



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

### ***Masterthesis***

***Hoe kan een lokale entrepreneurship community bijdragen aan het succes van entrepreneurial start-ups? De case van de Corda Campus***

#### **Jonas Asnong**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2017**  
**2018**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

***Hoe kan een lokale entrepreneurship community bijdragen aan het succes van entrepreneurial start-ups? De case van de Corda Campus***

**Jonas Asnong**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

**PROMOTOR :**

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS



## Woord vooraf

Ik ben op dit moment aan het einde gekomen van mijn masterproef in het kader van mijn Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen – Innovatie & Ondernemerschap aan de UHasselt. In deze masterproef heb ik onderzocht hoe een lokale *entrepreneurship community* kan bijdragen aan het succes van *entrepreneurial startups* – de case van de Corda Campus. Deze masterproef heeft mij in staat gesteld om de complexe achterliggende processen te onderzoeken die de Corda Campus, een plaats waar ik door eerdere ervaringen al sterk mee bekend was, hebben vormgegeven.

Via deze weg wil een woord van dank uitbrengen. Ik zou graag mijn promotor, prof. dr. dr. Frank Lambrechts hartelijk willen danken enerzijds voor zijn vertrouwen in mij en anderzijds voor de goede begeleiding, feedback en geduld gedurende dit hele traject.

Daarnaast dank ik de volgende zestien persoon die tijd hebben vrijgemaakt voor interviews en ook steeds openstonden om mij in contact te brengen met andere ondernemers. Zonder deze zestien personen was deze masterproef niet mogelijk. Ik dank hierbij:

- Patrick Kestens, General Manager Corda INCubator & International Bridging
- Bea Cleeren, Community Manager – Start it @KBC
- Nadia Van de Maele, Event Organizer – imec.istart
- Sofie Van Eemeren, oud-collega, HR & People Lead – Mobile Vikings (Unleashed)
- Saskia Buntinx, oud-collega, Innovation & Living Lab Coach – Mobile Vikings (Unleashed)
- Nele Verrezen, Co-Founder - Marcells Journey
- Bieke Van Gorp, Co-Founder & COO – FibriCheck
- Ruth Janssens, Co-Founder & Sales & Marketing expert – Small Teaser
- Dimitri Vandormael, Co-Founder – Hyperlane (Maecenas Group)
- Frederik Malesecevic, Co-Founder - CatchFlip & EPIC blue
- Gilbert Nijs, Co-Founder – PrintSimple (Magnis Group)
- Michiel Kempen, CEO & Founder – Smoothy
- Davy Loots, Founder & CTO – Mimesys
- Alexander Mazurek, Entrepreneur – Nurama
- Tom Devos, Co-Founder & Customer Experience Strategist – Intago
- Jan Leyssens, Managing Director & Sales & Business Development - AIRobot

Jonas Asnong

Diepenbeek, 29 mei 2018



## Samenvatting

Er is in een toenemende mate aandacht voor de manier waarop ecosystemen bijdragen aan regionale ontwikkeling. Wereldwijd tracht men door middel van *innovation ecosystems*, *entrepreneurial ecosystems*, *startup ecosystems* of andere types ecosystemen ondernemerschap en regionale ontwikkeling te stimuleren. Silicon Valley is veruit het bekendste ecosysteem, maar er zijn ook tal van anderen waaronder Berlijn, Barcelona en Parijs. Ook in België is er op kleinere schaal sprake van ecosystemen zoals in Limburg. Binnen deze ecosystemen is er een specifieke rol weggelegd voor incubatoren of acceleratoren. Over de impact van een incubator op het succes van startups is reeds veel bekend. Dit onderzoek bevestigt dat toegang tot een netwerk met haar *resources* de belangrijkste bijdrage is van een incubator. Over de impact van een lokale *entrepreneurship community* op startups binnen een ecosysteem of campus is daarentegen minder geweten. Ook over de totstandkoming van zo'n *entrepreneurship community* is er in de literatuur weinig terug te vinden.

Deze masterproef onderzoekt impact van een *lokale entrepreneurship community* op startups. Dit werd onderzocht op de Corda Campus waarbij er vijftien semigestructureerde interviews hebben plaatsgevonden. Op die manier is er onderzocht i) hoe een lokale *entrepreneurship community* tot stand komt, ii) hoe relaties binnen deze community en binnen de Corda Campus tot stand komen en iii) hoe deze lokale *entrepreneurship community* bijdraagt aan het succes van *entrepreneurial startups*. Hiervoor werd er gebruik gemaakt van een *exploratory case study approach* dewelke volgens Eisenhardt (1989) het meest geschikt is om deze complexe fenomenen met hun onderliggende processen te onderzoeken en ons in staat stelt om rijke data te verzamelen.

De manier waarop de *lokale entrepreneurship community* bijdraagt aan het succes van startups is enerzijds door de hoge concentratie aan *resources* die aanwezig is in de community en die het gevolg is van *resource recycling* en de instroom van nieuwe *resources*. Om die *resources* te verspreiden is er nood aan community met een cultuur die dit mogelijk maakt. Op de Corda Campus is er sprake van een goed functionerende community met een incubator, acceleratorprogramma's en een opbouw die sterk bijdraagt aan het behoud en de verspreiding van *resources*.

