

Onderzoek naar de kritische succesfactoren bij jonge high-tech start-up bedrijven

Pieter Everaert

promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het thema 'het onderzoek naar de kritische succesfactoren van jonge hightech start-up bedrijven' vond ik een interessant onderwerp omdat het actueel is aangezien zowel 'innovatie' als 'ondernemerschap', en dit zowel in Vlaanderen als in Europa, een 'hot topic' zijn geworden.

Graag wil ik een woord van dank richten aan de personen die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van dit werk. Zonder hen zou deze thesis, 'het onderzoek naar de kritische succesfactoren van jonge hightech start-up bedrijven', nooit geworden zijn tot wat het nu is.

Ten eerste gaat mijn dank uit naar mijn promotor Prof. dr. G. Houben voor zijn deskundig inzicht en kritische bemerkingen tijdens het tot stand komen van deze thesis. Het is namelijk dankzij zijn steun dat ik mijn kennis heb kunnen verdiepen in een onderwerp dat mij persoonlijk erg interesseert, namelijk 'jonge hightech start-up bedrijven'.

Voorts zou ik graag alle geïnterviewden willen bedanken die hun tijd en medewerking hebben verleend aan mijn praktijkstudie.

Tenslotte zou ik nog mijn vriendin willen danken en vooral mijn ouders. Zij hebben me immers de kans gegeven om aan deze opleiding te beginnen waardoor ik veel heb mogen leren tijdens de colleges, maar ook fijne ervaringen heb kunnen opdoen tijdens het studentenleven aan de Universiteit Hasselt.

Pieter Everaert

Samenvatting

In onze hedendaagse economie is het belangrijk om van Vlaanderen een innovatieve regio te maken, om zo een competitieve en duurzame economie te creëren. Een grote uitdaging voor de overheid is dan ook om een economisch klimaat te creëren waar jonge hightech start-up bedrijven tot ontplooiing kunnen komen. Dit onderzoek gaat echter na welke factoren een impact hebben op het al dan niet succesvol zijn van jonge hightech start-up bedrijven. Het onderzoek is gericht op het zoeken van factoren die een jong hightech start-up bedrijf succesvol kunnen maken. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: 'Welke zijn de kritische factoren die een hightech start-up bedrijf in Vlaanderen succesvol maken?'

Er is een literatuurstudie uitgevoerd om inzicht te krijgen in de materie en de uitdagingen waarmee een jong hightech start-up bedrijf te maken krijgt. In de literatuurstudie worden er 3 hoofdtopics beschreven die van groot belang zijn voor een jong hightech start-up bedrijf. Deze 3 hoofdtopics zijn achtereenvolgens: management, product/go-to-market strategie en financiering.

Na de literatuurstudie is er een praktijkstudie uitgevoerd. Hierbij zijn er tien jonge hightech start-up bedrijven geïnterviewd. Deze bedrijven moesten alvorens dit onderzoek van start kon gaan voldoen aan de volgende criteria: een oprichtingsdatum hebben die jonger of gelijk is aan 2003, over een hightech product beschikken, in Vlaanderen gevestigd zijn, en een beroep en goedkeuring hebben gedaan op het IWT (Het agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie) als bewijs van succesvol zijn.

Door diepte-interviews af te nemen bij deze bedrijven zijn factoren naar boven gekomen die bepalend zijn voor het succes van hun bedrijf. Deze factoren zijn net zoals bij de literatuurstudie ingedeeld onder de 3 hoofdtopics: management, product/go-to-market strategie en financiering.

Naast de interviews die bij 10 jonge hightech start-up bedrijven werden afgelegd, zijn er ook 3 interviews afgenomen bij de instellingen: SO Kwadraat, LRM en het Innovatiecentrum Limburg. Deze instellingen zijn actief in de begeleiding en adviesverstrekking van jonge hightech start-up bedrijven. Het is een meerwaarde voor dit werk om de factoren te bekijken die deze instellingen aangeven, op welke wijze een

hightech start-up bedrijf succesvol kan zijn, en de manier waarop zij begeleiding en advies verlenen.

Tot slot is er een vergelijking gemaakt tussen de diepte-interviews en de literatuurstudie. Een vragenlijst met verschillende stellingen betreffende de 3 hoofdtopics zijn door de hightech start-up bedrijven ingevuld. Deze worden dan getoetst met de literatuurstudie. Uit het onderzoek blijkt dat de resultaten van de praktijkstudie een grote gelijkens vertonen met wat in de literatuur wordt neergeschreven. Zo vormt het managementteam in zowel het literatuuronderzoek als de praktijkstudie de grootste succesfactor voor een hightech start-up bedrijf om succesvol te zijn.

In het allerlaatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek en nog enkele aanbevelingen voor verder onderzoek weergegeven.

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Probleemstelling & Onderzoeksopzet

1.1 DE PROBLEEMSTELLING	1
1.2 ONDERZOEKSOPZET	15
1.2.1 Onderzoeksdoel.....	15
1.2.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen.....	16
1.2.3 Kadering van het onderzoek.....	18
1.2.4 Onderzoeksmethode en literatuurstudie voor de deelvragen.....	20

Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek

2. Literatuuronderzoek	22
2.1 Management.....	22
2.1.1 Leiderschap.....	22
2.1.2 Oprichters- en managementteam.....	23
2.1.3 Organisatiecultuur	26
2.1.4 Organisatiestructuur	27
2.2 Product/go-to-market.....	29
2.2.1 Productontwikkeling	29
2.2.2 Competitieve positionering	30
2.3 Financiering	38
2.3.1 Financieringsmogelijkheden voor start-up bedrijven.....	38
2.3.2 Het ondernemingsplan	47

Hoofdstuk 3: Praktijkstudie

3. Praktijkstudie	50
--------------------------------	-----------

3.1 Vragenlijst en stellingen.....	50
3.2 Interviews bedrijven.....	54
3.2.1 Debreuck&Neiryck	55
3.2.2 EconCore.....	61
3.2.3 eSaturnus	67
3.2.4 ICsense	74
3.2.5 Nomadesk.....	80
3.2.6 oneSparrow	86
3.2.7 Rmoni	91
3.2.8 Triphase	97
3.2.9 Vision ++	102
3.2.10 Visys.....	107
3.3 Interviews begeleidende instellingen.....	113
 Hoofdstuk 4: Vergelijking resultaten met literatuuronderzoek	
4.1 Overzicht resultaten vragenlijst.....	121
4.2 Vergelijking resultaten vragenlijst met literatuuronderzoek	124
 Hoofdstuk 5: Conclusies & aanbevelingen	
5. Conclusies & aanbevelingen	148
 Literatuurlijst	153
Lijst van tabellen en figuren.....	158
Bijlage: lijst met geïnterviewden.....	160

Hoofdstuk 1: Probleemstelling & Onderzoeksopzet

1.1 Probleemstelling

Het is duidelijk dat de toekomst van onze Vlaamse economie zal afhangen van de mate waarin Vlaanderen werk kan maken van een nieuwe economie gesteund op innovatieve kennisbedrijven. De doelstelling om van Vlaanderen een innovatieve regio te creëren is dan ook één van de programmapunten waar de Vlaamse regering de komende jaren aandacht moet aan besteden. 'Vlaanderen in Actie' en het 'Toekomstpact 2020' om tegen 2020 van Vlaanderen een Europese topregio te maken met een competitieve kenniseconomie tonen dit aan. Zo is één van de algemene doelstellingen van het pact om een competitieve en duurzame economie te bewerkstelligen. Hier speelt innovatie een belangrijke rol. Enkele actiepunten voor 2020 die betrekking hebben op innovatie zijn:

- een stijging van het aantal patentaanvragen;
- overheidssteun voor eco-innovatie op het niveau van de top vijf van de Europese regio's;
- Vlaanderen zal tegen 2014 3% van zijn BBP aan O&O besteden;
- een hoger aandeel werkenden in kennisintensieve sectoren tot op een gelijk niveau als de Europese topregio's;
- jonge starters worden aangemoedigd zodat de oprichtingsratio stijgt.

(bron: Vlaanderen in actie, 2009)

- Innovatie en ondernemerschap

Naast innovatie speelt ook ondernemerschap een belangrijke rol om economische groei te kunnen blijven handhaven.

Ondernemers spelen een belangrijke rol in de vrije marktomgeving. In het boek 'Entrepreneur's toolkit, tools and techniques to launch and grow your new business' (Harvard Business essential, 2005) wordt veelvuldig verwezen naar Joseph Schumpeter. Hij beschrijft ondernemers 'as a force for creative destruction, sweeping away established technologies, products, and ways of doing things and replacing them with others that the marketplace as a whole sees as representing greater value.'

Ondernemers worden hier dus gezien als agenten die zorgen voor verandering en progressie.

Het is belangrijk om te beseffen dat er een verschil is tussen een uitvinder en een ondernemer. Alhoewel ideeën een belangrijk element vormen die het succes van een ondernemer kunnen bepalen, zijn deze niet zo belangrijk als factoren zoals de motivatie, attitude en persoonlijke achtergrond van de ondernemer. Ondernemers gaan ook verder dan alleen nieuwe ideeën te bedenken. Zij gaan nieuwe ondernemingen oprichten. Ondernemers zorgen voor positieve bijdragen aan de maatschappij. Zij zoeken opportuniteiten en gaan deze trachten om te zetten in producten en diensten die vroeger niet beschikbaar waren.

Kuemmerle (in Osborne, 2005) beschrijft 5 karakteristieken waarover succesvolle ondernemers beschikken. Hij vindt dat deze karakteristieken ook voor alle industrieën en landen van toepassing zijn. Deze 5 karakteristieken zijn: zich comfortabel voelen in het interpreteren van regels en wetten en deze in het bedrijf toepassen, zich voorbereiden op de concurrentie, over het geduld beschikken om klein te starten, snel genoeg zijn om zijn strategieën te kunnen veranderen en tenslotte over de vaardigheid beschikken om te onderhandelen en goede deals te maken.

De Europese commissie (2003) definieert ondernemerschap als: "de motivering en het vermogen van een individu, onafhankelijk of binnen een organisatie, om een kans te onderkennen en ze aan te grijpen ten einde nieuwe waarde te produceren of economisch succes te behalen."

Er bestaan vele definities voor het begrip ondernemerschap. (Sels, Debrulle en Maes, 2008) Zo zegt de enge definitie dat ondernemerschap de creatie is van nieuwe ondernemingen binnen de private sector. De brede definitie zegt dat ondernemerschap elk ondernemend gedrag van personen, groepen of regio's is ter creatie van nieuwe entiteiten binnen of buiten bestaande organisaties uit de profit, non-profit of overheidssector.

Dat ondernemerschap van groot maatschappelijk belang is, behoeft geen enkel betoog meer. Nieuwe en jonge ondernemingen zorgen voor de creatie van jobs en versterken de innovatie en concurrentiekracht binnen onze Vlaamse economie. (Crijns, Manigart & Clarysse, 2001) Volgen Konings, Roodhooft en Van De Gucht (1996) worden in België

gemiddeld 25% van alle nieuwe jobs gecreëerd door nieuwkomers en zouden falende ondernemingen instaan voor 26% van alle jobvernietiging.

- Invloed van hightech start-up bedrijven op tewerkstelling

Vooraf de groeiende innovatieve bedrijven zorgen voor een toenemende tewerkstelling. Uit het iGMO (impulscentrum Groeimanagement voor Middelgrote Ondernemingen) onderzoek van 2007 worden groeiende bedrijven beschouwd als een aparte categorie. De meeste bedrijven groeien niet substantieel. Slecht 1/3 van alle bedrijven in België zien hun omzet op jaarbasis stijgen met minimum 10%. Slechts 1% van alle bedrijven in België heeft een omzetstijging van minstens 10% gedurende 3 opeenvolgende jaren. (Ooghe, 2001) De mate van ondernemerschap binnen groeiende bedrijven is ook hoger dan gemiddeld: zij nemen meer dan gemiddeld risico, zijn toekomstgericht en hechten meer dan gemiddeld belang aan productinnovatie. Van de groeiende bedrijven is 85% gegroeid door het op de markt brengen van nieuwe producten sinds 2001.

Groei doet ook groeien. Bedrijven die gedurende de afgelopen 5 jaar gegroeid zijn voorzien ook voor de volgende jaren een toename in tewerkstelling. De volgende 2 jaar voorziet 95% dat zij nieuwe jobs zullen creëren. Snelle groeiers zorgen voor nieuwe activiteit en dus ook voor de grote hoeveelheid van nieuwe banen zoals eerder gezegd. Onderzoek toonde aan dat in een periode van 5 jaar 4% van de bedrijven instaat voor 80% van de netto nieuwe-banencreatie. (Crijns, 2001)

Vooraf innovatie heeft een gigantische impact op de economische groei van een land. Niet alleen op economisch maar ook op sociaal vlak heeft innovatie een invloed. Innovatie zorgt immers voor werkgelegenheid wat voor een samenleving van groot belang is. Dit zal ook in de toekomst niet veranderen. Het is dus belangrijk te weten te komen hoe dergelijke kennisbedrijven het best en snelst tot bloei kunnen komen.

Het mag duidelijk zijn dat innovatie een belangrijk kenmerk is van jonge hightech bedrijven. Ook in andere sectoren is er wel sprake van innovatie zoals bvb. in de gezondheidszorg, de logistiek en de horeca. Maar jonge hightech bedrijven hebben toch het hoogste innovatiegehalte. Dit blijkt door de grote hoeveelheid geld die elke hightech onderneming spendeert aan O&O (Onderzoek&Ontwikkeling) in zijn specifieke marktniche.

Uit een onderzoek van Sels, Debrulle en Maes (2008) geeft ongeveer 80% van de startende vennootschappen aan dat zij de intentie heeft om te innoveren. Aangezien het over een intentie tot innoveren gaat wil dit nog niet zeggen dat deze startende ondernemingen dit ook effectief doen. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat 66% van de startende ondernemingen die een matige tot sterke intentie tot innoveren hebben ook effectief bestaande producten of diensten hebben verbeterd. 33% van de startende ondernemingen is erin geslaagd om nieuwe producten of diensten te kunnen doorvoeren.

Na vijf jaar is in België nog 76,35% van de gestarte ondernemingen actief. In cijfers betekent dit dat van de 48.039 bedrijven die werden opgestart in 2003 er begin 2008 nog 36.678 actief zijn. 11.361 ondernemingen werden ondertussen stopgezet. In Vlaanderen ligt het overlevingspercentage iets hoger. Daar bestaat begin 2008 nog 77,41% van de in 2003 opgestarte ondernemingen. (startersatlas unizo, 2008)

We kunnen dus afleiden dat 7 op de 10 bedrijven nog overleven na 5 jaar. Hiervan is bekend dat het cijfer voor hoogtechnologische ondernemingen veel lager ligt.

Sels, Debrulle en Maes (2008) suggereren dat slechts 4,5% van de startende vennootschappen tot de hoogtechnologische en medium-hoogtechnologische industrie worden gerekend. Ruim 33% van alle startende vennootschappen heeft een kennisintensieve dienstenactiviteit. Het gevolg is dat kennisintensieve diensten een deel van het startende ondernemerschap beginnen te vertegenwoordigen. Verder toont het aan dat het nieuwe ondernemerschap slechts in geringe mate actief is in de hightech industriële sectoren.

Volgens Sels, Debrulle en Maes (2008) is het effect dat ondernemerschap in Vlaanderen heeft op werkloosheid en werkgelegenheid nog vrijwel onbekend. Er zal echter wel een positief effect voor Vlaanderen kunnen verwacht worden aan de hand van de volgende kenmerken van Vlaanderen. Allereerst beschikt Vlaanderen over een hoge productiviteit, een hoog opleidingsniveau en een hoge bevolkingsdichtheid. Vervolgens zijn intrinsieke drijfveren en marktopportunities in Vlaanderen redenen waarom iemand ondernemer wordt.

Volgens Sels, Debrulle en Maes (2008) is 87% van de ondernemers een zaak begonnen vanuit opportuniteitsoverwegingen en 21% van de Vlaamse starters blijkt innovatief te zijn. Uit cijfers van Unizo (2007) blijkt dat 77% van alle Vlaamse ondernemingen geen personeel tewerkstelt. Meer en meer ondernemingen kiezen om alleen te werken zowel

gedurende de eerste als de latere jaren. Bij ondernemingen die al 5 jaar bestaan, heeft maar 20% personeel in dienst en na 5 jaar zou minder dan 4% vijf werknemers of meer tewerk stellen .

Er blijken verscheidene factoren te zijn waarom een bedrijf geen personeel wil aannemen. Een eerste oorzaak is het feit dat het bedrijf niet groot genoeg is en er dus geen mogelijkheid is om te kunnen uitbreiden. Ten tweede zijn er de hoge loonkosten die voor een belemmering zorgen. Ten derde willen ondernemers liever zelf de controle over hun bedrijf houden.

Voor vele ondernemers vormen deze factoren dus een drempel voor het aanwerven van personeel.

Er heerst in Vlaanderen een algemene consensus over de verstrekkende invloed van innovatie en creativiteit op de huidige en toekomstige slagkracht van de Vlaamse economie. Er wordt bijna dagelijks beklemtoond hoe nieuwe technologieën het economisch landschap fundamenteel veranderen. Bedrijven en werknemers worden aangemaand om in te spelen op de nieuwe mogelijkheden die door deze technologische ontwikkelingen worden geboden (Abraham, Konings, & Veugelers, 1998)

Volgens Abraham, Konings & Veugelers (1998) blijft de beleidswereld niet achter bij deze evolutie. Op Vlaams en ook op federaal niveau worden aanzienlijke inspanningen geleverd op het vlak van het innovatiebeleid. Gedurende de afgelopen jaren verhoogde voornamelijk de Vlaamse regering de financiële middelen voor universitair onderzoek en ontwikkeling gevoelig. Er wordt werk gemaakt voor de financiering van venture capital en begeleiding van jonge beloftevolle ondernemingen. Bij deze inspanningen is op de achtergrond de zorg voor de werkgelegenheid duidelijk aanwezig. Er wordt volgens Abraham, Konings en Veugelers (1998) gesteld dat een algemeen innoverend klimaat een gezonde basis is voor lange termijn groei en tewerkstelling. Er wordt dan ook verwacht dat specifieke, innovatiebevorderende beleidsmaatregelen nieuwe werkgelegenheid realiseert. Het innovatiebeleid wordt dus beschouwd als een beleidsinstrument voor meer werkgelegenheid. Toch zorgt meer innovatie niet automatisch voor meer banen in een onderneming of sector. De wisselwerking tussen innovatie en werkgelegenheid situeert zich veeleer op het niveau van innoverende netwerken van ondernemingen, regionale clusters en veranderende jobvereisten in een innovatieve omgeving. Hierdoor is het aantal nieuwe jobs ten gevolge van het

innovatiebeleid moeilijk te berekenen. Niet enkel de directe, maar ook de indirecte tewerkstellingseffecten dienen immers in rekening te worden gebracht.

Abraham, Konings en Veugelers (1998) argumenteren dat de creatie van werkgelegenheid door innovatie verder reikt dan het ondernemings- of sectorieel niveau. Het situeert zich in feite binnen een innoverend systeem van verticale netwerken tussen ondernemingen dat voornamelijk geografisch verankerd is. Binnen dit innoverend systeem zorgt een vlotte diffusie voor de bevordering van de jobcreatie die door innovatie wordt gerealiseerd.

Volgens Veugelers en Konings (1997) bestaan er zeer weinig empirische studies die expliciet nagaan wat de effecten zijn van technologie op jobs. Dit heeft te maken met het beperkt ter beschikking zijn van goede maatstaven van technologische ontwikkelingen op ondernemingsniveau.

Volgens diezelfde studie leiden innovatieve sectoren tot minder jobcreatie in vergelijking met minder innovatieve sectoren. De jobdestructie in innovatieve sectoren is wel lager in vergelijking met minder innovatieve sectoren. Het gevolg is dat minder innovatieve sectoren een grotere jobreallocatie hebben, met name zowel meer creatie als destructie. Innovatieve sectoren hebben een stabielere jobreallocatie. Door deze lagere jobcreatiegraad in innovatieve sectoren is de innovatie in Vlaanderen ook niet sterk expansief gericht maar vooral defensief gericht op het behoud van marktposities. De bijdrage tot de totale jobcreatie in de Vlaamse industrie vanwege de innovatieve sectoren bedraagt slechts 10%.

Wel interessant in die studie is het feit dat kleine innovatieve bedrijven (<250wms) met slechts een gewicht van rond de 10% binnen de groep van innovatieve bedrijven, door hun sterke tewerkstellingscreatie-capaciteit toch meer dan een kwart tot bijna de helft van de totale innovatieve jobcreatie voor hun rekening nemen. Ook hun jobdestructiegraad is kleiner zodat zij minder dan 10% van de innovatieve jobdestructie voor hun rekening nemen.

Konings, Van de Gucht en Roodhooft (1996) tonen aan dat ondernemingen met meer dan 500 werknemers een jobcreatiegraad hebben van 3% en een jobdestructiegraad van 6% terwijl ondernemingen met minder dan 10 werknemers, respectievelijk een creatiegraad van 18% en een destructiegraad van 10% hebben. Het zijn dus

voornamelijk deze grote O&O actieve bedrijven die verklaren waarom in totaal innovatieve bedrijven een lagere tewerkstellingscreatie en netto tewerkstellingsgroei vertonen.

Een belangrijke factor waarmee in de studie van Veugelers en Konings (1997) rekening moet worden gehouden is de grootte-dimensie. Wanneer binnen eenzelfde grootteklasse innovatieve bedrijven worden vergeleken met niet-innovatieve bedrijven blijken zowel kleine als grote innovatieve bedrijven een beter netto tewerkstellingsgroei te hebben dan niet-innovatieve bedrijven. Dit zou te wijten zijn aan een lagere arbeidsuitstoot van zowel de kleine als de grote O&O actieve bedrijven. Dus eens gecorrigeerd voor de ondernemingsgrootte blijkt innovatie gecorreleerd te zijn met een beter netto-tewerkstellingsgroei.

Zowel de grootte als het innovatief karakter van de onderneming hebben een significante impact op haar jobcreatie en jobdestructiegraad. De O&O intensiteit van de sector speelt geen rol (Veugelers en Konings, 1997).

- Globalisering

'Globalisering' is een actueel begrip waarmee de hele wereld heeft te maken. Ook binnen de Vlaamse economie zorgt deze internationalisering voor een veranderend landschap. Multinationals kunnen zowel voor- als nadelen voor Vlaamse bedrijven met zich meebrengen. Voordelen komen door de spillovers waarbij kennis van de multinational kan doorstromen naar Vlaamse bedrijven. Nadelen ontstaan wanneer multinationals talentvol en hoogopgeleid personeel zullen afnemen van Vlaamse bedrijven. Ook kan de multinational in staat zijn om via prijsconcurrentie Vlaamse bedrijven uit de markt te stoten. (Sels, Debrulle & Maes, 2008)

Een vereiste voor spillovers van buitenlandse dochterondernemingen naar de lokale economie is een adequaat technologisch en innovatiepotentieel in de plaatselijke economie. Zwakke prestaties op het vlak van innovatie bij binnenlandse ondernemingen hebben een negatieve impact op de ontwikkeling van spillovers van grote multinationals.

Verschillende overheidsonderzoekorganen zoals IMEC (Interuniversitair Micro-Elektronica Centrum) en VITO (Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek)

streven een beleid na waarbij overeenkomsten worden afgesloten met bedrijven die voornamelijk in het buitenland zijn gevestigd. Een nadeel is dat dit zorgt voor de afhankelijkheid van buitenlandse O&O actoren. Toch verhoogt het de kans op positieve spillovers en een eventuele technologie- en kennisoverdracht. (Onderzoek, technologie en innovatie in België, 2007)

- Innovatiebeleid

Belangrijk voor België is dat Europa bereid is om van innovatie een sleutelement te maken. Europa weet immers dat innovatie noodzakelijk is om economische groei, hogere winstmarges en een sterke concurrentiepositie te kunnen creëren en handhaven. De 3 %-doelstelling van Barcelona die op de Europese agenda van Lissabon staat is dan ook een behoorlijk hot topic geweest. De 3%-doelstelling hield in dat de investering in de EU in onderzoek en technologische ontwikkeling die 1,9 % van het BBP bedroeg in 2000 te laten stijgen tot 3 % van het BBP tegen 2010. De Barcelona-doelstelling is het gevolg van het feit dat een versterking van de Europese private onderzoek en ontwikkelingssystemen en innovatiemechanismen belangrijk zijn om het strategische doel van Lissabon te kunnen bereiken. Binnenlandse O&O in de privé-sector is namelijk een kritische succesfactor in de creatie van een competitieve en dynamische kenniseconomie.

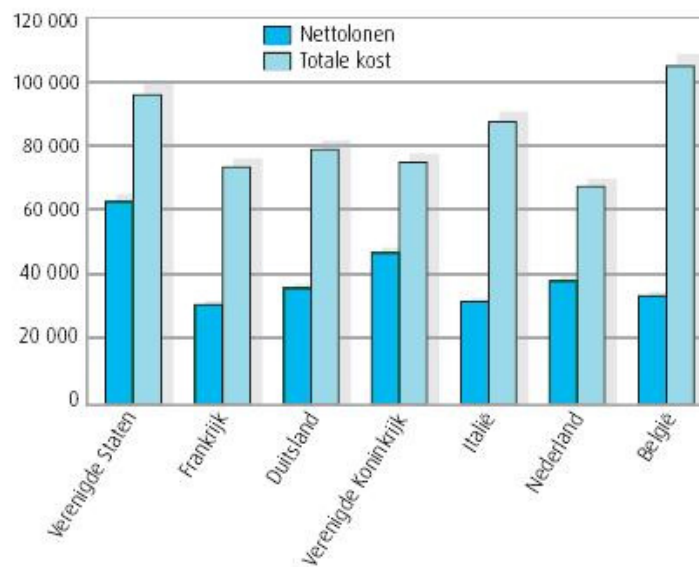
Ook België heeft de nodige initiatieven genomen om hieraan te kunnen voldoen. Mevrouw F. Moerman ging daarom op 1 juni 2004 over tot de oprichting van een High Level Group 3 % in België. Deze groep bestond uit onafhankelijke deskundigen met grote verantwoordelijkheden betreffende onderzoek. Hun taak was het creëren van een globaal actieplan, waarin aanbevelingen aangehaald worden om betere investeringen inzake onderzoek en innovatie in België te kunnen verwezenlijken.

Volgens de High Level Group 3% is België nog duidelijk geen koploper inzake kenniseconomie. De zwakste schakels in het innovatiesysteem hebben volgens deze groep te maken met de bijdrage van het publieke onderzoek en het beperkte vermogen om zijn beschikbare middelen om te zetten in technologische prestaties.

In Vlaanderen ging in 2007 2.03% van het BBP naar O&O. Daarmee scoort Vlaanderen nog steeds boven het Europees gemiddelde. Toch moeten nog heel wat inspanningen geleverd worden wil Vlaanderen de 3% norm halen. Buurlanden als Duitsland en Frankrijk doen het beter dan Vlaanderen.

In 2010 kan geconstateerd worden dat de 3% doelstelling om de lidstaten zwaar te laten investeren in onderzoek en ontwikkeling is mislukt. Geen enkel Europees land haalde de norm van 3%. Hierdoor blijft Europa in dit opzicht achterlopen op de VS, waar de investeringen in onderzoek hoger zijn.

Figuur 1: De kosten in de privé-sector voor de V.S., Frankrijk, Duitsland, V.K., Italië, Nederland en België.



Bron: O&O en innovatie in België, 2007

Uit deze figuur kunnen we concluderen dat het nettoloon van onderzoekers in België hoger ligt dan deze in landen als Frankrijk en Italië, maar wel lager ligt t.o.v. de nettolonen van landen als het V.K. en de V.S. Algemeen kunnen we stellen dat de totale kost voor de werkgever het hoogst ligt in België.

Het grote verschil tussen nettoloon en bruto arbeidskosten in O&O is ook één van de hoofdredenen die de structurele trend verklaart. Deze structurele trend zegt dat er een toename is van Belgische onderzoekers die naar het buitenland vertrekken, ook wel brain drain genoemd. Verder zorgt het verschil voor een afname van privé-investeringen in O&O in België. Ook belangrijk is dat arbeid in België de belangrijkste O&O-uitgavepost is, met namelijk meer dan 60 % in 2001.

De O&O-uitgaven door de Belgische bedrijfswereld zijn ook eerder gericht op de snelle invoering van nieuwe (proces-)technologieën dan het uitvinden van nieuwe technologieën. Dit zou een gevolg kunnen zijn van een gebrek aan afstemming en coördinatie tussen onderzoek dat wordt uitgevoerd in bedrijven en het onderzoek dat wordt gedaan aan universiteiten.

De O&O uitgaven en patenteringsactiviteiten blijken voornamelijk geconcentreerd in een beperkt aantal grote concerns. Dit wil zeggen dat er geen verspreiding van kennis doorheen de hele economie tot stand komt aangezien er geen sterke band is tussen deze bedrijven en de rest van het economische weefsel. O&O-activiteiten zijn geconcentreerd in een beperkt aantal bedrijven en hightech gebieden maar met weinig tekenen van spillovers buiten deze polen.

Universiteiten en openbare onderzoekinstellingen zijn, zoals in de andere lidstaten, geen grote bron van informatie voor de innovatieactiviteiten van Belgische ondernemingen. Verder zijn zij net zoals in andere landen van de EU maar van beperkt belang in termen van patenteringsactiviteiten, alhoewel het aantal patenten de voorbije jaren is toegenomen. In termen van start-up bedrijven scoort België vrij goed volgens de EU-normen, maar blijven zij toch nog ruim onder het VS-niveau.

De factoren die de ontwikkeling van een goed functionerend innovatiesysteem verhinderen zijn voornamelijk elementen die in feite buiten het O&O-systeem vallen. Uit onderzoek van de 3% Group blijken de volgende factoren de voornaamste redenen te zijn:

- Er is de zwakke ondernemerschapdynamiek in het land dat voor een belemmering voor de omzetting van nieuwe kennis in economisch voordeel zorgt. Er is een gebrek aan private spin-offs : Belgische ondernemingen hebben namelijk geen traditie in het aanmoedigen van industriële spin-offs.
- Er is het gebrekkig commercieel beheer van ondernemingen: België doet het heel wat minder goed dan zijn voornaamste concurrenten inzake commerciële innovaties. Om innovatie en groei te stimuleren, hebben bedrijven behoefte aan onderzoekers, ondernemers en managers.

- Er is de tekortkoming dat verschillende functies van de ondernemingen niet van elkaar kunnen worden losgekoppeld. Te weinig Belgische KMO's beschikken over voldoende absorptievermogen om voordeel te halen uit externe kennis. Een mentaliteitsverschuiving van het "bezitten" van een bedrijf naar het "beheren" van een bedrijf is dan ook van belang. Grote binnenlandse ondernemingen aarzelen om strategische partnerships aan te gaan, waardoor hun ontwikkeling wordt afgeremd.
- En tenslotte stelt de financiering van innoverende bedrijven een aantal problemen: op het niveau van de Belgische institutionele financierders is er een structureel gebrek aan fondsen die kunnen worden toegewezen als risicodragend kapitaal en investeringskapitaal. Op het niveau van de fondsen zelf, merken we problemen op, zoals fragmentering en de subkritische omvang van de fondsen. Sommige investeringen, typisch van om en bij de 3 miljoen euro, kunnen niet rekenen op interesse vanwege investeerders. Op het niveau van de KMO's zelf lijken er weinig of geen plaatselijke investeerders te zijn, bereid om de soms zware kapitaalinvesteringen op zich te nemen, noodzakelijk voor de omzetting van kostbaar plaatselijke intellectueel kapitaal in economische waarde op internationale schaal. (Onderzoek, technologie en innovatie in België, 2007)

Concluderend wordt gesteld dat onderzoeksvoering uiteindelijk draait om het nemen van risico's. De enige manier om deze risico's te beperken is het creëren van de gepaste kadervoorwaarden voor O&O, innovatie en ondernemerschap. In Europa en meer specifiek in België, zijn deze kadervoorwaarden voor de meeste bedrijven eerder te strikt betreffende de rekrutering van hoogopgeleide onderzoekers, loonkosten, innovatieklimaat en omslachtige administratieve verplichtingen voor het verkrijgen van fondsen enz.

Dit sluit aan bij de hoger omschreven vaststelling dat België zich niet specialiseert in hightech sectoren, maar in de meer traditionele mediumtech industrieën, zoals engineering en machines, chemische producten, voertuigen, elektrische apparatuur, metalen en grondstoffen (dezelfde opmerking gaat op voor de beperkte ontwikkeling van O&O in de dienstensector). In deze industrieën dankt België zijn succes aan de hoge

kapitaalintensiteit en arbeidsproductiviteit, kortom aan operationele doeltreffendheid.

De achterstand van België inzake innovatiepeil ten opzichte van de EU-leiders is groter in hightech en mediumtech industrieën dan in de medium-lowtech of lowtech sectoren. In deze laatste categorie is België zelfs een van de koplopers in Europa op het vlak van innovatie. Hoewel België steunt op innovatie om zijn concurrentiepositie te handhaven, stellen we vast dat België niet mikt op hightech sectoren waar innovatie steunt op nieuwe wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen, en waar het groeipotentieel het grootst is.

België is uniek in de EU, aangezien het het enige land is waar het wetenschaps-, technologie- en innovatiebeleid volledig gedecentraliseerd is over verschillende overheden die volledig autonoom over deze zaken beslissen. (Onderzoek, technologie en innovatie in België, 2007)

Deze gedecentraliseerde structuur biedt zowel voor- als nadelen. Hoewel decentralisering resulteert in een directere beleidsinteresse, flexibiliteit en ondersteuning, leidt het tevens mogelijk tot een fragmentering van het WTI (wetenschap, technologie en innovatie)-beleidsbeheer over verschillende overheden. Hoewel er een aantal samenwerkingsmechanismen bestaan die koppelingen tussen de actierreinen van autonome overheden op het hele grondgebied bevorderen, zijn deze in de praktijk eerder beperkt in kerndomeinen van het WTI-beleid, zoals links tussen industrie en wetenschap, de oprichting van technologiecentra en de voorziening van ondersteuningsstructuren voor innovatie. We stellen vast dat de nadruk vooral ligt op de afbakening van bevoegdheden, eerder dan op de ontwikkeling van nationale synergieën of gemeenschappelijke initiatieven.

Het Belgisch nationaal innovatiesysteem wordt dus gekenmerkt door een 'versplintering'. Beperkte kennisstromen tussen de openbare wetenschapssector en bedrijven, een matige samenwerking tussen bedrijven, onvoldoende integratie van buitenlandse dochterondernemingen in het Belgische innovatiesysteem, ruimtelijke concentraties met beperkte verspreidingseffecten, fragmentering van WTI beleidsvorming. Dit zijn allemaal punten die extra aandacht nodig hebben.

Voor het Belgische innovatiesysteem worden zes sleuteldomeinen onderscheiden waar dringend beleidsactie voor moet worden genomen. Het doel is het creëren van een doeltreffend Nationaal Innovatiesysteem. (zie tabel 1)

Tabel 1: 6 sleuteldomeinen

1.	Overheidssteun in financiering van openbare onderzoeksinfrastructuur.
2.	Verbetering financiële voorwaarden voor O&O-investeringen.
3.	Hightech sectoren als bron van innovatie en kennis.
4.	Nood aan kennispersoneel.
5.	Defragmenteringsmaatregelen op verschillende niveaus.
6.	Wettelijk kader ter bevordering van innovatie.

Bron: Onderzoek, technologie en innovatie in België (2007)

- Ten eerste is er nood aan een overheidsinjectie in de financiering van de Belgische openbare onderzoeksinfrastructuur. Hierbij moet het opdrijven van overheidskredieten voor O&O een hoofdzaak zijn.
- Ten tweede is er nood aan een radicale verbetering van de financiële voorwaarden voor O&O-investeringen in de privé-sector. Zo is er het enorme verschil tussen het netto-inkomen van onderzoekers en de bruto-arbeidskosten voor O&O-personeel die bedrijven in België moeten ophoesten. Dit verschil verzwakt het gevestigde concurrentievoordeel van België in O&O-intensieve activiteiten in de privé-sector. Mogelijke initiatieven die kunnen worden genomen zijn: het aantrekken van nieuwe O&O investeerders in het land, verdere investeringen van bestaande bedrijven die actief zijn in het O&O-domein bevorderen of bedrijven die nog geen O&O-activiteiten ontwikkelden aanzetten om de weg van O&O in te slaan. Overheidsinstanties kunnen deze doelstellingen ondersteunen door middel van fiscale incentives, op deze manier kunnen zij de onderzoekskosten beïnvloeden.

- Ten derde moeten de hightech sectoren in België een bron van innovatie en kennisverspreiding worden. Vele hightech sectoren worden immers gedomineerd door buitenlandse multinationals en zijn dus enkel eilanden van knowhow en technologische expertise.
- Ten vierde is de nood aan kennispersoneel in België een belangrijk aspect. In België zijn er voor onderzoekers en hooggeschoold technologisch talent namelijk weinig carrièremogelijkheden. Het is dus van belang dat de beleidsmakers de huidige brain drain kunnen omzetten in een brain gain.
- Ten vijfde vereisen de institutionele complexiteit en fragmentering van het Belgische innovatiesysteem aanzienlijke beleidsinspanningen. Er is een behoefte aan defragmenteringsmaatregelen op verschillende niveaus: om een coherente strategie op lange termijn te kunnen definiëren, om het imago van België en zijn gewesten als hot spots voor O&O verder te ontwikkelen, om de doeltreffendheid van onderzoek te verhogen enz. Elke beleidsmaatregel moet worden bestudeerd in het kader van zijn impact op het innovatiesysteem.
- Ten zesde moet de aantrekkelijkheid van België op het vlak van O&O worden versterkt. Dit is mogelijk door het creëren van een wettelijk kader waar het bevorderen van innovatie een cruciaal element moet vormen. Dit kader moet de uitvoering van O&O activiteiten trachten te vergemakkelijken en tevens de groei van innoverende activiteiten en bedrijven stimuleren. Een goed gefundeerd en samenhangend kader zal ook een positieve impact hebben op het imago van een land. Innovatieondernemers en O&O investeerders zullen zich dan ook meer aangetrokken en beschermd voelen.
(Onderzoek, technologie en innovatie in België, 2007)

1.2 Onderzoeksopzet

Formulering van het onderzoeksdoel, centrale onderzoeksvraag en deelvragen

1.2.1 Onderzoeksdoel

Vlaanderen heeft innovatieve hightech kennisbedrijven nodig. Het onderzoek zal dan ook gericht zijn naar welke factoren bepalend zijn in het succes van deze bedrijven. Het loont zeker de moeite om te bestuderen hoe we de kansen op slagen van deze innovatieve bedrijven kunnen verhogen.

Door het preciezer achterhalen van de kritische determinanten voor succes kan dit onderzoek een bijdrage leveren opdat een groter aantal nieuwe bedrijven sneller een grotere kans zouden hebben om succesvol te kunnen zijn.

Het doel van het onderzoek is dus het vinden van de kritische factoren die een hightech start-up bedrijf succesvol kunnen maken. Dit onderzoek zal in eerste instantie gevoerd worden door middel van een literatuurstudie en in tweede instantie zal dit gebeuren door de afname van diepte-interviews.

Aan de hand van verschillende stellingen uit de literatuur wordt er een vergelijking gemaakt met de praktijkstudie.

De hightech start-up bedrijven van het onderzoek werden geselecteerd uit 3 IWT (Innovatie, Wetenschap en Technologie) lijsten. Al deze start-up bedrijven die in deze lijsten voorkomen zullen een selectieproces ondergaan waarbij zij aan enkele criteria moeten voldoen om in aanmerking te komen voor het diepte-interview. Zo moeten zij 6 jaar of jonger zijn, een hightech product of dienst aanbieden, gevestigd zijn in Vlaanderen en een IWT dossier hebben ingediend.

Vervolgens zullen de onderzoekshypothesen (stellingen) afgeleid uit het literatuuronderzoek worden getoetst op de geselecteerde hightech start-up bedrijven. Deze onderzoekshypothesen zullen de drie hoofdtopics management, product/go-to-market strategie en financiering omvatten. Via deze weg is het uiteindelijke doel om de succesfactoren te vinden die bepalen of een jonge hightech onderneming succesvol zal zijn of niet.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke zijn de kritische factoren die een hightech start-up bedrijf in Vlaanderen succesvol maken ?

Om de centrale onderzoeksvraag te helpen oplossen, zijn volgende deelvragen opgesteld:

- Wat is het belang van human capital?
Er wordt onderzocht welke invloed het management binnen een start-up bedrijf heeft opdat een start-up bedrijf succesvol kan zijn.
- Wat is het belang van de gehanteerde marketingstrategie in een start-up bedrijf?
Er wordt onderzocht of er veel belang moet worden gehecht aan een marketingstrategie en in welke mate zij de verkopen kan verhogen.
- Welke zijn de "barriers to entry" die een start-up bedrijf moet overwinnen om een bepaalde rol in de marktplaats te krijgen?
Er wordt onderzocht welke de algemene problemen zijn waarmee een jong bedrijf te maken krijgt tijdens zijn eerste levensjaren. Ook wordt er onderzocht welke oplossingen de onderzochte start-up bedrijven aangeven voor de barrières die zij moesten overwinnen.
- Welke instellingen voor begeleiding en advies heeft de starter gecontacteerd en eventueel een beroep op gedaan?
Er wordt onderzocht of een jong hightech start-up bedrijf alles zelf kan doen. Er wordt gekeken welke de instellingen zijn waarop de onderzochte bedrijven een beroep hebben gedaan of nog steeds beroep doen.
- Wat is het belang van een goed ondernemingsplan?
Er wordt onderzocht of een start-up bedrijf met een goed ondernemingsplan een hogere kans heeft om succesvol te zijn dan een start-up bedrijf zonder ondernemingsplan.

- Wat is de rol van externe financiering voor hightech start-up bedrijven?
Er wordt onderzocht of een jong hightech start-up bedrijf in staat is om te overleven met eigen middelen of dat externe financiering een vereiste is opdat het bedrijf succesvol kan zijn.
- Wat is het belang van overheidssteun voor hightech start-up bedrijven?
Er wordt onderzocht of de start-up bedrijven een beroep doen op overheidssteun. Zo worden de financieringsmogelijkheden die de overheid aanreikt aan startende ondernemingen weergegeven.

