Ja
- b. Will the data that can be traced back to the individual be stored separately on the other faculty server available for this specific purpose? Nee

If not, please clarify where will the data be stored instead?: De data met de namen zal worden geprint en bewaard in een afgesloten kluis.

⁶ This can be found on the Intranet: <https://intranet.uu.nl/wetenschappelijke-integriteit-facultair-protocol-dataopslag>

E. ADDITIONAL INFORMATION

Optional.

F. FORMS TO BE ENCLOSED (CHECKLIST)

- Text (advert) for the recruitment of participants (Appendix C)
- Information letter for participant (see Appendix D)
- Informed consent form for participants (see Appendix D)
- (Descriptions of) questionnaires (see Appendix D)
- Literature/references (see page 31 to 36)

Signature(s):⁷

Date and place: Loenen aan de Vecht, 13 juni 2019

Name, position: Merete Reineke, student

⁷ The senior researcher (holding at least a doctoral degree) should sign here.