De oprichting van de community kent verrassend veel overeenkomsten met de oprichting van SEMATECH, een non-profit consortium en de *Boulder Startup Community*, maar ook enkele contrasterende elementen. Deze *moral community* wordt gekenmerkt door openheid, gelijkheid, *self-amplifying reciprocity* en *assymetric giving*. Deze kenmerken zijn cruciaal voor het verspreiden van *resources* binnen de community. Het is echter cruciaal voor een startup om relaties aan te gaan om op die manier toegang te krijgen tot de *resources*. In deze masterproef wordt weergegeven hoe relaties binnen een *top-down networked incubator* en *tech-campus* tot stand komen. Dit is een aanvulling op de reeds bestaande literatuur in verband met relatievorming binnen een incubator. Deze masterproef bevestigt de rol van *proximity* als facilitator van het eerste contact en van frequente interacties.

Een volledige uiteenzetting van al deze elementen is terug te vinden in het onderdeel empirisch onderzoek. De linken met de literatuur worden gelegd in het onderdeel discussie. Bijkomend worden er ook een aantal beperkingen gegeven in verband met deze masterproef en aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Er worden eveneens implicaties gegeven voor ondernemers en managers binnen ecosystemen. Tot slot volgt er een persoonlijke reflectie en conclusie.



# Inhoud

1. Probleemstelling .....	9
2. Onderzoeksopzet .....	11
2.1 Centrale onderzoeksvraag .....	11
2.2 Onderzoek aanpak.....	11
2.2.1 Literatuurstudie .....	11
2.2.2 Case study benadering .....	11
2.2.3 Theoretische sampling .....	13
2.2.4 Dataverzameling en data-analyse .....	15
2.2.5 Codering proces.....	15
3. Literatuurstudie .....	17
3.1 Entrepreneurial Ecosystems .....	17
3.2 Incubatoren .....	19
3.3 <i>Social capital</i> .....	21
3.4 Relatievorming.....	25
3.5 Community formation .....	29
3.6 Rol van de incubator in het netwerk.....	30
4. Empirisch onderzoek .....	33
4.1 Startup community formation .....	33
4.1.1 Research Campus Hasselt .....	33
4.1.2 Corda Campus .....	33
4.1.3 imec.istart .....	33
4.1.4 Start it @KBC .....	34
4.1.5 Corda INCubator .....	34
4.1.6 Instroom van bedrijven .....	34
4.1.5 Cultuur .....	35
4.2 Relatievorming.....	39
4.2.1 Frequente interactie .....	39
4.2.2 Relatiedrijver.....	39
4.2.3 Eerste contact .....	42
4.2.4 Proximity .....	44
4.3 Impact van de community op startups .....	45
4.3.1 Personeel.....	45
4.3.3 Co-founders .....	46



4.3.4 Samenwerking .....	46
4.3.5 Dienstverleners en partners .....	47
4.3.6 Coaches en mentoren.....	48
4.3.7 Interne markt.....	49
4.3.8 Kennis en ervaring delen .....	49
4.3.9 Feedback over product of dienst .....	52
4.3.10 Doorverwijzen .....	52
4.3.11 Toegang externe netwerken .....	53
4.4 Discussie .....	55
4.4.1 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	62
4.4.2 Implicatie voor managers .....	63
4.4.3 Implicatie voor startups.....	64
5. Persoonlijke reflectie .....	65
6. Conclusie .....	67
Bijlage 1.....	74
Bijlage 2.....	76
Bijlage 3.....	77
Bijlage 4.....	78
Lijst van geraadpleegde werken.....	69

## Lijst van tabellen en figuren

### Lijst van tabellen:

Tabel 1: Zoektermen literatuurstudie.....	11
Tabel 2: Profiel van de geïnterviewden.....	14
Tabel 3: Coderingsproces.....	16
Tabel 4: Quotes over <i>pay it forward</i> .....	36
Tabel 5: Quotes over gedeelde overtuiging.....	41
Tabel 6: Quotes over evenementen en workshops.....	43
Tabel 7: Quotes over <i>proximity</i> .....	44
Tabel 8: Quotes over dienstverleners en partners.....	48
Tabel 9: Quotes over de interne markt.....	49
Tabel 10: Locatie bedrijven.....	78

### Lijst van figuren:

Figuur 1: Schematische weergave bevindingen relatievorming.....	62
Figuur 2: Corda Campus plattegrond.....	78