1.2.3 Kadering van het onderzoek

De doelgroep van het onderzoek zijn jonge hightech bedrijven. De definitie van een starter wordt door het Vlaams Innovatiefonds bepaald als een bedrijf dat niet langer dan zes jaar is ingeschreven in het Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO). De commercialisering van het product of dienst mag hierbij bovendien nog niet op grote schaal zijn opgestart.

De start-up bedrijven die worden geselecteerd zullen dus 6 jaar of jonger zijn in vergelijking met het jaar 2010. Verder is er de geografische afbakening dat enkel hightech start-up bedrijven uit Vlaanderen zullen worden geselecteerd.

Een juiste definiëring van de begrippen 'hightech', 'start-up' en 'succesvol' zijn verder essentieel om een juist onderzoek te kunnen voeren.

Er is weinig eensgezindheid over wat de expliciete definitie van hightech juist is. Zo definieert Douglas Green 'high technology' als volgt: "any company in electronics, semiconductors, software, chemicals, biotechnology, photovoltaics or advanced communication that employs engineers in research and development."

Volgens Manigart en Van Hyfte (1999) kunnen de hightech sectoren worden gedefinieerd als de communicatie, computer, electronica, biotechnologie en medische sectoren.

Onder hightech bedrijven in het onderzoek worden bedrijven verstaan met een belangrijk technologisch potentieel, know-how of intellectual property die in een product of dienst kunnen gecommmercialiseerd worden en dit voor een grote, wereldwijde markt. In het onderzoek naar de hightech sectoren zal de biotechnologische sector worden weggelaten. Het gaat immers om een specifiek bedrijfsmodel waarbij pas na vele jaren kan gemeten worden of het biotech bedrijf succesvol is of niet.

De term 'start-up' heeft ook verschillende definities. Een veel gebruikte is deze van Cooper. Cooper (1979) definieert 'start-up' als volgt: "a stage of development during which the strategic decision is made to found a firm and to position it within a particular industry with a particular competitive strategy." Voor het doel van het onderzoek zal echter de definitie van het Vlaams Innovatiefonds zoals eerder vermeld, worden toegepast.

Om succesvolle van niet succesvolle hightech start-up bedrijven te onderscheiden is ook een aparte definiëring van 'succesvol' noodzakelijk.

De vraag is dan hoe we 'succes' moeten definiëren. Succes is immers nooit uniform en bestaat in een aantal verschillende vormen. De hoofdzaak van succes is volgens Kurtzman een onderneming zijn opportuniteit om waarde te creëren. 'A company increases its value when those that evaluate its worth - bankers, accountants, investors, and so on - see that its products have value in the marketplace that will lead to revenue and a clearly path to profitability.' (Kurtzman, 2005)

Andere auteurs vermelden dat voor sommige jonge hoogtechnologische bedrijven het realiseren van een exit het kenmerk van succes is.

Succesvol zijn de 10 geselecteerde hightech start-up bedrijven omwille van het feit dat zij IWT steun hebben gekregen. Er zijn namelijk enkele criteria van toepassing vooraleer een bedrijf over deze IWT steun kan beschikken. Voorbeelden van zulke criteria zijn dat de beoogde innovatie in kmo-innovatieprojecten vereist dat de onderneming nieuwe kennis ontwikkelt, vergaart of creatief en intelligent toepast. Verder gaan een adviseur en een financieel adviseur de IWT-aanvraag grondig bespreken met het betreffende bedrijf. Dit gesprek omvat onder meer een uitvoerige discussie over de geplande innovatie in relatie tot de ondernemingsactiviteiten: markten, klanten, concurrenten, export, onderzoek & ontwikkeling, bedrijfsstrategie,...

De stijgende brutomarges t.o.v. het startjaar, behalve voor Nomadesk en oneSparrow (voor Nomadesk wegens grote investeringen voor toekomstige omzetgroei en voor oneSparrow door de economische crisis.) en ook het toenemend personeelsbestand van de jonge bedrijven naar de volgende jaren toe, tonen aan dat deze bedrijven momenteel succesvol zijn.

1.2.4 Onderzoeksmethode en literatuurstudie voor deelvragen

De deelvragen worden geanalyseerd aan de hand van de diepte-interviews die bij de geselecteerde bedrijven zullen worden uitgevoerd. In het schema op de volgende bladzijde staat de werkwijze hoe de 10 bedrijven worden geselecteerd.

Zoals reeds vermeld zal het eerste deel van het onderzoek vooral een literatuurstudie omvatten. Door een literatuurstudie te voeren kunnen de problemen die zich voordoen bij start-up bedrijven aan het licht worden gebracht. Met behulp van de literatuur zal dus heel de theorie omtrent jonge, hightech bedrijven in kader worden gebracht. Alle deelvragen worden onderzocht aan de hand van deze literatuurstudie. In alle boeken en artikelen komen de 3 hoofdt topics: management, product/go-to-market strategie en de financieringswijze bij jonge ondernemingen uitgebreid aan bod. De deelvragen zijn in feite telkens verdere opsplitsingen van deze drie hoofdt topics.

Na deze analyse te hebben gemaakt zullen er diepte-interviews worden afgenomen bij tien bedrijven. Bij elk geselecteerd bedrijf zal een interview worden afgenomen met de bedrijfsleider en zal er tegelijk een vragenlijst (met stellingen) worden ingevuld. Verder worden er ook 3 interviews afgenomen bij 3 instellingen (SO Kwadraat, LRM en het Innovatiecentrum Limburg) waar jonge bedrijven terecht kunnen voor advies en begeleiding.

Na het uitschrijven van de interviews van de tien bedrijven, zullen de resultaten van deze interviews worden vergeleken met de stellingen uit de literatuur. Met de diepte-interviews zal getracht worden de resultaten van de stellingen omtrent management, product/markt en financiering te toetsen met de realiteit. Zo zullen alle deelvragen worden beantwoord.

Figuur 2: Werkwijze om tot selectie van de bedrijven te komen

Werkwijze om tot selectie van de bedrijven te komen

IWT-lijst 2006
IWT-lijst 2007
IWT-lijst 2008

alle bedrijven uit deze lijsten
→ toetsen aan vooropgestelde →
criteria vb. - vestiging in Vlaanderen
- '04 of jonger
- hightech product

populatie:
ongeveer
100 bedrijven



hiervan 10 bedrijven geselecteerd en er een diepte-interview bij afgenomen

- Voorstelling bedrijf
- Invullen enquête
- Gesprek met de bedrijfsleider

Bron: eigen onderzoek

Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek

2.1 Management

Oprichters en investeerders van start-up bedrijven beschouwen management of menselijk talent als het meest belangrijke criterium bij de beslissing tot oprichting of tot investering. Hierin vormen leiderschap en teamvorming twee belangrijke aspecten. Naast leiderschap en teamvorming moet een hightech start-up bedrijf ook een organisatiecultuur creëren die open staat voor innovatie. Nauw verwant met de organisatiecultuur moet er ook een organisatiestructuur heersen waar creativiteit en innovatieve ideeën de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen. (Kurtzman, 2005)

2.1.1 Leiderschap

Leiderschap bij start-up bedrijven is vereist. De moeilijkste vaardigheden om te vinden bij leiders zijn mensen die de marktplaats goed begrijpen en zichzelf competitief kunnen plaatsen in deze marktplaats. "A key aspect of good leadership in a start-up is the ability to critically think through exactly what it is that the company can demonstrate and how to demonstrate it to the marketplace. Often, start-ups run into problems because they simply are not demonstrating the right thing in the right way."(Kurtzman, 2005)

Terwijl alle ondernemingen een behoefte hebben aan leiders, is leiderschap vooral belangrijk wanneer de toekomst wazig is en waar verandering snel kan ontstaan. Ook belangrijk zijn de strategieën en managementpraktijken die streng leiderschap kan versterken. (Maidique et al, 1984)

De oprichter van een start-up bedrijf moet een sterk leiderschap vertonen die tot uiting komt in een hands-on leiderschapsstijl. Hij/zij dient als een rolmodel voor de organisatie en moet een zin voor integriteit inboezemen waar eerlijkheid, rechtvaardigheid en openheid niet worden opgegeven voor korte termijn doelstellingen. De oprichter wordt beschouwd als diegene die de cultuur binnen de organisatie creëert. (Maidique et al, 1984)

Stacey (1986) observeert dat een belangrijk kenmerk van succesvolle start-up bedrijven, de manier is waarbij de beslissingen en toewijding van de oprichter naar alle werknemers wordt doorgeduwd. De werknemers van hun kant zijn heel enthousiast wanneer er ruimte is voor participatieve besluitvorming binnen hun bedrijf. De stuwende kracht van alle werknemers van dit soort onderneming is hun organisatie te promoten en op de best mogelijke manier hun werk trachten te voldoen.

De geringe omvang van een start-up bedrijf staat de gehele organisatie toe om zich te focussen op 'opportuniteiten'. De cultuur van een start-up bedrijf met het gedeelde gevoel om te willen overleven, kan een kostenbewustzijn en toewijding creëren die moeilijk zijn te bereiken in een grote organisatie waar elke werknemer bewust is dat zijn of haar bijdrage maar een klein deeltje is van het geheel. (Schendel et al, 1979)

Er zijn enorme veranderingen in de ondernemerswereld aan de gang. Sommige zijn technologiegedreven en andere zijn marktgedreven. Al die veranderingen creëren onverwachte 'opportuniteiten'. Maar om voordeel te halen uit deze opportuniteiten moet gefocust worden op teams. Enkel teams slagen erin om deze opportuniteiten op een juiste wijze om te zetten in voordelen voor de betreffende onderneming. Het geld stroomt naar de sterkste teams, en het succes zal het geld achterna gaan. Dit geldt niet enkel voor jonge hightech bedrijven maar ook voor gewone bedrijven. (Kurtzman, 2005)

2.1.2 Oprichters- en managementteam

Elke investeerder is het erover eens dat een start-up bedrijf een hogere kans op slagen heeft door 'een goed managementteam'. Een algemene wijsheid zegt: "great companies are built by great teams". Een sterk ervaren en complementair team zal een pad vinden om een gewoon idee om te vormen tot een winner, terwijl een gewoon team elk goed idee verkeerd zal aanpakken. Wanneer een bedrijf een gesprek aangaat met een ervaren venture investeerder of ondernemer zal het antwoord meestal zijn dat het managementteam de nummer één meting is om het succes van een start-up bedrijf na te gaan. Vooral venture capitalists kijken voornamelijk naar de managementkwaliteiten. Het idee of de technologie mag dan nog zo goed zijn, zonder een goed managementteam kan geen besluit worden genomen. Of zoals John Doerr van Kleiner, Perkins, Caufield & Byers, een hooggewaardeerde venture capitalist in Silicon Valley zei: 'In the world

today, there's plenty of technology, plenty of entrepreneurs, plenty of money, plenty of venture capitalists. What is short in supply is great teams. Your biggest challenge will be building a great team.'

Een belangrijke taak voor de eigenaars van start-up bedrijven is om de meest getalenteerde werknemers tewerk te stellen en op een juiste manier in te zetten in teams. Het creëren van een perfect gebalanceerd team in de zaai fase of vroegere rondes is een genuanceerde maar essentiële taak. Het is belangrijk om in een team mensen te vinden met complementaire vaardigheden. Een algemene regel is: 'the more complete the team, the more likely the start-up will get funded'. Oprichtingsteams die beschikken over diverse vaardigheden zullen succesvoller zijn dan één enkele oprichter, vooral wanneer de leden van het team al eerder met elkaar hebben samengewerkt en complementaire vaardigheden en persoonlijkheden hebben. Succesvolle teams beslissen al wie hun leider wordt vanaf de start.

Succesvolle hightech oprichters die een sterke visie, leiderscapaciteiten en charisma hebben moeten ook over discipline, focus en aanpassings- en leervaardigheden beschikken. Verder moeten zij weten wanneer professioneel management moet worden ingebracht. Dit is een moeilijke maar wel cruciale taak. Wanneer professioneel management immers te vroeg wordt ingebracht, zal dit ongetwijfeld voor wrijving zorgen en de oprichterondernemers doen vervreemden wiens passie en visie toch van vitaal belang zijn.

Elke groep van mensen die een onderneming start beschikt over een core team waarrond de onderneming is gebouwd. Slechts enkele leden van de originele groep zijn ook de oprichters van de onderneming. De meesten die erbij komen, zijn bijkomend talent die nodig zijn volgens de leider om van start te kunnen gaan. Het core team moet heel voorzichtig worden gekozen, omdat hun ondernemings- en persoonlijkheidsstijl de basis zal zijn van de ondernemingscultuur en het waardesysteem dat het merk van het start-up bedrijf zal worden. De oprichters moeten de meest talentvolle mensen opnemen die kunnen worden gevonden. (Nesheim, 2000)

Welke is nu de beste volgorde voor een start-up bedrijf om mensen in het bedrijf toe te voegen?

De wijze waarop start-up oprichters hun teams uitbouwen varieert maar er is volgens Nesheim (2000) wel een onderscheidend patroon terug te vinden.

- De meesten starten met de uitvinder en een ondernemingsleider, dikwijls zonder een ervaren ondernemingspersoon. Dit doet het risico stijgen voor het niet kunnen aanbieden van een goed product. Dus investeerders kijken goed naar de technische vaardigheden van de leider.
- Belangrijk is om zo snel mogelijk een CEO (Chief Executive Officer) met de nodige ervaring in het team te brengen. Dit wordt aanbevolen in alle mogelijke situaties zoals bvb. bij het nemen van belangrijke financieringsbeslissingen.
- De marketingpersoon is de volgende belangrijke positie die moet worden ingevuld. De meeste investeerders dringen aan dat deze persoon deelneemt aan de ontwikkeling van het eerste product van de onderneming.
- Daarna komt de business development persoon aan bod. Deze persoon is soms de verkooppersoon voor een tijdje of ook soms de marketingpersoon in de eerste dagen van oprichting van een start-up bedrijf.
- De verkooppersoon moet ongeveer na 2 maanden vooraleer het eerste product klaar is om verkocht te worden, worden toegevoegd.
- De financiële persoon en ook administratieve posities kunnen worden ingevuld nadat alle andere posities zijn ingevuld.

De meeste succesvolle ondernemers hebben niet alleen technische vaardigheden, maar zijn competent in verschillende ondernemingsfuncties of in het zoeken naar complementaire vaardigheden. (Vesper, 1980)

De juiste mensen zijn de allesomvattende ondernemers die, als een team, ondernemingsvaardigheden bezitten zoals marketing-, financiering-, planning- en bedrijfsexpertise. Samen met deze ondernemingsvaardigheden moeten de teamleden persoonlijke sterkten tonen zoals integriteit, enthousiasme, een overwinningsdrang en overtuigingskracht bezitten. (Moser, 1984)

Investeerders die een businessplan voor hun hebben liggen gaan eerst de samenvatting lezen en zullen daarna overschakelen naar de sectie die over het management handelt.

Een goed managementteam is essentieel bij de beslissing voor een eventuele investering. Venture capitalists hebben het dan ook telkens over het belang van het managementteam. Investeerders zullen altijd eerst belangstelling tonen voor fantastische teams en dan pas voor fantastische producten. (Nesheim, 2000)

Investeerders hebben graag dat twee of drie leden van het core team al eerder met elkaar hebben samengewerkt. Dit vermindert het risico voor de investeerder doordat het product nu sneller op de markt kan worden gebracht en vermindert ook de verloren tijd die er was geweest wanneer de leden elkaar nog beter moesten leren kennen. Investeerders hebben graag een serial entrepreneur, dit is een ondernemer die reeds een keer het traject van een starter naar een exit heeft meegemaakt.

Het neemt veel tijd in beslag voor mensen om met elkaar te leren werken. Het management beklagt zich dikwijls hoeveel tijd het neemt om een cultuur binnen de onderneming te vormen en deze ook creatief te laten werken. Weinig businessplannen erkennen deze 'sliptime' verwant met dit 'working with strangers' fenomeen. (Nesheim, 2000)

2.1.3 Organisatiecultuur

Ondernemers kunnen de spirit in hun onderneming levend houden door een innovatie vriendelijke cultuur te creëren en te behouden, door over een strategische richting te beschikken, door persoonlijk betrokken te blijven met innovatie, het commercialiseringsproces voortdurend te verbeteren, en door mensen aan te trekken met een ondernemend en innovatief gedachtegoed. (Osborne, 2005)

Wanneer een start-up bedrijf zal groeien, wordt er automatisch een invloed uitgeoefend op de organisatie. De oprichter en zijn managementteam zullen zich moeten aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Zo zal er bijvoorbeeld meer gekwalificeerd personeel moeten worden aangetrokken, zal de besluitvorming worden gedecentraliseerd, de systemen moeten worden aangepast aan de meer complexe organisatie en de werknemers moeten het lange termijn doel van de onderneming begrijpen. (Osborne, 2005)

Vele oprichters van hightech start-up bedrijven hebben een wetenschappelijke of ingenieursachtergrond en zijn niet noodzakelijk praktische zakenmensen. In de meeste

hightech start-up bedrijven heerst er een informele ondernemingscultuur. De informele atmosfeer en het managementklimaat die actieve participatie in de gehele organisatie aanmoedigen worden rechtstreeks toegeschreven aan deze achtergronden. (Howell, 1985)

Doordat hightech start-up bedrijven zich 'on the cutting edge' van nieuwe technologieën bevinden, zijn wetenschappers en ingenieurs even belangrijk als de hoofdbestuurders in de meer traditionele bedrijven. De vele wetenschappers en ingenieurs die zich in de hightech vestigen, dragen bij tot een ontspannen werkomgeving. (Gomez-mejia et al, 1985)

Creativiteit wordt beschouwd als het levensbloed van elke hightech onderneming. Om creatieve oplossingen te bevorderen zou er geen hiërarchie mogen zijn bij het probleemoplossingproces. De oplossingen zouden van iedereen uit de organisatie mogen komen. Een sterke cohesiegeest moet bestaan, waar individuen hun ervaring en verschillende meningen willen delen, en elkaar ook kunnen bekritisieren en beoordelen. (Bleicher, 1983)

2.1.4 Organisatiestructuur

In het geval van een start-up bedrijf is de organisatiestructuur meestal informeel of onbestaande. Hierdoor wordt de invoering van een strategie normaal voltooid door specifieke individuele taaktoewijzingen en de leiderschapstijl van de ondernemer. (Schendel et al, 1979)

Om succesvol te zijn moet de energie en creativiteit in de hele organisatie aanwezig zijn. Iets dat de stroom van ideeën beperkt of het vertrouwen, respect en het gemeenschappelijk doel ondermijnt is een mogelijk gevaar. Hightech start-up bedrijven besteden daarom weinig belang aan anciënniteit, rang en functionele specialisatie. (Maidique, 1984)

De bevelenstructuur in een hightech start-up bedrijf is kort en de beslissingsmethoden zijn informeel en intuïtief. De structuur moet de snelheid en behendigheid omvatten om snel van richting te kunnen veranderen. Omdat beslissingen niet zorgvuldig worden

gedocumenteerd, zijn zij tijdelijk van aard. Het management heeft in het algemeen een 'first-hand feel' voor de realiteiten van zowel klanten als personeel. Alledaags contact is de basis om beslissingen te nemen, eerder dan de abstractie van verslagen. De capaciteit om snel van richting te kunnen veranderen is onbewust aanwezig in de informele beslissingsprocessen, waarin relatief weinig personen overtuigd hoeven te worden. (Schendel et al, 1979)

Innovatieve bedrijven hebben een cultuur met meer oog voor participatieve besluitvorming (diegene die beslissingen uitvoert, heeft ook een stem in de beslissing) en geven meer formele vormingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers. Als gevolg daarvan geven werknemers in innovatieve bedrijven ook significant meer aan dat hun collega's behulpzaam zijn. (Verhaeghe en Van den Bergh, 2006)

2.2 Product/go-to-market

2.2.1 Productontwikkeling

Een succesvol hightech start-up bedrijf moet over zowel een innovatief product, als een goede marktfocus beschikken. Het product moet een differentiatiefactor bezitten waarvoor een klant bereid is om te betalen. Een succesvol start-up bedrijf moet een unieke marktniche trachten te vinden voor het aanbieden van een product dat voor een oplossing zorgt of een nieuwe technologie omvat. Het idee of de technologie moet kunnen worden gecommercialiseerd. Er zijn volgens Kurtzman (2005) 4 belangrijke factoren voor een succesvolle productontwikkeling:

- productontwikkeling moet marktgericht zijn. Teveel technologie start-up bedrijven falen in het creëren van een harmonie tussen 'productontwikkeling' en 'klantenverovering'. Maar als een start-up bedrijf wil slagen moet zij beiden hebben.
- prioritisering is een sleutel element. Start-up bedrijven moeten enkele hoofdvragen stellen over het product in de ontwikkelingsfase om zo een set karakteristieken te vinden die snel kan worden getoond en aangeboden aan klanten. Eén sterk productkenmerk dat tot klantenwerving leidt is veel meer waard dan vijf kenmerken, die meer tijd in beslag nemen en meer geld kosten om te ontwikkelen.
- productontwikkeling kan niet lineair zijn. Start-up bedrijven moeten productontwikkeling extrapoleren naar de toekomst en de soms moeilijke, maar wel noodzakelijke beslissingen nemen waar de technologie naartoe zal gaan.
- cash flow prognoses zijn heel belangrijk voor een start-up bedrijf, om te weten hoe de inkomsten en uitgaven worden verdeeld. Start-up bedrijven moeten snel inkomsten genereren omdat er anders weinig investeerders geld ter beschikking zullen stellen in latere financieringsrondes.

Volgens Jeffry Timmons (in Osborne, 2005), een expert inzake ondernemerschap, is een opportuniteit een product of dienst dat waarde creëert voor klanten door het oplossen

van een probleem waarvoor deze klanten bereid zijn om te betalen. Het product moet iets uniek zijn dat de onderneming differentieert van anderen. Het product moet de onderneming dus in feite een competitief voordeel kunnen verschaffen.

Een start-up bedrijf kan dus enkel slagen als genoeg mensen de waarde van het product of dienst inzien en hiervoor dus willen betalen. Om dit te weten te komen kan de onderneming een marktonderzoek laten uitvoeren.

Een succesvol product moet een duidelijke unieke verkoopskwaliteit bezitten. Deze differentiatie moet zichzelf manifesteren in de productprijs, kwaliteit, ontwerp, after-service of zelfs in haar imago. Het moet een kwaliteit zijn waarvoor de klant bereid is te betalen. (Pearsen, 1986)

Uit onderzoek van Maidique en Hayes blijkt dat de meest succesvolle hightech ondernemingen heel gefocust werken. Deze bedrijven realiseren het overgrote deel van hun verkopen ofwel via één enkel product of via een nauw verwante reeks van producten. (Maidique n Hayes, 1984)

2.2.2. Competitieve positionering

De nadruk mag hier niet alleen op de productontwikkeling zelf worden gelegd. Eén van de hoofdstruikelblokken bij start-up bedrijven is namelijk de onbekwaamheid van het managementteam in het begrijpen van het verkoopproces. Er moet een publiek worden geïdentificeerd dat bereid is om het product te kopen. Teveel start-up bedrijven zijn gericht op de technologieontwikkeling met als gevolg dat zij te weinig tijd besteden aan het denken wie het product zou kunnen kopen, hoe ze het product kunnen verkopen, hoeveel de klant ervoor wil betalen, hoe de klant kan betalen of hoe het kan worden verdeeld. Zelfs het beste product van de wereld zal niet worden verkocht als het niet juist wordt verdeeld naar zijn mogelijke afzetmarkt. "A start-up that can match its product development to its customers' needs has a huge competitive advantage in any given market." (Kurtzman, 2005)

Farrell (1986) karakteriseert de ondernemer als iemand die zowel over een hoge productfocus als een hoge marktfocus beschikt. 'A customer without a product is not a customer, and a product without a customer is not a product.' Wat volgens Farrell van

belang is, is de visie van de ondernemer over de samenhang tussen deze twee. De ondernemer moet een duidelijk beeld hebben van een aantal klanten die bereid zijn om te betalen voor een aantal producten en/of diensten.

Drucker (1985) ondersteunt de klant/product balans. Hij zegt hierover 'Unless the results of innovation can have a payoff and market in the present, don't innovate. You don't innovate for something you 'll have only in the future. There must be receptivity and a current need.' De ondergang van vele hightech start-up bedrijven is te wijten aan het naïeve geloof van ondernemers dat het creëren van een nieuw product automatisch een nieuwe markt zal aanboren.

Een hightech start-up bedrijf moet voortdurend zijn markt in het oog houden en over de flexibiliteit beschikken om zich te kunnen aanpassen aan nieuwe opportuniteiten als de markt verandert. Om succesvol te zijn moet een start-up bedrijf een soort van rampenplan hebben om met gevolgen van concurrentie, nieuwe technologie, veranderende werkomstandigheden en een aantal andere knelpunten verstandig om te springen. Hierbij is het ook van belang om telkens terug naar de ondernemingsdoelstellingen te gaan kijken. (Stacey, 1986)

Onderzoek heeft aangetoond dat een specifieke specialisatie of focus voor een grotere groei zorgt. (Vesper, 1980) Een start-up bedrijf moet een niche kiezen, en de concurrentie met grote ondernemingen vermijden. Onmiddellijke competitie is mogelijk alleen daar waar een start-up bedrijf een competitief voordeel heeft of waar de grote onderneming een grote fout maakt. (Schendel, 1979)

De beste opportuniteiten liggen buiten het gevestigde pad. De me-too marketeers met de look-alike producten denken dat de markt zo groot is, dat een klein deel hiervan voldoende is om succes te behalen. Wat zij hebben ondervonden is dat de klant een betere reden nodig heeft, dan alleen de beschikbaarheid van het product, bij hun aankoopbeslissing. Het volgen van de leider is geen goede basis om te concurreren. Je moet beter zijn dan de leider en je moet er als eerste zijn. Bedrijven moeten nieuwe marktplaatsen vinden want zij zullen niet overleven door enkel omzet van hun concurrenten trachten te veroveren. (Bellack, 1985)

Volgens Davidow is één van de meest succesvolle competitieve strategieën voor jonge hightech bedrijven om de markt te verdelen in een voldoende geïsoleerd segment. Een jong hightech bedrijf moet vervolgens in staat zijn om het gekozen segment te domineren. Davidow zegt dat de onderneming niet groot hoeft te zijn om winstgevend te zijn, maar dat zij wel groot genoeg moet zijn binnen haar eigen beschermd marktsegment. Het marktsegment kan van zijn concurrenten worden afgeschermd door barriers to entry. (Davidow, 1986)

Vesper is ook een voorstander van de zeer gerichte markt niche oriëntatie. Hij beweert dat gespecialiseerde technologie zorgt voor een meer dan gemiddelde payoff. (Vesper, 1980) Een deel van deze hogere payoff is te wijten aan verminderende kosten. Volgens Davidow vereist het concurreren in een brede markt een brede productlijn. Een kleinere focus doet dus de kosten dalen als gevolg van een smallere productlijn en verminderende O&O uitgaven. (Davidow, 1986)

'Competitive positioning' is een term die in vele marketingboeken voorkomt. Voor alle start-up bedrijven is competitive positioning immers een begrip waar veel aandacht aan moet worden besteed. Het is belangrijk om veel tijd te besteden aan: het identificeren van de markt, het communiceren met mogelijke klanten, het delen van concepten en ideeën.

Wanneer een opportuniteit is gevonden en hiervoor een plan wordt ontwikkeld zal een start-up bedrijf zich het volgende gaan afvragen: kan de onderneming waarde creëren voor zijn klanten? Kan zij voor winst zorgen voor zichzelf en de investeerders? En hoe kan zij zich onderscheiden van de concurrentie?

Hiervoor is het businessmodel van een start-up bedrijf van belang. Het businessmodel geeft de fundering weer hoe het bedrijf zal ondernemen. Voor het creëren van een businessmodel moet een start-up bedrijf weten in welke business zij actief is. Vele start-up bedrijven weten immers niet in welke specifieke sector zij zitten. (Kurtzman, 2005)

Volgens Osborne (2005) zal een businessmodel de klanten gaan identificeren en kijken hoe op een winstgevende manier aan hun noden voldaan kan worden. Een businessmodel zal een start-up bedrijf helpen om te begrijpen wat de onderneming juist zal doen. Toch zal een goed businessmodel niet voor het gehele succes zorgen aangezien

het geen rekening houdt met de concurrentie. Hiervoor is een ondernemingsstrategie essentieel. De ondernemingsstrategie zal de ondernemingen onderscheiden van andere en het een competitief voordeel geven. Een succesvol start-up bedrijf heeft dus een goed businessmodel en een goede strategie. Strategieën kunnen volgens Porter (1980, in Robbins&Coulter, 2002) verschillen in kostleiderschap, differentiatie of focus.

Volgens Hamermesh en Marshall (in Osborne, 2005) beschrijft een businessmodel de bronnen van inkomsten van de kosten, de investeringsgrootte en de succesfactoren van de onderneming.

Een start-up bedrijf kan verschillende opeenvolgende stappen volgen om zijn strategie te formuleren. Eerst wordt er gekeken naar de bedreigingen en opportuniteiten die buiten een start-up bedrijf aanwezig zijn en hiervoor moet bijgevolg een strategie worden bedacht. Vervolgens moet het bedrijf gaan kijken naar de bronnen, capaciteiten en gewoontes waarover zij beschikt. Tenslotte moet een start-up bedrijf een goede samenhang vinden tussen de strategie ondersteunende activiteiten maar ook tussen de mensen, activiteiten en strategie.

Minder succesvolle start-up bedrijven focussen zich voornamelijk op wat zij dachten heel grote markten te kunnen zijn. Het gevolg van deze misperceptie is dat deze start-up bedrijven nooit over voldoende klanten, inkomsten of een efficiënt businessmodel beschikken.

De meest succesvolle start-up bedrijven kijken voornamelijk naar smallere, kleinere markten om zo de mispercepties van marktgrootte te vermijden die voor veel problemen zorgen bij hun minder succesvolle concurrenten. Beter is om zich te oriënteren op kleinere marktniches. Start-up bedrijven die marktniches vinden kunnen succesvolle verhalen creëren. Een voorbeeld hiervan is Monster.com waar ceo Jeff Taylor een online omgeving wilde creëren waar werkzoekenden werk kunnen vinden. Monster.com werd de wereld grootste en meest succesvolle tewerkstellingswebsite. Onder de redenen voor dit succes is er één dat cruciaal is voor elk start-up bedrijf: het beschikken over een duidelijk en strategisch inzicht van de 'competitieve positie' binnen de markt. Ondernemers moeten hun huiswerk doen en de bestaande spelers in de gegeven markt identificeren en op deze manier ontdekken welke hun competitieve voordelen zijn. (Kurtzman, 2005)

De meest succesvolle start-up bedrijven beschikken over een strenge, proactieve houding bij het bepalen van de marktplaats door zich te verdiepen in de markt terwijl zij hun concepten en technologie ontwikkelen. In plaats van goede ideeën verborgen te houden stellen slimme ondernemers voortdurend vragen en delen hun ideeën met de markt die zij hopen binnen te vallen of te creëren.

Voor start-up bedrijven, voornamelijk in de software en dienstensectoren, is het bepalen van de marktgrootte, het vaststellen van de snelste route tot verkopen, marktaandeel en winsten dikwijls een moeilijke kwestie. In de software bestaan er slechts 2 opties: het creëren van een gehele nieuwe markt of het binnen gaan van een bestaande markt met een verbeterde technologie.

Het ontwikkelen van software voor een groeiende markt zodanig dat de product en markt opportuniteit in overeenstemming zijn is moeilijk. Wanneer het te lang duurt om het product te ontwikkelen en wanneer cash flow een probleem wordt, zullen vele bedrijven al verdwijnen vooraleer ze echt kunnen starten. Als het bedrijf te snel beweegt en concurrenten heeft met betere oplossingen zullen deze concurrenten het bedrijf aanvallen zodra de markt groeit. De meest succesvolle start-up bedrijven houden rekening met de marktontwikkelingsfase. En zoals bij elk doel dat in beweging is moeten start-up bedrijven in staat zijn om hun verwachtingen en plannen aan te passen en in overeenstemming te brengen met de verdere ontwikkelingen. (Kurtzman, 2005)

Bij het bedrijf Unica Software heeft oprichter Yuchun Lee een onderzoek gevoerd naar welke markt hij wilde betreden. Het starten van een software start-up bedrijf vereist volgens hem enkele noodzakelijke berekeningen over een groeiende markt en niet een volledig nieuwe marktplaats. Hij constateerde, nadat hij succesvolle software start-up bedrijven had geanalyseerd en bestudeerd, dat er meer gevaar was om de pionier te zijn en het dus beter was om later in een bestaande markt toe te treden. Hij nam dus de gemakkelijkere weg en begon met het verlenen van licenties van zijn data-mining technologie aan bestaande bedrijven in diverse industrieën. Eén van de voordelen van het betreden van een bestaande markt met nieuwe en verbeterde technologie is, dat er altijd wel enkele leidinggevende klanten zijn die erop gebrand zijn om de productrichting te kunnen bepalen. (Kurtzman, 2005)

Voor de meeste start-up bedrijven is de competitieve positie niet zozeer bepaald door de marktopportuniteit maar door de 'metrics' die zij gebruikt in het valideren van iemands eigen sterktes en zwaktes in het toetreden van de markt.

Productdifferentiatie is vitaal maar andere factoren spelen nog een belangrijkere rol. Bvb. bij gelijke productaanbiedingen kan een start-up bedrijf met een gunstige en efficiënte kostenstructuur een onderscheiden voordeel hebben. Processen voor het produceren van de technologie mogen superieur zijn. Als de doelstelling het veroveren van een specifieke marktniche is, zal dit een kortere en meer efficiënte verkoopscyclus vereisen. Beschermende maatregelen zoals patenten kunnen ontmoedigende barrières creëren voor concurrenten.

Een start-up bedrijf moet weten wat de vraag stimuleert. Investeerders die goed geïnformeerd zijn zullen dan ook goede investeringen kunnen doen. De eerste investeerders van Google waren zich bewust van de overvolle zoekmachine markt. Maar Google leverde iets concreet: namelijk betere resultaten. Testen t.o.v. andere zoekmachines zoals Altavista of Infoseek bewezen dat Google altijd betere resultaten haalde. De zoekresultaten konden bij Google in één pagina worden weergegeven i.p.v. in twee en de kost voor het veranderen van zoekmachine was verwaarloosbaar. Voor drukke gebruikers zijn snellere en grotere resultaten een concreet voordeel, vooral wanneer het internet groeide en groter werd over de jaren heen. Het werd dan ook snel duidelijk dat het businessmodel van Google superieur was. Ook al was Google de zestiende of twintigste speler in de markt, investeerders konden Google juist in kaart brengen in het bepalen van Google zijn competitieve positie. Rond dezelfde periode bleken veilingssites de nieuwe trend van de toekomst. Met het grote succes van Ebay waren vele ondernemers actief bezig met het creëren van gelijksoortige veilingssites. Vele investeerders gaven hier dan ook veel geld voor uit. De fout was dat vele ondernemers de werking van deze markt niet begrepen en dus niet verstonden wat van belang was voor klanten. In sommige gevallen zorgde het veilingmodel voor de ontbundeling van diensten als deel van de consumptieaanbiedingen. Dit leidde dus tot goedkopere diensten, maar desondanks wilden de klanten niet weten van aparte aankopen. Deze klassieke 'mismatch' tussen verwachtingen en realiteit is de oorzaak dat vele start-up bedrijven falen. (Kurtzman, 2005)

De meest duidelijke methode voor het vermijden van deze mismatch is het kunnen voeren van actieve en open discussies met mogelijke klanten. Start-up bedrijven die alles voor zichzelf houden en zo hun innovatie trachten te beschermen doen zichzelf dus meer pijn dan dat zij geholpen worden. Praten met klanten, hun noden begrijpen, de problemen begrijpen waar een oplossing voor moet worden gezocht en het delen van

productinformatie is iets wat alle start-up bedrijven moeten doen. Maar vele start-up bedrijven hebben angst om hun geheimen bloot te leggen. Hun geheime productontwikkeling leidt dikwijls tot een ontgoocheling in de markt. Tijdens de internet boom faalden sommige start-up bedrijven met gezonde businessconcepten omdat zij niet de tijd namen om hun competitieve positie grondig te bestuderen en te begrijpen. Bijvoorbeeld Webvan, een online groentenlevering start-up bedrijf met vele toekomstmogelijkheden nam niet voldoende tijd om een prototype van zijn concept te ontwikkelen, het te testen met klanten of de markt en de value proposition ervan te valideren. Dit veelbelovende bedrijfje faalde.

Voor start-up bedrijven die over geen first-mover voordeel beschikken, kan de toetreding tot een bestaande marktniche en een geleidelijke spreiding in grotere markten ook een krachtig model zijn. Dell Computers kwam met het idee om goedkope personal computers te verkopen die gemaakt zijn met commodity stukken. Dell vertrok al van bij de start op het laagste niveau van de markt en bouwde geleidelijk aan een innovatieve leveranciersketen. Op deze manier penetreerde Dell alle niveaus van de pc markt en werd zij een dominante speler. Deze 'attack from below' strategie geeft een start-up bedrijf de opportuniteit voor het vinden van marktniches, en vermijdt zo het concurreren met gevestigde spelers in grote markten. De conventionele wijsheid die zegt dat start-up bedrijven die als eerste in de markt zijn een voordeel hebben, is dus niet altijd waar. (Kurzman, 2005)

Voor een succesvolle 'competitieve positie' is er volgens Kurtzman (2005) geen enkel pad dat stap per stap gevolgd kan worden. Maar start-up bedrijven kunnen zich volgens hem toch verbeteren door:

- zoveel als nodig tijd te besteden aan het identificeren van de markt, aan het communiceren met mogelijke klanten en aan het delen van concepten en ideeën.
- aandacht geven aan de koststructuur, verkoopprocessen, marketing, productieprocessen, partnerschappen, en industrieanalyses om een competitief voordeel te creëren.
- niet enkel de nadruk leggen op productontwikkeling maar ook een publiek identificeren dat bereid is voor het product te betalen.

- de markt valideren op verschillende manieren om vervolgens investeerders te overtuigen dat hun 'value proposition' sterk is.

Een start-up bedrijf, ongeacht de marktgrootte, zal nooit grote invloed kunnen uitoefenen wanneer zij haar positie t.o.v. haar concurrenten niet in kaart heeft gebracht. Het definiëren en het begrijpen van het competitieve landschap is een hoofdfactor voor start-up bedrijven die geld zoeken en voor een lange termijn succes gaan. Vele technologie start-up bedrijven hebben het moeilijk omdat het oprichtingsteam te gericht is op de productontwikkeling. Zij negeren dus in feite de meest belangrijke vraag voor een succesvol lange termijn plan met name: is er een markt voor het idee?

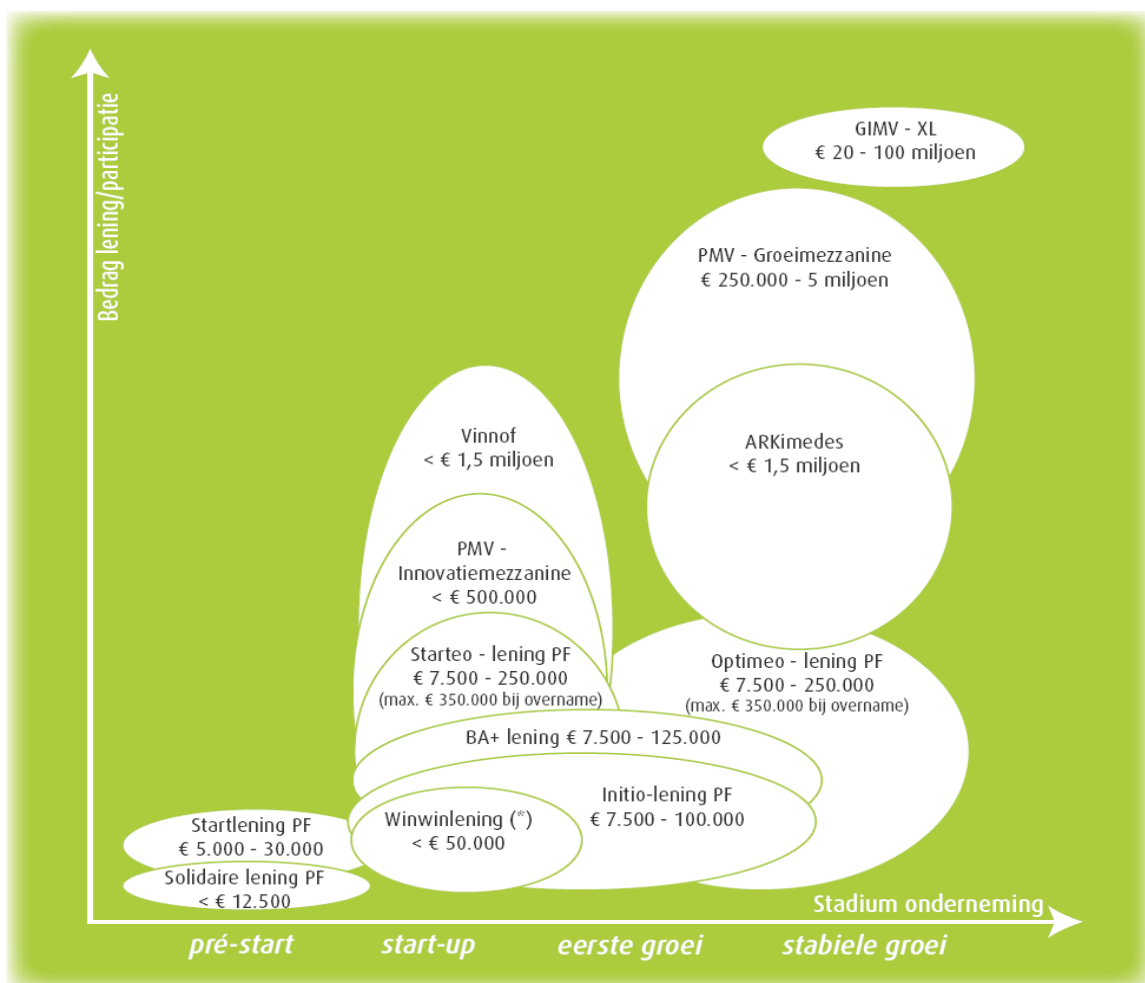
2.3 Financiering

2.3.1 Financieringsmogelijkheden voor start-up bedrijven

- Financiële steun van de overheid

De doelstelling om van Vlaanderen een innovatieve regio te maken, zal door de Vlaamse regering ondersteund moeten worden via de nodige middelen/fondsen.

Figuur 3: Schema overheidsmaatregelen volgens levensfase onderneming



Bron: Agentschap Ondernemen, 2009

Overheidsmaatregelen kunnen de financiering van een startende onderneming vergemakkelijken. Courante maatregelen die voor de meeste kleine ondernemingen van

belang kunnen zijn, zijn deze van het Participatiefonds en PMV. Enkel de financieringsmogelijkheden die van toepassing zijn voor jonge hightech start-up bedrijven worden in dit hoofdstuk vermeld.

'Het Participatiefonds' is een federale kredietorganisatie voor zelfstandigen, vrije beroepen en kleine ondernemingen. Het participatiefonds verleent een aantal achtergestelde leningen tegen gunstige voorwaarden aan kleine ondernemingen, meestal in combinatie met een krediet van de bank. Het is meestal de bank die de aanvraag van de klant bij het Participatiefonds gaat indienen. Recent gewijzigd kan de ondernemer nu ook eerst zelf in contact treden met het participatiefonds.

Voor startende ondernemingen zijn er de volgende financieringsmogelijkheden:

Tabel 2: Financieringsmogelijkheden

Starteo	Een lening voor materiële, immateriële en financiële investeringen of bij de behoefte aan bedrijfskapitaal bij de start.
Business Angel+	Een achtergestelde lening voor innoverende ondernemingen.
Initio	Een achtergestelde lening voor de financiering van ten hoogste de helft van het investeringsproject.
Casheo	Een achtergestelde lening als aanvulling van de kredieten op korte termijn die door de bank aan de onderneming ter beschikking worden gesteld.

bron: Agentschap Ondernemen (2009)

- Starteo is een lening voor de financiering van materiële, immateriële en financiële investeringen of kan ook dienen bij de financiering van het bedrijfskapitaal voor de start van een activiteit. Het maximumbedrag dat een onderneming kan lenen is € 250.000 wanneer dit bedrag niet hoger is dan vier keer de eigen inbreng en niet hoger is dan het bedrag van de lening dat de bank zelf verstrekt. Het bedrag kan verhoogd worden tot € 350.000 wanneer het om een overname gaat. De looptijd van de lening bedraagt 5, 7 of 10 jaar afhankelijk van de aard van uw investering.

- Business Angel + betreft een achtergestelde lening van maximum € 125.000 voor innoverende ondernemingen die starten samen met een business angel, aangesloten bij een Business Angel Netwerk (BAN). De bijdrage van het participatiefonds moet hierbij minimum € 7500 zijn. De looptijd kan 5, 7 of 10 jaar bedragen.

Voor zowel startende ondernemingen als ondernemingen in uitbreiding bestaan er ook de volgende financieringsmogelijkheden:

- Initio is een achtergestelde lening van maximum € 100.000 die kan dienen voor de financiering van ten hoogste de helft van het investeringsproject. Wanneer er een akkoord met het Participatiefonds is kan de ondernemer de financiering bij de bank afronden. De looptijd bedraagt 3, 5 of 7 jaar afhankelijk van de aard van het project.

- Casheo is een achtergestelde lening van maximum € 100.000 bestemd voor het mobiliseren van schuldvorderingen die kleine ondernemingen hebben op overheidsinstellingen. Deze achtergestelde lening, onder vorm van een geconfirmeerde revolving kredietlijn heeft een duur van één jaar en is jaarlijks hernieuwbaar. Casheo is een aanvulling van de kredieten op korte termijn die door de bank aan de onderneming ter beschikking worden gesteld.

'De Participatie Maatschappij Vlaanderen' (PMV) is een Vlaamse zelfstandige investeringsmaatschappij en hét instrument voor het realiseren van het Vlaams economisch overheidsinitiatief. PMV geeft extra steun aan projecten die belangrijk zijn voor onze regio, op deze manier creëert zij waarde voor het geld dat Vlaanderen investeert in zijn toekomst. De volgende financieringsmogelijkheden behoren tot de mogelijkheden voor een startende onderneming.

Tabel 3: Financieringsmogelijkheden

De waarborgregeling	Als een ondernemer een krediet wil om te investeren maar onvoldoende zekerheden kan voorleggen aan de bank of kredietverschaffer.
De winwinlening	Lening die particulieren aanmoedigt om te lenen aan starters.
PMV-mezzanine	Het is een langlopende financiering die achtergesteld is ten opzichte van het reguliere bancaire krediet.

bron: Agentschap Ondernemen (2009)

De waarborgregeling biedt de bank of kredietverschaffer meer zekerheid wanneer een ondernemer een krediet wil om te investeren maar onvoldoende zekerheden kan voorleggen. Zij geeft aan de bank de mogelijkheid om tot 75 % van het krediet te laten waarborgen door de Vlaamse Overheid. Op deze manier stelt de Vlaamse overheid zich borg voor een gedeelte van het krediet.

De winwinlening moedigt particulieren via een belastingvoordeel aan om voordelig te lenen aan startende ondernemingen. Wanneer je als vriend of familielid een winwinlening toekent aan een startende onderneming, krijg je jaarlijks een belastingvermindering van 2.5% op het uitgeleende bedrag. Deze jaarlijkse korting wordt toegestaan over de hele looptijd van de winwinlening die 8 jaar duurt.

PMV-mezzanine helpt uw bedrijf groeien en vult de leemte op tussen gewoon bankkrediet en aandelenkapitaal. Het is een langlopende financiering tussen vijf en tien jaar, die achtergesteld is ten opzichte van het reguliere bancaire krediet, zowel inzake aflossingen als op het gebied van zekerheden. PMV biedt twee types mezzanineproducten aan: enerzijds is er PMV-innovatiemezzanine bedoeld voor innovatieve starters en anderzijds is er PMV-groeimezzanine bedoeld voor dynamische groei-bedrijven.

Op 29 april 2005 besliste de Vlaamse regering dan ook tot de oprichting van Vinnof (Vlaamse innovatiefonds) als dochter van PMV (ParticipatieMaatschappij Vlaanderen).

Vinnof gaat innovatieve start-up bedrijven in Vlaanderen ondersteunen door verstrekking van risicokapitaal. Hierdoor hebben start-up bedrijven meer tijd en kapitaal om de nodige investeringen te doen. Het is wel belangrijk om te vermelden dat Vinnof de bedoeling heeft om een return on investment te behalen.

Ook het IWT is hierbij nauw betrokken. Naast de kapitaalparticipaties door Vinnof waar IWT niet bij betrokken is, kunnen innovatieve start-up bedrijven ook gebruik maken van het durfkapitaal door Vinnof in combinatie met IWT-subsidies of rechtstreeks bij het Vinnof, waarbij het IWT enkel wordt ingeschakeld voor de inhoudelijke evaluatie.

IWT wil Vlaanderen als innovatieve regio op de internationale kaart zetten. Dit is mogelijk door de Vlaamse kenniseconomie te stimuleren en dus innovatie mogelijk te

maken. IWT bouwt mee aan deze Vlaamse kenniseconomie door het geven van financiële steun (subsidies).

IWT 's missie is de verschillende spelers een financieel duwtje in de rug te geven en hen te begeleiden op hun innovatietraject. IWT geeft O&O-steun (rechtstreekse hulp voor innovatieve ondernemers), steun aan basisonderzoek (omdat innovatie begint bij kenniscreatie), steun aan collectief onderzoek en kennisverspreiding en steun op basis van de beslissingen van de Vlaamse Regering. Verder verleent het IWT niet alleen financiële steun aan bedrijven, kennisinstellingen en andere innovatie-actoren. Het IWT probeert hen ook te steunen via een waaier aan diensten en door coördinatie op verschillende vlakken. Zo stimuleren zij bedrijven om deel te nemen aan internationale technologische programma's.

Enkele criteria waarmee rekening wordt gehouden bij het toekennen van de subsidie zijn: het project moet een duidelijke doelstelling hebben en goed uitgewerkt zijn, en het moet aantonen hoe het economische toegevoegde waarde kan creëren voor Vlaanderen.

In Limburg zorgt LRM (Limburgse Reconversie Maatschappij) voor de ontwikkeling van de Limburgse economie. LRM reikt de nodige instrumenten aan om bedrijven sneller te laten groeien en meerwaarde te creëren voor alle stakeholders. Zo is er de investmentmanager van LRM die strategisch zal meedenken met de onderneming en de onderneming ook een uitgebreid netwerk aan sectorspecialisten en mede-investeerders ter beschikking zal stellen. Specifiek voor KMO's kan LRM ook risicokapitaal verschaffen via de PLUS-lening. Dit is een standaard achtergestelde lening.

Met KMOFIN beschikt LRM ook over een eigen ARKIV-vennootschap. KMOFIN is opgericht in het kader van de ARKimederegeling van de Vlaamse Overheid die de toegang tot risicokapitaal voor KMO's verhoogt.

'Het ARKimedes-Fonds' werd opgericht op 8 juni 2005 door ARKimedes Management nv en PMV (ParticipatieMaatschappij Vlaanderen) met een startkapitaal van 1.200.250 EUR. Het ARKimedes-Fonds gaat investeren in zogenaamde ARKIV's. Een ARKIV is een investeringsmaatschappij die na een grondige doorlichting en selectieprocedure wordt erkend door ARKimedes Management, de beheermaatschappij van het ARKimedes-Fonds. Een erkenning als ARKIV houdt ook een investering door het ARKimedes-Fonds in de ARKIV in. Het zijn dan de ARKIV's die uiteindelijk zullen investeren in start-up bedrijven en kmo's.

- Keuze tussen verschillende financieringsbronnen

Volgens het onderzoek van Sels, Debrulle en Maes (2008) blijkt dat startende ondernemingen bij hun startfinanciering voornamelijk een beroep doen op de eigen middelen van de oprichter(s), op een banklening op naam van de vennootschap of op naam van één of meer oprichters en eventueel een beroep doen op familieleden. Met de term 'picking order theorie' wordt de voorkeur voor interne financiering aangeduid boven deze van externe, en de voorkeur voor bankfinanciering t.o.v. risicokapitaal. De laatste jaren is er volgens (Sels, Debrulle en Maes, 2008) wel een lichte toename van formeel risicokapitaal en kapitaal van business angels.

Dat bij de startfinanciering voornamelijk op de eigen middelen van de oprichter(s) een beroep wordt gedaan toont aan dat deze ook de belangrijkste eigenaar(s) van de vennootschap zijn. Op de 2^{de} plaats komen externe leden van de raad van bestuur, werknemers, banken, verzekeringsmaatschappij.

Verder zorgt een eigen inbreng voor het gemakkelijker verkrijgen van externe financiering. De inbreng van eigen middelen toont aan dat de ondernemer bereid is om risico's te nemen, dat de ondernemer voldoende vertrouwen heeft om een succesvolle onderneming uit te bouwen. (Agentschap Ondernemen, 2009)

Volgens Sels, Debrulle en Maes (2008) zorgt ook de opleiding, ervaring en competenties van de oprichter(s) voor het al dan niet gemakkelijker en sneller krijgen van financiering.

Verder was er ook onderzoek i.v.m. welke advieskanalen een starter vooral gaat raadplegen. De boekhouder blijkt het meest geraadpleegde advieskanaal. De functie van een boekhouder kan hier wel heel breed worden genomen. Advocaten/juristen, sociale secretariaten en banken komen na de boekhouder op een tweede plaats. Op de overheid wordt door de starters zelden een beroep gedaan om informatie te bekomen. We merken hier wel nieuwe initiatieven zoals bvb. de Unizo-startersdag.

Samenwerking met andere partners kunnen voor vele starters belangrijke voordelen opleveren. In een steeds meer concurrentiële samenleving zorgt samenwerking dan ook voor een oplossing om met tijdsdruk, kennis en financiële middelen om te gaan. Samenwerking zorgt volgens Sels, Debrulle en Maes (2008) voor een bron van kennis,

het genereren van tijdsvoordelen, het vergroten van het financiële draagvlak en een versterking van het imago van een jonge onderneming in het buitenland.

Volgens de start 2007-enquête kent 60% van de starters cashflow problemen. Meer dan de helft vindt dat dit komt doordat klanten te laat (54%) of zelfs helemaal niet betalen (28%). Het gevolg hiervan is dat een kwart van de starters dan ook niet in staat is om zijn leveranciers op tijd te betalen.

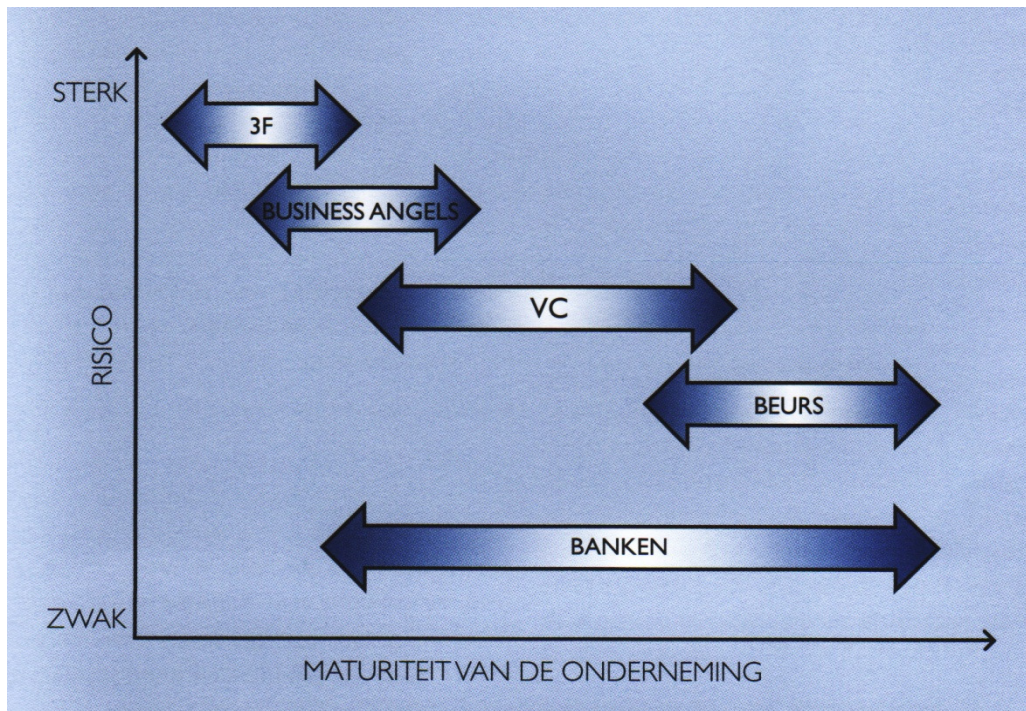
Vooraf in de startfase van ondernemingen is het niet altijd evident om investeerders te vinden. In de literatuur wordt vaak de term 'equity gap' aangehaald. Die doet zich voor wanneer het gezochte bedrag te hoog is voor een business angel en te laag is voor een venture capitalist. De beperkte informatie die de ondernemer en investeerder over elkaar hebben maakt het moeilijk om een overeenstemming tussen vraag en aanbod te kunnen creëren. (Manigart en Witmeur, 2009)

'Recent in februari 2010 werd door de Vlaamse regering het licht op groen gezet voor een ARKimedees-Fonds-bis dat voor begin juni 2010 uit de startblokken moet schieten. Met het tweede ARKimedees-Fonds wil de regering het structureel tekort aan durfkapitaal in Vlaanderen (deels) verzachten.' (De Tijd, februari 2010)

Geld smeert de wielen van de onderneming. Het businessplan mag dan nog zo goed zijn, zonder geld zal het nooit verwezenlijkt kunnen worden. Het geld moet worden gebruikt op elk niveau van de ontwikkeling van het bedrijf. Het begint van bij de start en wordt dan geleidelijk verspreid over de verschillende niveaus van groei. (Osborne, 2005)

Zoals eerder gesteld zal een bedrijf in de start-up fase zich voornamelijk financieren met de persoonlijke spaargelden, kredietkaarten, geld van vrienden en familie, en door kleine bankleningen. In de literatuur wordt ook vaak verwezen naar de term '3F' nl. family, friends and fools als eerste financieringsmogelijkheden voor een starter. Als de oprichter en het management team een sterke reputatie hebben in de business kunnen zij een beroep doen op angel investeerders of een venture capitalist. (Osborne, 2005) Zie onderstaande figuur die de financieringsmogelijkheden weergeeft samen met het risico en de maturiteit van de onderneming.

Figuur 4: Financiering afhankelijk van risico en maturiteit van onderneming



Bron: Manigart&Witmeur, 2009

Venture capital financiering geeft een belangrijke rol voor hoogtechnologische innovatieve bedrijven. De European Venture Capital Association (EVCA) definieert een venture capitalist als volgt: "iemand die kapitaal of semi-kapitaal verschaft aan startende of groeiondernemingen met de bedoeling een meerwaarde te creëren en die een actieve rol kan spelen in het management van die ondernemingen".

In de eerste helft van 2001 bedroeg het aandeel investeringen van venture capitalists in hightech ondernemingen in Europa: 23% gemeten in waarde en 50% gemeten naar aantal ondernemingen.

Vele ondernemingen zullen nooit het punt bereiken om extern kapitaal aan te trekken. Dit kan zijn omdat zij dit gewoonweg niet willen of dat het gewoon niet nodig is. Deze oprichters gebruiken hun interne kasstromen en bankleningen om hun onderneming te laten groeien tot een punt dat voor hun volstaat. Op deze manier zullen deze oprichters nooit een deel van hun aandelenbezit verliezen. (Osborne, 2005)

Andere ondernemers gaan vanuit een ander perspectief hun onderneming bekijken. Meer agressieve en meer risicovolle ondernemingen zullen een punt bereiken waarbij zij

op zoek moeten gaan naar outside equity capital om hun groei te kunnen blijven financieren. In dit geval zal schuldfinanciering of de interne kas zelden een oplossing kunnen zijn. (Osborne, 2005)

Venture capitalists gaan de meeste equity funding geven gedurende de ontwikkelingsfase van een start-up bedrijf. Toch zijn er maar een klein aantal start-up bedrijven die venture funding krijgen. Naast de venture capitalists bestaan er ook de business angels welke start-up bedrijven al in de early-stage van funding voorzien. Dit kan onder vorm van schuld, equity of beiden gebeuren. Volgens Osborne (2005) verschaffen business angels financiering aan start-up bedrijven en early-stage bedrijven omdat deze dikwijls beperkt zijn in hun inkomstenstroom of te klein zijn om een beroep te kunnen doen op venture capitalists.

De meeste bedrijven kijken of er een opportuniteit aanwezig is om de monetaire waarde die zij gecreëerd hebben binnen het bedrijf te realiseren. Er kunnen hiervoor vele redenen zijn. Een ondernemer kan het ondernemingsleven beu zijn, er kan een bod binnen komen dat niet te weigeren valt, de ondernemer heeft zijn doel bereikt, de ondernemer wil iets nieuw gaan beginnen, de ondernemer wil nu zijn persoonlijke welvaart binnen halen. (Osborne, 2005)

Wanneer de aandeelhouders van de onderneming hebben beslist om hun meerwaarde te realiseren, kan dit op verscheidene manieren gebeuren. Dit kan door een IPO (Initial Public Offering) waar de eigenaar en ook privé investeerders een deel of gewoonweg al hun aandelen op de publieke markt gaan verkopen. Een andere mogelijkheid is een overname of fusie met een andere onderneming. Ook een management buyout waarbij het huidige management van het bedrijf, eventueel het grootste deel van, de aandelen overkoopt behoort tot één van de opties. (Smith&Smith, 2004)

2.3.2 Het ondernemingsplan

Het ondernemingsplan is in de literatuur, een veelbesproken en beschreven onderwerp met betrekking tot nieuwe ondernemingen.

Een businessplan is een document dat een opportuniteit of een markt zal identificeren en details zal weergeven hoe de onderneming zijn doel zal nastreven. Elke ondernemer wordt gestimuleerd om een businessplan te maken. Volgens Osborne (2005) kan geen financiering worden verkregen zonder een businessplan.

In dat ondernemingsplan is het hoofdstuk over het managementteam erg belangrijk. Investeerders willen zekerheid over welke kwaliteiten, vaardigheden of ervaringen het managementteam beschikt om de opportuniteit om te zetten in een succesvolle onderneming. Investeerders gaan ervan uit dat zonder een goed managementteam alle andere onderdelen die het businessplan omvat er niet toe doen. Na het managementteam, krijgt het marketingplan de meeste aandacht van investeerders. Volgens investeerders zal het marketingplan bepalend zijn voor het succes of de falen van een start-up bedrijf. Een bedrijf moet zijn product of dienst op een juist manier tot bij zijn klanten krijgen. Het product of dienst mag dan nog zo cruciaal en mooi zijn, zonder een efficiënt en effectief distributiekanaal om de klant te bereiken zal een start-up bedrijf falen.

Ook belangrijk als onderdeel van het ondernemingsplan is het financieel plan. Het financieel plan moet een balans, resultatenrekening en cash flow tabel omvatten. Enkel op deze manier krijgen potentiële investeerders een duidelijk overzicht over de financiering van een start-up bedrijf. Volgens Osborne (2005) zijn er buiten de financiering nog andere redenen waarom een ondernemer een businessplan moet opstellen. Het ondernemingsplan zal de ondernemer en zijn team ook doen nadenken over alle belangrijke zaken betreffende de onderneming.

Volgens Sels, Debrulle en Maes (2008) is een ondernemingsplan van belang als een beginnende ondernemer nood heeft aan een houvast om te kunnen omgaan met een complexe en onzekere bedrijfsomgeving. Het businessplan moet de ondernemer in staat stellen om betere beslissingen te kunnen nemen. Een ondernemingsplan kan volgens Mulder en Ritzo (2006) de ondernemer helpen door de 3 hoofdfuncties die het omvat.

Ten eerste communicatie, het plan helpt je bij het uitleggen van de onderneming aan andere partijen. Ten tweede planning, het schrijven van een ondernemingsplan verplicht je om van op een afstand naar het bedrijf te kijken en zaken expliciet te maken. Ten derde management, als het bedrijf van start gaat kan het ondernemingsplan nog gebruikt worden als een roadmap of referentiekader.

Er zijn vele manieren volgens dewelke een businessplan kan worden opgesteld. Er is veel discussie welke elementen nu wel en niet moeten worden opgenomen in het businessplan. Volgens Unizo Startersservice (2006) bestaat een ondernemingsplan uit volgende onderdelen: de projectbeschrijving, de voorstelling, de marktanalyse, het marketingplan en het financieel plan. In elk van deze onderdelen wordt nagedacht over een specifiek aspect van de onderneming, maar toch zijn zij nauw met elkaar verbonden. Smith&Smith (2004) geeft aan dat het van belang is dat een start-up bedrijf de kritische elementen identificeert voor succes of falen van het bedrijf. Een start-up bedrijf moet de belangrijke mijlpalen afbakenen zodat de gebruikers van het plan in staat zijn om beslissingen te nemen over het succes van de onderneming en de noodzaak voor het eventueel wijzigen van veronderstellingen, verwachtingen, tactieken en de mogelijke strategie. En tenslotte moeten financiële projecties in het plan worden gezet die gebruikt kunnen worden om het plan te testen.

Tot slot verschillen businessplannen voor nieuwe en jonge ondernemingen met deze van gevestigde ondernemingen. Een groot verschil is de correctheid van hoe projecties kunnen worden gemaakt. Alhoewel elk plan gebaseerd is op een geheel van veronderstellingen over de toekomst, zijn deze veronderstellingen correcter voor een gevestigde onderneming dan voor een start-up bedrijf. Bvb. bij verkoopprojecties kan een gevestigde onderneming zich baseren op eerdere verkopen en ervaringen. Een start-up bedrijf zal zich moeten baseren op economische modellen en analogieën met andere ondernemingen. De accuraatheid en geloofwaardigheid van een nieuw ondernemingsplan hangt af van een aantal kritische veronderstellingen: hoelang zal het duren om een product te ontwikkelen? als de ontwikkelingen succesvol verlopen, hoeveel kost het product om te produceren en aan welke prijs kan het worden verkocht? hoe groot is de markt en het marktaandeel dat een start-up bedrijf voor ogen heeft? Deze vragen moeten beantwoord worden door gebruik te maken van de juiste informatie. Overtuigende businessplannen zullen dus meer tijd en investering vragen voor start-up bedrijven dan voor gevestigde ondernemingen. (Smith&Smith, 2004)

Zoals de vele zaken waar een ondernemer tijd moet aan besteden, kan ook het ondernemingsplan bijdragen tot het succes van een start-up bedrijf. Een goed doordacht plan kan dus bijdragen aan de waarde van een onderneming. Desondanks zal deze nooit een bepalende succesfactor zijn voor het falen of overleven van een start-up bedrijf.

(Smith&Smith, 2004)

Hoofdstuk 3: Praktijkstudie

3.1 Vragenlijst en stellingen

Vragenlijst: Onderzoek naar de kritische succesfactoren bij hightech start-up bedrijven

➤ Algemeen

Bedrijf:

Oprichtingsdatum:.....

Kernactiviteiten en missie:.....

➤ Management

Open vragen:

Aantal oprichters van het bedrijf?

Is het management verder uitgebreid sinds de start van het bedrijf?

Stellingen i.v.m. Management

	Absoluut niet akkoord		geen van beide		Absoluut akkoord
<u>1.) Open communicatie, zowel horizontaal als verticaal, wordt aangemoedigd.</u>	1	2	3	4	5
<u>2.) De persoon die de beslissing uitvoert, heeft ook een stem in die beslissing.</u>	1	2	3	4	5
<u>3.) Onze bedrijfscultuur aanvaardt geen falen als deel van het leerproces.</u>	1	2	3	4	5
<u>4.) Onze principes betreffende ethiek, winstverdeling en integriteit zijn consistent met de ondernemingsdoelen.</u>	1	2	3	4	5

<u>5.) Winst is belangrijker dan integriteit.</u>	1	2	3	4	5
<u>6.) De meest succesvolle startups weten welke richting ze uit willen gaan.</u>	1	2	3	4	5
<u>7.) Het succes van uw onderneming is eerder afhankelijk van de technologie die het bezit dan van het managementteam.</u>	1	2	3	4	5
<u>8.) Hoe groter het oprichtingsteam, hoe groter de kans om succesvol te zijn.</u>	1	2	3	4	5
<u>9.) Het is belangrijk om in uw team mensen te vinden met complementaire vaardigheden.</u>	1	2	3	4	5
<u>10.) De opleiding of ervaring van de oprichters was bepalend voor het succes van het bedrijf.</u>	1	2	3	4	5
<u>11.) Met meer oprichters was het bedrijf succesvoller geweest.</u>	1	2	3	4	5
<u>12.) Teamwork is belangrijk binnen het bedrijf.</u>	1	2	3	4	5
<u>13.) Bij de oprichting van het bedrijf was de aanwezigheid van een financieel persoon van belang.</u>	1	2	3	4	5
<u>14.) Bij de oprichting van het bedrijf was de aanwezigheid van een sales persoon van belang.</u>	1	2	3	4	5
<u>15.) Het managementteam heeft de grootste invloed op het succes van het bedrijf.</u>	1	2	3	4	5

➤ **Product/go-to market strategie**

Open vragen:

Wat is het belang van de gehanteerde marketingstrategie in een start-up bedrijf?

Welke zijn de “barriers to entry” die het bedrijf moest overwinnen om een bepaalde rol in de marktplaats te verkrijgen?

Stellingen i.v.m. Product/go-to-market strategie :

	Absoluut niet akkoord		geen van beide		Absoluut akkoord
<u>1.) Ons product is zo goed dat het zich van zelf zal verkopen.</u>	1	2	3	4	5
<u>2.) Klantenfeedback is essentieel voor onze productontwikkeling.</u>	1	2	3	4	5
<u>3.) Ons bedrijf heeft veel kennis over de activiteiten van de concurrentie.</u>	1	2	3	4	5
<u>4.) Wij concurreren onmiddellijk met hele grote bedrijven.</u>	1	2	3	4	5
<u>5.) Onze werknemers zijn heel klantgefocused.</u>	1	2	3	4	5
<u>6.) Wij geloven niet dat de marktvraag voorrang heeft op technologische verfijning.</u>	1	2	3	4	5
<u>7.) Ons bedrijf heeft veel kennis over zijn klantenbusiness.</u>	1	2	3	4	5
<u>8.) We streven ernaar om de laagste kostproducent te zijn in onze markt.</u>	1	2	3	4	5
<u>9.) De uniekheid van ons product schrikt nieuwe concurrenten af.</u>	1	2	3	4	5
<u>10.) Ons product zoekt een brede commodity markt.</u>	1	2	3	4	5
<u>11.) Onze bedrijfsfocus is een scherpe unieke marktsegmentatie.</u>	1	2	3	4	5
<u>12.) Het is belangrijk om zich enkel op heel grote markten te focussen.</u>	1	2	3	4	5
<u>13.) Het creëren van een harmonie tussen 'productdevelopment' en 'customer acquisition' is essentieel om succesvol te zijn.</u>	1	2	3	4	5

3.2 Interviews bedrijven

In dit hoofdstuk worden voor elk onderzocht hightech start-up bedrijf de 3 hoofdt topics met name management, product/go-to-market en financiering besproken. Voor elk bedrijf wordt onder elk hoofdtopic een antwoord op een voor hun bepaalde stelling verantwoord. Verder wordt ook kort samengevat welke factoren de geïnterviewde van het bedrijf aangeeft die succesvol zijn en waar een ondernemer die een succesvol hightech start-up bedrijf wil oprichten rekening mee moet houden. Op het einde zijn er ook de 2 grafieken van management en product/go-to-market met het cijfer die zij op elke stelling plakken.

3.2.1 Debreuck&Neiryck



Bedrijf: Debreuck&Neiryck

Rechtsvorm: nv

Website: www.d-n.be

Ondernemingsnummer: 0863 667 214

Arrondissement: Roeselare

Datum van oprichting: 25/02/2004

Respondent: Lieven Pyfferoen

Functie van respondent: P.R. (Public Relations) woordvoerder

Datum van afname: 02/02/10

Kernactiviteiten en missie

Debreuck&Neiryck omschrijven hun missie als: 'maatwerk tussen de mazen van het net'. Zij bieden hightech integratiesoftware aan als een dienst, in een geïntegreerde benadering naar de bestaande omgeving toe, en overtreffen hiermee de mogelijkheden van conventionele toepassingen.

Er is veel functionaliteit nodig om het kernproces te ondersteunen, en dit kan niet alleen opgelost worden via standaardpakketten. Het kernproces van een onderneming moet worden ondersteund door software die men zelf in de hand heeft en die kan functioneren met reeds bestaande software.

Management

Debreuck&Neiryck is opgericht door 2 personen: Wim Debreuck en Wout Neiryck. Ze zijn hooggekwalificeerde en gedreven informatici. Ze leerden elkaar kennen en

waarden als collega's bij één van de teloorgegangene coryfeeën in Flanders Language Valley. Uit praktijkervaring bij diverse grote informaticabedrijven en -organisaties leerden ze dat er in de markt nog een acute behoefte is aan integratie van software op maat van de gebruikers. Dit was de aanleiding tot de oprichting van hun hightech start-up bedrijf.

Binnen de bedrijfscultuur van dit hightech start-up bedrijf wordt falen als deel van het leerproces beschouwd. Zij werken via de scrum methodologie: zij gaan er vanuit dat er bij ieder project fouten worden gemaakt. Bij elk project dat wordt gestart, is er bij de aanvang de grootste kans op het maken van fouten. Deze fouten zijn: het onnodig veel uren besteden aan details, verkeerde veronderstellingen en slechte communicatie. Dit is in de beginfase van een gekozen project meer de regel dan de uitzondering. Toch heeft deze hightech start-up voor dit probleem een efficiënte aanpak gevonden. Ze gaan elk project namelijk in een aantal deeltjes snijden: sprints van 2 tot max. 4 weken. Een sprint beschrijft hierbij een deel van de functionaliteit. Op deze manier kan er volgens hun korter op de bal worden gespeeld. Het einde van een sprint betekent altijd dat zij de klant iets kunnen tonen. Zelfs als er binnen de sprint bepaalde details niet gehaald worden, gaan ze over naar de volgende sprint. Na de laatste sprint bieden zij dan ook op zijn minst de garantie dat alle processen worden ondersteund.

Elk project wordt behandeld in team en dus is teamwork van groot belang voor het bedrijf. Voornamelijk de complementariteit en ervaring van de teamleden zorgen voor een meerwaarde bij het zoeken van oplossingen voor projecten. Zij zijn er van overtuigd dat de kwaliteit van het managementteam de grootste invloed heeft op het succes van het bedrijf.

Product/ go-to-market strategie

Debreuck&Neiryck hun toepassingen houden rekening met de specificiteit van een klant zijn day-to-day business. Zij denken dus met de klanten mee voor de beste ondersteuning binnen hun bedrijf. Hun innovatieve oplossingen sluiten ook nauw aan bij de behoeften van de klanten. De software wordt namelijk telkens ontwikkeld vanuit het standpunt van de verschillende gebruikers. De vorm en de inhoud van de toepassing worden volledig naar de behoefte van de gebruiker ter plaatse ingevuld.

Het is moeilijk voor deze hightech start-up om over een brede marketingstrategie te beschikken. Hiervoor hebben zij niet altijd het geld en de nodige middelen ter beschikking. De integratie software markt ligt volgens hen totaal open. Zij hebben dus nauwelijks last van concurrentie. De klanten die zij hebben beschouwen zij ook als hun ambassadeurs. Zij streven naar het creëren van een goede vertrouwensrelatie tussen het bedrijf en zijn klanten. De klanten zorgen ervoor dat Debreuck&Neiryck toegang krijgt tot nieuwe netwerken. De klanten maken voor hen reclame bij organisaties als Voka. Verder zorgt de verwerving van grote klanten zoals Bridgestone voor de opbouw van referenties. Van het ene project komt hierdoor het andere project tot stand. Klantenfeedback is ook van belang voor de verdere productontwikkeling. Alleen via feedback kan de integratiesoftware voor een meerwaarde zorgen voor de klant zijn bestaande software. Het creëren van een harmonie tussen productontwikkeling en klantenverovering is dan ook heel belangrijk om succesvol te zijn.

Integratiesoftware wordt door hen als een niche markt aanzien. Toch is dit niet helemaal juist aangezien zij hun integratiesoftware over een hele horizontale lijn willen aanbieden. Een uitdaging voor deze onderneming is het aantonen dat de software in alle mogelijke sectoren kan worden gebruikt. Deze hightech start-up heeft dan ook verschillende doelgroepen in het vizier. Zij zijn actief in de transportsector, reinigingsmiddelen, blusapparaten, sportwereld, verzekeringssector, chemische nijverheid, aankoopsector, voeding, industriële productie, dienstensector, enz...

De technologie is voor deze hightech start-up slechts een middel en geen doel op zich. Technologische complexiteit dient zich achter de schermen af te spelen. Zij bieden enkel gebruiksvriendelijke software aan, het gebruik van een toepassing mag geen enkele technische kennis eisen. Het dient eenvoudig en intuïtief te zijn.

Software bestaat volledig uit vernieuwing, belangrijk hierbij is de flexibele communicatie tussen de verschillende technologieën. Het is belangrijk om telkens vanuit de behoefte van de klant te denken. Kleine bedrijven beschikken al over software maar willen er graag een stapje mee vooruit gaan. Debreuck&Neiryck gaat dan zijn integratiesoftware als een dienst aanbieden en niet als een product.

Problemen waarmee zij in de eerste jaren hadden te maken was o.a. de liquiditeit. Het is belangrijk om over geld op de korte termijn te beschikken. Wanneer er te lang op geld

van klanten moet worden gewacht, kan de planning in duigen vallen. Een ander probleem was het overtuigen van de eerste klanten. Met Bridgestone hebben ze wel een grote vis aan de haak kunnen slaan. Deze klant kan als referentie gebruikt worden om nieuwe klanten te veroveren en zorgt dus voor omzetverhoging.

Financiering

De groei in brutomarge van Debreuck&Neiryck sinds de opstart is sterk stijgend. Vanaf het startjaar tot vandaag is er elk jaar een stijging van 30% geweest. Dit start-up bedrijf wil deze stijgende trend ook graag aanhouden in de volgende jaren.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2004	2008	Relatief % stijging
€32.406	€211.427	652.43%

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2009/03</u>	<u>2008/03</u>	<u>2007/03</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	1,84	1,07	0,92
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	1,84	1,07	0,92
Solvabiliteitsratio (%)	22,38	18,17	20,16
Nettobedrijfskapitaal	55808	5758	-8130
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	11,51	6,24	13,73

Het aantal werknemers binnen het start-up bedrijf neemt geleidelijk aan toe: vorig jaar waren er 9 werknemers, het bedrijf is van plan om dit jaar nog 5 werknemers extra aan te werven. Naar de toekomst toe willen zij tot een 20-tal mensen tewerkstellen in hun bedrijf.

Dit hightech start-up bedrijf heeft een beroep gedaan op de volgende instellingen: het Innovatiecentrum, het IWT, Voka en verder is er ook een samenwerking met de Hogeschool West-Vlaanderen.

Zij doet geen beroep op externe financiering. De leningen via de bank volstaan om hun financieringscyclus rond te krijgen.

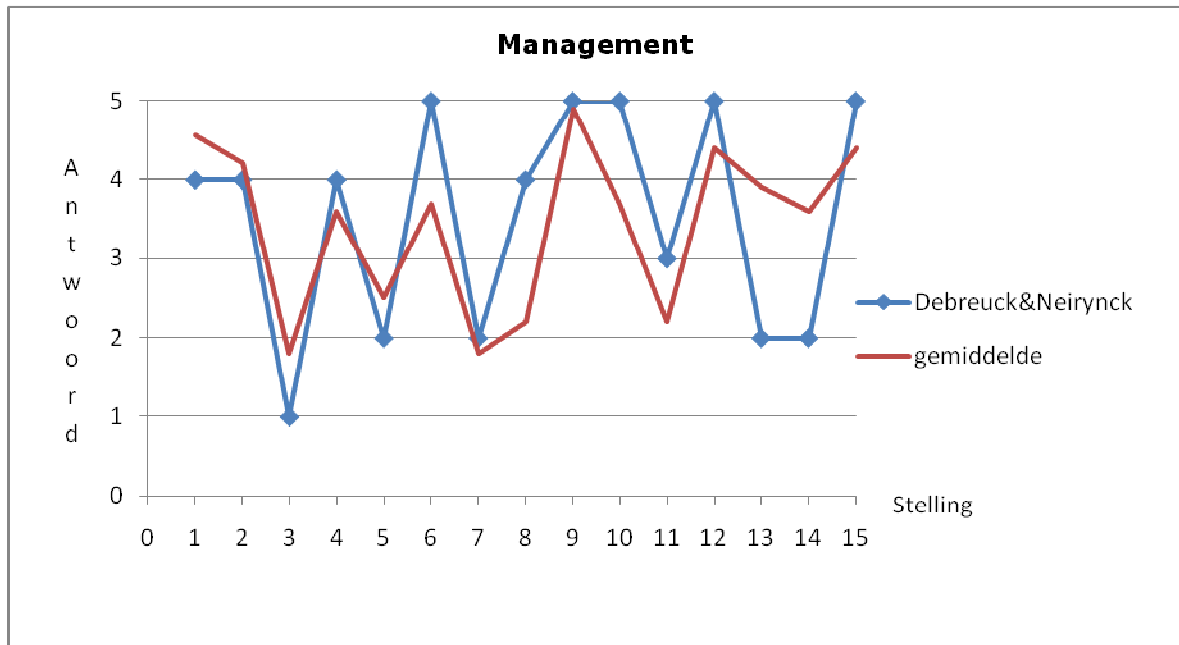
Overheidssteun via IWT subsidies is van belang voor het bedrijf. Wel zien zij het vele papierwerk dat hier telkens bij komt kijken als een grote belemmering.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

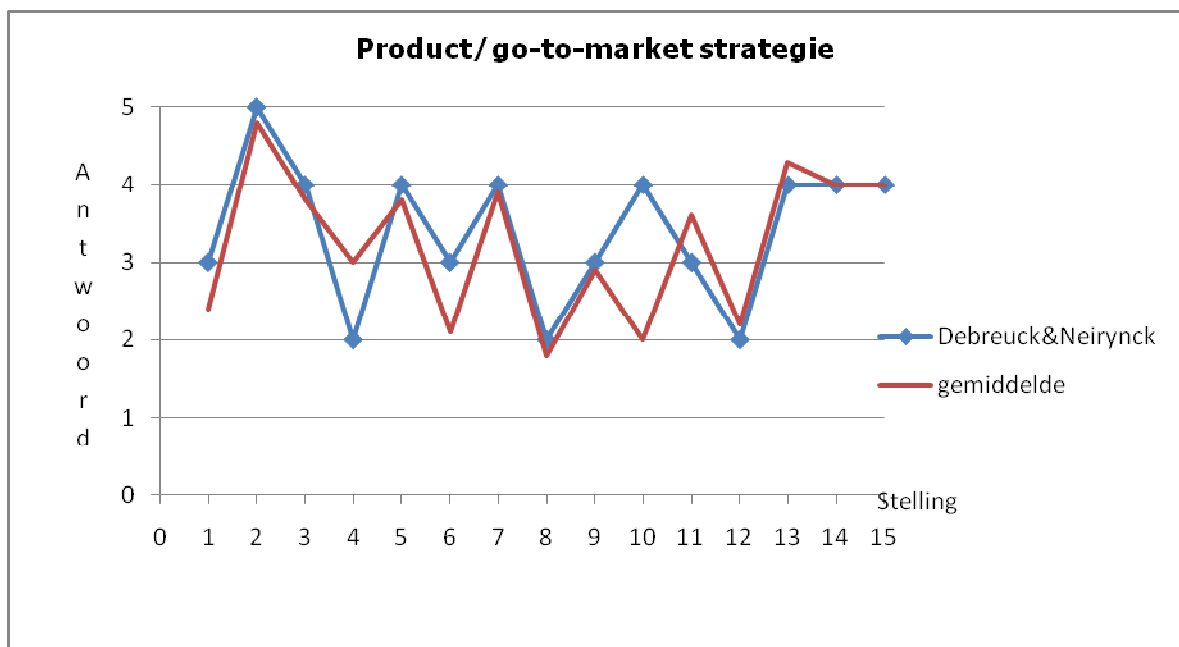
- het beschikken over een goed managementteam;
- de balans kunnen vinden tussen innovatie en operationeel zaken doen;
- het aantrekken van een grote klant en deze dan als referentie gebruiken;
- het aantonen van hun meerwaarde betreffende integratiesoftware voor klanten (ook leveranciers en de overheid).