## 1. Probleemstelling

Ondernemerschap speelt een cruciale rol in de economische ontwikkeling of herontwikkeling van een regio. De laatste jaren neemt de interesse in *entrepreneurial ecosystem* (hierna 'EE') en *startup ecosystems* enorm toe. EE's zijn niet nieuw en dateren van de jaren '80 en '90. EE's en incubatoren bieden een interessante mogelijkheid om de economie in een regio te ontwikkelen door middel van ondernemerschap (Bøllingtoft & Uihøi, 2005; Cohen, 2005; Spigel, 2017). Silicon Valley is veruit het bekendste en meest succesvolle *startup ecosystem* en staat al enkele jaren op de eerste plaats in de top twintig van de *startup ecosystems* volgens het rapport van *Startup Genome*. Tal van andere *startup ecosystems* maken hun opmars in de ranking. Zo is Londen met drie plaatsen gestegen naar de 3<sup>de</sup> positie en zijn er drie nieuwe ecosystemen opgenomen in de top twintig, namelijk Beijing, Shanghai en Stockholm (Genome, 2017). Wat deze *startup ecosystems* zo succesvol maakt is een combinatie van factoren zoals een groot aantal startups, toegang tot financiering, toegang tot toptalent etc. Iedere factor speelt een eigen rol en draagt op zijn manier bij aan het succes van deze *startup ecosystems*. Volgens onderzoek van *Startup Genome* is toegang tot een netwerk en het hebben van connecties van groot belang voor de sterkte van een *ecosystem* (Genome, 2017). Het hebben van een internationaal netwerk, ook wel *global connectedness* genoemd, draagt zowel bij aan de *performance* van een ecosysteem, maar ook aan de groeisnelheid. Door het hebben van een internationaal netwerk hebben startups ook betere toegang tot internationale klanten en *resources* die het mogelijk maken om ze in eerdere fases van de *lifecycle* te gebruiken. Ze dragen dus bij aan een sterke evolutie en versnelde groei van een ecosysteem (Genome, 2017). Het effect van een lokaal netwerk blijft echter in deze analyses eerder onderbelicht. Onderzoek naar startups binnen een incubator en ecosysteem toont aan dat toegang tot een netwerk een van de drie belangrijkste factoren voor succes is bij zowel Duitse als Amerikaanse startups (Geibel & Manickham, 2016). In onderzoek naar ecosystemen komen andere factoren die bijdragen aan het succes van startups veel vaker aan bod. Het gaat hierbij om drie groepen factoren: externe factoren, interne factoren en factoren specifiek aan de incubator/accelerator. De eerste groep factoren zijn de externe factoren zoals toegang tot talent, politieke stabiliteit, mobiliteit, huisvesting etc. Aan deze factoren wordt vooral in *casestudies* aandacht besteed (Berger & Brem, 2016; Maria Contreras, Leonardo Pineda, & C. Scheel Egade, 2013). Naast de externe factoren zijn er ook de interne factoren. Interne factoren zijn eigen aan de startup zelf en worden vooral besproken in de literatuur rond succesvolle startups (Groenewegen & de Langen, 2012). Tot slot is er ook nog een derde groep van factoren: factoren die specifiek zijn aan de incubator/accelerator (Geibel & Manickam, 2016; Tello, Yang, & Latham, 2012).

Geen enkel ecosysteem is succesvol zonder een combinatie van innovatieve bedrijven, startups, spin-off bedrijven, incubatoren, dienstverleners, universiteiten en hogescholen etc. (Feld, 2012; Hayter, 2016; Johnson, 2014). Eén van de elementen binnen het EE, in het bijzonder de incubatoren en acceleratoren, krijgen in toenemende mate aandacht van onderzoekers (Goswami, Mitchell, & Bhagavatula, 2018; Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016). De incubator is een cruciaal element van een EE en wordt gezien als een populaire beleids optie om regionale ontwikkeling te stimuleren (Alvedalen & Boschma, 2017; Cohen, 2005; Spigel, 2017; Theodoraki, Messeghem, & Rice, 2018). Wereldwijd zijn er naar schatting 7000 incubatoren actief (Stijn Bijmens & Kestens, 2016). Het doel van de incubator binnen een EE is te fungeren als een neutrale coördinator en facilitator en bij te dragen door middel van een eigen aanbod aan diensten, infrastructuur etc. (Theodoraki et al., 2018).

In de literatuur wordt een incubator door Bruneel, Radinho, Clarysse en Groen (2012) gedefinieerd als:

*"BI's (business incubators) are property based initiatives providing their tenants with a mix of services encompassing infrastructure, business support services and networking."* (Bruneel, Radinho, Clarysse, & Groen, 2012, P.111)

In de praktijk is het echter zo dat incubatoren zich van elkaar willen onderscheiden door middel van hun werking en hun *value proposition*. Doorheen de tijd hebben incubatoren hun *value proposition* aangepast aan de noden van bedrijven. De eerste generatie incubatoren bood enkel infrastructuur aan. De tweede generatie incubatoren breidde dit uit naar dienstverleners met als doel het versnellen van het leerproces. Op dit moment zijn de meeste incubatoren, incubatoren van de derde generatie. Dit houdt in dat zij het aanbieden van een netwerk hebben toegevoegd aan hun *value proposition* (Bruneel et al., 2012). Toegang tot een netwerk heeft tal van voordelen. Een netwerk zorgt ervoor dat bedrijven sneller groeien op hun leercurve en toegang krijgen tot klanten, partners, kennis en externe bronnen (Bruneel et al., 2012; Euchner, 2016). We zien echter ook nieuwe modellen opduiken, namelijk de *networked incubators* (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Pauwels et al., 2016). Dit nieuwe model focust zich meer op het netwerkaspect binnen de incubator (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005).