Figuur 5a: Management Debreuck&Neiryck



Bron: eigen onderzoek

Figuur 5b: Product/go-to-market strategie Debreuck&Neiryck



Bron: eigen onderzoek

3.2.2 EconCore



Bedrijf: EconCore
Rechtsvorm: nv
Website: www.econcore.com
Ondernemingsnummer: 0878 425 664
Arrondissement: Leuven
Datum van oprichting: 22/12/2005
Respondent: Filip Geuens
Functie van respondent: bestuurder
Datum van afname: 1/03/10

Kernactiviteiten en missie

EconCore is de nieuwe technologische leider in 'economic sandwich material production technologies'. Deze hightech start-up ontwikkelt technologie voor een continue productie van honingraatstructuren en -panelen. EconCore biedt technologieën aan voor de continue productie van de meeste economische honingraat kernen van papier (TorHex) en thermoplastische materialen (ThermHex) die een verdere verwerking mogelijk maken naar lichtere, kostenefficiënte en kwalitatief hoogwaardige sandwich panelen en onderdelen. EconCore heeft tot doel om deze technologieën te ontwikkelen zodat hun klanten honingraat kernmateriaal, panelen en onderdelen kunnen produceren tegen lagere kosten dan eender welke concurrent. EconCore ondersteunt ook zijn klanten en licentiehouders in hun applicatie-ontwikkeling en integratie van de EconCore technologieën in bestaande productielijnen.

Management

EconCore is in 2006 opgericht door 1 persoon. Deze persoon ontwikkelde een technologie en vond de opportuniteit om met de KUL (Katholieke Universiteit Leuven) de spin-off

EconCore op te starten. Het werd duidelijk dat deze enige oprichter niet alle taken op zich kon nemen. Er is dan na de oprichting ook vrij snel een managementteam rondom deze persoon opgericht. Het managementteam bestaat vandaag uit vier personen waaronder een ceo (chief executive officer), een cfo (chief financial officer), een cso (chief sales officer) en een productiemanager. Dit team kan in de loop der jaren nog verder uitgebreid worden. Deze start-up heeft immers een dynamische ingesteldheid en weet dat het voortdurend moet mee-evolueren met zijn omgeving om een goede competitieve positie te handhaven. Volgens de geïnterviewde weten succesvolle start-ups welke richting zij moeten uitgaan. Deze richting moet wel continue worden bijgestuurd, zodat ze in lijn is met de marktnoden en de verder technologieontwikkeling. Deze richting kan dus in de loop der jaren worden verfijnd alhoewel de oorspronkelijke richting die voor ogen werd gehouden altijd zal worden gehandhaafd.

Verder stelt de geïnterviewde dat start-up bedrijven die over een duidelijke visie beschikken het meest succesvol zijn. Voor deze visie moet wel gevochten worden wat soms moeilijk kan zijn in een concurrentiële omgeving.

Op de vraag of met meer oprichters EconCore vandaag succesvoller zou geweest zijn antwoordt de geïnterviewde negatief. Eén enkele oprichter kan in staat zijn om een hightech start-up bedrijf op te starten. Wel is zoals eerder al gezegd het noodzakelijk om hier rond dan een goed managementteam uit te bouwen dat over voldoende complementaire vaardigheden beschikt zodat het als klankbord kan functioneren. Het managementteam draagt volgens hem ook het meeste bij tot het succes van EconCore. De technologie mag de beste zijn, zonder het managementteam waarover EconCore beschikt zou deze start-up nooit succesvol zijn. Verder zorgt teamwork voor het nodige succes. Teamwork is heel belangrijk voor EconCore.

Product/ go-to-market strategie

Voor EconCore zijn de volgende 2 factoren van belang: enerzijds is er de productpositionering ten opzichte van klassieke oplossingen en anderzijds de identificatie van niches waarin groei mogelijk is.

Het zoeken naar de juiste niches was een moeilijk maar wel heel belangrijk proces. Grote spelers die de markt domineren beschikken immers over heel veel kapitaal en voor een

jong start-up bedrijf is het dus onmogelijk om met deze bedrijven rechtstreeks te kunnen concurreren. EconCore begreep dit goed met het gevolg dat zij zich op nichemarkten hebben toegelegd.

Door het gebruik van patenten heeft EconCore de mogelijkheid om een snelle productiemethode te handhaven. Deze patenten maken naast de uniekheid van hun product/technologie nieuwe concurrentie bang. Er wordt veel geluisterd naar klantenfeedback want enkel op deze manier weet het bedrijf of ze op de juiste manier bezig is. Het creëren van een harmonie tussen productontwikkeling en klantenverovering is dus essentieel voor dit bedrijf om succesvol te zijn. De positieve commentaren van zowel klanten als persartikels maken duidelijk dat EconCore over een uniek product beschikt.

Marketing is, als hier voornamelijk naambekendheid wordt onder verstaan, heel belangrijk voor het bedrijf. Een goede reputatie zorgt voor marktbekendheid. Voor EconCore is het van belang om het bedrijf body te geven, een referentie is dus van groot belang. Essentieel is volgens hen om de naam EconCore bekend te maken bij de juiste personen. Verder is een duidelijke go-to-market strategie van belang om de juiste niche te veroveren en een goed marktbeleid te voeren.

Om een rol in de marktplaats te verkrijgen werd EconCore gedwongen tot de opstart van een eigen productieomgeving om de performantie en productiviteit van zijn technologie te bewijzen.

EconCore worstelt ook met het probleem dat zij als een hightech start-up bedrijf als risicovol wordt beschouwd. Hun aanpak voor klantenverovering en om tevens met dit probleem over weg te kunnen, was het zoeken van early adaptors (klanten) die bereid waren dit risico te nemen. Via een pilotfase wordt de technische kwaliteit van de materialen naar boven gebracht, op zulke manier kunnen ze de producten tonen die de klanten willen hebben.

Financiering

De groei van EconCore in vergelijking met de verwachting bij opstart is boven de verwachtingen in termen van brutomarge maar beneden de verwachting in termen van aantal klanten en marktpenetratie.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2005	2008
€-31.672	€1.079.338

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2009/03</u>	<u>2008/03</u>	<u>2007/03</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	6,75	1,21	2,74
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	6,7	1,19	2,74
Solvabiliteitsratio (%)	70,15	32,3	76,4
Nettobedrijfskapitaal	1574547	93084	257283
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	24,23	-2,84	-26,61

In 2009 waren er al 6 werknemers actief voor dit bedrijf. Naar de toekomst toe willen zij dit aantal werknemers verder uitbreiden.

Het start-up bedrijf heeft beroep gedaan op universitaire begeleiding voor spin-offs en heeft via LRD (Leuven Research&Development) ook juridische begeleiding ontvangen.

Voor de financiering zelf heeft dit hightech start-up bedrijf voornamelijk beroep gedaan op externe financiering. In het interview kwam duidelijk aan de orde dat deze noodzakelijk was voor de kapitaalintensieve opstart van de productie en ook voor de verdere financiering van de productontwikkeling. Externe financiering versnelt de groei die essentieel is voor dit bedrijf.

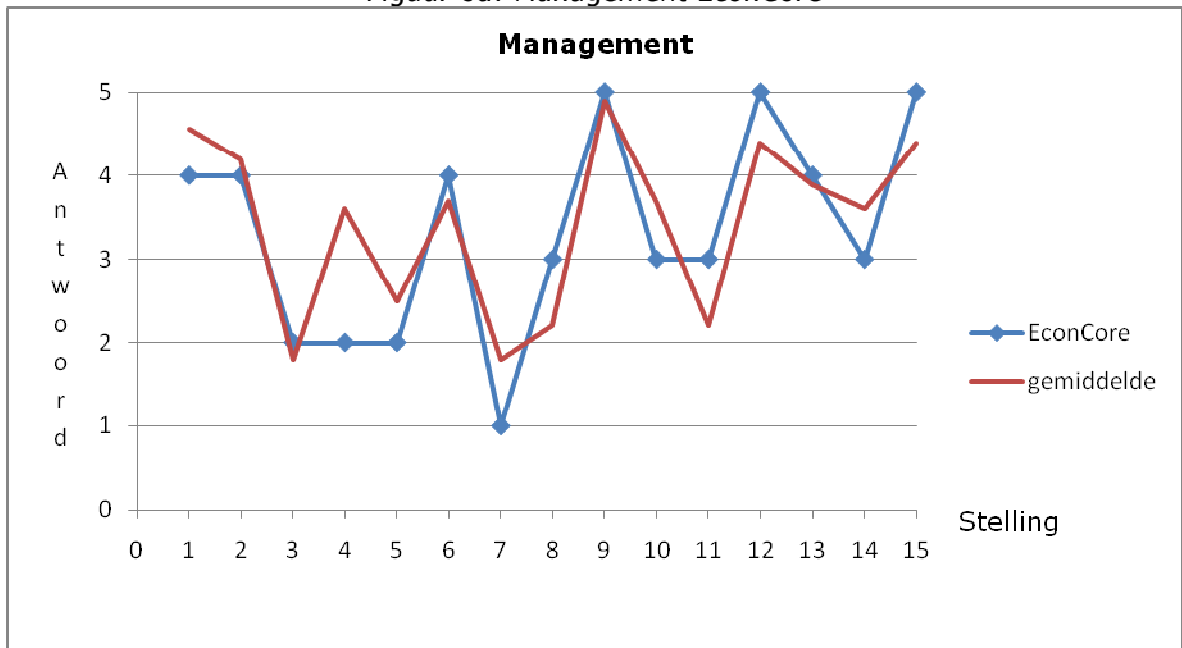
Inzake overheidssteun worden er hiervoor actief aanvragen voor steun ingediend, ondermeer bij IWT. Subsidies voor technologieontwikkeling laten toe dat dit start-up bedrijf meer eigen middelen in marketing kan investeren.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

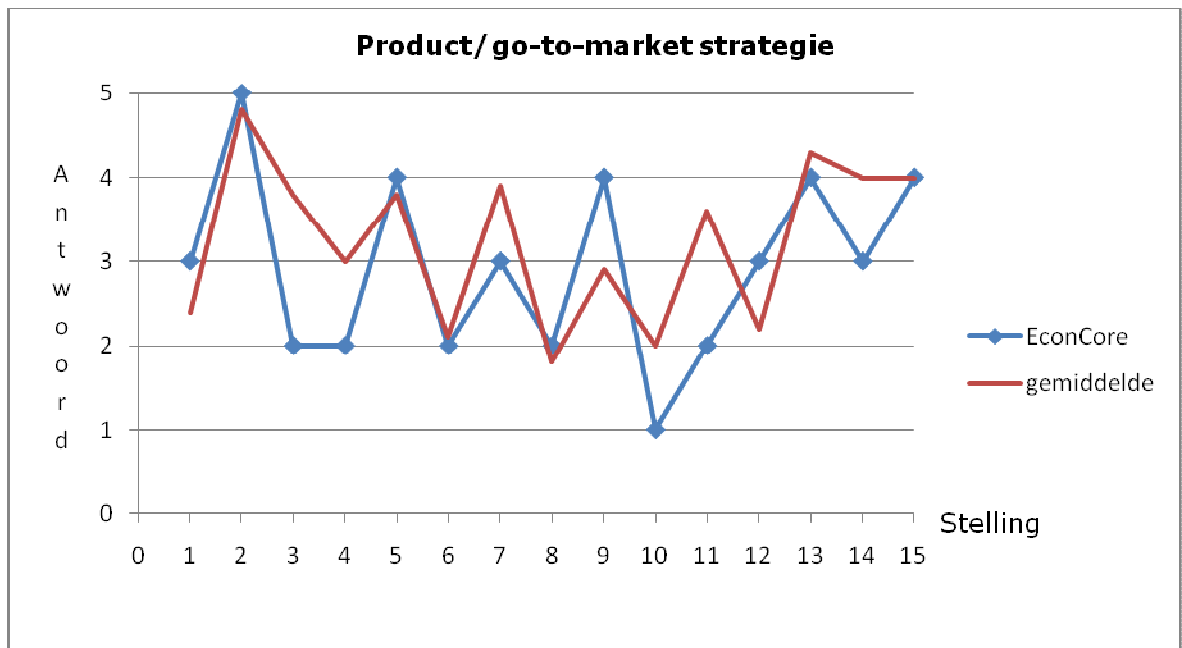
- de gedrevenheid en complementariteit van het managementteam;
- de samenwerking met ervaren zakenmensen binnen het managementteam;
- een goede productpositionering en identificatie van de potentiële nichemarkten;
- het beschikken over een goede patentportefeuille.

Figuur 6a: Management EconCore



Bron: eigen onderzoek

Figuur 6b: Product/go-to-market strategie EconCore



Bron: eigen onderzoek

3.2.3 eSaturnus



Bedrijf: eSaturnus

Rechtsvorm: nv

Website: www.esaturnus.com

Ondernemingsnummer: 0888 630 559

Arrondissement: Leuven

Datum van oprichting: 6/04/2007

Respondent: Thomas Koninckx

Functie van respondent: oprichter en ceo

Datum van afname: 7/01/10

Kernactiviteiten en missie

eSaturnus is een start-up bedrijf met roots uit de universiteiten van Leuven en Oxford (Verenigd Koninkrijk). Het is een geavanceerde technologie aanbieder in digitale signaalverwerking en multimedia-oplossingen binnen en buiten moderne operatiekamers. eSaturnus doet aan real-time digitale video verwerving, verbetering en bewerking voor medische archivering, documentatie en transmissie, gecombineerd met innovatieve algoritmen. Dit resulteert dan in nieuwe oplossingen voor medische professionelen, ziekenhuizen en strategische partners.

Zij werken voortdurend aan de ontwikkeling van geïntegreerde hardware- en software producten die medische professionals en hun medewerkers ondersteunen, wat resulteert in een hogere efficiëntie en een betere patiëntenzorg. Het aanbieden van kostenefficiënte toegevoegde waarde is voor hun van essentieel belang.

Hun missie bestaat vooral uit de ontwikkeling van tools die voor hun klanten van noodzakelijk belang zijn. Deze tools bieden zij aan tegen zeer concurrerende prijzen. Daarnaast bieden zij ook de ontwikkeling en aanpassing van de software aan voor de

klantspecifieke behoeften. Verder bieden zij ook consultancy diensten aan voor hightech medische toepassingen en de uitvoering ervan.

Management

eSaturnus is opgericht door 2 broers. Deze 2 personen hadden voor de oprichting van de hightech start-up al met elkaar gewerkt. Hier is later dan nog een derde persoon bijgekomen bij de oprichting van de naamloze vennootschap zelf, zodat er 3 zaakvoerders zijn. Een oprichtingsteam van 3 man is volgens dit start-up bedrijf ideaal. Een groter oprichtingsteam zou de kans om succesvoller te zijn zeker niet waar maken. Het management is ondertussen uitgebreid met een sales manager. Het managementteam streeft naar een gezonde balans tussen winst en integriteit. Bij de oprichting van het bedrijf was de aanwezigheid van een sales persoon niet zo belangrijk. In de eerste jaren lag de prioriteit voornamelijk op het maken van de technologie zelf. De start-up wil nu graag zijn departementen gaan uitbreiden. De 3 departementen zijn de: R&D, sales&marketing en de operations group. Voor deze operations group wil het bedrijf mensen gaan aanwerven. Ze gaan de richting uit die ze vooraf hebben gedefinieerd in hun businessplan. Deze richting moet wel voortdurend worden aangepast aan de omgevingsvereisten opdat deze het bedrijf een succesfactor kan verschaffen.

Tenslotte vormt teamvorming een belangrijk onderdeel binnen het bedrijf. Vooral het vinden van mensen met complementaire vaardigheden binnen het team zorgt ervoor dat er betere beslissingen kunnen worden genomen. Het managementteam heeft een grote invloed op het succes van dit hightech start-up bedrijf.

Product/ go-to-market strategie

eSaturnus vindt het belangrijk om over de gehanteerde strategie goed na te denken. Volgens hen heb je wel niet altijd de volledige vrijheid en keuze om de strategie te bepalen. Enkel wanneer het bedrijf wat geëvolueerd is en er al wat ontwikkelingen zijn gepasseerd kan het bedrijf kijken welke strategie nu de juiste is en welke zij vervolgens moet gaan handhaven.

De strategie moet dus juist zijn, maar zal ook eerder een gevolg zijn van het type product dat een bedrijf aanbiedt. Het is belangrijk om hierbij de signalen van de markt in het oog te houden. Wanneer het juiste moment zich dan voordoet moet het bedrijf dat signaal uit de markt oppikken en toepassen.

eSaturnus focust zich op een niche markt. Hun producten vinden zijzelf niet goedkoop (ze hebben nl. een hoge kost per eenheid), maar vinden zij ook niet echt heel duur. Het is voornamelijk dan ook de kwaliteit waarmee dit bedrijf zich wil onderscheiden van zijn concurrenten.

Hun strategie bestaat ook uit een goede samenwerking met complementaire partners. Strategische partnerships met onderzoekscentra en belangrijke industriële groepen die complementaire producten aanbieden helpen het bedrijf om een competitief voordeel te creëren.

eSaturnus worstelt ook met het probleem dat hun hightech start-up als risicovol wordt beschouwd. Voornamelijk de credibiliteit vormt een probleem. Het is niet eenvoudig om een product van miljoenen euro's te verkopen als je als hightech nog maar 2 jaar bestaat. Het is dus een hele uitdaging om het vertrouwen van een klant te winnen. Dit is vaak een moeilijk en langdradig proces. Dit proces begint altijd met de klant te overtuigen van de goede technologie waarover zij beschikken en hoe dit een meerwaarde kan zijn voor de klant. Klantenfeedback is cruciaal en hier wordt veel rekening mee gehouden bij de productontwikkeling. In het beginjaar hebben zij ook veel moeten investeren in 'professionalisering'. Verschillende processen waaronder het verkoopproces en het ontwikkelingsproces moesten nog veel professioneler worden om effectief en efficiënt te zijn. Deze professionalisering is goed tot stand gekomen zonder de creativiteit te moeten afremmen.

Barriers to entry die het bedrijf ondervindt om een rol in de marktplaats te verkrijgen is de concurrentie. Het bedrijf wordt vaak agressief benaderd door concurrenten voornamelijk op productniveau. Door hun strategische partnerships kan hier tegen gestreden worden. Verder heeft het bedrijf voldoende kennis over de activiteiten van de concurrentie zodat zij van nieuwe ontwikkelingen op de hoogte kan blijven. Concurren met hele grote bedrijven behoort tot de bedrijfsdoelstellingen.

Financiering

De korte termijn planningen van eSaturnus waren in het begin telkens optimistischer dan de realiteit. Dit was te wijten aan het feit dat in hun planning de kosten waren overschat. Hun brutomarge en rendabiliteit kent een stijgende lijn.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2007	2008
€-21.859	€448.564

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2009/09</u>	<u>2008/09</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	1,59	2,44
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	1,46	2,1
Solvabiliteitsratio (%)	40,18	61,59
Nettobedrijfskapitaal	243266	155854
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	36,29	-22,75

De groei van eSaturnus in vergelijking met de verwachting bij opstart is anders verlopen dan wat men in het oorspronkelijke financieel plan voor ogen had.

In de beginjaren ondervond dit bedrijf dat je uw financieel plan in feite weinig in de hand hebt. Of je nu in staat bent om een omzet van 50.000 of 300.000 euro te maken is zeer moeilijk in te schatten volgens de ceo. Nu, na 2 jaar, is het gemakkelijker om een veel accuratere omzetplanning te maken omdat de resultaten van de vorige jaren kunnen gebruikt worden.

Als er de mogelijkheid is om meer te investeren zullen hierdoor de kosten stijgen waardoor vervolgens ook de omzet zal stijgen. Belangrijk voor dit hightech start-up bedrijf is om een gezond evenwicht tussen omzet en kosten te vinden.

De groei van het aantal werknemers in dit hightech start-up bedrijf is voornamelijk afhankelijk van de groeifase waarin het bedrijf zich bevindt. De ambitie is om het bedrijf actief te laten groeien. In 2008 hadden zij 4 werknemers en in 2009 waren er 6 werknemers actief voor dit hightech start-up bedrijf. Werknemers worden dan ook voornamelijk aangeworven in functie van de groei van het bedrijf. Er wordt rekening gehouden met de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt en er staan momenteel vacatures open.

eSaturnus is bezig om zijn technologie te laten maturiseren, met de bedoeling dat de verkopen toenemen. Van zodra zij in landen als Frankrijk, Spanje en Saudi-Arabië een voet aan wal krijgt, is het de bedoeling om daar ook 2 of 3 man extra aan te werven per land.

Voor begeleiding en advies heeft dit hightech start-up bedrijf een beroep gedaan op het Agentschap Ondernemen, het IWT en SO Kwadraat. SO Kwadraat bleek hier als een heel nuttig klankbord te functioneren. Zij kregen hierbij de ervaring van een juridische, financiële persoon wat voor dit start-up bedrijf van waardevol belang was.

eSaturnus heeft geen beroep gedaan op externe financiering. Volgens de ceo doe je pas een beroep op externe financiering zoals venture capitalists wanneer je een exit wilt realiseren. Het bedrijf wil geen exit realiseren wat voor hun de belangrijkste reden is om van deze financiering geen gebruik te maken.

Overheidssteun voor het bedrijf wordt aanzien als 'nice to have'. Verder wordt aangegeven dat overheidsfinanciering mooi meegenomen is wanneer men op zoek gaat naar personeel en als er hierbij dan enkele zaken kunnen worden gesubsidieerd.

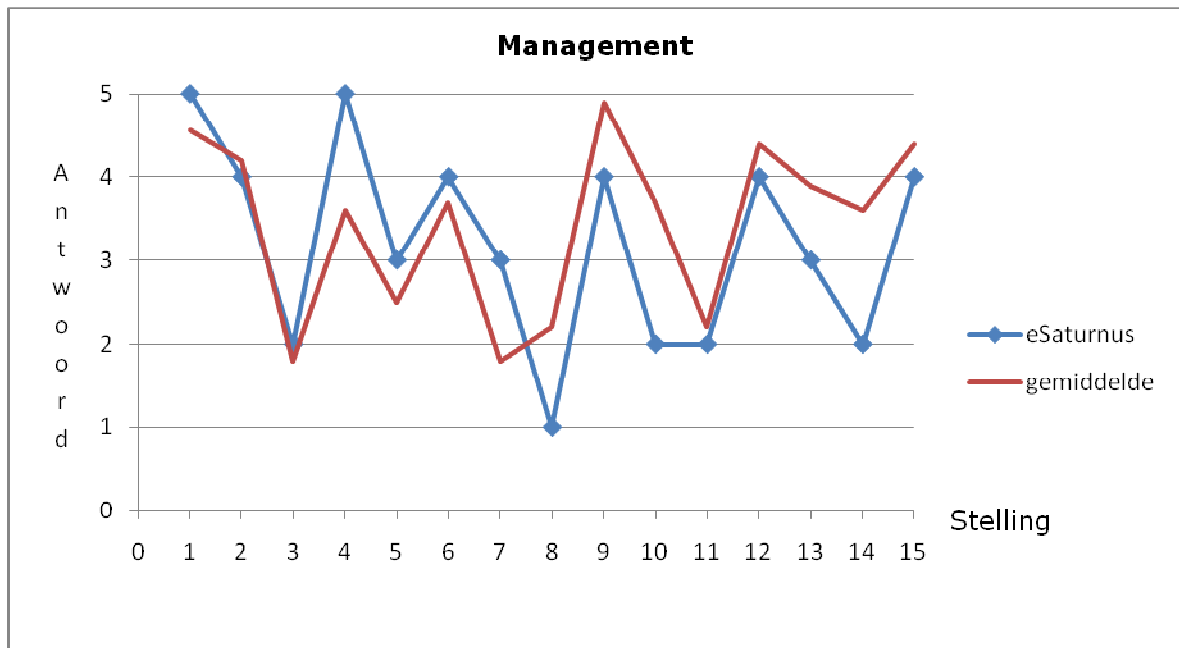
Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

- een juiste technologie in de juiste marktniche aanbieden;
- het beschikken over een goed managementteam;

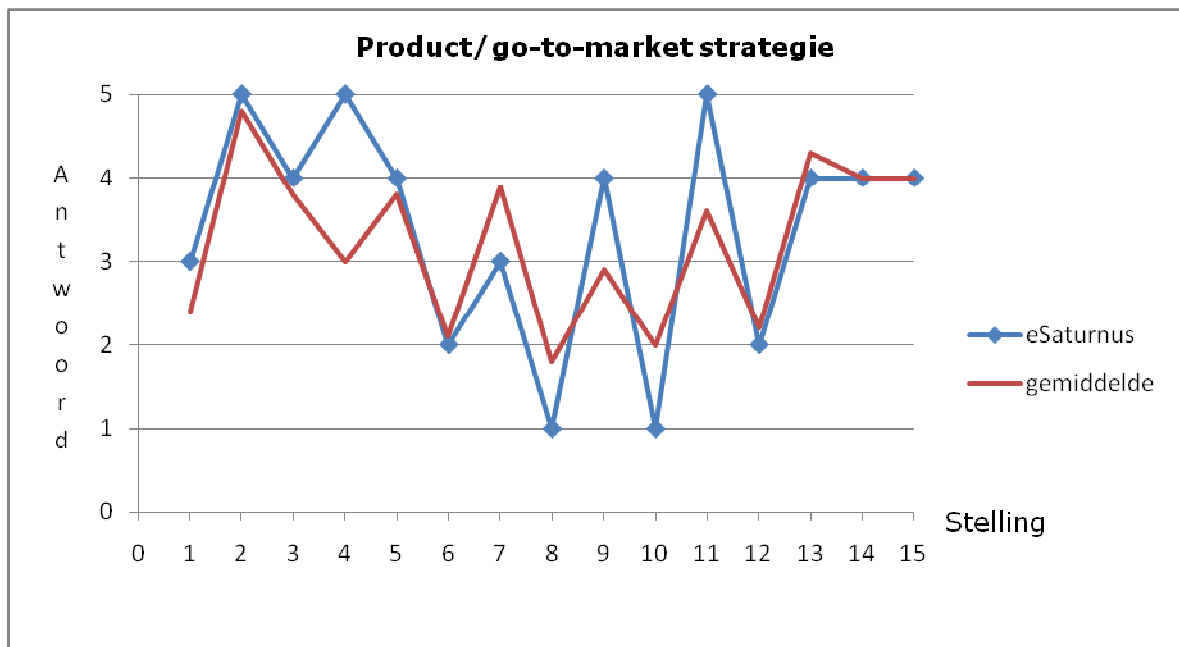
- klantenfeedback als belangrijk achten;
- passie en plezier hebben om in een hightech omgeving te werken, want anders ben je volgens deze start-up niet in staat om een betere technologie te ontwikkelen.

Figuur 7a: Management eSaturnus



Bron: eigen onderzoek

Figuur 7b: Product/go-to-market strategie eSaturnus



Bron: eigen onderzoek

3.2.4 ICsense



Bedrijf: ICsense

Rechtsvorm: nv

Website: www.icsense.com

Ondernemingsnummer: 0863 436 887

Arrondissement: Leuven

Datum van oprichting: 13/02/2004

Respondent: Bram De Muer

Functie van respondent: oprichter en ceo

Datum van afname: 21/12/09

Kernactiviteiten en missie

ICsense is een ISO 9001:2000 gecertificeerd IC hightech start-up bedrijf, die analoge, mixed-signal en high-voltage IC design diensten en ASIC (Application Specific Integrated Circuit) turnkey oplossingen aanbiedt.

ICsense biedt best-in-class IC design services aan van consultancy tot volledige mixed-signal ASIC or SoCs (System on chips).

ICsense biedt klantspecifieke ASIC turnkey oplossingen van idee tot eindproduct, dus meer dan de bestaande oplossingen in de markt en die afgestemd worden op de klantspecifieke toepassingen en producten. Zij leveren hun ASIC-expertise, via een samenwerking met toegewijde partners en onderaannemers, om zo oplossingen tegen de laagste kosten te kunnen aanbieden met het laagste vermogen, de beste prestaties en kleinste vorm factor. ICsense beheert het volledige ontwerp van productieklare ICs, productietest en assemblage coördinatie en supply chain management.

De missie van ICsense is om de nummer één partner te worden voor mixed-signal en high-voltage IC ontwikkelingen van blocks tot ASIC's. Zij streven naar lange termijn relaties met de klanten door het creëren van vertrouwen en door het ontwikkelen van innovatieve IC's met hogere toegevoegde waarde en lagere kosten. Door onafhankelijk te werken kan ICsense de beste trade-offs, zowel technisch als economisch, aanbieden. Zij streven voortdurend naar het handhaven van hun uitstekende track record van succesvolle ontwerpen, waarvan er vele nu reeds in productie zijn.

Management

ICsense is opgericht in 2004 door 4 doctoraatsstudenten in micro-elektronica, als spin-off van het departement ESAT-MICAS van de Katholieke Universiteit Leuven. Zo wordt ICsense ondersteund door meer dan 30 jaar ervaring en onderzoek in analoge en mixed-signal IC design. Het managementteam bestaat nog altijd uit deze 4 oprichters. Volgens hen zou het bedrijf niet succesvoller zijn wanneer er meer dan 4 oprichters waren. Momenteel zijn er reeds 24 werknemers actief voor dit hightech start-up bedrijf. Bij de oprichting was de afwezigheid van een financieel en sales persoon een groot gemis. Moesten ze de kans hebben om terug opnieuw te beginnen zouden zij zulke personen zeker aannemen. Het managementteam heeft volgens hen de grootste invloed op het hedendaagse succes dat het bedrijf kent. Teamwork en het vinden van leden met complementaire vaardigheden bepalen het succes van dit start-up bedrijf. Ervaring van de leden in het team werd in de beginjaren gemist.

Product/ go-to-market strategie

De strategie die dit start-up bedrijf hanteert is geleidelijk aan gegroeid. Eerst was het essentieel om over de juiste technologie te beschikken en later heeft het bedrijf dan geleerd hoe zij haar zaken het best kon uitvoeren. De ceo geeft ook aan dat wanneer zij in de beginfase iemand in hun team hadden gehad met wat meer ervaring zij in feite veel sneller hadden kunnen groeien. Ervaring werd dus gemist maar gelukkig konden zij wel teren op de naam en faam van de Universiteit Leuven.

Klantenfeedback is essentieel voor hun productontwikkeling. Het bedrijf gaat zijn klanten voortdurend ondervragen. Zo voeren projectmanagers metingen met de klanten uit en

bellen zij de klanten ook op om zoveel mogelijk feedback te achterhalen. Het bedrijf heeft als gevolg dan ook veel kennis over zijn klantenbusiness. Het creëren van een harmonie tussen productontwikkeling en klantenverovering is voor dit hightech start-up bedrijf van groot belang.

Superhoge volumes vast krijgen of de laagste kostproducent willen zijn behoren niet tot de bedrijfsdoelstellingen dit bedrijf. Met Chinezen concurreren op prijs is voor hen ook niet mogelijk. Het bedrijf gaat daarom de concurrentie aan met voornamelijk Europese ondernemingen en beschikt over voldoende kennis over de activiteiten van deze concurrenten. Hun bedrijfsdoelstellingen om een competitief voordeel te veroveren zijn: hoge betrouwbaarheid, hoge complexiteit en het geven van een hoge toegevoegde waarde aan hun klanten.

De bedrijfsfocus is het vinden van een marktniche. Zij zijn momenteel actief in 3 verschillende marktsegmenten: het automobiele-, het industriële- en het medische marktsegment.

Een barrier to entry om in de beginfase een plaats in de markt te veroveren was o.a. het gebrek aan marktkennis. Het duurde even vooraleer het bedrijf zijn juiste klanten kenden en hier vervolgens een vertrouwensrelatie mee kon aangaan. Ook de bedrijfservaring was een groot gemis in de beginfase. Net als het gebrek aan voeling met de leveranciers en onderaannemers van de markt. De oprichters waren namelijk vooral technisch aangelegd. Daarom had het financiële, de marketing en de verkopen vooral in de beginfase veel beter gekund. Vooral het belang van de marketing werd in de beginfase zwaar onderschat. Hier hebben zij dan ook wel de nodige lessen uit geleerd. Bedrijven die dan ook willen starten, raden zij aan om niet teveel zaken zelf te willen doen. Het is namelijk beter om sneller een beroep te doen op een ervaringsdeskundige.

Financiering

De groei in omzet van ICsense in vergelijking met de verwachting bij opstart is beter dan verwacht. Het bedrijf heeft telkens een hogere brutomarge gehaald dan oorspronkelijk was voorzien. Dit is volgens de ceo ook te danken aan het feit dat ingenieurs alles zo realistisch mogelijk willen inschatten en voorstellen.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2004	2008	Relatief % stijging
€97.329	€1.278.671	1313,76%

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2009/06</u>	<u>2008/06</u>	<u>2007/06</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	2,89	2,72	1,82
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	2,81	2,63	2,79
Solvabiliteitsratio (%)	67,87	66,58	50,91
Nettobedrijfskapitaal	812765	489891	366022
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	35,43	20,46	4,47

De bedoeling van dit start-up bedrijf is om organisch te groeien. Zij hebben met dezelfde mensen dus meer omzet gehaald dan dat zij vooraf hadden ingeschat. Dit is vooral te wijten aan het strategisch goed aanpakken van de zaken en voor een productiviteitsstijging te zorgen.

De groei van het aantal werknemers van ICsense sedert de opstart kan men vergelijken met een lineair patroon. In 2006: 3 werknemers, in 2007: 9 werknemers, in 2008: 13 werknemers en in 2009 waren er al 16 werknemers actief voor dit bedrijf.

Elk jaar streeft de onderneming ernaar om ongeveer vier mensen aan te nemen. Dit cijfer wil het bedrijf ook graag aanhouden voor de lange termijn.

Voor begeleiding en advies heeft de starter in zijn beginfase een beroep gedaan op Unizo, LRD (Leuven Research&Development) en later ook op SO Kwadraat.

Voor externe financiering heeft het bedrijf beroep gedaan op venture capitalists en business angels. Achteraf bleek de adviesverstrekking hierbij belangrijker dan het geld. Het geld is immers nooit gebruikt en staat nog altijd op een bankrekening.

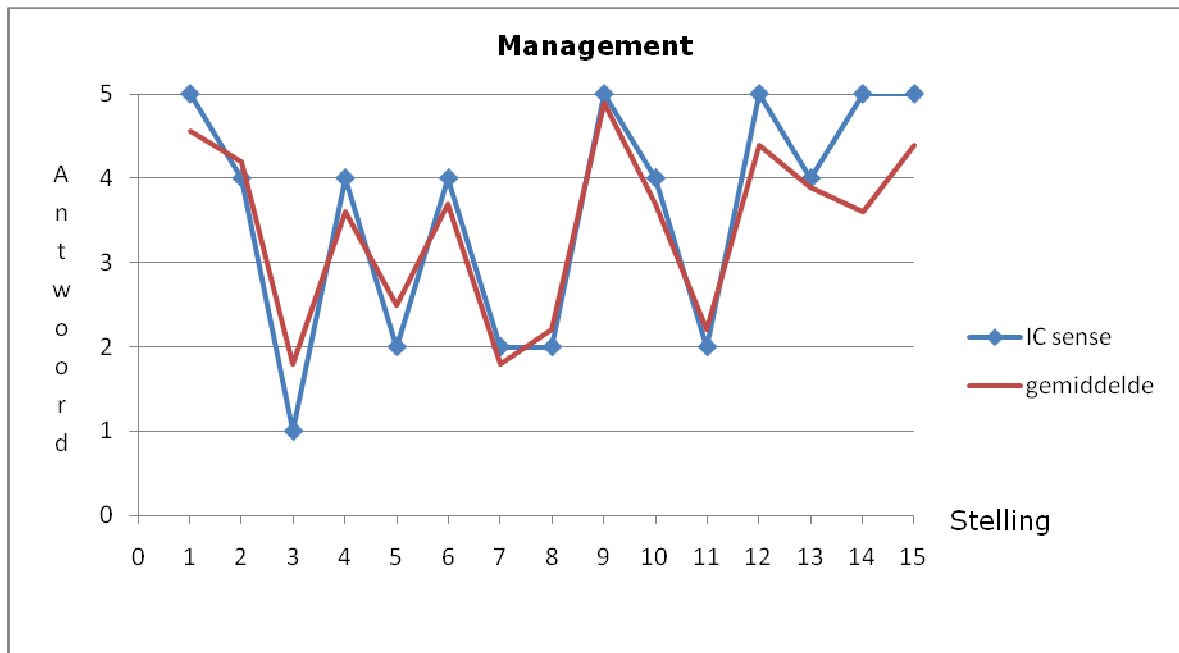
Het belang van overheidssteun voor het bedrijf is 'nice to have' m.a.w. mooi meegenomen want het bedrijf heeft in principe geen extra geld nodig.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

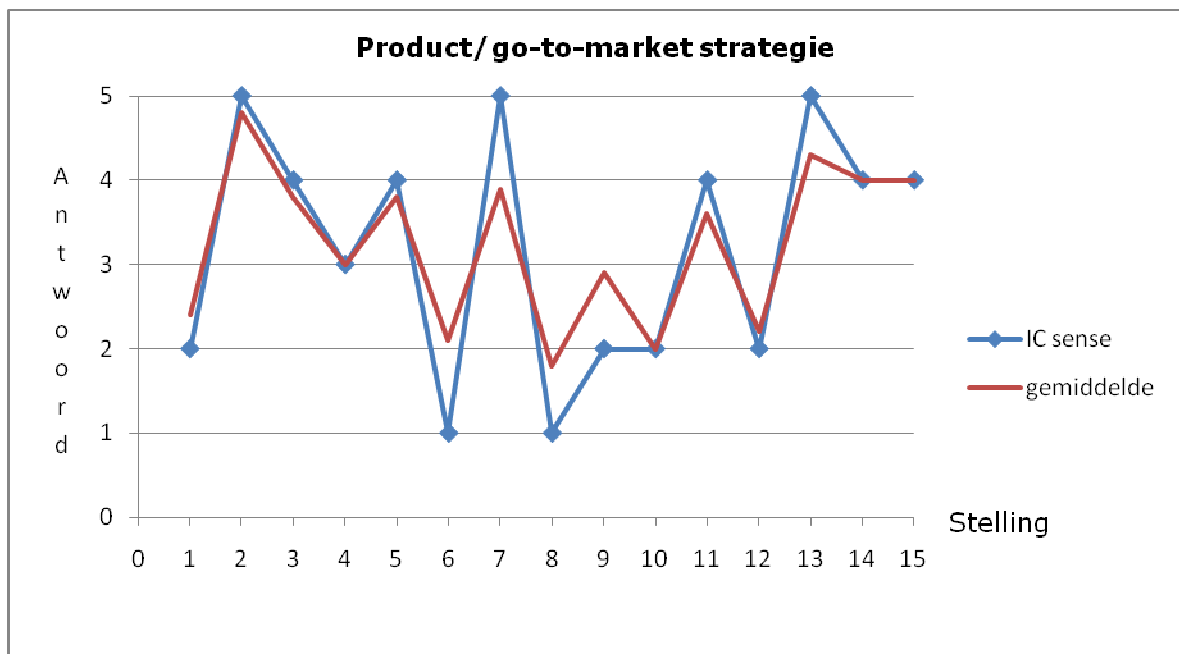
- het management team;
- de technologische kennis waarover dit hightech start-up bedrijf beschikt;
- het afstuderen aan een universiteit met internationale naam en op deze naam kunnen teren;
- de passie en motivatie van het kunnen werken in een hightech omgeving en de gehele entourage van ondernemers waarmee kan worden gecommuniceerd.

Figuur 8a: Management ICsense



Bron: eigen onderzoek

Figuur 8b: Product/go-to-market strategie ICsense



Bron: eigen onderzoek

3.2.5 Nomadesk



Bedrijf: Nomadesk

Rechtsvorm: nv

Website: www.nomadesk.com

Ondernemingsnummer: 0867.499.902

Arrondissement: Gent

Datum van oprichting: 20/09/2004

Respondent: Filip Tack

Functie van respondent: oprichter en ceo

Datum van afname: 19/03/10

Kernactiviteiten en missie

De missie van Nomadesk is om een unieke (hoofd)leverancier van on-demand file sharing, synchronisatie en data beveiligingsoplossingen te zijn voor de mobiele of "nomadische" professioneel. In de afgelopen vijf jaar heeft Nomadesk de gemakkelijkste en meest veilige manier gecreëerd voor het delen, synchroniseren en back-uppen van kritische bestanden, en dit zowel online als offline.

Management

Nomadesk is opgericht in 2004, met een wereldwijde hoofdzetel in Gent en een Amerikaans kantoor in New York. Dit start-up bedrijf is gestart met 3 oprichters, waaronder een ceo, een coo en een cto. Deze 3 oprichters zijn elk sterk in hun eigen discipline en vormen zo samen een sterk en complementair geheel. Momenteel bestaat het managementteam uit 4 personen, deze 3 oprichters plus een bijkomende persoon die instaat voor de business development. 2 oprichters hadden voordien al met elkaar samengewerkt. Volgens de ceo is dit toch wel een extra troef aangezien zij op voorhand

al goed op de hoogte zijn van elkaars sterktes en zwaktes. Volgens de ceo maakt het aantal oprichters bij de opstart niet zoveel uit. In hun geval is het met 3 oprichters goed uitgedraaid. Hij vermeldt hierbij wel dat hij ook start-up bedrijven kent met minder of meer dan 3 oprichters die waren opgestart en ook wel succesvol waren. Bij de oprichting van hun bedrijf was de aanwezigheid van een financieel persoon en sales persoon van groot belang. Zij beschikten zelf, door diploma's en ervaringen, over de nodige vaardigheden om deze functies in de beginfase op een goede manier uit te voeren. Verder zorgen vertrouwen en diversiteit binnen het managementteam voor het succes binnen het bedrijf. Het managementteam en de complementariteit die hierbij volgens hun aanwezig moet zijn heeft de grootste invloed op het succes van het bedrijf.

Product/ go-to-market strategie

Nomadesk heeft de eerste virtuele fileserver ter wereld ontwikkeld, die zowel online als offline document management mogelijk maakt. De Nomadesk on-demand file sharing software staat 'digitale nomads' of geografisch verspreide professionelen toe om bestanden veilig te delen, op te slaan, te synchroniseren en te back-uppen vanuit eender welke locatie en dit kan zowel offline als online.

Nomadesk is dus een innovatieve virtuele Fileserver oplossing met als doelgroep: kleine bedrijven, nomadische professionals en consultants, en virtuele teams.

Voor extra bescherming is er Theftguard die belangrijke bestanden gaat beschermen die op het lokale station Nomadesk (d.w.z. "Fileserver") verschijnen. Deze bestanden worden bijgehouden en op afstand versnipperd in het geval een gebruiker zijn laptop of mobiel apparaat heeft verloren of werd gestolen. Theftguard kan ook de verloren/gestolen laptop of mobiel toestel gaan lokaliseren gebruik makend van de geo-locatie via Google Maps.

Nomadesk biedt dus kleine en middelgrote bedrijven een robuuste, veilige en kwaliteitsvolle opslagruimte aan. Verder biedt het ook oplossingen aan voor het delen van bestanden zonder hierbij up-front infrastructuurkosten te maken. De doelstellingen van Nomadesk zijn: het verbeteren van de productiviteit, het maximaliseren van teamsamenwerking, een verhoging van data beveiliging en het verminderen van de infrastructuurkosten met meer dan 80%.

Het bedrijf werd door de 'Guidewire Group' voor Innovate! 2009 gekozen als "de meest belovende Europese start-up" en kreeg de opportuniteit voor lancering in de VS uit Guidewire's hoofdkwartier in Silicon Valley. Nomadesk heeft een tastbare aanwezigheid in Europa gebouwd en een basis gelegd voor versnelde groei via OEM's (Original Equipment Manufacturer) en distributeurs in zowel Europa als de VS.

De marketingstrategie binnen het bedrijf is heel belangrijk. Wel moet hier volgens de ceo een flexibele houding in worden getoond. Hiermee wil hij zeggen dat het van belang is om de strategie aan te passen wanneer de omstandigheden hierom vragen. Zij hebben namelijk een nieuw product dus flexibiliteit vormt hierbij een belangrijke troef.

Het bedrijf heeft veel kennis over zijn klantenbusiness. Klantenfeedback is essentieel voor hun productontwikkeling. Het model om aan deze feedback te komen gebeurt via de website, waarbij het bedrijf via statistieken en allerlei gegevens kan nagaan waar klanten op klikken en waar hun interesses liggen. Het product monitort dus in feite zichzelf. Een andere manier om aan feedback te geraken is door het bevragen van de klanten. Door met mensen te praten of deze via hun helpdesk te helpen komt men ook veel belangrijke informatie te weten.

Een barrier to entry voor het binnentreden van de markt was de grote financieringskost. Zeker in zijn globale context is er nood aan voldoende geld om alles volgens plan te laten verlopen. Voor dit bedrijf vormt niet zozeer de productontwikkeling een grote kost, het is vooral het vermarkten van het product dat een grote kostenfactor uitmaakt. Dit doet het bedrijf nu via een indirect kanaal en dit blijkt voor het start-up bedrijf succesvol te zijn. Naast het financiële aspect is er ook 'the war of talent'. Goede krachten aanwerven is niet altijd een gemakkelijk proces. Werken voor een start-up bedrijf is risicovol en dus niet voor iedereen zo evident.

Dit bedrijf heeft met veel concurrentie te maken. Dit is volgens de ceo ook logisch aangezien de drempels voor het toetreden tot de ict markt vrij laag liggen. Het bedrijf heeft echter veel kennis over de activiteiten van de concurrentie en weet dus hoe ze de strijd kan aangaan of met welke competitieve voordelen ze zich hiervan kan onderscheiden. Een uitdaging in de beginfase was om de eerste klanten aan de haak te slaan. Het bedrijf is toen op zoek gegaan naar een investeerder om zo de nodige

referenties te kunnen opbouwen. Deze opbouw was een lang maar essentieel proces in de beginfase.

Financiering

De groei in brutomarge van Nomadesk was lager in vergelijking met de verwachtingen bij de opstart. Vanaf dit jaar wordt er echter op een stijgende omzet/brutomarge gefocust.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2004	2008
€19.072	€17.234

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2008/12</u>	<u>2007/12</u>	<u>2006/12</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	0,62	2,73	1,94
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	0,56	2,67	1,94
Solvabiliteitsratio (%)	-39,1	50,03	-37,43
Nettobedrijfskapitaal	-98050	309730	63239
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	-417,95	-293,55	-44,02

De groei van het aantal werknemers van dit hightech start-up bedrijf is lager dan voorzien. In 2009 waren er al 10 werknemers actief voor dit bedrijf. De lagere cijfers zijn volgens de ceo te wijten aan de zogenoemde 'wet van pi', wat wil zeggen dat alles 3.14 keer lager ligt dan verwacht. Deze 'wet van pi' is een algemeen begrip dat vaak in de bedrijfswereld wordt genoemd.

Vorige jaren was er nog geen omzet aangezien Nomadesk zijn product gratis aanbood op zijn site. Achter deze strategie lag enerzijds het verwerven van naambekendheid en anderzijds het creëren van stabiliteit binnen het systeem. Achteraf bleek deze strategie toch niet het gewenste effect te hebben zoals vooraf gedacht, zodat men nu geld vraagt om hun product te downloaden. Vanaf dit jaar wordt er dus omzet gemaakt. Er zijn

ongeveer 16 mensen aan de slag voor Nomadesk. Naarmate de toekomstperspectieven en een vergroting van het budget kan en zal men ook meer mensen tewerkstellen.

Voor begeleiding en advies heeft dit start-up bedrijf een beroep gedaan op de instellingen als IWT en het Agentschap Ondernemen. Vooral de overheidssteun via het IWT was belangrijk in de startfase van het bedrijf. Er zijn 2 projecten goedgekeurd geweest. Door deze goedkeuring hebben ze voldoende geld gekregen en konden zij ook een beroep doen op business angels.

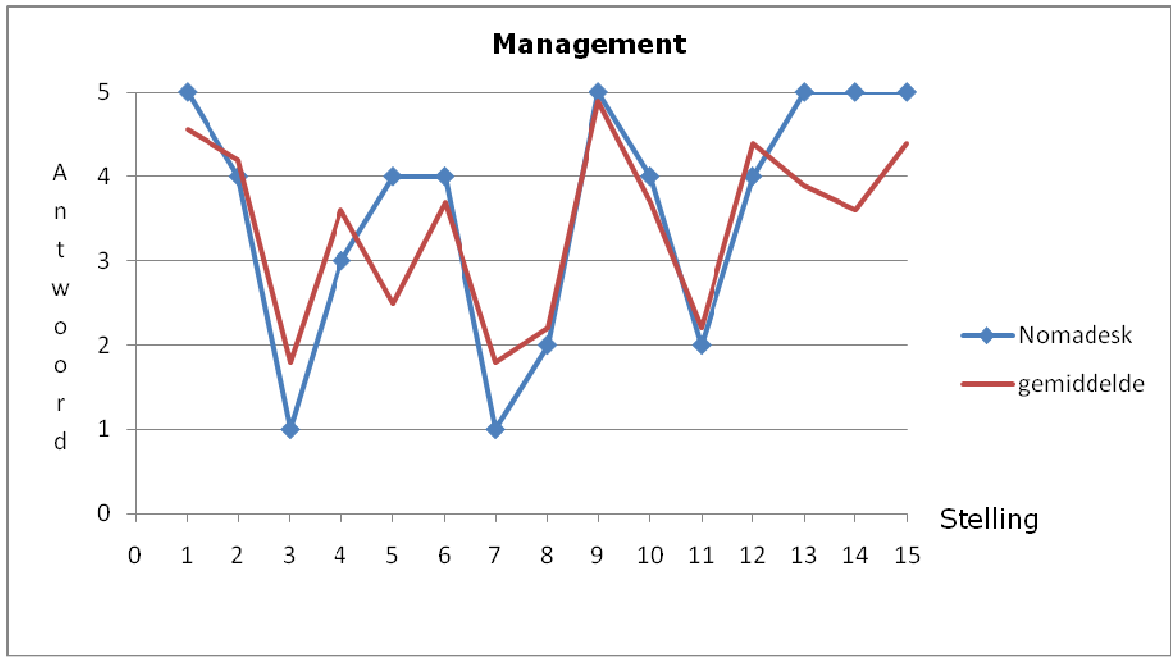
Externe financiering is superbelangrijk voor het bedrijf. Dankzij GIMV heeft Nomadesk voldoende financiële steun gekregen om een stevige positie te kunnen bouwen op zowel nationaal als internationaal vlak. Verder geeft GIMV goede adviesverstrekking, biedt het hulp bij de sturing van het bedrijf en zorgt het voor goede relaties.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

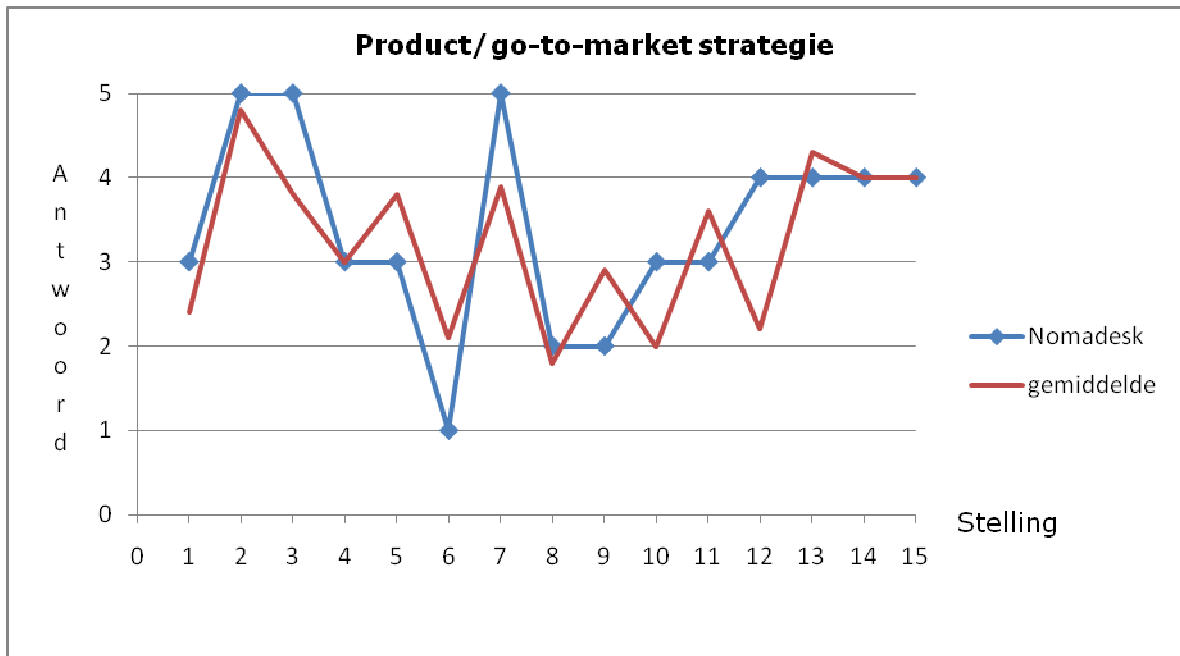
- het team en de complementariteit die binnen het team moet heersen, het team moet ook over de nodige volharding en doorzettingsvermogen beschikken;
- het product en de marketing die bij de productontwikkeling komt kijken;
- het vinden van voldoende financiële middelen.

Figuur 9a: Management Nomadesk



Bron: eigen onderzoek

Figuur 9b: Product/go-to-market strategie Nomadesk



Bron: eigen onderzoek

3.2.6 oneSparrow



Bedrijf: oneSparrow

Rechtsvorm: éénhoofdige bvba

Website: www.onesparrow.com

Ondernemingsnummer: 0869 579 462

Arrondissement: Antwerpen

Datum van oprichting: 19/10/2004

Respondent: Dirk Ooms

Functie van respondent: oprichter en ceo

Datum van afname: 28/12/09

Kernactiviteiten en missie

oneSparrow is in 2004 opgericht en is gevestigd in Antwerpen. Dit hightech start-up bedrijf werd opgericht door Dirk Ooms om interessante opdrachten te kunnen uitwerken op het gebied van software en computer networking.

Management

oneSparrow is een start-up bedrijf die is opgericht door 1 persoon. Dit start-up bedrijf verleent consultancy i.v.m. ict projecten. Het bedrijf is ontstaan uit de oprichter zijn idee om meer vrijheid te willen en ook om over de mogelijkheid te beschikken om op zijn eentje projecten en opdrachten te kunnen uitwerken. Het doel van alleen te blijven is dat dit hem ook de opportuniteit geeft om telkens zelf zijn gedachten- en ideeëngoed te kunnen volgen. Het management zal dus ook niet verder worden uitgebreid. Hij wil met

name geen inspraak van anderen dulden en zeker niet met anderen rekening houden. Hij wil gewoon op zijn eigen manier projecten die hij krijgt toegewezen oplossen.

Het uitwerken van opdrachten is voor het plezier en zijn passie is het verruimen van zijn interessedomijnen. Er is hier geen echt toekomstplan betreffende omzet of winstmarges die moeten worden behaald. Hij weet dus in geen geval welke richting het bedrijf zal uitgaan.

Technologie is voor hem heel belangrijk. Onder technologie verstaat hij de technologische kennis waarover hij beschikt. De opdrachten die hij krijgt gaat hij aan de hand van die kennis en knowhow waarover hij beschikt uitwerken.

De oprichter heeft het diploma burgerlijk ingenieur met specialisatie in elektronica op zak. Hierbij zegt hij dat de status van de opleiding wel van belang is, maar dat het de bedoeling is om te blijven leren. Dit kan door voortdurend zelf aan onderzoekwerk te doen.

Bij de oprichting van zijn bvba was de aanwezigheid van een persoon die zich met de financiën kan bezighouden van belang. Extern doet hij dan ook een beroep op een boekhouder die zich met de financiën van het bedrijf bezig houdt. Het kunnen beschikken over een boekhouder vindt hij belangrijk bij de start van zijn bedrijf. Het biedt hem de opportuniteit om zich enkel met de hoofdactiviteiten bezig te houden. Een boekhouder is volgens hem een heel kostelijk maar wel heel nuttig en noodzakelijk element.

Product/ go-to-market strategie

De strategie van oneSparrow is om over de vrijheid en passie te beschikken om opdrachten uit te werken. Het IWT vond hij heel interessant als steun omdat hij hier de mogelijkheid kreeg om projecten uit te werken.

De zaakvoerder is selectief in het kiezen van welke paden of opdrachten hij wilt aannemen. Zijn voorkeur gaat hierbij naar voornamelijk vernieuwende en dus innovatieve opdrachten. Maar met de huidige crisis kan hij niet al te selectief zijn en moet hij dus aannemen wat mogelijk is.

Belangrijk voor hem is het creëren van een uitgebreid netwerk. Hierbij heeft hij ook gebruik gemaakt van het netwerk dat hij al heeft gecreëerd bij zijn vroegere werkgever Alcatel.

Aangezien oneSparrow eerder als een consultancy bedrijf kan worden gezien is er niet echt sprake van een product. De kennis en vaardigheden waarover hij beschikt is voor hem het product dat hij kan aanbieden.

De wens van de klant is voor oneSparrow belangrijk. Men moet als bedrijf geen nieuwe dingen opdringen als er hier geen vraag naar is. De bedrijfsfocus is heel breed. Er is m.a.w. geen sprake van een unieke marktsegmentatie.

Financiering

oneSparrow is over zijn groei in brutomarge in vergelijking met de verwachting bij opstart tevreden. Afgelopen jaar was door de financiële crisis wel een mindere periode.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2004	2008
€52.246	€22.657

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2008/12</u>	<u>2007/12</u>	<u>2006/12</u>
liquiditeit in brede zin (current ratio)	14,18	62,09	3,02
liquiditeit in enge zin (quick ratio)	14,18	62,09	3,02
Solvabiliteitsratio (%)	93	98,4	67,27
Nettobedrijfskapitaal	72333	92563	82700
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	29,23	10,31	42,82

oneSparrow heeft voor de oprichting van het bedrijf een starterscursus van Unizo gevolgd. Deze vond hij vrij interessant en hij heeft er ook de nodige kennis opgedaan over de verschillende facetten van het bedrijfsleven.

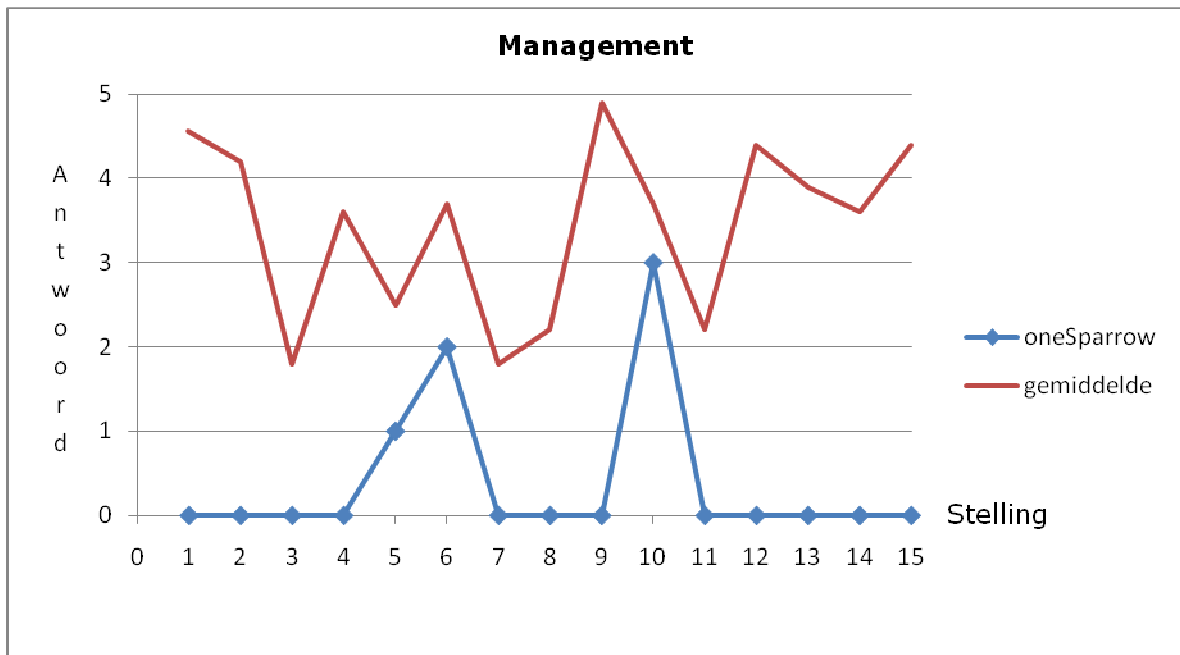
Overheidssteun via de IWT subsidies was heel belangrijk voor dit start-up bedrijf. Zonder deze IWT steun zouden er geen waardevolle ideeën kunnen worden uitgevoerd. Hij heeft een positieve ervaring opgedaan met de procedure en evaluatie die hierbij van toepassing zijn.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

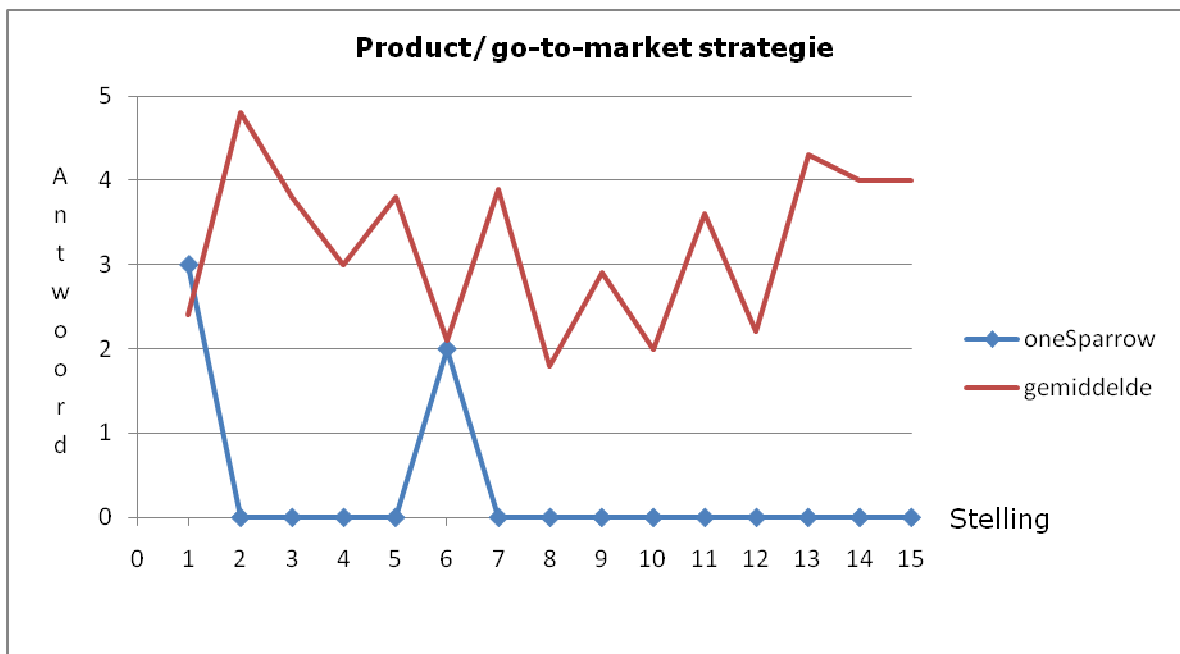
- het beschikken over een uitgebreid netwerk;
- passie en vrijheid hebben in de jobuitoefening;
- interactie met de klanten creëren en voldoen aan de wensen van de klanten.

Figuur 10a: Management oneSparrow



Bron: eigen onderzoek

Figuur 10b: Product/go-to-market strategie oneSparrow



Bron: eigen onderzoek

3.2.7 Rmoni



Bedrijf: Rmoni

Rechtsvorm: nv

Website: www.rmoni.com

Ondernemingsnummer: 0874 031 663

Arrondissement: Tongeren

Datum van oprichting: 19/05/2005

Respondent: Bart Meekers

Functie van respondent: oprichter en ceo

Datum van afname: 26/02/10

Kernactiviteiten en missie

Dit hightech start-up bedrijf ontwikkelt en produceert software en hardware voor het webgebaseerd en draadloos registeren en bewaken van cruciale controleparameters in kwaliteitsbewaking zoals bvb. de temperaturen in een koelcel.

Rmoni heeft klantspecifieke draadloze beheersystemen ontwikkeld voor drie sectoren: de voedingsindustrie, de farmaceutische industrie, en deze van publieke gebouwen. Een vierde sector die ook is uitgekozen is de landbouwsector. Bij elk van de door hen aangeboden oplossingen kunnen klanten de cruciale parameters in hun processen controleren. Dit helpt de klanten ook om, op een eenvoudige en kostenefficiëntere wijze, te voldoen aan de sectorspecifieke wetgeving die voor deze klant van toepassing is.

Management

Dit hightech start-up bedrijf is opgericht door twee personen. Deze twee oprichters zijn elkaars schoonbroers en allebei burgelijk ingenieur van opleiding. Het managementteam bestaat ondertussen ook uit een sales persoon en een marketing persoon. De twee oprichters zijn door hun diploma en eerdere werkervaringen voldoende bekwaam om dit bedrijf op een succesvolle manier te leiden. Zij geven aan dat hun opleiding en ervaring een belangrijke factor zijn voor het succes van het bedrijf.

Dit jaar hoopt Rmoni om ongeveer over een 20-tal werknemers te beschikken. Verder doen zij beroep op een business developer, met een 20-tal jaar ervaring, om europees te kunnen doorgroeien en werd ook beroep gedaan op een marketing coach die hen hulp bood inzake de sturing van de marketingstrategie.

Volgens hun visie vergroot een groter oprichtingsteam niet de kansen om succesvoller te zijn. Integendeel, met 2 oprichters is het veel gemakkelijker om snel en efficiënt beslissingen te nemen. Het huidige succes dat dit start-up bedrijf kent, waarbij zij in vele persartikelen worden bejubeld, toont aan dat meer oprichters in de beginfase zeker niet vereist was.

Verder vormt teamwork een belangrijk aspect binnen het management. Vooral omdat er in dit team mensen zitten met complementaire vaardigheden wat voor dit bedrijf van belang is om op een gezonde manier te werken. Initieel is dit start-up bedrijf wel te breed willen gaan, dit leidde toen tot ontwikkelingen die niet door het team gedragen konden worden. Er is misschien in het begin een te jong team aangeworven. Moest dit team ook in de beginfase over de nodige ervaring hebben beschikt, had het bedrijf waarschijnlijk nog sneller kunnen groeien.

Product/ go-to-market strategie

De gehanteerde marketingstrategie in dit bedrijf is van groot belang. Rmoni is geëvolueerd van 'technologische forerunner' naar een situatie waarin andere en grotere spelers vergelijkbare producten bieden. Een marketing coach heeft Rmoni geholpen om hun strategie bij te sturen naar een strategie van 'de logische keuze' met gefocuste oplossingen voor de klant zijn markt. Een duidelijke go-to-market strategie is belangrijk

voor dit bedrijf. Aan marketing wordt de nodige aandacht besteed want dit zal zorgen voor verdere verkopen.

Draadloze technologie was in 2005 zeker nog niet ingeburgerd, evenmin was het concept 'webgebaseerde hosting en toepassingen' nieuw. Om deze barriers to entry te overwinnen en een plaats in de markt te veroveren hebben zij een heleboel 'missionarissenwerk' moeten verrichten. Dit werk bestond uit de taak om klanten te overtuigen dat wireless en webbased ook in hun wereldje betrouwbaar en betaalbaar zijn.

Tijdens zijn eerste levensjaren had Rmoni enkele technische problemen omdat hun producten onvoldoende getest (en bewezen) waren. Het gevolg was dat deze problemen tot enkele ontevreden klanten leidde. Rmoni heeft toen geleerd dat correct opvolgen en ondersteunen van klanten de juiste manier is, wat nu voor het succes van dit bedrijf zorgt. Verder is het marktmodel ook gewijzigd ten opzichte van wat het start-up bedrijf in het begin voor ogen had. Allereerst werd geprobeerd om rechtstreeks aan klanten te kunnen verkopen. Van dit model werd afgestapt, aangezien het efficiënter bleek om distributeurs in dit proces in te schakelen. Deze distributeurs hebben vervolgens het bedrijf ook naar andere klanten geleid. Via deze distributeurs kon Rmoni dus aan verdere klantenbinding doen.

Rmoni heeft nooit problemen gekend met het feit dat ze als hightech start-up als risicovol zouden worden beschouwd. De voldoende bagage die de oprichters met zich mee hadden door hun diploma en eerdere werkervaringen gaven de klanten voldoende vertrouwen om met Rmoni zaken te doen. Verder tonen de investeringsbedragen van de investeerders aan dat er effectief in hun technologie wordt geloofd, waardoor de onzekerheid bij de klanten wordt weggenomen.

Het creëren van een harmonie tussen productontwikkeling en klantenverovering is voor dit bedrijf van belang om succesvol te zijn. Om aan verdere klantenverovering te kunnen doen is klantenfeedback van groot belang. Alleen de klanten kunnen zeggen hoe tevreden zij zijn over de technologie en vertellen waar het bedrijf verdere aandacht aan kan besteden. Dit kan zorgen voor een competitief voordeel ten opzichte van zijn concurrenten. Rmoni heeft voldoende kennis over de activiteiten van de concurrentie. Zij zijn dan ook in staat om de concurrentie aan te gaan met hele grote bedrijven. Rmoni's

bedrijfsfocus is het zoeken naar een scherpe unieke marktsegmentatie. Verder beschikt het bedrijf ook over sterke partnerschappen met gespecialiseerde bedrijven voor de distributie, integratie en uitvoering van zijn beheersystemen waardoor het zijn concurrenten een stap voor kan blijven.

Financiering

De groei van Rmoni in termen van brutomarge is in lijn met de verwachtingen bij de opstart.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2005	2008	Relatief % stijging
€3.466	€126.263	3642,90%

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2008/12</u>	<u>2007/12</u>	<u>2006/12</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	1,96	3,72	12,7
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	1,72	3,39	12,52
Solvabiliteitsratio (%)	30,66	60,62	92,22
Nettobedrijfskapitaal	349894	301502	463960
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	-4,71	-44,26	-19,78

De groei van Rmoni is dus in lijn met de verwachtingen van het ondernemingsplan, maar in een veel smaller marktsegment en via een andere 'route to market' (via distributeurs in plaats van eigen verkopers). Ook is de groei geografisch beperkter aangezien zij momenteel vooral in de Benelux verkopen. Wel zijn zij nu ook volop bezig met de start en uitbreiding in heel Europa. Geleidelijk aan willen zij heel Europa benaderen, waar er al contacten met bedrijven zijn gemaakt, maar waarvan alles pas geconcretiseerd zal worden op langere termijn. Ook zijn er al contacten in China als bijkomende afzetmarkt.

De groei van de werknemers sinds de opstart is in lijn met de verwachtingen van het start-up bedrijf. In 2007 waren er 4 werknemers, in 2008 is dit aantal gegroeid tot 8 werknemers en in 2009 tot 12 werknemers. Voor dit jaar voorziet men een stijging tot 20 werknemers.

Dit start-up bedrijf heeft op het Agentschap Ondernemen, het Innovatiecentrum, FIT en SO Kwadraat een beroep gedaan inzake begeleiding en advies. Voor de financiële zaken hebben zij zich laten begeleiden door Deloitte terwijl zij zich toen voornamelijk bezig hielden met de product- en marktontwikkeling.

Externe financiering was en is nog steeds zeer belangrijk voor dit hightech start-up bedrijf. Op eigen kracht groeien had dit bedrijf geen voorsprong kunnen geven en ook zouden zij dan zeker niet op tijd klaar zijn geweest voor het openbloeien van de markt.

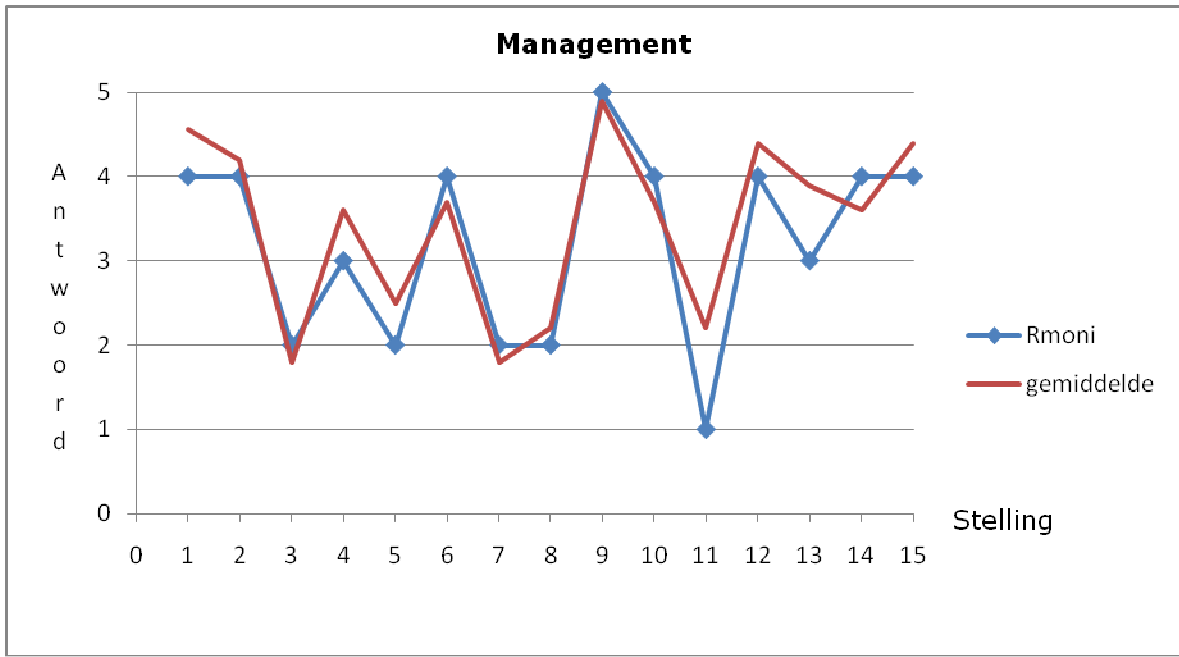
Ook overheidssteun is belangrijk voor Rmoni. Subsidies helpen immers om belangrijke innovaties te kunnen en durven doorvoeren. De betrachting is om steeds twee IWT projecten in parallel te laten lopen, en hierop een tweetal ingenieurs te laten werken. Sinds de oprichting werden reeds 3 IWT-projecten goedgekeurd.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

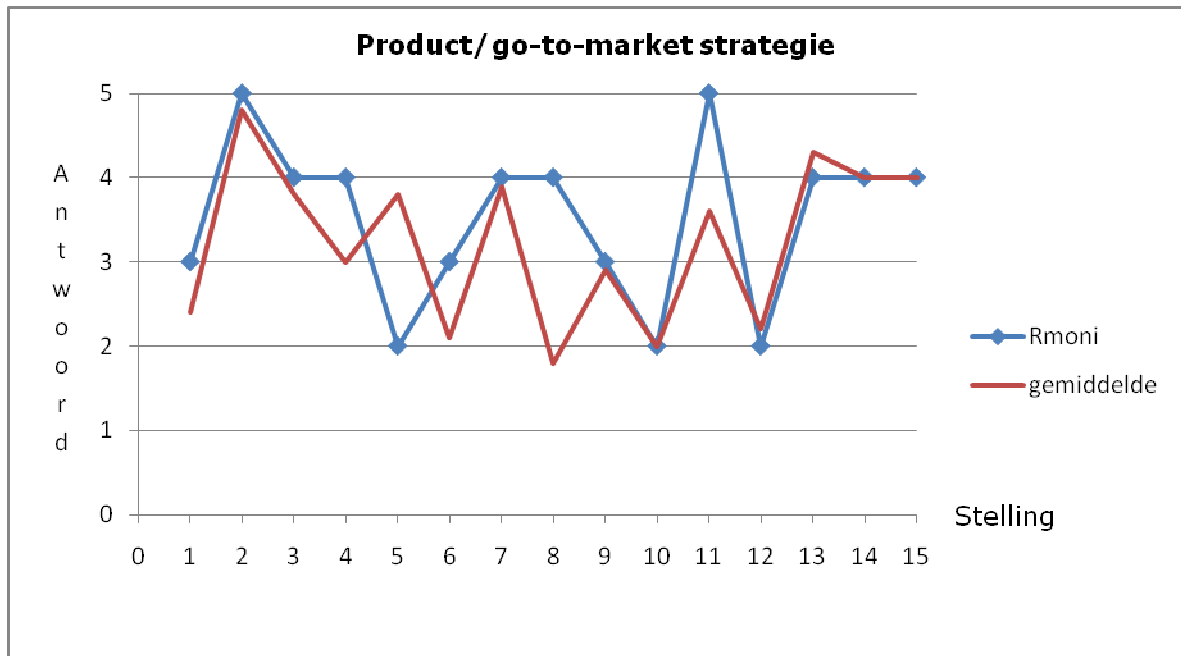
- een technisch innovatief idee vinden, dat toch voldoende 'down to earth' is zodat het onmiddellijk en breed inzetbaar kan zijn;
- het beschikken over een managementteam met ruime bagage en ervaring, en met de financiële en operationele steun van goede investeerders;
- het vinden van de juiste marktbenadering en de juiste partner, een neus hebben voor opportuniteiten en deze tijdig kunnen ontwikkelen;
- verwerven van een 'referentiestatus' door een aantal belangrijke referentieklienten op te bouwen, en hiermee uit te pakken in de pers.

Figuur 11a: Management Rmoni



Bron: eigen onderzoek

Figuur 11b: Product/go-to-market strategie Rmoni



Bron: eigen onderzoek

3.2.8 Triphase



Bedrijf: Triphase

Rechtsvorm: nv

Website: www.triphase.com

Ondernemingsnummer: 0884 066 710

Arrondissement: Leuven

Datum van oprichting: 31/03/2008

Respondent: Frederic Loeckx

Functie van respondent: oprichter en ceo

Datum van afname: 22/02/10

Kernactiviteiten en missie

Triphase is een jong hightech start-up bedrijf die oplossingen aanbiedt voor de snelle realisatie van complexe, high-performance 'industrial power electronics applications'. Dit omvat vermogenselektronica voor motor-drives, elektriciteitsnet controle, inductie verwarming, verlichting en nog vele andere toepassingen.

De missie van Triphase is het leveren van producten en diensten die de ontwikkeling, productie en onderhoud van op klantgemaakte vermogenselektronica oplossingen eenvoudig en intuïtief maken. Voor hun klanten kunnen deze oplossingen worden vertaald in prestatie-, operationele- en kostenvoordelen.

Management

Het managementteam van dit hightech start-up bedrijf bestaat uit een ceo, een coo (chief operations officer), een cto (chief technology officer) en een chief software

architect. Enkele van hen hadden voordien al met elkaar samengewerkt waardoor sommige zaken in het begin gemakkelijker en efficiënter konden verlopen. Sinds de start van het bedrijf is het management niet meer verder uitgebreid. 4 oprichters is ideaal, met meer oprichters was het bedrijf zeker niet succesvoller geweest. Het is ook fijn dat deze vier oprichters ook telkens hun eigen mening en visie hebben over bepaalde zaken. Dit zorgt voor meer creativiteit binnen het managementteam en kan dus een duidelijke meerwaarde voor het bedrijf betekenen. Met meer dan 4 oprichters zouden de beslissingen ook veel langer duren vooraleer er effectief iets uit de bus kan komen. Belangrijk voor het bedrijf is het bezitten van mensen met complementaire vaardigheden binnen het team. Teamwork is belangrijk voor dit bedrijf. Bij de oprichting van het bedrijf was zowel de aanwezigheid van een financieel persoon als van een sales persoon van groot belang. Volgens de ceo is het managementteam van belang voor het succes van het bedrijf, toch zijn de medewerkers volgens hem evenzeer van groot belang.

De ceo haalt ook aan dat een succesvol start-up bedrijf in zijn beginfase nog niet precies kan weten welke richting hij/zij wilt uitgaan. Volgens hem denken vele start-up bedrijven al dat zij weten welke richting zij willen uitgaan, maar die richting blijkt dan na verloop van tijd toch volledig anders te zijn. Hierbij vertelde hij het verhaal van Icos Vision, dat vooraleer dit bedrijf chips ging produceren nog van plan was om zelfs bloemen te produceren. Dit om aan te geven dat de richting van een bedrijf voornamelijk de eerste 5 jaren nog alle kanten kan uitgaan.

De ceo heeft een verleden als innovatie-adviseur bij de GOM Vlaams Brabant. Zijn functie hierbij was het adviseren en ondersteunen van verschillende bedrijven en starters bij het brengen van hun innovatieve ideeën naar de markt. Door dit verleden heeft de ceo veel kennis verworven hoe innovatieve technologie het best en het snelst naar de markt kan worden gebracht.

Product/ go-to-market strategie

De marketingstrategie heeft voornamelijk als doel om de sales te bevorderen. Vooraleer de strategie wordt bepaald is het belangrijk om eerst market intelligence op te doen. Hierbij is het ook noodzakelijk dat de strategie voortdurend aan de omgevingsfactoren wordt aangepast. Hun strategie is om zo dicht mogelijk bij de markt te staan. Hun

bedrijfsfocus is gericht op het streven naar een unieke marktsegmentatie. Er wordt geen aandacht besteed aan grote markten.

Klantenfeedback is voor dit hightech start-up bedrijf van groot belang. Alleen door voldoende respons van hun klanten betreffende de aangeboden technologie zijn zij in staat om voortdurend verbeteringen door te voeren en verdere informatie op te slaan. De werknemers van Triphase worden ook gestimuleerd om heel klantgefocused te zijn. Volgens dit bedrijf is het creëren van een harmonie tussen productontwikkeling en klantenverovering dan ook van levensgroot belang om succesvol te zijn.

Problemen waar het bedrijf in zijn eerste jaren mee had te maken was het zoeken naar een weg die zij in de markt kon betreden. Ook de interne procedures vormden een moeilijkheid in de beginfase van het bedrijf. Een ander obstakel was dat het bedrijf in zijn beginfase niet groot genoeg was om zijn productie uit te voeren.

Financiering

De groei in brutomarge van Triphase is lichtjes minder in vergelijking met wat de verwachtingen waren bij de opstart. Toch is er hier ook een stijgende trend aanwezig.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2006	2008	Relatief % stijging
€139.610	€230.052	164,78%

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2009/03</u>	<u>2008/03</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	4,08	3,89
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	3,31	3,32
Solvabiliteitsratio (%)	62,12	59,76
Nettobedrijfskapitaal	429594	389834
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	5,2	2,93

De groei van het aantal werknemers van dit hightech start-up bedrijf is in lijn met de verwachtingen. Momenteel is er 9 werknemers werkzaam binnen Triphase en volgend jaar wil het bedrijf nog een 3 tal werknemers aanwerven.

Voor begeleiding en advies heeft de start-up een beroep gedaan op de volgende instellingen: Agentschap Ondernemen, LRD (Leuven Research&Development) en SO Kwadraat.

Externe financiering is ook van belang voor het bedrijf. De financiering van venture capitalists hebben gezorgd voor het startkapitaal. Verder functioneren de venture capitalists ook als klankbord voor dit bedrijf. Deze geven immers goede adviezen, en denken ook constant mee met de beslissingen die in het bedrijf worden genomen.