Een aantal aspecten komen in de literatuur rond *EE's* en *business incubators* niet uitgebreid aan bod. Zo halen een aantal auteurs aan dat er weinig aandacht wordt besteed aan *community formation* binnen incubatoren en *EE's* (Hoang & Antoncic, 2003; Slotte-Kock & Coviello, 2010; Spigel & Harisson, 2017). Het kan daarom interessant zijn om te onderzoeken hoe een *entrepreneurship community* binnen een *EE* tot stand komt evenals hoe relatievorming binnen deze community tot stand komt. Daarnaast wordt er weinig aandacht besteed aan de processen binnen ecosystemen die ervoor zorgen dat ondernemers en startups voordelen ervaren. De manier waarop deze *communities* opgericht worden, evolueren en bijdragen, zijn elementen die van belang zijn bij het oprichten van *EE's* en incubatoren. Door de onderbelichting van de community ga ik in deze masterproef dieper in op de vraag: Hoe kan een lokale *entrepreneurship community* bijdragen aan het succes van *entrepreneurial startups*? Meer specifiek tracht ik te identificeren op welke manier de community op de Corda Campus met al haar facetten bijdraagt aan het succes van de startups op de Corda Campus. Deze masterproef behandelt de volgende aspecten: (1) *community formation* op de Corda Campus; (2) relatievorming op de Corda Campus; (3) de manier waarop een *entrepreneurship community* bijdraagt aan het succes van *entrepreneurial startups*.

De Corda Campus is een *tech*-campus met een eigen incubator en twee acceleratorprogramma's gevestigd op de oude Philips-site in Hasselt (vormgeving Corda Campus zie bijlage 4). De Corda Campus met zijn Corda INCubator kan worden gezien als een van de succesvolste kleine ecosystemen van Limburg. Tal van succesvolle startups, scale-ups, spin-offs en mature bedrijven waaronder UgenTec, FibriCheck, Cubigo en tal van anderen zijn hier gevestigd. In de media is er zelfs sprake van het Limburgse Silicon Valley (Anoniem, 2016; Campus, 2018). Ook steeds meer mature bedrijven zien het succes op de Corda Campus en willen zich er met veel plezier vestigen. Recent nog heeft Thales Alenia Space bekend gemaakt dat ze zich op de Cora Campus zal vestigen (Emmanuel Terrasse & Broens, 2017). Voor de andere incubatoren in Limburg is de Corda Campus een succesverhaal om na te streven.

## 2. Onderzoeksopzet

### 2.1 Centrale onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van deze masterproef luidt: **Hoe kan een lokale *entrepreneurship community* bijdragen aan het succes van *entrepreneurial start-ups*?** Deze onderzoeksvraag wordt toegepast op de Corda Campus.

### 2.2 Onderzoek aanpak

#### 2.2.1 Literatuurstudie

De eerste stap in dit onderzoek bestaat uit het onderzoeken van de relevante literatuur die er reeds beschikbaar is rond deze onderzoeksvraag. Via deze literatuurstudie tracht ik een eerste beeld te verkrijgen van de relevante kennis en theorie die er reeds gevormd is rond dit onderzoektopic.

Om deze literatuurstudie mogelijk te maken, wordt er gebruik gemaakt van de databases die door de UHasselt ter beschikking gesteld worden waaronder EBSCOhost, *Wiley Online Library* evenals andere databanken. Daarnaast werd er ook beroep gedaan op het boek van Brad Feld (2012): "*Startup Communities – Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*". Op basis van deze literatuurstudie wordt er bepaald waar er een mogelijke *gap* zit in de literatuur.

In de wetenschappelijke databases ga ik op zoek naar literatuur die betrekking heeft op de volgende zoektermen:

Zoektermen:
<i>Innovation ecosystems</i>
<i>Clusters</i>
<i>Regional innovation system (RIS)</i>
<i>Social capital</i>
<i>Incubator</i>
<i>Accelerator</i>
<i>Community formation</i>
<i>Relationship formation</i>
<i>Networked incubator</i>
<i>Startup ecosystems</i>
<i>Entrepreneurial ecosystems (EE)</i>

Tabel 1: Zoektermen literatuurstudie

#### 2.2.2 Case study benadering

Voor de tweede stap van het onderzoek maak ik gebruik van de *case study approach*, een van de meest frequent gebruikte methodologische benadering in kwalitatief onderzoek. Hierbij wordt er beroep gedaan op de *grounded theory approach*. De *grounded theory approach* maakt gebruik van een continue vergelijking tussen dataverzameling en data-analyse (Eisenhardt, 1989; Suddaby, 2006). Deze benaderingen maken het mogelijk om fenomenen te bestuderen in een *real-world* context waarbij er rijke data kan worden verzameld (Graebner & Eisenhardt, 2007).

De volgende uitspraak van Mintzberg (1979) geeft dit weer:

*For while systematic data create the foundation for our theories, it is the anecdotal data that enable us to do the building. Theory building seems to require rich description, the richness that comes from anecdote. We uncover all kinds of relationships in our hard data, but it is only through the use of this soft data that we are able to explain them. (1979, Mintzberg in Eisenhardt, 1989, p.538)*

Dit citaat geeft aan dat de nood aan rijke data kan worden verantwoord en noodzakelijk is met het oog op het ontdekken van een ongewoon fenomeen; het herhalen van bevindingen uit andere cases; het herhalen van bevindingen die het tegenovergestelde zeggen en het elimineren van verklaringen of het uitbreiden van een bestaande theorie (Graebner & Eisenhardt, 2007). Op basis van een *exploratory case study method* wordt getracht om de onderliggende theorie of logica evenals de onderliggende relaties te verstaan. De *exploratory case study method* is hiervoor een goede methode aangezien deze methode het toelaat om de dynamieken en sociale processen die zich voordoen in een setting zoals relatievorming of *community formation* vanuit het standpunt van de actoren te bestuderen en te begrijpen (Eisenhardt, 1989; Massis & Kotlar, 2014). Deze methode is bovendien interessant om relevante kennis te ontwikkelen voor managers omdat de methode zich baseert op onderzoek dat een zeker niveau van diepte kent en dit in een *real-world* context (Massis & Kotlar, 2014). Daarom wordt ook geen gebruik gemaakt van *random selection* (Eisenhardt, 1989). Het verdere onderzoek zal toegepast worden op de case van de Corda Campus.