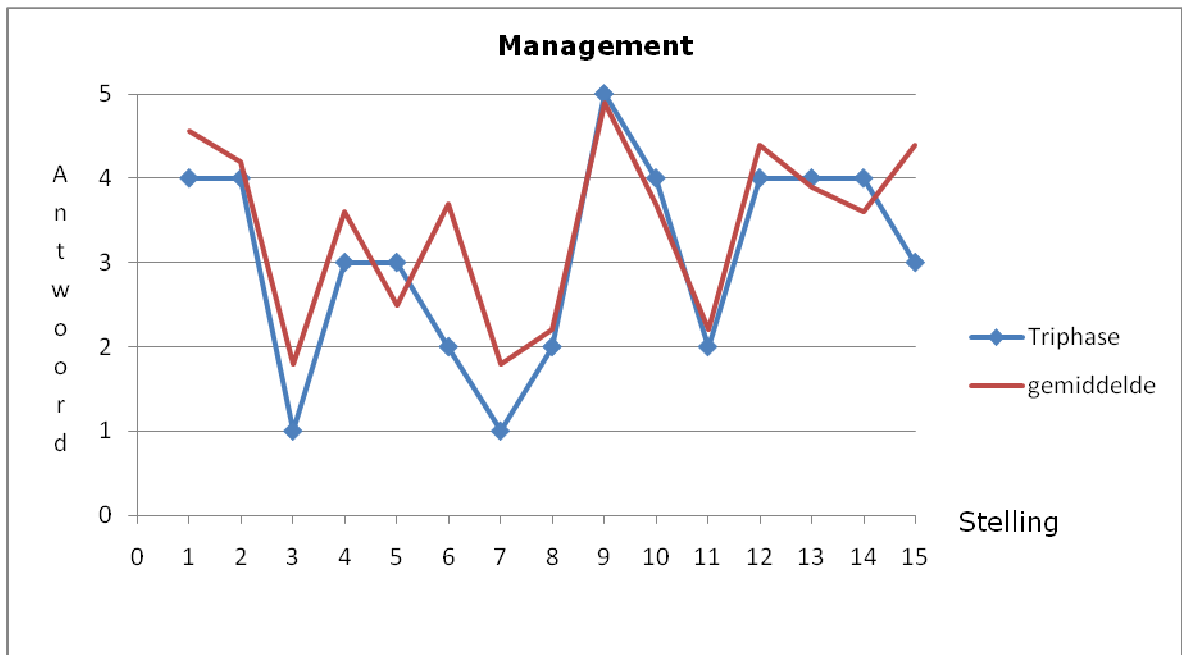
Overheidssteun is belangrijk voor dit bedrijf aangezien het voor extra kapitaal kan zorgen. Anderzijds is deze steun ook een beperking aangezien er op het verkregen bedrag telkens een plafonnering aanwezig is. IWT is ook heel belangrijk voor Triphase. Hier speelt het verkregen geld een minder grote rol. Het gaat voornamelijk om het netwerk dat je via het IWT kan uitbouwen wat van cruciaal belang kan zijn.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

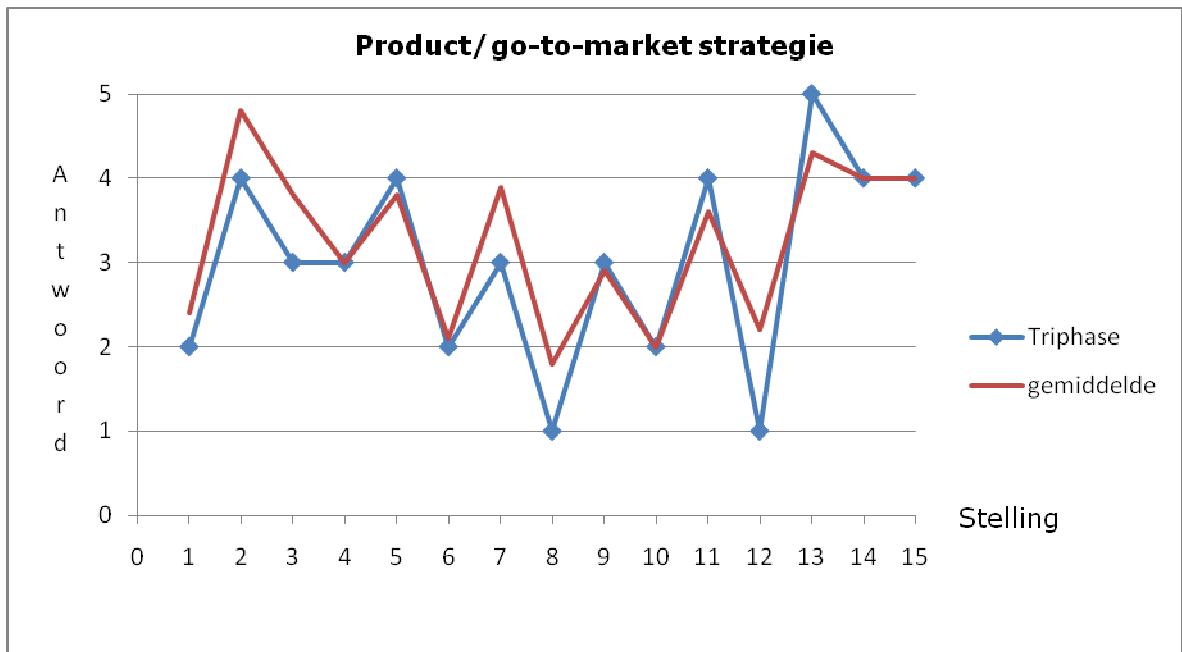
- het zo snel en dicht mogelijk bij de markt proberen te staan;
- het creëren van een harmonie tussen productontwikkeling en klantenwerving;
- de combinatie van mensen en de complementaire vaardigheden binnen het team.

Figuur 12a: Management Triphase



Bron: eigen onderzoek

Figuur 12b: Product/go-to-market strategie Triphase



Bron: eigen onderzoek

3.2.9 Vision++



Bedrijf: Vision++

Rechtsvorm: nv

Website: www.visionplusplus.com

Ondernemingsnummer: 0891 855 018

Arrondissement: Leuven

Datum van oprichting: 30/08/2007

Respondent: Rik Fransens

Functie van respondent: oprichter en ceo

Datum van afname: 22/02/10

Kernactiviteiten en missie

Vision++ is een hightech start-up bedrijf gespecialiseerd in machine vision, met daarin een speciale focus op de 3D-visie. Naast de ontwikkeling van allerlei opnametechnologieën ontwikkelt Vision++ software op maat om de opgemeten 3D-data te interpreteren. De interpretatie van 3D-data kan gaan over de kwaliteits- of conformiteits-inspectie van producten of over de precieze 3D-lokalisatie van producten.

Vision++ biedt dus diensten aan betreffende industriële visietechnieken. De missie is om de volgende diensten in computervisie te kunnen aanbieden: industriële visiesystemen op maat voor integratoren en eindklanten, en onderzoek en ontwikkeling op het gebied van visie software en hardware.

Management

Vision++ bvba werd opgericht in augustus 2007 door vier voormalige onderzoekers van de beeldverwerkingsgroep Visics aan de KULeuven. In april 2008 is het bedrijf dan over

gegaan naar het statuut van een naamloze vennootschap en werd het bedrijf omgevormd tot Vision++ nv.

Een oprichtingsteam bestaande uit 4 oprichters is volgens de ceo veel te groot. Na een meningsverschil heeft 1 van de oprichters het bedrijf inmiddels verlaten waardoor het managementteam nu uit 3 leden bestaat. Een te groot oprichtingsteam maakt het veel moeilijker om beslissingen te kunnen nemen. Hiervoor kan een oneven aantal personen een ideaal scenario vormen doordat er telkens een beslissing kan worden genomen bij meerderheid. De 3 leden van het managementteam, m.a.w. de 3 oprichters, hebben de volgende functies: een ceo, een R&D manager en een sales&marketing manager.

Bij Vision++ is werken in teamverband van groot belang. In team is het namelijk mogelijk om steeds ieder zijn kennis en inzichten te kunnen toetsen met dat van de andere teamleden. Ook de vooruitgang en eventuele problemen van de projecten worden telkens in teamverband besproken. Er worden binnen Vision++ ook dikwijls brainstormsessies gehouden omtrent belangrijke thema's. Open communicatie en participatieve besluitvorming binnen het team en de organisatie is hier vanzelfsprekend.

De belangrijkste troef van Vision++ is haar expert engineering team. Dit team vertegenwoordigt gezamenlijk meer dan 30 jaar ervaring in onderzoek en ontwikkeling in de verschillende domeinen van computervisie en beeldverwerking. Vision++ biedt deze O&O expertise, op het gebied van computervisie, aan om de producten, diensten of het productieproces van hun klanten te optimaliseren.

Bij de oprichting van het bedrijf hebben zij een beroep gedaan op een financieel adviseur. Dit was een noodzaak aangezien alle oprichters geen financiële achtergrond hadden. Deze financiële persoon was dan een hulp bij het opstellen van het businessplan en voornamelijk bij het maken van het financieel plan. Een sales persoon kon het start-up bedrijf zich in zijn beginjaren niet veroorloven. De oprichters zijn zelf hun klanten gaan opzoeken. Had het bedrijf in zijn beginjaren over meer kapitaal beschikt, dan hadden zij direct een beroep gedaan op een sales persoon.

Product/ go-to-market strategie

De strategie wordt binnen Vision++ op elk moment bijgesteld. De strategie hangt ook voortdurend af van de omgevingsfactoren. De strategie moet dus flexibel genoeg zijn zodat alle mogelijke marktopportunities die zich voordoen in overweging kunnen

worden genomen. Vision++ is niet gericht op een unieke marktsegmentatie. Zij zijn de markt nog aan het aftasten om referenties te kunnen vinden. Aangezien dit nog een heel jong bedrijf is, heeft het nog niet veel kennis over de business van zijn klanten. Zij zijn echter wel heel klantgericht en beschouwen klantenfeedback ook als cruciaal voor verdere productontwikkeling. Het bedrijf heeft ook voldoende kennis over de activiteiten van de concurrentie. Concurrenieren met hele grote bedrijven behoort momenteel nog niet tot de bedrijfsdoelstellingen van dit bedrijf.

Er zijn vele barriers to entry waar Vision++ mee te maken kreeg om een plaats in de markt te veroveren. Zo hadden zij in het begin geen referenties. Daarom was het zo belangrijk om de eerste klant te overtuigen als referentie. Zij hebben ook nog altijd te maken met het feit dat ze als jong en risicovol worden beschouwd. Klanten hebben vrees om zaken te doen met een jong bedrijf als Vision++. De ceo hekelt dan ook het feit dat Vlaanderen zo conservatief is m.b.t. innovatie. In Nederland en andere landen is het volgens hem gemakkelijker om zaken te doen, aangezien deze landen meer open staan voor innovatie. Verder vormen de hele lange contracten die telkens moeten worden besproken en onderhandeld voor de nodige discussies en de extra stress.

Financiering

Vision++ kent een stijgende brutomarge t.o.v. van de opstart. Het eerste jaar was volgens de ceo boven de verwachtingen en het tweede jaar was beneden de verwachtingen. Het verlies van het 2^{de} jaar is voornamelijk te wijten aan de economische crisis.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2007	2008	Relatief % stijging
€75.079	€111.000	147.84%

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2008/12</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	29,51
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	29,97
Solvabiliteitsratio (%)	96,84
Nettobedrijfskapitaal	276428
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	9,32

De groei van het aantal werknemers van Vision++ ligt lager dan oorspronkelijk gepland. Hier speelt de economische crisis een rol. Momenteel staan er vacatures open voor nieuwe werknemers.

Voor begeleiding en advies heeft de starter in zijn beginfase een beroep gedaan op SO Kwadraat, Deloitte en LRM.

Wat externe financiering betreft heeft het bedrijf een beroep gedaan op venture capitalists. Hier zorgt zowel het opgehaalde geld als de financiële dienstverlening voor een belangrijke meerwaarde voor het bedrijf.

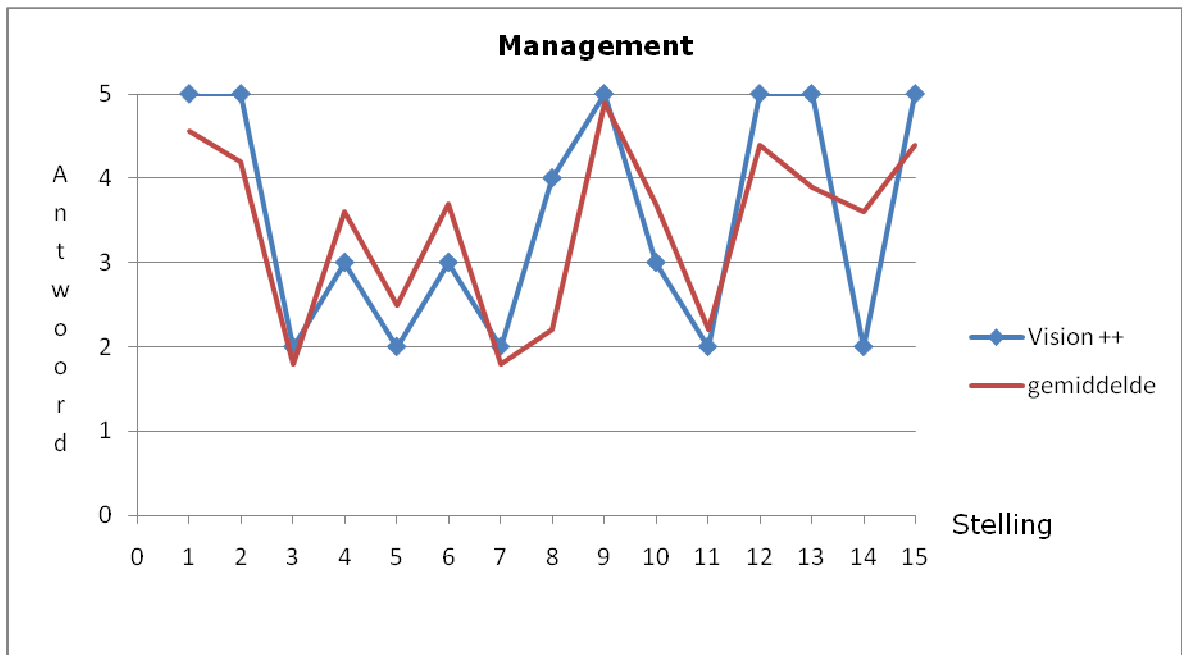
Het belang van overheidssteun voor het bedrijf is belangrijk voornamelijk door de IWT-projecten waar zij een beroep op kunnen doen. 2 van hun 3 IWT projecten zijn goedgekeurd geweest.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

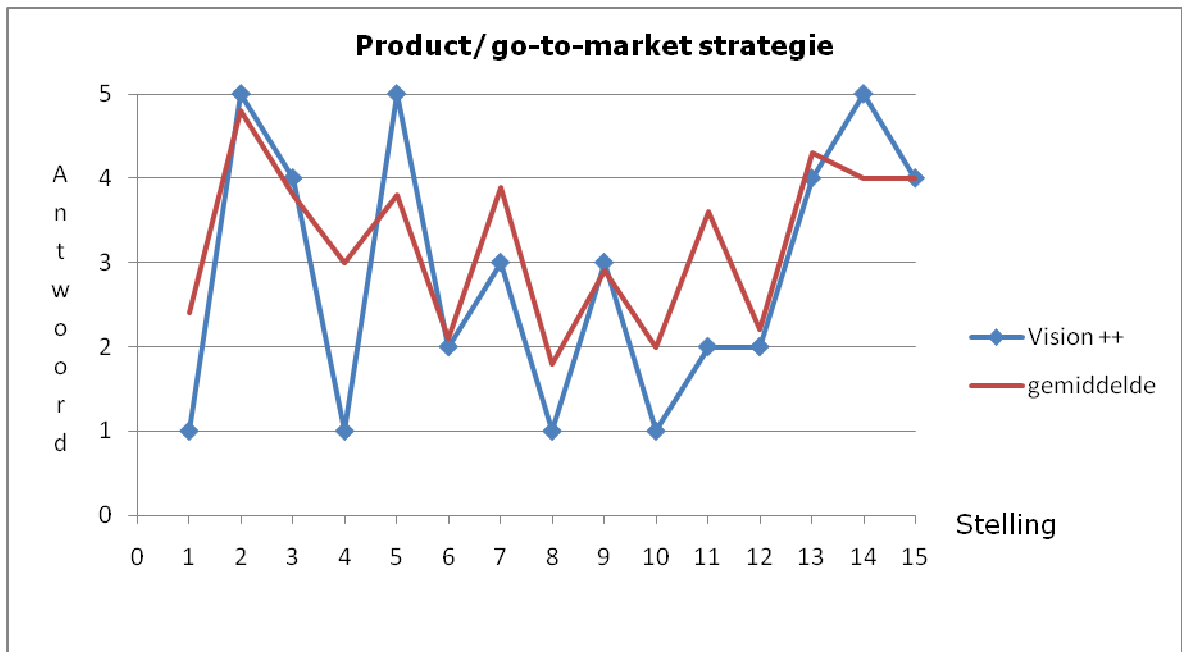
- opportunisme en flexibiliteit;
- teamwork (intern iedereen op lijn houden) en complementariteit binnen het team;
- klantgericht werken;
- netwerken en referenties opbouwen.

Figuur 13a: Management Vision++



Bron: eigen onderzoek

Figuur 13b: Product/go-to-market strategie Vision ++



Bron: eigen onderzoek

3.2.10 Visys



Bedrijf: Visys

Rechtsvorm: nv

Website: www.visysglobal.com

Ondernemingsnummer: 0867 831 383

Arrondissement: Hasselt

Datum van oprichting: 07/10/2004

Respondent: Frank Zwerts

Functie van respondent: oprichter en ceo

Datum van afname: 22/12/09

Kernactiviteiten en missie

Visys is een innovatief bedrijf dat actief is in de optische sortering. Het is een toonaangevende state-of-the-art aanbieder van digitale geautomatiseerde sortering oplossingen voor de mondiale food en non-food verwerkingsindustrieën. Hun digitale sorteringstechnologieën vervangen het dure, vervelende en tijdrovende handmatig sorteren. Visys biedt haar klanten dan ook de mogelijkheid tot het verlagen van de arbeidskosten, het elimineren van subjectieve kwaliteitsbeoordeling, het verhogen van de productveiligheid en het creëren van waardevolle statistische productgegevens.

Visys beschikt over een aantal gepatenteerde optische sorteersystemen, digitale visie technologieën en professionele diensten met als doel het opsporen en verwijderen van defecte, ongewenste of verontreinigde producten bij food en non-food product streams. Zij hebben 3 divisies: Systems, OEM (Original Equipment Manufacturer) en Consultancy . De klanten van Visys zijn: food processors en industrial manufacturers, process

equipment manufacturers, original equipment manufacturers, solution integrators en global corporate clients.

Management

Visys is opgericht door 2 mensen. Beide oprichters hadden voor de opstart nog niet met elkaar samengewerkt, maar dit zorgde niet voor problemen. Het management is verder uitgebreid met 3 mensen. In totaal bestaat het managementteam dus uit 5 alhoewel de 3 bijkomende leden eerder tot het midden management behoren en de 2 oprichters tot het top management.

Een groter oprichtingsteam had volgens hen niet veel uitgemaakt. Wat wel een belangrijke succesfactor is, is de diversiteit binnen het oprichtingsteam en het latere managementteam. Teamworking is belangrijk voor Visys, alleen teams die over voldoende diversiteit beschikken kunnen een competitief voordeel voor dit hightech start-up bedrijf creëren.

Ook wordt open communicatie binnen het bedrijf sterk aangemoedigd. Verder heeft iemand die een beslissing uitvoert, ook steeds een stem in die beslissing. Hierdoor wordt participatieve besluitvorming in het bedrijf aangemoedigd.

Bij de oprichting van het bedrijf is een financieel en sales persoon van groot belang. De oprichters beschikken over deze kennis en vaardigheden door hun studies en ervaring.

Hun bedrijfscultuur aanvaardt geen falen als deel van het leerproces. Zij gaan er immers vanuit dat alles eerst grondig wordt geanalyseerd, zodat falen telkens tot een minimum wordt gereduceerd.

Het managementteam heeft veel ervaring met globale technologiebedrijven, technologie-investeringsfondsen en banken.

Zij hechten veel belang aan de fundamentele waardedrijvers van bedrijven. Zij proberen dan ook evenwichtig te handelen rondom hun mensen, hun klanten en hun stakeholders. Hun principes betreffende ethiek, winstverdeling en integriteit zijn consistent met de ondernemingsdoelen.

Product/ go-to-market strategie

Als de klant een process equipment manufacturer is, die op zoek is naar opportuniteiten voor geautomatiseerde visuele inspectie gaat Visys zijn oem-approach strategie hiervoor toepassen. De Visys OEM-approach bestaat uit de volgende 4 stappen: can we detect?, can we handle the product?, can we automate? en can we effectively reject defects? Al deze factoren moeten dan gecombineerd, aangepakt en beheerd worden in een Visys OEM project. Na deze uitvoerige analyse, werken zij een gepaste oplossing uit. Hun OEM-vlaggenschip is de Spyder motor die wordt verkocht in een set van plug-ins, die bestaat uit de volgende activiteiten: de ogen, hersenen (software en hardware) en de handen, die het hart van elke sorteer- of inspectie oplossing draagt.

De marketingstrategie is heel belangrijk. Visys volgt hierbij de zogenaamde Bowling Alley strategie. Deze strategie is als volgt: zij gaan proberen om een eerste kegel (doelstelling) te benaderen, en wanneer die eerste kegel dan is benaderd beschikt het bedrijf over voldoende referentiepotentieel om vervolgens de volgende kegels te kunnen aanpakken. Het is hierbij dus van belang om je te richten op die ene kegel, die de rest zal meenemen als hij succesvol wordt geraakt.

Klantenfeedback is belangrijk voor Visys. De werknemers in het bedrijf zijn heel klantgericht en het bedrijf beschikt over veel kennis over zijn klanten. Het creëren van een harmonie tussen productontwikkeling en klantenwerving behoort tot de bedrijfsdoelstellingen en is een succesfactor voor het bedrijf. De bedrijfsfocus is gericht op het zoeken naar een unieke marktsegmentatie. Visys gaat de concurrentie aan met hele grote bedrijven en dit is ook mogelijk aangezien zij voldoende kennis heeft over de activiteiten van de concurrentie.

De belangrijkste barrier to entry waarmee het start-up bedrijf had te maken met het brengen van hun product naar de marktplaats was dat zij telkens als zeer jong bedrijf werden beschouwd. De ceo vertelde dat zij hierdoor als jong bedrijf onmiddellijk met heel risicovol werden geassocieerd. Verder waren er belemmeringen door de bestaande patenten van concurrenten en de grote financiële slaagkracht van deze concurrenten. Visys heeft deze bedreigingen omgebogen tot uitdagingen en er op een gepaste manier op gereageerd.

Dit heeft Visys er dan ook toegebracht om een betere technologie te gaan ontwikkelen, eigen patenten te ontwikkelen en een beroep te gaan doen op kapitaalverschaffers.

Verdere algemene problemen waarmee het bedrijf in zijn beginjaren had te maken was het overtuigen van de eerste grote klanten en het omgaan met de juridische claims waarmee de concurrentie hen extra trachtte te bekampen.

Door al deze problemen op te lossen is de organisatie veel sterker en professioneler geworden.

Financiering

De groei in brutomarge van Visys in vergelijking met de opstart is volledig in lijn met de verwachtingen. Zij hebben een agressief groeipad doorlopen en de doelstellingen van de eerste vijf jaar hebben zij ook perfect gehaald.

Brutomarge:

Oprichtingsjaar 2004	2008
€-59.733	€1.038.684

De onderstaande ratio's geven extra financiële informatie over het bedrijf:

	<u>2008/12</u>	<u>2007/12</u>	<u>2006/12</u>
Liquiditeit in brede zin (current ratio)	4,43	3,67	5,4
Liquiditeit in enge zin (quick ratio)	3,32	2,09	4,39
Solvabiliteitsratio (%)	67,73	51,66	56,05
Nettobedrijfskapitaal	3154223	1628602	1618546
Nettorendabiliteit van de ingezette middelen (%)	3,97	5,17	-2,96

De groei van het aantal werknemers van dit hightech start-up bedrijf is ook mooi in lijn met de verwachtingen. Dit is voornamelijk te danken aan een heel goede planning. Zo beschikte Visys over een technische roadmap die zij zeer goed hebben geïmplementeerd

en wat bijgevolg zijn vruchten afwierp. In 2007 waren er 11 werknemers actief voor dit bedrijf en voor 2008/2009 is dit aantal al toegenomen tot een 20-tal werknemers.

Voor begeleiding en advies heeft dit start-up bedrijf een beroep gedaan op de volgende instellingen: het Agentschap Ondernemen, Export Vlaanderen en Privé-bedrijven (o.a. om de innovatiekracht te laten meten of personeel te screenen)

Visys heeft ook een beroep gedaan op externe financiering via venture capitalists. Dit was nodig om over 'smart money' te beschikken. De venture capitalists waren enkel noodzakelijk voor het bedrijf om het nodige geld te hebben. De bijkomende adviesverlening van venture capitalists was hierbij overbodig.

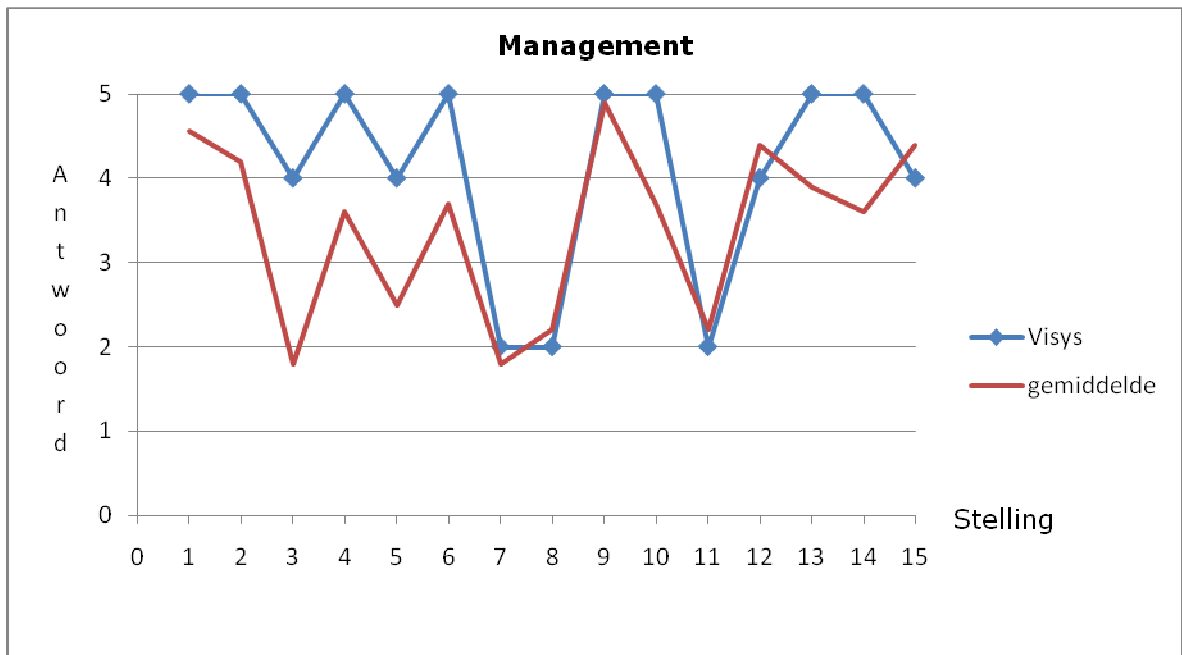
Tenslotte ziet Visys overheidsgeld als een mogelijke steun voor het bedrijf. Hier wordt echter niet veel op gerekend, maar zoals de ceo van Visys zei: 'nice to have'.

Samengevat:

De belangrijkste factoren die dit hightech start-up bedrijf succesvol maken zijn:

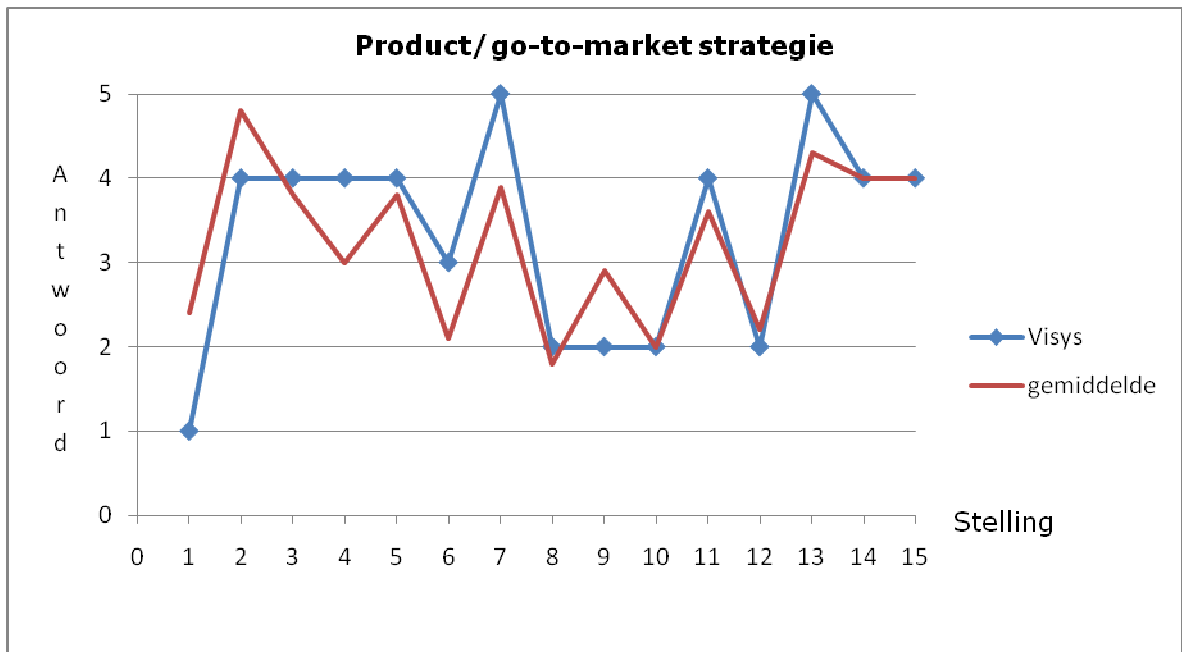
- de aanwezige diversiteit binnen het managementteam (het is heel belangrijk om hierbij alle mensen op hetzelfde niveau te krijgen);
- voldoende kennis hebben over de klantenbusiness;
- de juiste producten naar de juiste markten brengen;
- het beschikken over een goede planning;
- het creëren van een harmonie tussen productontwikkeling en klantenwerving.

Figuur 14a: Management Visys



Bron: eigen onderzoek

Figuur 14b: Product/go-to-market strategie Visys



Bron: eigen onderzoek

3.3 Interviews begeleidende instellingen



Het Innovatiecentrum Limburg VZW heeft als doel om Limburgse bedrijven (inclusief jonge hightech start-up bedrijven bvb. Rmoni) op een proactieve wijze te informeren, aan te moedigen en te begeleiden bij de omschrijving en uitdieping van hun innovatieplannen en de realisatie ervan.

Het Innovatiecentrum brengt KMO's ook in contact met externe experts (hogescholen, universiteiten, andere kennisinstellingen en adviesbureaus) en eventueel ook met andere bedrijven waarmee ze zouden kunnen samenwerken.

Het team bestaat momenteel uit 6 innovatieadviseurs, een directeur en een management assistent. Elk van de adviseurs zijn ingenieur van opleiding en hebben al een lange carrière achter de rug. Deze adviseurs beschikken dus over voldoende vakkennis en specialisatie in hun vakterrein. Het Innovatiecentrum Limburg en de betrokken innovatieadviseurs doen al het mogelijke om een kwaliteitsvolle en competente begeleiding van innovaties in bedrijven te voorzien.

Hun ongebondenheid staat hierbij borg voor een neutrale en vertrouwelijke begeleiding. Om een vlotte en professionele dienstverlening te kunnen garanderen, dient het bedrijf aan de betrokken innovatieadviseur feedback te geven over de vooruitgang in zijn innovatietraject. Het bedrijf wordt ook gevraagd om feedback te geven over zijn economische valorisatie/groei welke door de innovatie en door het Innovatiecentrum gerealiseerd wordt. Dit zal de interactie tussen beide partijen versterken.

De dienstverlening die zij aanbieden is onafhankelijk, confidencieel en kosteloos. Zij gaan de bedrijven helpen op de volgende manier:

- Zij gaan de bedrijven begeleiden bij hun innovatietrajecten. Om van een innovatief idee tot een succesvol product te komen moet er een volledig traject

worden doorlopen. Dit gaat onder meer over het inschatten van de technische en economische haalbaarheid, over studie- en ontwikkelingsactiviteiten, eventuele testen op prototype, tot het helpen om het product op de markt te krijgen. Tijdens de begeleiding van een innovatietraject vervullen de Innovatieadviseurs de rol van klankbord en coach. Het bedrijf behoudt hierbij de rol van ondernemer, beslissingnemer en uitvoerder.

- Overige dienstverleningen:

Zij verlenen de dienst voor het meten van de innovatieslagkracht van een bedrijf. Zij organiseren brainstormsessies. Zij informeren de bedrijven over subsidie- en financieringsmogelijkheden voor O&O. Zij helpen bedrijven bij het zoeken naar een specifieke kennispartner of expert in domeinen waar het bedrijf zelf geen expertise in huis heeft. Zij geven advies over IP (Intellectual Property) welke zaken allemaal geregistreerd of gepatenteerd moeten worden. En zij gaan bedrijven begeleiden bij de uitwerking van een subsidieaanvraag (de IWT-innovatiedossiers). Zo helpen zij bedrijven door na te gaan of hun idee in aanmerking kan komen voor innovatiesteun of overheidssubsidies (IWT). Ook bij het uitschrijven van een subsidiedossier kan het Innovatiecentrum deze bedrijven helpen begeleiden en adviseren. Een nieuwe dienst die zij nu aanbieden is Stratibox, waar zij bedrijven helpen bij de keuze van hun innovatiestrategie.

Zij zijn echter niet verantwoordelijk voor de doelstelling of definitie van de beoogde innovatie, de uitvoering of de afhandeling van een project of traject. Alle ideeën en aanpassingen, alle stappen in een innovatietraject, inclusief de indiening van een aanvraagdossier tot het bekomen van een subsidie of aanvullende financiering, vallen immers onder de exclusieve verantwoordelijkheid van het bedrijf.

Het is dus nog niet zeker dat je IWT dossier in Brussel voor een onafhankelijke jury wordt goedgekeurd, ook al heb je begeleiding gehad door het Innovatiecentrum. Maar het verhoogt natuurlijk wel de slaagkans van goedkeuring wat voor een jong start-up bedrijf als bvb. Rmoni van groot belang kan zijn.

Samengevat:

Het Innovatiecentrum Limburg gaat een bedrijf dus helpen: door het begeleiden van haar innovatietrajecten, het meten van de innovatieslagkracht van het bedrijf, het genereren van innovatieve ideeën, de ondernemer informeren over subsidie- en financieringsmogelijkheden voor Onderzoek&Ontwikkeling, het zoeken naar kennispartners, het beschermen en valoriseren van uw kennis en tenslotte uw bedrijf begeleiden bij de uitwerking van een subsidieaanvraag (IWT-dossiers)



SO Kwadraat (Spin-Off Kwadraat) wil het aantal Spin-Off's in Vlaanderen significant helpen verhogen. SO Kwadraat zoekt naar valoriseerbare technologie binnen de Vlaamse kenniscentra.

Al 44 Vlaamse hightech bedrijven die actief zijn over heel Europa, en waarvan 22 met wereldwijde ambities, hebben een beroep gedaan op de begeleiding en adviesverstrekking van SO Kwadraat. De adviezen die SO Kwadraat formuleert naar de starters toe, ondersteunen ten allen tijde de belangen van de startende onderneming. Voor de coaching activiteiten wordt aan de starters geen enkele vergoeding aangerekend.

Het begeleidingsproces van SO Kwadraat gaat als volgt in zijn werking:

- Een succesvol bedrijf begint volgens SO Kwadraat met een succesvol oprichtingsteam.

Binnen dit managementteam moeten mensen met de juiste competenties aanwezig zijn, moeten deze op elkaar ingespeeld zijn, en moet er complementariteit en diversiteit heersen. Ook moet het managementteam communicatief genoeg zijn. Het is dus belangrijk dat er een gemotiveerde ploeg staat, die niet alleen de nodige technische vaardigheden heeft ontwikkeld, maar die ook voldoende communicatief en commercieel gericht is. Het is ook belangrijk om binnen het oprichtersteam over een sales persoon te beschikken. Voldoende sales potentieel en marketingkennis is onontbeerlijk om succesvol te zijn. Belangrijk is dat er binnen het oprichtingsteam een persoon is die de rol van ceo kan opnemen. Een ceo is volgens SO Kwadraat iemand die een bedrijf kan leiden, iemand die de technologie begrijpt en iemand die ook heel het sales gebeuren op zich kan nemen. Na enkele jaren kan een start-up bedrijf zijn team dan gaan uitbouwen, en dan apart een sales manager gaan tewerkstellen. SO Kwadraat geeft ook aan dat vandaag de dag de meeste managementteams worstelen met de 'Human Resources' .

Werknemers selecteren, motiveren, hun beloning bepalen enz... zijn belangrijke elementen die niet snel kunnen worden opgelost.

- Wanneer het "dreamteam" is opgericht moet *het business concept* besproken worden.

Wat kan je doen met je technologie/product? Om een antwoord op deze vraag te krijgen moet je een proces opstarten waarbij je de markt benadert, luistert naar potentiële klanten, je oorspronkelijk idee aanpast aan de behoeften, terug de markt benaderen enz... Nochtans leert de ervaring dat klanten meestal erg open staan voor dergelijke initiatieven en dat zij spontaan adviezen zullen geven. Een jong hightech bedrijf moet weten wie zijn potentiële klanten zijn. Belangrijk is om over feedback van de klanten te beschikken. Deze feedback zal immers heel de productontwikkeling van het bedrijf gaan bepalen. Zij coachen de hightech start-up bedrijven om klanten te overtuigen. SO Kwadraat helpt de start-up bedrijven ook met het creëren van een logo, een website, deelname aan beurzen, e-commerce en dus allerlei klassieke marketingtools.

Verder gaat SO Kwadraat ook een technologiedoorlichting uitvoeren bij elk hightech start-up bedrijf. De technologie moet levensvatbaar zijn, een start-up bedrijf moet zijn technologie kunnen positioneren en begrijpen. SO Kwadraat gaat de zwakke punten van de technologie identificeren. De hightech start-up bedrijven kunnen hun technologie dan aanpassen aan hun aanbevelingen. Belangrijk is ook dat er patenten worden geregistreerd.

Vervolgens moet de technologie naar de markt worden gebracht. Het brengen van een technologie naar een marktniche moet volgens SO Kwadraat niet altijd een uitzonderlijk moeilijk proces zijn. SO Kwadraat helpt met het identificeren van de klanten en de markt, waar de technologie kan worden verkocht. Belangrijk is om vanuit een start-up bedrijf een gebalanceerde markt te benaderen. Later kunnen jonge hightech bedrijven vanuit hun marktniche zich volgens SO Kwadraat nog altijd gaan transformeren naar grotere markten.

- Wanneer dan een business concept is uitgewerkt, volgt het opmaken van een business plan en wordt er bepaald hoeveel kapitaal er nodig is.

De diverse mogelijke kapitaalverschaffers worden in parallel benaderd. Zo wordt de jonge ondernemer in contact gebracht met BAN Vlaanderen, een netwerk van zogenaamde 100 "business angels", (ex-)ondernemers die zelf bereid zijn om te investeren of die de kandidaat in contact kunnen brengen met potentiële investeerders. Er wordt overigens zelden of nooit beroep gedaan op de klassieke banken. De meeste spin-offs vragen ook een IWT (Instituut voor de aanmoediging van innovatie door Wetenschap & Technologie in Vlaanderen) project aan voor mogelijke financiële steun bij de start van hun innovatief project.

- De laatste fase is het pre-startersproces

In deze fase worden de bedrijven geholpen met het opmaken van de documenten voor de notaris, de aandeelhoudersovereenkomsten, de statuten enz. Wanneer dit achter de rug is kan het jong bedrijf ook effectief van start gaan.

Samengevat:

SO Kwadraat levert dus ondersteuning bij het samenstellen van het team, het ontwikkelen van het businessconcept en het ondernemingsplan, bij de zoektocht naar kapitaal en tenslotte in de pre-start fase.



LRM (Limburgse Reconvertiemaatschappij) wil als winstgedreven investeerder de katalysator zijn in de ontwikkeling van de Limburgse economie door het verstrekken van risicokapitaal aan groeigerichte bedrijven en het creëren van ruimte om te ondernemen. LRM is een 100% dochter van de Vlaamse Overheid. LRM kan enkel investeren in vennootschappen die activiteiten ontwikkelen in Limburg. De toegang tot LRM loopt via vijf domeinen: ICT & Media, Life Sciences, Cleantech & Energie, KMO's en grote ondernemingen.

Als financieel investeerder wil LRM een partner zijn voor KMO's met een groeigerichte, creatieve aanpak voor de toekomst. LRM is bereid om risico's te nemen op basis van een onderbouwd ondernemingsplan. Zo gaan zij het ondernemingsplan van bedrijven gaan bestuderen en met het team bespreken welke financieringsmogelijkheden zij kunnen aanbieden. Hierbij wil LRM zeker niet enkel hun eigen financieringsmogelijkheden aanbieden. Zij kijken voornamelijk wat het beste is voor de desbetreffende onderneming. Via hun specifiek investeringsdomein gaan zij telkens op zoek naar de beste oplossing voor het bedrijf. Soms passen andere overheidsinitiatieven zoals het Participatiefonds of PMV beter bij de behoefte van de onderneming. Voor LRM primeert telkens het belang van de onderneming. De oplossingen die LRM aanreikt zijn dus complementair en versterkend met andere financieringsmaatregelen.

Een investering kan onder de vorm van een kapitaalparticipatie en/of een achtergestelde lening. Om de instapdrempel voor risicokapitaal te verlagen heeft LRM de PLUS-lening gelanceerd, specifiek voor de kleinere, familiale KMO. Deze achtergestelde lening is vrij van allerhande waarborgen. LRM verstrekt deze als aanvulling op bancaire kredieten en de eigen middelen van de ondernemer. LRM verleent de PLUS-lening voor bedragen van 50.000 tot 500.000 euro tegen een standaardrentevoet van 8% op jaarbasis. Deze lening heeft een standaardlooptijd van 7 jaar.

Wanneer een ondernemer beroep doet op LRM voor zijn Limburgs investeringsproject zal het volgende proces plaatsvinden. Tijdens een eerste kennisgesprek moet de

ondernemer zijn bedrijf en zijn project voorstellen. Uiterlijk een tweetal weken later en na intern overleg neemt LRM een principiële standpunt. Wanneer deze positief is gaat de detailanalyse van start. Bij aanvang van de detailanalyse is het belangrijk dat de ondernemer een onderbouwd ondernemingsplan kan voorleggen. Deze detailfase en onderhandeling kan 6 à 8 weken duren. Hierna wordt dan door LRM een definitieve beslissing genomen, waarna het nog 4 à 6 weken duurt voor het opmaken van het contract en de due diligence.

Samengevat:

Lrm verschaft een waaier van mogelijkheden: een aanbod van financiële middelen, een financiering op maat volgens de specifieke noden van een onderneming zijn project, de onderneming krijgt ook een hefboom in handen voor andere (bancaire) middelen zonder zakelijke of persoonlijke waarborgen en tot slot krijgt een onderneming via LRM toegang tot bijkomende expertise en hun netwerk (bestaande uit externe bestuurders, sectorspecialisten, business angels, adviseurs enz...)

Hoofdstuk 4: Vergelijking resultaten met literatuuronderzoek

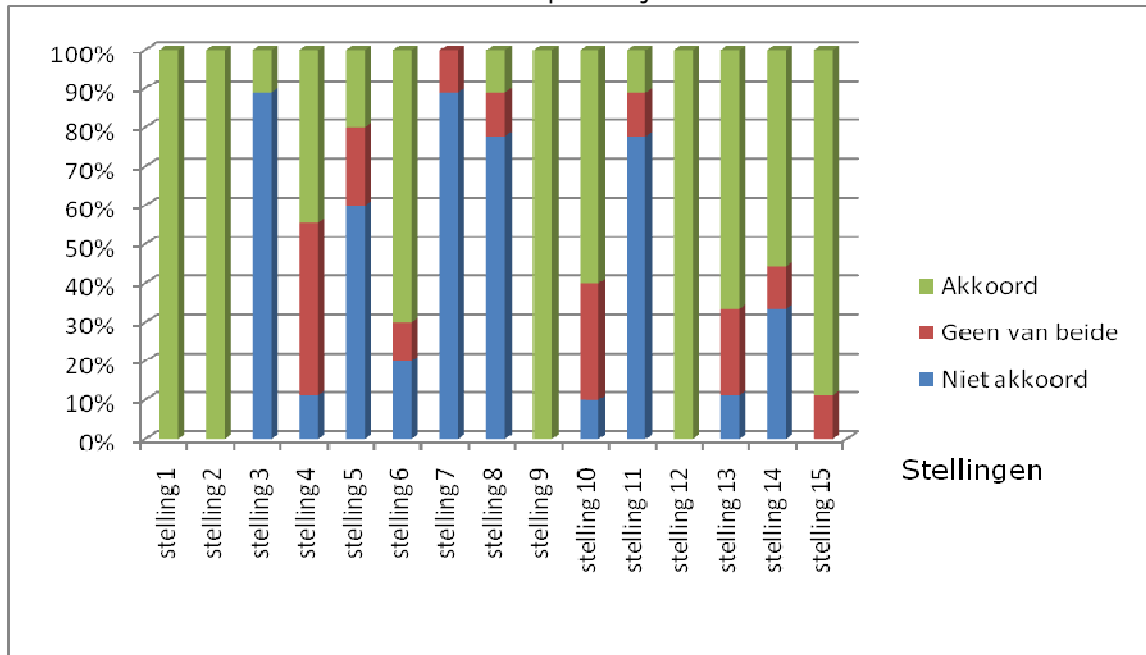
4.1 Overzicht resultaten vragenlijst

Hieronder worden de resultaten van de antwoorden op de stellingen door de 10 onderzochte hightech start-up bedrijven cijfermatig en grafisch weergegeven. Per stelling wordt er opgeteld hoeveel van de bedrijven 0, 1, 2, 3, 4 of 5 op de stellingen hebben geantwoord. Wanneer een bedrijf bij een stelling niets heeft ingevuld, betekent dit dat de stelling niet op het bedrijf van toepassing is. Er wordt bij (NVT) Niet Van Toepassing dan een 1 ingevuld. In de totale berekening zal het antwoord NVT buiten beschouwing worden gelaten zodat het totaal van 9 bedrijven wordt gelijk gesteld aan 100%. In dit onderzoek is het altijd het bedrijf oneSparrow dat niet op alle stellingen een antwoord had. Wanneer er NVT=1 betekent dit dus dat oneSparrow de stelling onbeantwoord laat.

Management

	0=NVT	1	2	3	4	5	<u>Niet</u> <u>akkoord</u>	<u>Geen van</u> <u>beide</u>	<u>Akkoord</u>	<u>Gemiddelde</u>
stelling 1	1	0	0	0	4	5	0%	0%	100%	4,6
stelling 2	1	0	0	0	7	2	0%	0%	100%	4,2
stelling 3	1	4	4	0	1	0	89%	0%	11%	1,8
stelling 4	1	0	1	4	2	2	11%	44%	44%	3,6
stelling 5	0	1	5	2	2	0	60%	20%	20%	2,5
stelling 6	0	0	2	1	5	2	20%	10%	70%	3,7
stelling 7	1	3	5	1	0	0	89%	11%	0%	1,8
stelling 8	1	1	6	1	1	0	78%	11%	11%	2,2
stelling 9	1	0	0	0	1	8	0%	0%	100%	4,9
stelling 10	0	0	1	3	4	2	10%	30%	60%	3,7
stelling 11	1	1	6	1	1	0	78%	11%	11%	2,2
stelling 12	1	0	0	0	5	4	0%	0%	100%	4,4
stelling 13	1	0	1	2	3	3	11%	22%	67%	3,9
stelling 14	1	0	3	1	2	3	33%	11%	56%	3,6
stelling 15	1	0	0	1	3	5	0%	11%	89%	4,4

Figuur 15a: Antwoorden stellingen m.b.t. management van de 10 onderzochte hightech start-up bedrijven

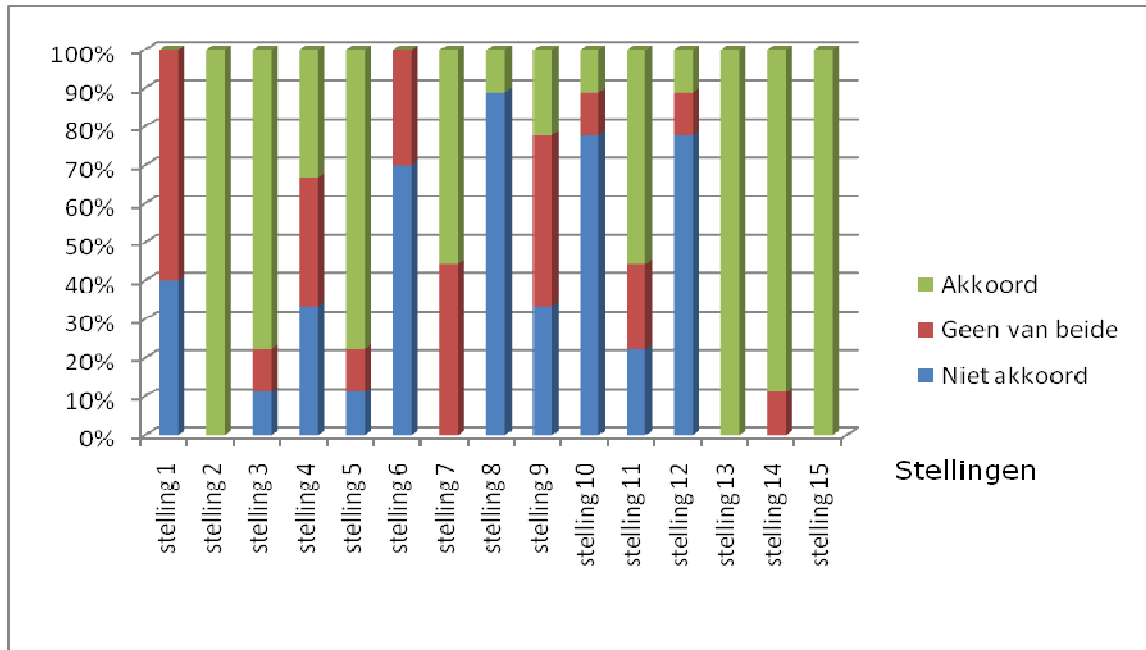


Bron: eigen onderzoek

Product/go-to-market

	0=NVT	1	2	3	4	5	<u>Niet</u> akkoord	<u>Geen van</u> beide	Akkoord	<u>Gemiddelde</u>
stelling 1	0	2	2	6	0	0	40%	60%	0%	2,4
stelling 2	1	0	0	0	2	7	0%	0%	100%	4,8
stelling 3	1	0	1	1	6	1	11%	11%	78%	3,8
stelling 4	1	1	2	3	2	1	33%	33%	33%	3
stelling 5	1	0	1	1	6	1	11%	11%	78%	3,8
stelling 6	0	2	5	3	0	0	70%	30%	0%	2,1
stelling 7	1	0	0	4	2	3	0%	44%	56%	3,9
stelling 8	1	4	4	0	1	0	89%	0%	11%	1,8
stelling 9	1	0	3	4	2	0	33%	44%	22%	2,9
stelling 10	1	3	4	1	1	0	78%	11%	11%	2
stelling 11	1	0	2	2	3	2	22%	22%	56%	3,6
stelling 12	1	1	6	1	1	0	78%	11%	11%	2,2
stelling 13	1	0	0	0	6	3	0%	0%	100%	4,3
stelling 14	1	0	0	1	7	1	0%	11%	89%	4
stelling 15	1	0	0	0	9	0	0%	0%	100%	4

Figuur 15b: Antwoorden stellingen m.b.t. product/go-to-market strategie van de 10 onderzochte hightech start-up bedrijven



Bron: eigen onderzoek

4.2 Vergelijking resultaten vragenlijst met literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de 10 onderzochte hightech start-up bedrijven vergeleken met de literatuur. Het is belangrijk om te vermelden dat deze resultaten niet veralgemeend mogen worden naar alle hightech start-up bedrijven in Vlaanderen. Het gaat hier immers telkens om slechts 10 onderzochte hightech bedrijven. Een veel grotere steekproef is dan ook aangewezen indien men besluiten wil trekken die veralgemeend kunnen worden voor alle hightech start-up bedrijven in Vlaanderen. Het opzet van dit onderzoek is enkel om een bijdrage te leveren in het zoeken naar de potentiële factoren die de onderzochte bedrijven aangeven waarom zij succesvol zijn.

Management

- Bij de bestudeerde hightech start-up bedrijven viel het op dat 'open communicatie' bij allen wordt aangemoedigd. Open communicatie verhoogt immers het vertrouwen van de mensen. Open communicatie zorgt ervoor dat werknemers en klanten, ook wanneer er iets fout loopt, het vertrouwen krijgen en behouden binnen de onderneming. (Robbins&Coulter, 2002) Deze start-up bedrijven bestaan elk uit een klein managementteam waar communicatie gemakkelijk kan worden overgedragen. Binnen het managementteam moet iedereen op éénzelfde lijn zitten. Het achterhouden van informatie van een lid binnen het managementteam kan voor ernstige gevolgen in het bedrijf zorgen. Open communicatie moet dus binnen een hightech start-up bedrijf aanwezig zijn in alle lagen van het bedrijf. Al de onderzochte bedrijven geven ook aan dat 'participatieve besluitvorming' binnen hun bedrijf sterk wordt aangemoedigd. Doordat iemand binnen het team ook een stem heeft bij de uitvoering van een beslissing zorgt dit voor extra motivatie wat extra winstgevend is.

Hightech bedrijven worden beschreven als innovatieve bedrijven. Kenmerkend aan innovatieve bedrijven is het gegeven dat zij over een cultuur beschikken met meer oog voor participatieve besluitvorming. Participatieve besluitvorming zorgt voor meer formele vormingsmogelijkheden en ook voor de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers. Stacey (1986) zegt hierover dat er bij succesvolle start-up bedrijven een goede communicatie moet heersen tussen de oprichter en zijn werknemers. Bijgevolg zullen de

werknemers zich ook meer betrokken voelen bij het bedrijf. Dit zorgt voor extra motivatie en enthousiasme bij het uitvoeren van hun werk.

- Binnen 'de bedrijfscultuur' van de onderzochte bedrijven wordt faling gezien als een deel van het leerproces. Volgens Robbins&Coulter (2002) omvat een bedrijfscultuur het geheel van opvattingen binnen een bedrijf dat in hoge mate bepalend is voor hoe werknemers handelen. Zo wordt er binnen de bedrijfscultuur van Debreuck&Neiryck gebruik gemaakt van een scrum methodologie. Zij gaan er vanuit dat er binnen elk leerproces fouten worden gemaakt. Alles van de eerste keer juist doen is praktisch onmogelijk in een hightech wereld. Hun uitgangspunt is dus dat bij elk project fouten worden gemaakt. Het onnodig veel uren tijd besteden aan details, verkeerde veronderstellingen maken en slechte communicatie zijn voorbeelden van fouten die gemaakt worden. Het is dan aan het managementteam om uit deze fouten lessen te trekken. Bij de onderzochte bedrijven antwoordt enkel Visys dat hun bedrijfscultuur geen falen als deel van het leerproces aanvaardt. Zij willen dat falen binnen het leerproces telkens tot een minimum wordt gereduceerd. Hun aanpak is dat er telkens grondig analyses moeten worden uitgevoerd vooraleer zij verder aan onderzoek kunnen doen. Ook al aanvaardt hun bedrijfscultuur geen falen als deel van het leerproces, toch zijn zij zich er van bewust dat het niet altijd mogelijk is om van de eerste keer de juiste analyse te maken.

In de literatuur wordt dikwijls verwezen naar het feit dat er binnen de bedrijfscultuur van een hightech start-up bedrijf voldoende creativiteit moet heersen. Bleicher (1983) geeft aan dat falen behoort tot het leerproces van een jonge onderneming. Bij het zoeken naar oplossingen moet er wel samenhang- en cohesiekracht aanwezig zijn binnen de organisatie. Een bedrijfscultuur binnen de onderneming waar de leden met elkaar meningen en standpunten kunnen delen, zal ervoor zorgen dat falen bij het zoeken naar oplossingen telkens tot een minimum wordt gereduceerd.

- Bij 44% van de onderzochte bedrijven zijn de principes betreffende 'ethiek, winstverdeling en integriteit' in consistentie met de ondernemingsdoelen. 44% kan hierover moeilijk een besluit vormen. Enkel EconCore (11%) geeft aan dat al

deze principes niet volledig consistent zijn met hun bedrijfsdoelstellingen. Het merendeel (60%) van de onderzochte bedrijven geeft ook aan dat winst voor hun niet belangrijker is dan integriteit. Dit is een gevolg van het feit dat de meeste hightech start-up bedrijven vooral ondernemen om het succes van hun idee en technologie te willen aantonen. De meeste ondernemen ook uit passie om een eigen bedrijf te leiden en ontkennen niet dat winst hierbij van belang is maar integriteit krijgt de prioriteit. Volgens Robbins&Coulter (2002) houdt integriteit in dat alle werknemers eerlijk en oprecht zijn met het bedrijf. Integriteit wordt als een essentiële voorwaarde gezien voor het goed functioneren van een bedrijf. Verder heeft integriteit ook te maken met de manier waarop werknemers met elkaar samenwerken en dat zij de waarden en normen respecteren in overeenkomst met de ondernemingsdoelen. Enkel Nomadesk en Visys (20%) geven aan dat winst net iets belangrijker is dan integriteit. De overige 20% vinden winst even belangrijk als integriteit. Zij zoeken voornamelijk naar een gezonde balans tussen winst en integriteit binnen hun bedrijf.

In de literatuur wordt gesteld dat het de taak is van de oprichter om de ondernemingsdoelstellingen te bepalen. Maidique (1984) zegt hierover dat de oprichter(s) de rol moet(en) opnemen om integriteit in de onderneming in te burgeren. Er moet binnen de onderneming een cultuur heersen waar aan rechtvaardigheid en openheid voldoende aandacht wordt besteed. Moser (1984) zegt dat de oprichters persoonlijke sterktes zoals integriteit en overtuigingskracht moeten overbrengen naar alle teamleden en werknemers binnen de organisatie. Dat winst minder belangrijk is dan integriteit hoeft ook niet te verbazen. In de literatuur wordt ook vaak aangehaald dat naast integriteit ook de passie van ondernemen belangrijker is dan winst. Kurtzman (2005) zegt dat ondernemers het belangrijker vinden om iets te doen wat zij graag doen zoals: zaken opbouwen, hun visie volgen, mensen motiveren en netwerken opbouwen.

- Het merendeel van de onderzochte bedrijven weet welke 'richting' zij uit willen gaan. Hierbij zeggen alle bedrijven dat hun gekozen richting wel voortdurend moet worden bijgestuurd. Dit kan het gevolg zijn van zowel interne als externe krachten die op het bedrijf van invloed zijn. Externe krachten zijn volgens Robbins&Coulter (2002), krachten die van buitenaf een invloed kunnen hebben op de resultaten van een organisatie.

EconCore wil dat de richting die zij voor ogen hebben in lijn is met de marktnoden en de verdere technologie-ontwikkeling die het bedrijf beoogt. Hun richting kan dus in de loop der jaren worden verfijnd alhoewel de oorspronkelijke richting die ze voor ogen hebben altijd zal worden gehandhaafd. Een duidelijke richting en visie stellen is volgens de onderzochte bedrijven iets dat niet altijd even gemakkelijk is, maar wel cruciaal is naar de toekomst toe om succesvol te zijn en te blijven.

Deze stelling wordt enkel door oneSparrow en Triphase negatief beantwoord. Triphase geeft aan dat de richting van een bedrijf de eerste 5 jaren nog alle kanten kan uitgaan en oneSparrow kijkt enkel naar de interessante projecten die vandaag kunnen worden uitgewerkt. OneSparrow heeft daarbij niet voor ogen welke richting zij in de toekomst nog wil uitgaan.

Osborne (2005) vindt het belangrijk dat bedrijven een strategische richting voor ogen hebben en dat zij de spirit in hun onderneming levend moeten houden. Het managementteam moet zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Robbins&Coulter (2002) verstaat onder strategisch plannen dat de algemene doelen van het bedrijf moeten worden geformuleerd en het bedrijf in zijn omgeving moet worden gepositioneerd. Ook Kurtzman (2005) zegt dat bedrijven hun richting die zij kiezen voortdurend moeten bijsturen. Er kunnen zich namelijk op elk moment opportuniteiten voordoen, die voor het bedrijf voor cruciale meerwaarden kan zorgen. Uit een onderzoek van Collins (2004) gaan leidinggevendenden die succesvol met verandering omspringen op de volgende manier tewerk: eerst bepalen zij de juiste mensen die nodig zijn om het bedrijf te helpen leiden en vervolgens bepalen zij de richting die zij uit willen gaan. Een bedrijf kan eigenlijk nog niet perfect weten welke richting het zal uitgaan. Maar wanneer de onderneming over de juiste mensen beschikt, heeft zij meestal voldoende vertrouwen zodat zij wel snel zal merken welke richting zij zal uitgaan.

- 89% van de bedrijven gaat akkoord met de stelling dat het succes van hun onderneming eerder afhankelijk is van 'het managementteam' waarover zij beschikt dan over de technologie die zij bezit. Enkel eSaturnus (11%) ziet zowel de technologie als het management als gelijkwaardig voor het succes van hun onderneming. Verscheidene malen wordt door de onderzochte bedrijven aangehaald dat voor een bedrijf, ook al beschikt zij over de beste technologie, het managementteam de belangrijkste factor is voor het behalen van succes. Over

een goede technologie beschikken is volgens de bedrijven een eerste stap in de goede richting. Maar daarna moet nog heel het proces in werking treden. De technologie in een juiste markt plaatsen, de technologie tot de klant brengen en de kostprijsberekening zijn allerlei zaken die zonder een bekwaam managementteam niet mogelijk zijn.

Kurtzman (2005) geeft ook aan dat een onderneming zijn technologie de allerbeste mag zijn, maar dat zonder een goed managementteam deze technologie waardeloos wordt. Ook vanuit het standpunt van de investeerder worden dezelfde redenen opgegeven. Een idee of technologie kan superieur zijn, maar wanneer er geen goed managementteam aanwezig is, kan een venture capitalist geen besluit nemen om te investeren en wordt de technologie bijgevolg als waardeloos geacht.

- Vervolgens is 78% van de bedrijven het oneens met de stelling dat hoe groter 'het oprichtingsteam', hoe groter de kans is om als start-up bedrijf succesvol te zijn. EconCore (11%) is het hier niet mee eens maar ook niet mee oneens. Volgens hun kan één oprichter ook in staat zijn om een hightech start-up bedrijf op te richten. Al is het dan wel van belang om rond deze oprichter een goed managementteam te bouwen. Debreuck&Neiryck (11%) denkt dat de stelling wel kan kloppen maar zegt dat zij hierbij wel in het duister tasten. Zij waren met 2 oprichters en het bedrijf is op een succesvolle manier van start gegaan. Toch denken zij dat wanneer zij met meerdere oprichters waren hun startfase sneller had kunnen verlopen.

78% is het hiermee echter oneens. Deze bedrijven geven allemaal aan dat een te groot oprichtingsteam het veel moeilijker maakt om beslissingen te nemen. Wanneer er kan gekozen worden voor een aantal oprichters kan een oneven aantal man een ideaal scenario zijn. Door een oneven getal van oprichters is een jong bedrijf in staat om telkens een beslissing te nemen en door te voeren zonder al te veel discussie. Hoe minder oprichters er zijn, hoe gemakkelijker het is om snel en efficiënt beslissingen te nemen. Het aantal oprichters bij de onderzochte bedrijven verschilt van 1(EconCore) tot zelfs 4 oprichters (ICsense). Elk bedrijf geeft aan dat wanneer zij opnieuw moesten starten zij zeker geen extra oprichter(s) nodig hebben binnen het oprichtersteam. Dit is ook wel logisch aangezien elk onderzocht hightech start-up bedrijf vandaag succesvol is en er dus ook geen behoefte is aan extra oprichters. Zoals Debreuck&Neiryck al aangaf is

het dus in de duisternis tasten hoeveel oprichters er moeten zijn om een verhoogde kans op succes te hebben.

Volgens Kurtzman (2005) bestaat een ideaal en groot oprichtingsteam uit 3 of 4 oprichters. Hij zegt dat wanneer de oprichters voordien ook al hebben samengewerkt de kansen op succes nog worden verhoogd. Dit is volgens hem ook logisch aangezien een groter oprichtingsteam over meer vaardigheden beschikt en ook sneller toegang zal krijgen tot kapitaal. Kurtzman vermeldt dat het vooral van belang is dat het oprichtingsteam uit een gebalanceerd team bestaat. Nesheim (2000) zegt dat het van belang is, dat er binnen het oprichtingsteam iemand de rol van ceo gaat opnemen en hierbij ook alle verantwoordelijkheden zal dragen die bij deze functie horen. Wanneer iemand die rol van ceo heeft opgenomen, moet er vervolgens een oprichtingsteam met complementaire vaardigheden worden opgebouwd. Zeker wanneer een start-up bedrijf over gaat tot productontwikkeling moet er een salespersoon worden aangeworven wanneer de ceo niet over deze vaardigheden beschikt.

- Het merendeel van de bedrijven (60%) is van mening dat hun 'opleiding of eerdere opgedane ervaring' bepalend is voor het succes van hun bedrijf. Zo zorgde bijvoorbeeld het afstuderen van de oprichters van ICsense aan de KULeuven voor het voordeel dat zij status kregen door de internationale naam en faam van de KULeuven. Bij Rmoni melden de oprichters dat zij door hun diploma en vroegere werkervaringen voldoende bekwaam zijn geworden om een hightech start-up bedrijf op een succesvolle manier te leiden. 30% heeft geen mening of hun diploma of vroegere werkervaringen invloed hebben op het succes van hun onderneming. oneSparrow zegt hierbij dat de status van de opleiding wel van belang kan zijn maar dat dit onvoldoende is om een bedrijf op te richten. Opleiding of eerdere opgedane ervaring zijn dus noch een voldoende, noch een noodzakelijke voorwaarde. Zijn bedoeling is om te blijven leren en vooral de ervaring die hij in de praktijk opdoet zal het succes van zijn onderneming bepalen. Enkel eSaturnus antwoordt negatief op deze stelling. Dit omwille van het feit dat hun ervaring of diploma maar een kleine factor is t.o.v. de andere factoren die het succes van de onderneming wel hebben bepaald.

Ervaring binnen het oprichtingsteam kan een extra troef zijn voor een jong start-up bedrijf. Venture capitalists geven aan dat wanneer de technologie/het product goed is, het bedrijf altijd wel kans heeft op slagen. Maar de kansen op slagen kunnen wel verhoogd worden als de oprichter al vroegere ervaringen heeft opgedaan met een start-up bedrijf.

- Voor alle onderzochte bedrijven is 'teamwork' heel belangrijk binnen het bedrijf. Robbins&Coulter (2002) verstaat onder teamworking: de formele groepen individuen die van elkaar afhankelijk zijn en samen verantwoordelijk zijn voor het bereiken van een bepaald doel. Ook geven alle bedrijven aan dat het belangrijk is om binnen het team mensen te hebben met complementaire vaardigheden. Zo wordt bijvoorbeeld bij Debreuck&Neiryck elk project in team behandeld. De complementariteit en ervaring van de leden binnen het team zorgen voor dit bedrijf voor een meerwaarde bij het zoeken naar oplossingen voor projecten. Visys zegt dat vooral de diversiteit die binnen hun team heerst hun een competitief voordeel verschaft. Voor Vision++ geeft het werken in teams dan weer de kans om brainstormsessies te organiseren. Achter elk bestudeerd bedrijf zit dus een goede reden waarom alles in teamverband moet gebeuren.

Net zoals bij het managementteam is het belangrijk dat er bij teamwork complementariteit onder de werknemers aanwezig is. Elk probleem kan op deze manier uit meerdere invalshoeken worden bestudeerd. Een hightech start-up bedrijf is succesvol wanneer de meest getalenteerde werknemers in de juiste teams worden gezet. 'Great companies are built by great teams' (Kurtzman, 2005)

- Bij de oprichting van het bedrijf is voor 67% van de onderzochte bedrijven de aanwezigheid van 'een financieel persoon' van groot belang. De overige bedrijven vinden dit ook belangrijk maar daar beschikken de oprichters zelf al over de nodige financiële kennis en vaardigheden. 22% antwoordt vervolgens neutraal en 1 bedrijf negatief. Voor oneSparrow was bijvoorbeeld het kunnen beschikken over een boekhouder van groot belang aangezien de oprichter zelf niet de nodige financiële kennis had. Dit gaf hem dan de mogelijkheid om zich alleen met zijn hoofdprojecten bezig te houden. Ook Vision++ deed een beroep op een financieel persoon aangezien niemand van de oprichters een financiële achtergrond had.

Deze financiële persoon bleek vooral een hulp bij het opstellen van het ondernemingsplan en voornamelijk bij het maken van het financieel plan. Ook Visys en Nomadesk geven aan dat bij de oprichting van hun bedrijf de aanwezigheid van een financieel persoon en sales persoon van groot belang was. De oprichters van deze bedrijven beschikten wel zelf over de diploma's en nodige kennis om het financiële aspect in de beginfase van de onderneming op een juiste manier te bestuderen. EconCore is gestart met 1 oprichter die na de opstart snel een managementteam rondom hem had uitgebouwd waarin een financieel persoon noodzakelijk was. ICsense heeft in de beginfase geen beroep gedaan op een financieel persoon. Achteraf gezien is volgens hen de afwezigheid van een financieel persoon een groot gemis geweest. Indien zij de kans hebben om terug opnieuw te beginnen, geven zij aan dat zij onmiddellijk een beroep zouden doen op iemand met de nodige financiële kennis.

- Bij de oprichting van een bedrijf blijkt de aanwezigheid van een 'financieel persoon' van groter belang te zijn dan de aanwezigheid van een 'sales persoon'. 5 bedrijven (56%) gaan akkoord dat de aanwezigheid van een sales persoon van belang is, 3 bedrijven (33%) zijn neutraal en 1 bedrijf (11%) antwoordt negatief. De voornaamste reden waarom hier neutraal of negatief wordt ingevuld is dat de meeste oprichters zelf over de verkoopsvaardigheden beschikken en dat er hiervoor dus geen beroep op een externe persoon moet worden gedaan. Zo is bij Visys, Nomadesk, Debreuck&Neiryck, Triphase en oneSparrow de nodige saleskennis al aanwezig binnen het oprichtingsteam. Bij EconCore deed de oprichter na de start, bij de samenstelling van zijn managementteam direct een beroep op een sales persoon, naast ook een financieel iemand zoals eerder al vermeld. ICsense geeft ook aan dat naast een financieel persoon, ook een sales persoon een groot gemis was bij hun start. eSaturnus antwoordt negatief op de aanwezigheid van een sales persoon. Dit valt te verklaren door het feit dat zij zich bij hun opstart voornamelijk met de ontwikkeling van hun technologie bezig hielden. Sales is pas later in hun bedrijfsproces tot stand gekomen vandaar dat een salespersoon nog niet noodzakelijk was bij de opstart. Voor Vision++ is vooral de aanwezigheid van een financieel persoon zoals eerder al vermeld van groot belang. Zij hadden graag een beroep willen doen op een sales persoon, maar dit was voor hun omwille van budgettaire beperkingen in de beginfase onmogelijk. Zij hebben dan zelf met vallen en opstaan hun verkoopproces

trachten te regelen en klanten proberen te overtuigen met hun product. Bij Rmoni werd er een beroep gedaan op een marketing coach die hulp bood inzake het opstellen van een marketingstrategie die voor de nodige verkoop kan zorgen.

In de literatuur werd zoals eerder al vermeld, aangegeven dat het van belang is dat er in het oprichtingsteam iemand is die de rol van ceo op zich neemt. In deze rol wordt ook de verantwoordelijkheid begrepen van allerlei financiële beslissingen. Kurtzman (2005) en Neisheim (2000) zeggen hiermee dat het eerder belangrijk is om een sales persoon dan een financieel persoon in je oprichtingsteam te bezitten. Volgens Nesheim moet een salespersoon in het team worden gezet, ongeveer 2 maanden na oprichting, vooraleer het product klaar is om verkocht te worden. Kurtzman zegt dat een marketing of sales persoon zeker deel van het oprichtingsteam moet uitmaken. Vele start-up bedrijven maken de fout dat zij zich alleen focussen op hun product en onvoldoende kijken naar de markt waar het product zal worden verkocht.

- Op de vraag wat nu de grootste invloed heeft op het succes van elk bedrijf is er het éénduidige antwoord: 'het managementteam'. Liefst 89% van de bedrijven geeft aan dat zij zonder hun huidige managementteam nooit zo ver zouden kunnen staan als nu. Enkel Triphase (11%) geeft een neutraal antwoord. Dit omwille van het feit dat naast het managementteam ook de medewerkers van het bedrijf even belangrijk zijn voor het succes van Triphase.

Ook in de literatuur zijn alle auteurs het erover eens dat het managementteam de grootste invloed heeft die zal bepalen of een hightech start-up bedrijf succesvol zal zijn of niet.

Product/go-to-market strategie

- Met de stelling of 'hun product zo goed is dat het zich van zelf zal verkopen' vindt 60% het moeilijk om hier akkoord of niet akkoord mee te gaan en 40% is hier totaal niet mee akkoord. De gedachte dat een product of technologie zo goed is dat er geen rekening moet gehouden worden met het managementteam en de productpositionering is eerder onbestaande volgens al de bestudeerde bedrijven. Een uitzondering zou de Iphone van Apple kunnen zijn alhoewel hier ook de potentiële kopers moeten worden overtuigd van de voordelen en mogelijkheden van het product.

Ook de literatuur is het er niet mee eens dat een product zo goed is dat het zich zelf zal verkopen. Volgens Kurtzman (2005) zal zelfs het beste product van de wereld niet verkocht worden wanneer deze niet juist wordt verdeeld naar zijn mogelijke afzetmarkt. Ook is het zonder een managementteam onmogelijk om een product te verkopen. Alvorens een start-up bedrijf kan weten of zijn product heel goed is moet er ook eerst een marktonderzoek worden uitgevoerd. Ook Drucker (1985) geeft aan dat de ondergang van vele hightech start-up bedrijven te wijten is aan het naïeve geloof van ondernemers dat het vinden van een nieuw product automatisch een nieuwe markt zal creëren.

- 56% van de ondervraagde bedrijven geven aan dat zij veel kennis hebben betreffende hun 'klantenbusiness'. Hierbij zeggen deze dat zij telkens vertrekken vanuit hun klantenbusiness bij het verkopen van hun product. Daardoor is het beschikken over veel kennis over de klanten zo belangrijk. 44% geeft aan dat zij niet weinig, maar ook niet veel kennis hebben over hun klantenbusiness. Zij trachten wel zoveel mogelijk klantenfeedback te verwerven voor hun 'productontwikkeling'. Maar veel kennis over je klanten en de markt kan je volgens hen pas enkele jaren na de opstart verwerven.
- Van de onderzochte bedrijven geeft 78% aan dat hun werknemers heel klantgericht zijn. De bedrijven geven aan dat het managementteam het belang van de klant altijd centraal moet stellen en deze houding moet overdragen naar alle werknemers binnen het bedrijf. Sommige van hun werknemers staan soms

ver van de klant. Daarom is open communicatie binnen een jonge hightech start-up bedrijf zo cruciaal (zoals al eerder werd vermeld). Enkel binnen Rmoni zijn de werknemers niet zo klantgericht. Volgens de ceo is dit vooral de taak van het managementteam, het is dus niet de taak van de werknemers binnen de onderneming om heel klantgericht te zijn. De werknemers zijn eerder met hun specifieke taakinvulling bezig waarbij van hen niet wordt verwacht dat zij ook klantgericht zijn.

- Voldoende kennis bezitten over de klanten kan alleen wanneer een start-up bedrijf op een goede manier feedback van zijn klanten kan verkrijgen. Klantenfeedback is immers essentieel voor de productontwikkeling van een jong hightech bedrijf. Alle onderzochte bedrijven geven aan dat je zonder klantenfeedback niet concurrentieel kunt blijven.

Zo streeft Debreuck&Neiryck naar een goede vertrouwensrelatie tussen het bedrijf en zijn klanten. Op deze manier kunnen zij via hun klanten toegang krijgen tot nieuwe netwerken wat voor hen van groot belang is.

ICsense gaat zijn klanten voortdurend ondervragen. Zo doen projectmanagers metingen met de klanten en worden de klanten ook regelmatig opgebeld om zoveel mogelijk feedback te krijgen. Deze klantenfeedback is van belang voor hun verdere productontwikkeling. Ook Triphase kan enkel verbeteringen doorvoeren en verdere informatie opslaan wanneer zij voldoende respons krijgen van hun klanten omtrent de aangeboden technologie.

Nomadesk tracht op verschillende manieren klantenfeedback te verwerven. Zo gebruiken zij de monitoring van hun website, waar zij via statistieken kunnen nagaan waar de voorkeur van hun klanten naar uitgaat. Zo komen zij de interesses van hun klanten te weten. Het product monitort dus zichzelf. Ook door met klanten te praten of deze via hun helpdesk te helpen komt het bedrijf veel informatie te weten die belangrijk is voor hun verdere productontwikkeling.

Rmoni had tijdens zijn eerste levensjaren enkele technische problemen doordat hun producten onvoldoende getest en bewezen waren. Het gevolg was dat deze problemen tot enkele ontevreden klanten leidde. Rmoni heeft toen aan ontevreden klanten feedback gevraagd en zo deze problemen uit de weg geruimd. Hierdoor hebben zij geleerd dat correct opvolgen en luisteren naar klanten de juiste manier van werken is. Om aan verdere klantenverovering te kunnen doen is

klantenfeedback ook van groot belang voor Rmoni. Alleen de klanten kunnen zeggen hoe tevreden zij zijn over de technologie en vertellen waar het bedrijf nog verder aandacht moet aanbesteden. Ook de andere bedrijven geven aan dat klantenfeedback belangrijk is.

In de literatuur wordt aangegeven dat start-up bedrijven soms schrik hebben om aan deze klantenfeedback te geraken. Hightech start-up bedrijven willen hun technologie dikwijls beschermen maar blijken zichzelf dan veel pijn te doen. Start-up bedrijven moeten leren praten met klanten, hun noden en problemen begrijpen en productinformatie met klanten delen. Maar vele hightech start-up bedrijven blijken hiervoor angst te hebben met het gevolg dat hun productontwikkeling tot een ontgoocheling leidt. Robbins&Coulter (2002) zeggen hierbij dat bedrijven moeten begrijpen dat klanten onderhevig zijn aan verandering. Klanten kunnen immers ontevreden zijn met de door het bedrijf geleverde producten.

- Dat klantenfeedback zo belangrijk is voor de productontwikkeling komt ook in het onderzoek naar voren. Alle bedrijven geven aan dat het creëren van een harmonie tussen 'productontwikkeling' en 'klantenverovering' essentieel is om succesvol te zijn. Klantenfeedback wordt dus gebruikt voor de productontwikkeling en zorgt er tevens voor dat het bedrijf ook verdere klanten kan gaan verwerven.

Kurtzman (2005) geeft aan dat productontwikkeling marktgericht moet zijn. Teveel start-up bedrijven falen in het creëren van een dergelijke harmonie tussen productontwikkeling en klantenverovering. Als een start-up bedrijf echter wil slagen, moet zij over beiden beschikken. Belangrijk is ook dat start-up bedrijven zich enkel hoofdvragen gaan stellen over het product in zijn ontwikkelingsfase. Het product moet over een geheel van karakteristieken beschikken die snel kunnen worden getoond en aangeboden bij klanten. Eén sterk productkenmerk dat tot klantenwerving leidt is volgens Kurtzman meer waard dan 5 gewone kenmerken.

- 78% van de ondervraagde bedrijven geven aan dat zij veel kennis hebben over de activiteiten van 'de concurrentie'. De meeste bedrijven geven aan dat je pas kan concurreren als je over voldoende informatie beschikt over de activiteiten van de

concurrenten. Zo vindt eSaturnus het belangrijk om over voldoende kennis te beschikken over de activiteiten van de concurrentie om op deze manier op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen die zich voordoen. Ook ICsense beschikt over veel kennis over de concurrentie. Voor hen werd het duidelijk dat het onmogelijk was om met China te concurreren op basis van de prijs. Het bedrijf gaat dan ook voornamelijk de concurrentie aan met Europese ondernemingen. Voor Nomadesk is kennis over de activiteiten van de concurrentie van belang om te weten hoe zij de strijd kunnen aangaan of met welke competitieve voordelen zij zich kunnen onderscheiden. Enkel EconCore vertelt dat zij over niet veel kennis beschikken omtrent de concurrentie, vooral de hele grote concurrenten. Aangezien zij zich niet willen vergelijken met de grote spelers en ook niet van plan zijn om met grote spelers te concurreren is kennis over de activiteiten van deze spelers ook niet aan de orde. In hun nichemarkt zijn zij wel voldoende op de hoogte van de concurrentie.

Stacey (1986) geeft aan dat een hightech start-up bedrijf voortdurend zijn markt en concurrenten in het oog moet houden. Een start-up bedrijf moet flexibel genoeg zijn om zich aan nieuwe opportuniteiten aan te passen wanneer de markt verandert. Belangrijk is dat een start-up bedrijf al een soort van rampenplan voor handen heeft wanneer een concurrent hen zal benaderen. Door voldoende kennis en informatie in handen te hebben over de concurrentie, kan een start-up bedrijf verder ondernemen zonder schrik te hebben van plotselinge aanvallen van concurrenten.

- 33% van de bedrijven (Visys, Esaturnus en Rmoni) gaat onmiddellijk de concurrentie aan met hele grote bedrijven, 33% van de bedrijven (Vision++, EconCore en Debreuck&Neiryck) gaat geen concurrentie aan met hele grote bedrijven en de overige 33% (Triphase, Nomadesk en ICsense) antwoordt niet éénduidig. Om de concurrentie te kunnen aangaan met hele grote bedrijven is het belangrijk om voldoende kennis te hebben over de activiteiten van de grote spelers en is het ook belangrijk om over partnerschappen te beschikken. Zo beschikt Rmoni over sterke partnerschappen met gespecialiseerde bedrijven voor de distributie, integratie en uitvoering van zijn beheersystemen waardoor het kan concurreren met hele grote bedrijven. Ook eSaturnus geeft aan dat hun strategie uit een goede samenwerking met complementaire partners bestaat waardoor

concurreren met grote spelers gemakkelijker is. De bedrijven die niet willen of nog twijfelen om te concurreren met hele grote bedrijven geven hiervoor diverse redenen aan. Zo kan het zijn dat concurreren met hele grote bedrijven niet tot de bedrijfsdoelstellingen van de onderneming behoort. Een andere verklaring kan zijn dat het bedrijf nog te jong is, het start-up bedrijf wil eerst sterk staan in zijn eigen nichemarkt vooraleer het internationale concurrentie wil aangaan. Tenslotte geven andere bedrijven, zoals ICsense, aan dat concurreren met hele grote spelers uit landen als China praktisch onmogelijk is omwille van de lage productie- en loonkosten die er worden gehanteerd.

Volgens Kurtzman (2005) kan een start-up bedrijf niet gaan concurreren met hele grote bedrijven wanneer zij haar positie t.o.v. haar concurrenten niet begrijpt. Het begrijpen van het competitieve landschap waarin een bedrijf actief is, is essentieel om de concurrentie te kunnen aangaan. Naast voldoende informatie kunnen partnerships met anderen voor een extra concurrentievoordeel zorgen. De meest succesvolle bedrijven tonen een balans tussen indirecte en directe verkoopkanalen. De minder succesvolle bedrijven hebben zwakke of geen partnerships. In een perfecte wereld moeten start-up bedrijven volgens Kurtzman eerst aan klanten denken, daarna aan partnerships en tenslotte aan allianties. Verder is het ook belangrijk dat start-up bedrijven hun alliantiepartners als klanten behandelen. Een start-up bedrijf moet dus de sterke en zwakke punten van zijn partner ontdekken. Elk start-up bedrijf moet volgens Kurtzman nadenken of het via een partnership sterker kan staan t.o.v. haar concurrenten.