### **Corda Campus**

Het aantal incubatoren in Limburg bedraagt momenteel negen en is onderdeel van een omkaderend plan om de Limburgse economie te stimuleren (Stijn Bijmens & Kestens, 2016). In deze studie werd gekozen om de Corda Campus te selecteren als unieke case. De Corda Campus is in tegenstelling tot de acht andere incubatoren meer dan alleen een incubator. De incubator is namelijk onderdeel van een groot bedrijventerrein dewelke al bestond voor de incubator zijn intrede nam op deze campus. Daarnaast zijn er reeds twee acceleratorprogramma's actief op de incubator. De Corda Campus is een *tech-campus* opgericht na de sluiting van Philips met het oog op *regional development*. Centraal staan de sterke synergiën, kruisbestuiving en open innovatie. Drie elementen die verwijzen naar een goedwerkende en actieve community. De Corda Campus is gebouwd rond de triple helix structuur waarbij er nauw wordt samengewerkt met de UHasselt en de PXL. De Corda Campus biedt zowel flexibele infrastructuur zoals kantoorruimte, incubatieruimte, laborruimte, *cleanrooms* maar ook *shared services*, diensten en toegang tot een netwerk van meer dan 95 startups en tal van mature bedrijven, *venture capitalists*, *business angels* en dienstverleners. De Corda Campus is opgericht door LRM en telt momenteel heel wat partners zoals Imec, UHasselt, Microsoft innovation center, Flanders DC, JCI etc. De Corda Campus wil zich ook onderscheiden door het aanbieden van faciliteiten zoals catering, winkels, een bankpunt, een postpunt, een strijkdienst en een oase van groen (Corda Campus, 2018). De Corda INCubator werd in 2014 in het leven geroepen. De incubatieruimte beslaat één verdiep in de Corda 1 waar 95 startups samenzitten. Het verdiep is grotendeels een *open office* maar er zijn ook enkele gesloten vergaderruimtes, kantoren en een centrale *koffiecorner* met grote zitruimte. Deze incubator biedt ook ruimte aan twee acceleratorprogramma's: het imec.istart-programma (imec) en het Start it @KBC-programma. Gezamenlijk met de Corda INCubator bevinden zij zich in de incubatieruimte in Corda 1. Het idee van de Corda INCubator is dat startups gedurende de periode van het acceleratorprogramma van Start it @KBC en imec of de periode van het incubatorprogramma, een plaats op de incubator innemen. Wanneer zij uit het programma komen, kunnen zij beslissen om een vaste plaats te huren in de omringende gebouwen. Wanneer er nood

is aan een grotere ruimte tijdens het acceleratorprogramma en de startups zijn er klaar voor, dan kunnen zij een grotere ruimte huren. Van de startups die eerst zijn gestart in het programma zijn er op dit moment al een aantal die zich hebben gevestigd in de Corda A. Zo blijven de bedrijven op de campus en wordt er voorzien in de noden zoals grotere en flexibele kantoorruimte (Corda Campus, 2018).

### **2.2.3 Theoretische sampling**

We bouwen verder op de theoretische aspecten van onder andere de *case study method* waarbij de cases, hier geïnterviewden, worden gekozen op basis van hun diversiteit en niet op basis van statistische redenen. Het doel van deze studie is enerzijds inzicht verwerven in de complexiteit van *community formation* en relatievorming tussen ondernemers op de Corda Campus en anderzijds inzicht verwerven in de manieren waarop deze *community* bijdraagt aan het succes van startups. Diversiteit in de keuze van de verschillende geïnterviewden is noodzakelijk om deze relevante data te verkrijgen die ons inzicht geeft in deze complexe fenomenen. *Case study research* kan toegepast worden op één of meerdere geïnterviewden en verschillende niveaus van analyse (Eisenhardt, 1989). Wanneer meerdere interviews worden gebruikt, zal de basis voor het bouwen van de theorie sterker zijn en meer gegrond in de verschillende empirische bevindingen. Volgens Eisenhardt (1989) zouden vier interviews moeten volstaan. Door enkele extra interviews toe te voegen aan het onderzoek stijgt de kwaliteit. Door de grote diversiteit en complexiteit werden er in dit onderzoek vijftien interviews afgenomen. Ik heb op basis van eigen ervaringen op de Corda Campus en het eigen netwerk een aantal unieke bedrijven geselecteerd om een interview bij af te nemen. Bijkomend werd er ook gebruik gemaakt van *snowball sampling*. Op het einde van ieder interview werd aan de geïnterviewde gevraagd wie een grote bijdrage zou kunnen leveren aan dit onderzoek. Hierna werden deze personen gecontacteerd. De *entrepreneurship community* wordt in deze case gevormd door ondernemers enerzijds en het management van de incubator en de acceleratorprogramma's anderzijds. Om de *community formation* te bestuderen werd het management van de incubator bevraagd evenals een individu van de twee aanwezige acceleratorprogramma's. De resterende twaalf interviews bestonden uit een grote verscheidenheid aan ondernemers of werknemers gevestigd op de Corda Campus. Van ieder bedrijf werd minstens één persoon geïnterviewd. Tabel 2 op de volgende pagina geeft een overzicht van de geselecteerde bedrijven.