- Alle onderzochte bedrijven zijn het erover eens dat 'de marktvraag' voorrang heeft op 'technologische verfijning'. Hierbij wordt vaak aangehaald dat je de beste technologie kan ontwikkelen, maar dat wanneer er geen vraag is je er in feite niets mee bent. De start-up bedrijven voeren ook allemaal een soort van marktonderzoek uit om te weten of er effectief wel vraag is naar het product/technologie die zij wensen te verkopen.

Ook in de literatuur wordt aangehaald dat de productontwikkeling van een start-up bedrijf marktgericht moet zijn. Zonder een markt kan een onderneming zijn product niet verkopen. Volgens Timmons (in Osborne, 2005) moet een product waarde creëren voor zijn klanten door het oplossen van een probleem waarvoor deze klanten bereid zijn om te

betalen. Een start-up bedrijf kan dus enkel slagen wanneer voldoende mensen de waarde van het product inzien. Kurtzman (2005) geeft aan dat een grote fout van start-up bedrijven het feit is dat zij teveel de nadruk leggen op de productontwikkeling. Veel start-up bedrijven maken dus de fout teveel bezig te zijn met de technologieontwikkeling waardoor zij nog weinig tijd hebben voor het identificeren van de marktvraag.

- Er is slechts 1 bedrijf, nl. Rmoni, dat streeft om 'de laagste kostenproducent' te zijn in zijn markt. De andere bedrijven concurreren geenszins op prijs. Deze bedrijven geven aan dat het onmogelijk is om met bedrijven uit o.a. het werelddeel Azië te concurreren op prijs. Zij proberen via het aanbieden van een sterk kwalitatief product zich te onderscheiden van de concurrentie.

Pearson (1986) zegt dat het belangrijk is dat een hightech start-up bedrijf over een product beschikt met een duidelijke onderscheidende unieke verkoopswaarde. Deze differentiatie kwaliteitsfactor kan in de prijs aanwezig zijn, maar dit is niet noodzakelijk. Een verkoopswaarde kan ook het imago, het ontwerp of de after-service van het product zijn. Dat het zo moeilijk is om de laagste kostenproducent te zijn, heeft ook te maken met de hoge loonkosten en belastingen waar de bedrijven in België mee kampen.

- Slechts 2 bedrijven (33%) geven aan dat de uniekheid van hun product nieuwe concurrenten afschrikt. EconCore zegt dat zij door het gebruik van patenten de mogelijkheid hebben een snelle productiemethode te handhaven. Deze patenten maken hun product/technologie uniek, wat nieuwe concurrentie volgens hen toch afschrikt. Ook eSaturnus denkt dat hun product nieuwe concurrenten afschrikt. Enerzijds omdat hun producten niet al te duur zijn (ook wel niet heel goedkoop) t.o.v. de concurrentie en anderzijds omdat ze een heel hoge kwaliteit aanbieden. 44% van de bedrijven kunnen hier niet echt een oordeel over uitspreken. De 33% die het er oneens mee is, zegt dat er overal en altijd wel concurrenten opduiken. Voornamelijk door de toenemende globalisering waarin internationale concurrentie meer en meer aanwezig is.

In de literatuur wordt vermeld dat een hightech start-up bedrijf voorzichtig moet zijn in de beslissing of hun product wel in staat is om nieuwe concurrenten af te schrikken. Er

zijn wel beschermingsmaatregelen zoals patenten en stevige partnerships die barrières creëren voor concurrenten. Maar zoals eerder gezegd is het door de toenemende globalisering onmogelijk om steeds opduikende concurrenten in de gaten te houden. De uniekheid van een product is één ding. Een hightech start-up bedrijf moet ook over de juiste processen beschikken voor het produceren van de technologie, een efficiënte kostenstructuur bezitten en nog vele andere zaken. (Kurtzman, 2005)

- Alle onderzochte bedrijven, behalve Debreuck&Neiryck, hebben geen brede commodity markt voor ogen als afzetmarkt voor hun product. Dit omwille van het feit dat 56% van de onderzochte bedrijven als bedrijfsfocus een scherpe unieke 'marktsegmentatie' voor ogen heeft. De meeste hightech start-up bedrijven zoeken een nichemarkt voor hun product. Volgens hen is het ook gemakkelijk om winstgevender te zijn in een bepaalde niche dan constant te moeten concurreren op een brede markt. Vanuit een marktniche kunnen de hightech bedrijven immers nog steeds groeien en zelfs internationale markten veroveren. Debreuck&Neiryck willen echter aantonen dat hun software in alle mogelijke sectoren gebruikt kan worden. Hun product heeft dan ook een brede commodity markt voor ogen dan louter in een nichemarkt actief te zijn. Er is slechts één van de hightech start-up bedrijven nl. Nomadesk dat zich op heel grote markten wenst te focussen. Nomadesk kan dit ook aangezien zij de eerste virtuele fileserver ter wereld heeft ontwikkeld en hier ook wereldwijd vraag naar is. Door hun sterke aanwezigheid in Europa en hun contacten, via OEM's en distributeurs voor zowel Europa als de VS, hebben zij ook de kennis en vaardigheden om zich op hele grote markten te focussen.

Onderzoek van Vesper (1980) heeft aangetoond dat een specifieke specialisatie of focus voor een grotere groei zorgt. Een start-up bedrijf moet volgens Vesper een niche kiezen en concurrentie met grote ondernemingen vermijden. Vesper is dus een voorstander van een zeer gerichte marktniche oriëntatie voor jonge hightech start-up bedrijven. Hij beweert dat gespecialiseerde technologie zorgt voor een meer dan gemiddelde pay-off. Een deel van deze hogere pay-off is te wijten aan verminderende kosten door in een marktniche actief te zijn. Davidow (1986) zegt dat één van de meest succesvolle competitieve strategieën is om in de markt te zoeken naar een voldoende geïsoleerd segment en dat dit segment door een hightech start-up bedrijf kan worden gedomineerd.

Davidow zegt dat de onderneming niet groot hoeft te zijn om sterk winstgevend te zijn, maar dat zij wel groot genoeg moet zijn in haar eigen beschermde marktsegment. Het marktsegment kan van zijn concurrenten worden afgeschermd door barriers to entry. Volgens Davidow vereist het concurreren in een brede markt een brede productlijn. Een kleinere focus doet dus volgens hem de kosten dalen als gevolg van een smallere productlijn en verminderende o&o uitgaven.

Volgens Kurtzman (2005) focussen minder succesvolle start-up bedrijven zich voornamelijk op wat zij dachten dat heel grote markten zouden zijn. Het gevolg van deze misperceptie is dat deze start-up bedrijven nooit over voldoende klanten, inkomsten of een efficiënt businessmodel beschikken. De meest succesvolle start-up bedrijven kijken voornamelijk naar smallere, kleinere markten om zo de mispercepties van marktgrootte te vermijden die voor vele problemen zorgen bij hun minder succesvolle concurrenten. Beter is om zich te oriënteren op kleinere marktniches waar mogelijke barrières kunnen worden gecreëerd, zoals ook al door Davidow wordt aangehaald.

- Alle onderzochte bedrijven geven aan dat 'marketing' erg belangrijk is om tot sales te komen. Enkel EconCore antwoordt hier niet eenduidig op, maar dit had een reden. Marketing is belangrijk voor het bedrijf als hier naambekendheid kan onder worden verstaan. Essentieel is het dan om de naam bekend te maken bij de juiste personen, hierbij de juiste niche te vinden en vervolgens een goed beleid uit te voeren. Op deze manier is marketing voor EconCore dus ook heel belangrijk om tot sales te komen.

In de literatuur wordt dikwijls het belang van het identificeren van de markt, het communiceren met klanten en het delen van ideeën benadrukt. Een meerwaarde voor een bedrijf kan zijn dat zij een businessmodel hanteert. Het businessmodel gaat klanten identificeren en kijken hoe op een winstgevende manier aan hun noden voldaan kan worden. Elk bedrijf doet aan marketing zodat hier in de toekomst verkopen en klantenwerving uit kan volgen. Succesvolle start-up bedrijven vinden de balans tussen het maken van een 'uniek en competitief product' en het daarna zo 'snel mogelijk op de marktplaats' brengen.

- Alle bestudeerde hightech start-up bedrijven zijn het erover eens dat een duidelijke 'go-to-market strategie' van groot belang is. Noodzakelijk is dat deze strategie flexibel genoeg moet zijn zodat deze zich kan ombuigen naargelang interne en/of externe omgevingsfactoren hierom vragen.

Zo zegt de ceo van Nomadesk dat je een flexibele geest binnen de strategie moet kunnen hanteren. De strategie moet voortdurend worden aangepast indien dit nodig is. Ook binnen Vision++ moet de strategie op elk moment kunnen worden bijgesteld. De strategie hangt daar voortdurend af van omgevingsfactoren en moet dus volgens de ceo flexibel genoeg zijn om alle mogelijke marktopportunities in het oog te houden. Zo zijn zij nog de markt aan het afzoeken om referenties op te bouwen. Wanneer er voldoende referenties zijn, is het volgens de ceo gemakkelijker om hieruit een juiste strategie uit te bepalen. Dat het opbouwen van referenties van belang is geeft ook de ceo van Visys aan. Visys hanteert een vorm van marketingstrategie die de zogenaamde 'Bowling Alley strategy' wordt genoemd. Deze strategie werkt als volgt: het bedrijf gaat proberen om een eerste kegel (doelstelling) te benaderen, en wanneer die eerste kegel dan is benadert beschikt het bedrijf over voldoende referentiepotentieel om vervolgens de volgende kegels te kunnen aanpakken. Het is hierbij dus van belang om je te richten op die ene kegel die de rest zal meenemen als deze succesvol wordt geraakt.

De marketingstrategie die Triphase toepast heeft als doel om de sales te bevorderen. Vooraleer zij de strategie binnen hun bedrijf konden bepalen was het nodig om hiervoor eerst 'market intelligence' op te doen. Hierbij is het ook weer noodzakelijk dat de strategie voortdurend aan de omgevingsfactoren wordt aangepast. Hun strategie is momenteel om zo dicht mogelijk bij de markt te zitten.

eSaturnus heeft goed over zijn strategie nagedacht vooraleer zij hier een keuze in heeft gemaakt. De ceo geeft aan dat je hier niet altijd de volledige vrijheid en keuze hebt om deze te bepalen. Eerst moet een start-up bedrijf wat geëvolueerd zijn en moeten er al enkele ontwikkelingen hebben plaats gevonden voordat een juiste strategie kan worden bepaald. Pas achteraf zal dan ook blijken of deze strategie de juiste is. De strategie moet ook verband houden met het type product dat het bedrijf gaat aanbieden. Een goede 'productpositionering' is van belang om een strategie te bepalen. Verder laat de ceo van eSaturnus weten dat het van belang is om signalen in de markt voortdurend in het oog te houden. Als het

geschikte moment zich dan voordoet moet het bedrijf in staat zijn om een signaal uit de markt op te nemen en deze vervolgens te gaan toepassen op wat schaalbaar is.

Rmoni is geëvolueerd van 'technologische forerunners' naar een situatie waarin andere en ook grotere spelers vergelijkbare producten kwamen aanbieden. Rmoni heeft een beroep gedaan op een marketingcoach om hun strategie bij te sturen naar een strategie van 'de logische keuze met gefocuste oplossingen voor, en met tal van referentie in de klant zijn markt'.

Tenslotte geeft Debreuck&Neiryck aan dat het niet evident is voor een start-up bedrijf om over een brede marketingstrategie te beschikken. Niet elk hightech start-up bedrijf beschikt immers over het geld, de tijd en de nodige middelen om een juiste strategie te kunnen uitbouwen.

Volgens Stacey (1986) is flexibiliteit belangrijk omdat start-up bedrijven zich moeten aanpassen aan nieuwe opportuniteiten die zich in de markt voordoen. Hightech start-up bedrijven moeten kunnen omspringen met nieuwe concurrenten, nieuwe technologieën, nieuwe klantenvoorkeuren, nieuwe werkomstandigheden en nog andere factoren.

De marketingstrategie die elk hightech start-up bedrijf hanteert is van groot belang. Vooral over een strategie beschikken die flexibel genoeg is om zich aan de omgeving te kunnen aanpassen en op opportuniteiten in te spelen blijkt van groot belang voor de bestudeerde bedrijven. Verder zorgt de productpositionering ervoor welke strategie de hightech start-up bedrijven uiteindelijk zullen hanteren.

- Dit onderzoek gaat ook na met welke 'algemene problemen' en/of 'barriers to entry' een hightech start-up bedrijf in zijn beginjaren mee te maken heeft om een bepaalde positie in de marktplaats te veroveren.

Op deze vraag worden door de bestudeerde bedrijven vaak uiteenlopende antwoorden aangehaald van problemen met patenten tot een te kleine productiecapaciteit binnen het bedrijf. Toch komen er telkens 4 belangrijke factoren terug naar voren.

Ten eerste is er 'het financiële aspect', over voldoende liquiditeit beschikken en een gezonde cashflow hebben zijn vaak aangehaalde termen.

Debreuck&Neiryck had tijdens zijn eerste jaren wat problemen met de liquiditeit. Het was soms moeilijk voor hen om over geld op de korte termijn te beschikken. Naarmate aan dit liquiditeitprobleem voldoende aandacht en tijd werd besteed, is het bedrijf er in geslaagd om dit probleem uit de weg te ruimen. Ook Nomadesk had moeilijkheden bij de financiering. Zij hadden een grote financieringsbehoefte. Om internationaal te gaan, wat tot de bedrijfsdoelstellingen van het bedrijf behoort, is er nood aan voldoende geld om alles volgens plan te laten verlopen. Door beroep te doen op externe financiering is Nomadesk uit dit financieringsprobleem gekomen.

Ten tweede is er de 'competitieve positiebepaling' dat voor de nodige problemen zorgt. Elk bestudeerd hightech start-up bedrijf heeft de moeilijke fase om de eerste klanten te vinden, zijn weg te zoeken in de markt en het vinden van referenties moeten doormaken wat dikwijls een moeilijk en redelijk stressvol proces is.

Nomadesk had zo in zijn beginfase een gebrek aan productachtergrond en bedrijfservaring om een plaats op de markt te kunnen veroveren. Het proces om de juiste klanten te overtuigen en hier vervolgens een vertrouwensrelatie mee aan te gaan was dan ook een moeilijk proces. Om de eerste klanten te verwerven, is Nomadesk op zoek gegaan naar een grote investeerder om zo de nodige referenties te kunnen opbouwen. Deze opbouw was een lang maar wel heel belangrijk proces in de beginfase.

Ook Triphase, Vision++, Visys en Debreuck&Neiryck hadden problemen om een plaats in de markt te verwerven en de eerste klanten te overtuigen. Zo heeft Triphase in zijn eerste jaren echt een weg moeten zoeken vooraleer zij de markt kon gaan betreden. Vision++, Visys en Debreuck&Neiryck hebben echt veel werk moeten steken in het overtuigen van de eerste klanten. Al deze bedrijven geven duidelijk aan dat het bezitten van referenties zo cruciaal is. Referenties zorgen m.n. voor algemene naambekendheid, verdere klantenverovering en dus verdere omzetstijging.

Zo heeft Debreuck&Neiryck met Bridgestone een belangrijke klant. Deze klant wordt als referentie gebruikt om nieuwe klanten te veroveren en zorgt dus voor hun verdere klantenverovering en verkopen.

Ten derde is er het oordeel dat men als hightech start-up bedrijf steeds als 'risicovol' wordt beschouwd.

Vision++, ICsense, EconCore, eSaturnus geven allemaal aan dat klanten duidelijk vrees hebben om zaken te doen met een jong bedrijf. Dit maakt het dan moeilijk om je product op de marktplaats te verkopen.

De oplossing van EconCore om dit probleem uit de weg te ruimen, is het zoeken naar early adaptors (klanten) die bereid zijn dit risico te nemen.

eSaturnus had het probleem dat zij een product van enkele miljoenen euro's moest verkopen als hightech bedrijf dat nog maar 2 jaar bestond en het dus heel moeilijk was om een rol in de marktplaats op te eisen. Hun uitdaging was het vertrouwen van de klant te winnen. Dit is zoals in het vorige puntje aangehaald vaak een moeilijk en langdradig proces. Dit vertrouwen begint met het aantonen van de voordelen van de technologie en hoe deze vervolgens een meerwaarde voor de klant kan betekenen.

Rmoni meldt daarentegen dat zij nooit als risicovol is beschouwd. De voldoende bagage die de oprichters met zich mee hadden door diploma's en eerdere werkervaringen gaven de klanten in hun branche voldoende vertrouwen om met Rmoni zaken te doen. Ook geeft Rmoni aan dat investeringsbedragen van investeerders kunnen aantonen dat er effectief in hun technologie wordt geloofd. Dit kan dan de onzekerheid bij potentiële klanten wegnemen.

En tenslotte vormt 'de concurrentie' waartegen een jong hightech bedrijf moet vechten het vierde aspect.

Zo had Visys problemen met de bestaande patenten en de grote financiële slagkracht van haar concurrenten. Ook via allerlei juridische claims probeerde de concurrentie Visys met extra last te bekampen. Visys heeft echter al deze concurrentie op een gezonde manier aangepakt door alle bedreigingen om te buigen in uitdagingen. Het gevolg is dat Visys door al deze concurrentie alleen maar sterker is geworden.

Ook Nomadesk heeft met veel concurrentie te maken, ook al is hun product redelijk uniek. Dat er toch veel concurrentie is, heeft te maken met het feit dat de drempels voor

toetreding tot de ict markt vrij laag liggen. Door hun competitieve voordelen probeert Nomadesk zich echter van zijn concurrenten voldoende te onderscheiden.

Rmoni en eSaturnus gaan de concurrentie aan door het afsluiten van partnerships. Door hun strategische partnerships kunnen zij de concurrentie een stap voor blijven.

ICSense concurreert met Europese ondernemingen. Door hun competitieve voordelen als hoge betrouwbaarheid, hoge complexiteit en het geven van een hoge toegevoegde waarde aan hun klanten proberen zij zich dan te onderscheiden van hun concurrenten.

Financiering

- Voor begeleiding en advies deden de hightech start-up bedrijven een beroep op de volgende instellingen:

Op het Agentschap Ondernemen deden 5 hightech start-up bedrijven een beroep: eSaturnus, Nomadesk, Rmoni, Triphase en Visys.

Op SO Kwadraat deden 4 hightech start-up bedrijven een beroep: eSaturnus, ICsense, Rmoni en Triphase.

Op LRD (K.U.Leuven Research & Development) deden 3 hightech start-up bedrijven een beroep: EconCore, ICsense en Triphase. LRD heeft een gunstig ondernemingsklimaat voor hightech ondernemers gecreëerd. Daarbij is K.U.Leuven R&D een actieve partner in de ontwikkeling van een aantal netwerkinitiatieven, technologische clusters en adviesverstrekking.

Debreuck&Neiryck en Rmoni zijn de enige 2 hightech start-up bedrijven die een beroep deden op het Innovatiecentrum. En ICsense en oneSparrow zijn de enige 2 hightech start-up bedrijven die een beroep deden op Unizo.

Overige instellingen voor begeleiding en advies waarop telkens maar 1 hightech start-up beroep heeft gedaan:

Debreuck&Neiryck op Voka en hogeschool West-Vlaanderen;

Rmoni op F.I.T. (Flanders Investment & Trade) en Deloitte;

Visys op Export Vlaanderen en Privé-consultingbedrijven.

Opmerkelijk is dus dat de tien bestudeerde hightech start-up bedrijven een beroep hebben gedaan op een instelling voor begeleiding en advies tijdens hun opstartfase. De soorten instellingen waarop een beroep werd gedaan zijn verschillend. De meeste van de bestudeerde hightech start-up bedrijven hebben een beroep gedaan op het Agentschap Ondernemen.

- Voor de financiering zelf waren er de volgende resultaten:

Er zijn 7 hightech start-up bedrijven die een beroep doen op externe financiering via venture capitalists. Voor de 3 andere hightech start-up bedrijven: Debreuck&Neiryck, eSaturnus en oneSparrow volstond financiering via bankleningen.

Verder heeft ICsense voor zijn externe financiering naast venture capitalists ook een beroep gedaan op business angels. Ook deed zij een beroep op het Gemma Frisius Fonds. Dit is een zaakkapitaalfonds voor aan de K.U.Leuven verbonden spin-off bedrijven.

In de literatuurstudie worden verscheidene financieringsmogelijkheden door de overheid voor startende ondernemingen opgesomd. Bijna geen enkel van de onderzochte hightech start-up bedrijven heeft echter een beroep gedaan op deze financieringsmogelijkheden zoals: Starteo, Initio, Casheo, de waarborgregeling, de winwinlening of pmv-mezzanine. Enkel ICsense deed een beroep op een business angel, aangesloten bij een Business Angel Netwerk (BAN).

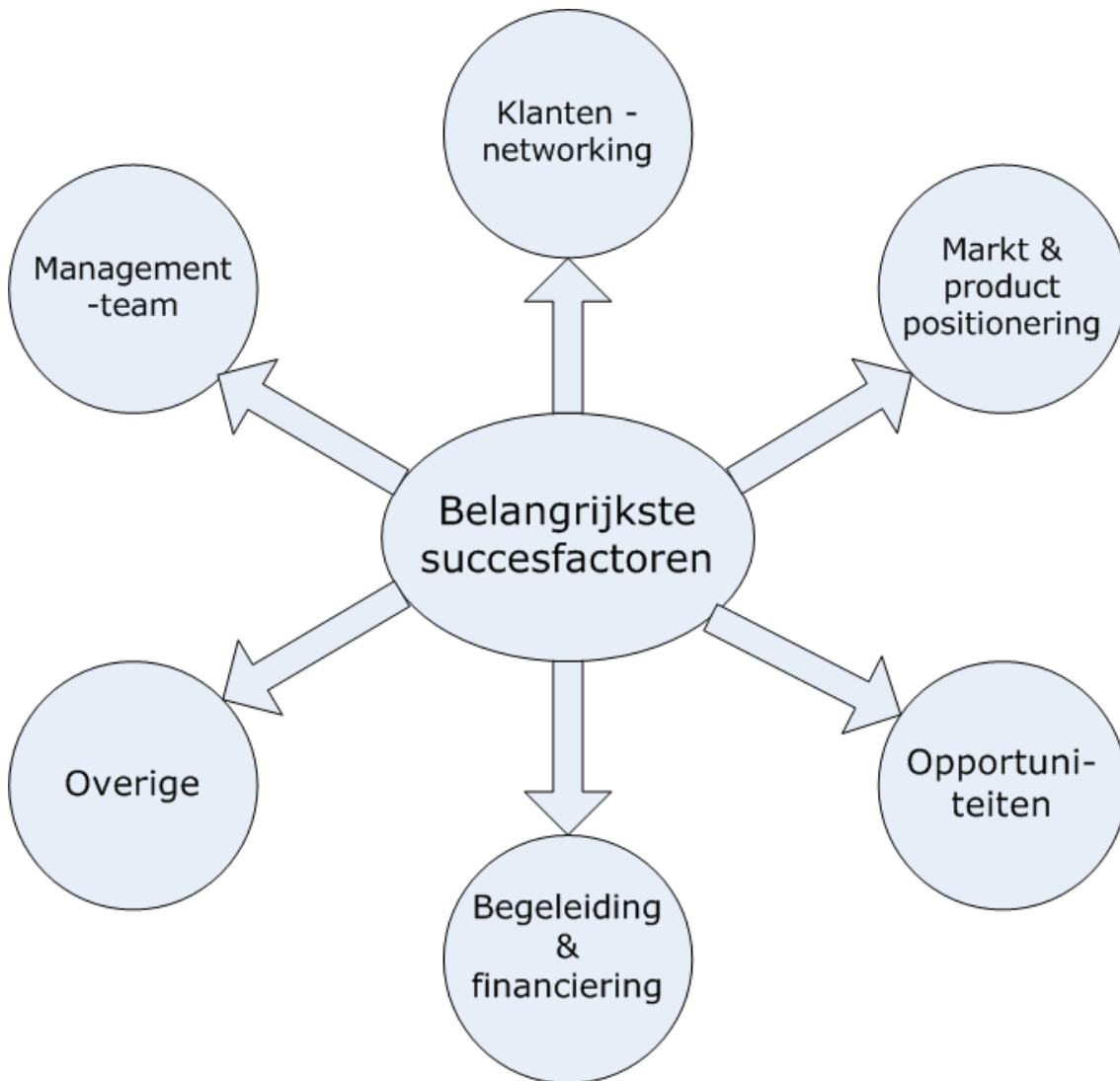
Wel hebben alle bedrijven beroep gedaan op de overheid om hun onderzoek en ontwikkelingsactiviteit te laten subsidiëren. Hierbij blijkt het IWT een zeer belangrijke rol te spelen. Er kan dus gesteld worden dat het innovatiebeleid van de overheid in belangrijke mate via IWT-subsidies inwerkt op de hightech start-up bedrijven. Zo hebben verschillende bedrijven zelfs meer dan 1 IWT-project aangevraagd en verkregen.

Ook blijkt uit het onderzoek dat voor de start-up bedrijven subsidies een 'nice to have' is. De ene gaat al meer dan de andere op zoek naar een of andere vorm van subsidie.

Hoofdstuk 5: Conclusies & Aanbevelingen

De belangrijkste factoren die de tien onderzochte hightech start-up bedrijven succesvol maken.

Figuur 16: Succesfactoren van de onderzochte hightech start-up bedrijven



Bron: eigen onderzoek

De belangrijkste succesfactoren dat het onderzoek aantoont, worden in 5 hoofdpunten besproken: het team, klanten/networking, markt/productpositionering, opportuniteiten en begeleiding&financiering. Bij 'overige' worden tenslotte nog enkele factoren opgenoemd die van belang kunnen zijn, maar dit is afhankelijk van bedrijf tot bedrijf.

1) Team

Het managementteam heeft de grootste invloed op het succesvol zijn van een hightech start-up bedrijf. Het is belangrijk om binnen het managementteam mensen te vinden met complementaire vaardigheden. Teamwork is belangrijk voor een hightech start-up bedrijf en enkel met de nodige complementariteit binnen het team kan er op een constructieve manier aan besluitvorming worden gedaan. Als er diversiteit binnen het managementteam heerst, is het van belang om alle mensen hierbij op hetzelfde niveau te houden. Intern moet men iedereen dus op dezelfde lijn krijgen en houden om zo efficiënt mogelijk beslissingen te kunnen nemen.

Samenwerking met ervaren zakenmensen binnen het managementteam kan het team een belangrijk voordeel opleveren. Een managementteam met ruime bagage en ervaring kan dus een voorsprong opbouwen t.o.v. van een startend managementteam. Een team dat een beroep kan doen op de financiële en operationele steun van zijn investeerders kan de besluitvorming nog doen versterken.

Tenslotte moet het managementteam over de nodige gedrevenheid en doorzettingsvermogen beschikken. Soms moeten er moeilijke knopen worden doorgehakt en alleen in teamverband met het nodige karakter en doorzettingsvermogen kunnen deze worden opgelost.

2) Klanten/networking

Zonder klanten kan geen enkel bedrijf overleven. Voor een hightech start-up bedrijf is het dan ook van cruciaal belang om die eerste klant te kunnen overtuigen met het product/de technologie waarover zij beschikken. Een start-up bedrijf moet de meerwaarde van zijn product, en waarom dit product voor de klant zo belangrijk kan zijn kunnen aantonen. Het aantrekken van de eerste klant is belangrijk om deze vervolgens als referentie te gaan gebruiken. Het verwerven van een 'referentiestatus' door een aantal belangrijke referentieklienten op te bouwen zorgt voor hogere overlevingskansen en verkopen voor het start-up bedrijf. Referenties zorgen dus, zeker wanneer bedrijven hiermee ook in de pers kunnen uitpakken, voor de verdere klantenverovering.

Een andere manier om aan de eerste klanten te geraken is door het bezitten van een uitgebreid formeel netwerk. Via een netwerk dat is opgebouwd door vroegere werkervaringen of via kennissen en familie kan een bedrijf ook gemakkelijker aan zijn eerste grote klant geraken.

Belangrijk is dat het bedrijf ook over voldoende klantenfeedback kan beschikken. De klanten kunnen soms cruciale informatie doorgeven dat, als het bedrijf hier de nodige aandacht aan besteedt extra voordelen kan opleveren. Interactie met de klant creëren en het voldoen aan de wensen van de klant is belangrijk. Klantenfeedback is ook essentieel voor de productontwikkeling. Voldoende kennis hebben over de klantenbusiness en dus heel klantgefocust zijn moet tot de bedrijfsdoelstellingen behoren. Het belang van het creëren van een harmonie tussen 'productontwikkeling' en 'klantenwerving' worden in het onderzoek door alle bedrijven als een cruciale factor beschouwd.

3) Markt/productpositionering

Volgens het onderzoek is het bepalen van een goede productpositionering en een zorgvuldige identificatie van potentiële nichemarkten van cruciaal belang. Het is belangrijk om de juiste technologie in de juiste marktniche aan te bieden. Een duidelijke go-to-market strategie kan hierbij een hulp zijn. Het vinden van de juiste marktbenadering en een eventuele juiste partner om zo snel mogelijk dicht bij de markt te staan, wordt aangehaald door alle bestudeerde bedrijven.

4) Opportuniteiten

Het is van belang om de markt voortdurend in de gaten te houden. Er kunnen voortdurend nieuwe concurrenten opduiken, klantenvoorkeuren kunnen wijzigen en het economisch klimaat kan veranderen. Als jong hightech start-up bedrijf moet je steeds verder kijken dan het eigen bedrijf. Een start-up bedrijf moet dus als deze succesvol wilt opereren een neus hebben voor opportuniteiten. Wanneer deze zich voordoen moet het bedrijf ook in staat zijn om deze opportuniteiten te ontwikkelen. Dit kan het bedrijf immers interessante voordelen opleveren.

5) Begeleiding&financiering

Alle bestudeerde bedrijven hebben een beroep gedaan op een instelling inzake begeleiding en adviesverstrekking. Het IWT heeft een belangrijke rol gespeeld voor alle bestudeerde hightech start-up bedrijven. Voor financiering blijken venture capitalists dan weer het ideale middel voor start-up bedrijven om over voldoende kapitaal te beschikken in de opstartfase om zo de hoge opstartkosten te vermijden.

6) Overige

Bijkomende factoren die een hightech start-up bedrijf succesvol maken, maar die afhankelijk zijn van bedrijf tot bedrijf zijn de volgende: de balans vinden tussen innovatie en operationeel zaken doen, het beschikken over goede patenten, de technologische kennis waarover het bedrijf beschikt, het afstuderen aan een universiteit met internationale naam, flexibiliteit en een goede planning (ondernemingsplan). Passie, uitdaging, vrijheid en plezier zijn dikwijls aangegeven motivatiefactoren om in een hightech start-up bedrijf werkzaam te zijn of om binnen deze omgeving actief te zijn.

Aanbevelingen

1. Het merendeel van de onderzochte hightech start-up bedrijven vinden dat Vlaanderen conservatief is m.b.t. innovatie. In andere landen blijken volgens deze bestudeerde bedrijven, dat meer bedrijven en klanten open staan voor innovatie. Hier ligt een taak voor de overheid om het belang van innovatie beter in het daglicht te stellen. Het Open Innovatie Forum op 8 december 2009 in de Limburghal in Genk is al een stap in de goede richting, maar zal lang nog niet voldoende zijn om de daadwerkelijke kracht die innovatie teweeg kan brengen duidelijk te maken.

2. De overheid beschikt over tal van steunmaatregelen waar startende bedrijven een beroep op kunnen doen. Toch kennen er slechts weinig hightech start-up bedrijven al deze verschillende overheidsmaatregelen. De werkgeversorganisatie UNIZO-Limburg en de Limburgse investeringsmaatschappij LRM hebben al besloten om samen te werken om kleine en middelgrote ondernemingen beter te informeren over de financieringsmogelijkheden.

UNIZO-Limburg stelt namelijk vast dat zijn leden weinig gebruik maken van de Limburgse investeringsmiddelen van LRM. Financiële adviseurs en ondernemers die zelf met LRM gewerkt hebben, formuleerden hierop een aantal voorstellen om een betere afstemming tussen de financiële producten van LRM en de Limburgse KMO-markt te kunnen creëren.

Een suggestie voor verder onderzoek is om de oorzaken in kaart te brengen waarom zo weinig jonge bedrijven van deze maatregelen op de hoogte zijn.

3. Dit is een onderzoek naar de succesfactoren van Vlaamse hightech start-up bedrijven.

Een suggestie voor verder onderzoek zijn de succesfactoren van de Vlaamse regio te vergelijken met andere regio's in Europa.

6. Literatuurlijst

Boeken:

Benjamin, G., Margulis, J. (2001). *The angel investor's handbook*. Princeton: Bloomberg Press.

Davidow, William H. (1986). *Marketing High Technology*. New York: The Free Press.

Drucker, Peter F. (1985). *Innovation & Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

Osborne (2005). *Entrepreneur's toolkit, tools and techniques to launch and grow your new business*. Boston: Harvard Business School Press.

Harvard business review (1999). *Entrepreneurship*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kurtzman, J. (2005). *Startups that work*. Usa: Portfolio.

Laveren, E., Engelen,P-J., Limère,A., Vandemaele,S. (2004). *Handboek financieel beheer*. Antwerpen: Intersentia.

Mulder, R., Ten cate, R. (2006). *Innovatief ondernemen*. Amsterdam: Pearson Prentice Hall.

Nesheim, J. (2000). *High tech start up*. New York: Free Press

Peters, T., WatermanJr, R. (1982). *Excellente ondernemingen, kenmerken van succesvol management*. Utrecht/Antwerpen: L.J. Veen B.V.

Pinson, L., Jinnett, J. (2000). *Steps to small business start-up: everything you need to know to turn your idea into a successful business*. Usa: Dearborn

Raedts, M., Masui, C. (2007). *Van vraag tot tekst. Praktische leidraad voor literatuurverslagen*. Leuven: Acco.

Robbins, P., Coulter, M. (2002). *Management*. Benelux : Pearson Prentice Hall.

Schendel, Dan and Charles Hofer. (1979). *Strategic Management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown & Company.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Sels, L., Debrulle, J., Maes, J. (2008). *Ondernemend Vlaanderen: Startende ondernemingen onder de loep*. Roeselare: Roularta Books

Vesper, Karl H. 1980. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Artikelen:

Abraham, F., Konings, J., Veugelers, R. (1998). Schept het innovatiebeleid jobs?. *Trends: financieel economisch magazine*, 2, 20-27.

Bellack, D. (1985). Shattering The Marketing Myths of Silicon Valley Start-ups. *Business Marketing*, Vol. 70, No 11, 78-84.

Bleicher (1983). Managerial Frameworks for Innovative Responses in High-Tech Organisations. *Business Horizons*, Vol. 26, No 6, 69-78.

Crijns, H. (2010). Het momentum voor hervormingen is al lang voorbij. *Trends*, 33-36.

Chorev, S., Alistair R. Anderson (2005). Success in Israeli high-tech start-ups: Critical factors and process. *Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, Vol. 26, 162-174

Farrell, L. (1986). Building Entrepreneurship: A Global Perspective. *Training*, Vol. 23, No 7, 42-50.

Gomez-Mejia, Luis R. and David B. Balkin. (1985). Managing a High-Tech Venture. *Personnel*, Vol. 62, No 12, 31-36.

Howell, James M. (1985). Formula for Growth: The New England Experience. *Business and Economic Review*, Vol 31, No 2, 17-24.

Kakati, M. (2002). Success criteria in high-tech new ventures. *Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, Vol. 23, 447-457.

Maidique, Modesto A. and Robert H. Hayes. (1984). Models for management. *Computerworld*, Vol. 18, No 2, 17-31.

Moser, Thomas S. (1984). The Great Hightech Treasure Hunt. *Management Focus*, Vol. 31, No 5, 16-21.

Pearsen, G. (1986). Business Strategy Should Not Be Bureaucratic. *Accountancy*, Vol 97, No 1112, 109-111.

Pena, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of intellectual capital*, Vol. 3, 180-198.

Preston, J. (2003). Building success into a high-tech start-up. *The Industrial Physicist*, 16-18

Stacey, T. (1986). How to succeed with a start-up. *Accountancy*. Vol. 97, No 1114, 158-160.

Verhaeghe, A., Van den Bergh, J. (2006). Innovatie & differentiatie bij Belgische bedrijven. *Insite Research and Consulting*, 3-4

Websites:

Agentschap Ondernemen. (2009). Opgevraagd op 5 november, 2009, via
<http://www.vlao.be/>

Arkimedes. (2007). Opgevraagd op 15 september, 2009, via
<http://www.pmvlaanderen.be/pmv/view/nl/kmo/producten/arkimedes>

Debreuck&Neiryck. (2004). Opgevraagd op 10 december, 2009, via
<http://www.d-n.be/>

Econcore. (2005). Opgevraagd op 10 december, 2009, via
<http://www.econcore.com/>

eSaturnus. (2007). Opgevraagd op 10 december, 2009, via
<http://www.esaturnus.com/>

ICsense. (2004). Opgevraagd op 13 december, 2009, via
<http://www.icsense.com/>

Innovatiecentrum Limburg. (2009). Opgevraagd op 5 november, 2009, via
<http://limburg.innovatiecentrum.be/>

Iwt. (2009). Opgevraagd op 10 oktober, 2009, via
<http://www.iwt.be>

Lrm. (2009). Opgevraagd op 10 oktober, 2009, via
<http://www.lrm.be>

Manigart, S., Van Hyfte, W. (1999). Financiering van innovatie in Vlaanderen: de venture capital sector in internationaal perspectief. Opgevraagd op 5 september, 2009, via
<http://www.iwt.be/downloads/publicaties/observatorium/vto24.pdf>

Nomadesk. (2000). Opgevraagd op 13 december, 2009, via
<http://www.nomadesk.com/>

oneSparrow. (2004). Opgevraagd op 11 december, 2009, via
<http://www.onesparrow.com/>

Onderzoek, technologie en innovatie in België : ontbrekende links. (2007).
Opgevraagd op 15 december, 2009, via
http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/ind/ind07_nl.pdf

Open Innovatie Forum. (2009). Opgevraagd op 6 januari, 2010, via
<http://www.openinnovatieforum.be/programma.php>

Rmoni. (2005). Opgevraagd op 11 december, 2009, via
<http://www.rmoni.com/>

Triphase. (2008). Opgevraagd op 13 december, 2009, via
<http://www.triphase.com/>

Unizo. (2009). Opgevraagd op 11 oktober, 2009, via
<http://www.unizo.be>

Vinnof. (2009). Opgevraagd op 15 september, 2009, via
<http://www.pmvlaanderen.be/pmv/view/nl/kmo/producten/vinnof>

Vision++. (2007). Opgevraagd op 11 december, 2009, via
<http://www.visionplusplus.com/>

Visys. (2004). Opgevraagd op 10 december, 2009, via
<http://www.visysglobal.com/>

Vlaandereninactie. (2009). Opgevraagd op 10 oktober, 2009, via
<http://www.vlaandereninactie.be>

Lijst van tabellen

Tabel 1: 6 sleuteldomeinen	13
Tabel 2: Financieringsmogelijkheden	39
Tabel 3: Financieringsmogelijkheden	40

Lijst van figuren

Figuur 1: De kosten in de privé-sector voor de V.S., Frankrijk, Duitsland, V.K., Italië, Nederland en België.....	9
Figuur 2: Werkwijze om tot selectie van de bedrijven te komen	21
Figuur 3: Schema overheidsmaatregelen volgens levensfase onderneming	38
Figuur 4: Financiering afhankelijk van risico en maturiteit van onderneming	45
Figuur 5a: Management Debreuck&Neiryck.....	60
Figuur 5b: Product/go-to-market strategie Debreuck&Neiryck.....	60
Figuur 6a: Management EconCore	66
Figuur 6b: Product/go-to-market strategie EconCore	66
Figuur 7a: Management eSaturnus.....	73
Figuur 7b: Product/go-to-market strategie eSaturnus	73
Figuur 8a: Management ICsense.....	79
Figuur 8b: Product/go-to-market strategie ICsense.....	79
Figuur 9a: Management Nomadesk	85
Figuur 9b: Product/go-to-market strategie Nomadesk	85
Figuur 10a: Management oneSparrow	90
Figuur 10b: Product/go-to-market strategie oneSparrow	90
Figuur 11a: Management Rmoni.....	96
Figuur 11b: Product/go-to-market strategie Rmoni	96
Figuur 12a: Management Triphase	101
Figuur 12b: Product/go-to-market strategie Triphase	101
Figuur 13a: Management Vision ++	106
Figuur 13b: Product/go-to-market strategie Vision ++	106
Figuur 14a: Management Visys	112
Figuur 14b: Product/go-to-market strategie Visys	112
Figuur 15a: Antwoorden stellingen m.b.t. management van de 10 onderzochte hightech start-up bedrijven.....	122

Figuur 15b: Antwoorden stellingen m.b.t. product/go-to-market strategie van de 10 onderzochte hightech start-up bedrijven	123
Figuur 16: Succesfactoren van de onderzochte hightech start-up bedrijven	148

Bijlage

Bijlage 1: Lijst van geïnterviewde personen van de 10 onderzochte hightech start-up bedrijven en 3 begeleidende instellingen.

Hightech start-up bedrijf

Geïnterviewde

ICsense

Bram De Muer

Triphase

Frederic Loecx

Visys

Frank Zwerts

Rmoni

Bart Meekers

Vision ++

Rik Fransens

Esaturnus

Thomas Koninckx

Nomadesk

Filip Tack

Debreuck&Neiryck

Lieven Pyfferoen

EconCore

Filip Geuens

oneSparrow

Dirk Ooms

SO Kwadraat

Johan Van den Bossche

LRM

Alexandra Mannaerts

Innovatiecentrum Limburg

Roger De Coninck

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Onderzoek naar de kritische succesfactoren bij jonge high-tech start-up bedrijven

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2010**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Everaert, Pieter

Datum: **31/05/2010**