Tabel 2: Profiel van de geïnterviewden

Bedrijf	Geïnterviewde	Functie	Accelerator programma
FibriCheck	Bieke Van Gorp	Co-founder & COO	imec.istart
Small Teaser	Ruth Janssens	Co-founder & Sales & Marketing expert	imec.istart
AIRobot	Jan Leysens	Managing Director & Sales & Business Development	imec.istart
Intago	Tom Devos	Co-founder & Customer Experience Strategist	Start it @KBC
Hyperlane (Maecenas Group)	Dimitri Vandormael	Co-founder	Start it @KBC
Smoothy	Michiel Kempen	CEO & Founder	Start it @KBC
CatchFlip	Frederik Malesevic	Co-founder	Start it @KBC
EPIC blue	Frederik Malesevic	Co-founder	imec.istart
PrintSimple (Magnis Group)	Gilbert Nijs	Co-founder	Start it @KBC
Mimesys	Davy Loots	Founder & CTO	Start it @KBC
Marcells Journey	Nele Verrezen	Co-founder	/
Nurama	Alexander Mazurek	Entrepreneur	/
Mobile Vikings (Unleashed)	Sofie Van Eemeren Saskia Buntinx	HR & People Lead Innovation & Living Lab Coach	/
Corde INCubator	Patrick Kestens	General Manager & International Bridging	/
Imec.istart	Nadia Van de Maele	Event Organizer	/
Start it @KBC	Bea Cleeren	Community Manager	/

#### **2.2.4 Dataverzameling en data-analyse**

De *grounded theory approach* maakt het mogelijk om theorieën te vormen op grond van een *case study*. Interviews zijn de meest gebruikte bron voor dataverzameling binnen *case study research* omdat ze rijke data weten te capteren over een fenomeen (Massis & Kotlar, 2014). Door de nood aan rijke data werd er in dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews en werden vijftien interviews afgenomen in een tijdsperiode van februari tot mei 2018 dewelke varieerde in duur (30-65min.). Twaalf interviews werden afgenomen bij ondernemers of werknemers op de Corda Campus en drie interviews werden afgenomen bij het management van de incubator en de acceleratorprogramma's. Voor de interviews werd gebruik gemaakt van drie semigestructureerde interview scripts dewelke de volgende topics onderzocht: (1) *community formation*, (2) relatievorming, (3) voordelen van de community. Voor de ondernemers op de Corda Campus werd steeds hetzelfde interview script gebruikt (zie bijlage 1). Dit interview script werd echter aangevuld met informatie afkomstig uit eerdere interviews (aangegeven in het rood). Bijkomend werd voor het management van de incubator een tweede interview script gebruikt (zie bijlage 2) en ten slotte een derde interview script voor de acceleratorprogramma's (zie bijlage 3). Deze interview scripts zijn terug te vinden in de bijlagen. De interviews werden bij voorkeur afgenomen in het kantoor zelf, de *koffiecorner*, de koffiebar of telefonisch. De keuze om de interviews te laten plaatsvinden op het kantoor, de *koffiecorner* of de koffiebar hadden een bijkomend doel op zich, namelijk observatie. Door observatie kon de verkregen informatie beter gekaderd worden en was het mogelijk om de aanwezige dynamieken beter te begrijpen. Uit de interviews bleek dat de *koffiecorner* een belangrijke rol speelt in relatievorming. Observatie maakte het mogelijk om beter te begrijpen hoe spontane ontmoetingen in de *koffiecorner* konden plaatsvinden. Om de frequente overlap van data-analyse en dataverzameling te bekomen werd er ook gebruik gemaakt van *field notes*. Deze *field notes* stelde mij in staat om de voordelen van flexibele dataverzameling te benutten. Interessante informatie uit de *field notes* werd toegevoegd aan het script voor de volgende interviews (Eisenhardt, 1989). Alle interviews werden na toestemming van de geïnterviewde opgenomen. Later werden deze woord voor woord getranscribeerd om zo de nauwkeurigheid van de informatie te garanderen. Om de *construct validity* te verhogen werd bepaalde informatie die in een interview aan het licht kwam ook bevraagd in een ander interview. Bijkomend werd ook informatie verzameld op basis van nieuwsartikelen, websites, sociale media en andere informatiebronnen. Om de geloofwaardigheid van de informatie uit de interviews te verhogen werd data van deze bijkomende informatiebronnen getrianguleerd. Tot slot werden er ook evenementen bijgewoond om extra informatie te verkrijgen en verkregen informatie beter te kaderen.

#### **2.2.5 Codering proces**

De verkregen data uit interviews, *field notes*, evenementen en andere informatiebronnen werden nauw onderzocht in hun unieke setting. Er werd door middel van manuele codering aan *within-case* analyse en aan *cross-case* analyse gedaan. Deze data werd gelinkt aan literatuur in het discussiegedeelte om zo de externe validiteit te verhogen. De volgende werkwijze werd gehanteerd voor de data-analyse. Ten eerste werden er tijdens het interview *field notes* gemaakt om zo relevante aspecten die door de geïnterviewde werd aangehaald te kunnen gebruiken bij het volgende interview. Dit omdat sommige interviews elkaar snel opvolgden en er niet voldoende tijd ter beschikking was om al een transcriptie te maken van het voltooide interview. Interviews werden ook opgenomen indien hier toestemming voor verkregen was. Bijkomend werd ook de vraag gesteld hoe de verkregen data gebruikt mocht worden. Om discretie te garanderen werd overeengekomen dat vooraleer de masterproef beschikbaar werd gesteld naar buiten toe, iedereen die dit wou, inzage kreeg in de quotes die gebruikt werden. Zo is discretie ten alle tijden gegarandeerd. Wanneer mogelijk, werd direct na het interview een transcriptie gemaakt. *Within-case*

analyse vond plaats na het voltooien van het interview. Hiervoor werd iedere case apart grondig bestudeerd en aantekeningen werden gemaakt volgens onderstaand principe:

Primaire categorie	Secundaire categorie	quote
<i>Netwerk/community</i>	<i>Linking person</i>  <i>Proximity</i>	<i>Dan ben je met iemand aan het babbelen en dan zegt die persoon: "Misschien moet je dan eens met die persoon gaan spreken." Dan ga je naar dat kantoor en dan babbel je met die persoon. Hier heb je alles bij elkaar zitten. Dat maakt het afspreken en het doorverwijzen heel efficiënt. (Michiel Kempen – Smoothy)</i>

*Tabel 3: Coderingsproces*

*Within-case* analyse maakte het mogelijk om tegenstellingen te detecteren. Na *within-case* analyse werd *cross-case* analyse toegepast door gebruik te maken van de elementen die reeds naar voren kwamen in de *within-case* analyse. Zo werd er getracht om bepaalde tegenstellingen of gelijkenissen te vinden of bepaalde elementen verder aan te vullen. Bijkomend werd er ook gebruik gemaakt van online- en offlinemateriaal om zo de validiteit van bepaalde elementen te verhogen.

### 3. Literatuurstudie

#### 3.1 Entrepreneurial Ecosystems

De literatuur rond *EE's* is groeiende. Een van de redenen hiervoor is de toegenomen interesse in *communities* en de interesse in het gebruik van *EE's* als *tool* voor regionale ontwikkeling. De studie rond *EE's* is doorheen de tijd geëvolueerd en richt zich op dit moment vooral op het niveau van ecosystemen (Motyama & Knowlton, 2017).

Onderzoek van Spigel en Harrison (2012) toont aan dat *EE* een continu proces is waarbij *resources* ontstaan binnen het ecosysteem en die op hun beurt tussen de ondernemers en actoren wordt verspreid en hierdoor op termijn de structuur van het ecosysteem wijzigt. Voor een goed-functionerend ecosysteem is er enerzijds nood aan voldoende *resources* zoals *human capital*, ervaring, kennis, financiële middelen en andere *resources* die binnen het ecosysteem aanwezig zijn en vloeien tussen de verschillende ondernemers en actoren. Noodzakelijk is dat zij de capaciteit hebben om die *resources* te gaan recycleren en gebruiken (Spigel & Harisson, 2017). Anderzijds is er nood aan compact netwerk of community van ondernemers, investeerders, coaches, mentoren, adviseurs en tal van andere actoren waarbinnen een cultuur van netwerken wordt gestimuleerd. Op die manier kunnen de *resources* veel vrijer stromen in het netwerk wat bijdraagt aan de effectiviteit van het ecosysteem. Door dit continue proces worden externe *resources* aangetrokken en interne *resources* gegenereerd. Dit heeft op zijn beurt weer een impact op het succes van de ondernemers en het ecosysteem (Spigel & Harisson, 2017).

Een veel besproken *EE* is *The Boulder Startup Community* (Cohen, 2005). In deze *EE* zijn er door Cohen zes elementen geïdentificeerd die bijdragen aan het succes van *The Boulder Startup Community* (2005). Deze zes elementen zijn: incubatoren, spin-off bedrijven, formele en informele netwerken, infrastructuur en cultuur (Cohen, 2005). In een ander onderzoek kwamen de volgende elementen aan het licht: ondernemers, *supportive social capital*, *venture capital*, ondersteunende diensten of dienstverleners en universiteiten (Feldman, 2001). Deze studies hebben echter steeds betrekking op het identificeren van de actoren en elementen en niet op interacties of processen die zich afspelen tussen de verschillende actoren. Het identificeren van de verschillende actoren binnen *entrepreneurial ecosystems* is cruciaal voor het begrijpen van de processen en de impact op de individuele actoren. Ondernemerschap is cruciaal binnen een *EE*, daarom richten onderzoekers zich veelal op de succesfactoren van startups. Er zijn tal van factoren die aanzien worden als succesfactoren voor startups. Geibel en Manickam (2016) gingen op zoek naar de factoren die het succes van startups gevestigd op een incubator verhogen. Dat onderzoek toont aan dat er drie groepen van factoren zijn die bijdragen aan het succes van startups (Geibel & Manickam, 2016). De eerste categorie zijn de externe factoren. Dit zijn factoren waarover noch de startup noch de incubator controle over heeft. De tweede categorie zijn de interne factoren. Dit zijn de factoren waar de startup zelf in een beperkte mate controle over heeft. Tot slot is er de derde categorie. Factoren waarover de incubator controle heeft (Geibel & Manickam, 2016). Incubatoren zijn een vaak gekozen beleidsbeslissing voor het stimuleren van ondernemerschap binnen *entrepreneurial ecosystems* (Alvedalen & Boschma, 2017; Spigel & Harisson, 2017; Theodoraki et al., 2018).

Onder de externe factoren vallen alle factoren waarover noch de startup noch de incubator controle heeft. In het oprichten van *EE*, *innovation hubs*, *innovation districts*, *regional innovation hub* zijn dit cruciale factoren waar zowel de overheid, het beleid als de bedrijven rekening mee moeten houden (Geibel & Manickam, 2016). De eerste factor is het gevoerde overheidsbeleid. Het gevoerde overheidsbeleid moet gericht zijn op het realiseren van succesvolle startups. Dit door middel van bepaalde *incentives* die gericht

zijn op enerzijds startups en anderzijds bedrijven die ondersteunend te werk gaan (Geibel & Manickam, 2016). De tweede factor is politieke stabiliteit. Bedrijven zijn zeer gevoelig voor politieke veranderingen die zich op economisch vlak vertalen. Politieke stabiliteit is dus van belang (Geibel & Manickam, 2016). De derde factor is de locatie. De locatie is een cruciale factor om een goed werkende ecosysteem uit te bouwen (Feld, 2012). Deze factor heeft voornamelijk een invloed op andere factoren zoals betaalbare huisvesting, nabijheid van kennisinstellingen, mobiliteit etc. (Geibel & Manickam, 2016). Zo kan een minder goede ligging zorgen voor een slechte bereikbaarheid. Dit heeft rechtstreeks invloed op het aantrekken van personeel en nieuwe bedrijven aangezien een vlotte bereikbaarheid vaak een vereiste is. Ook de nabijheid van universiteiten en hogescholen is belangrijk om zo toegang te verschaffen tot netwerken; het aantrekken van talent en het aangaan van samenwerkingen met kennisinstellingen (Geibel & Manickam, 2016). De locatie van de incubator geeft ook een indicatie over de objectieven van de incubator en de impact die de incubator wil hebben. Het motief van een incubator kan zijn: het terug revitaliseren van bepaalde gebieden zoals in Limburg zeker het geval is. De vierde factor is toegang tot talent. Uit onderzoek bij Amerikaans en Duitse startups blijkt dat toegang tot talent de belangrijkste externe factor is voor startups (Geibel & Manickam, 2016). Deze komen voort uit universiteiten, hogescholen en andere kennisinstellingen. Toegang tot talent is echter ook een factor die enorm wordt beïnvloed door andere factoren zoals aanbod van mobiliteit, betaalbare huisvesting etc. Buiten deze vier factoren zijn er nog tal van andere factoren die mee bepalend zijn voor het succes van ecosystemen en incubatoren (Geibel & Manickam, 2016).

### **3.2 Incubatoren**

De term incubator is echter een concept waarbinnen heel wat variaties bestaan (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Scillitoe & Chakrabarti, 2010; Theodoraki et al., 2018). Afhankelijk van het type incubator bieden ze infrastructuur, *shared services* en netwerkmogelijkheden aan. Op die manier tracht men startups te ondersteunen bij het uitbouwen van de startup in een succesvol matuur bedrijf. Onderzoek van Bøllingtoft en Ulhøi stelde (2005): "*Business incubation is an effective business development tool, which requires modest investment and provides an excellent return on investment to the regional economy*" (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005, p. 271). Tal van onderzoeken tonen aan dat incubatoren effectief bijdragen aan het succes van startups doordat ze enerzijds infrastructuur aanbieden tegen lagere kosten; ze *shared services* ter beschikking stellen en tot slot ook voorzien in toegang tot een netwerk (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Tello et al., 2012). Uit onderzoek van Geibel en Manickam (2016) blijkt dat *mentoring*, financiering en toegang tot netwerken de meest belangrijke factoren zijn voor startups. Door deze elementen verhoogt een incubator de overlevingskans van startups. Volgens sommige onderzoekers leidt dit zelfs tot een verhoogde *performance* in termen van verkopen en tewerkstelling (Mian, 1997). Er zijn echter ook tegenstanders die het positieve effect van een incubator op de startup in twijfel trekken (Tamásy, 2007).

De factoren die van invloed zijn startups zijn: *business support*, waaronder coaching/mentoring, training, financiering maar ook dienstverleners, infrastructuur en toegang tot een netwerk (Bruneel et al., 2012; Geibel & Manickam, 2016). Een eerste belangrijke factor die bijdraagt aan het succes van startups is *business support* waaronder coaching of mentoring. Coaching houdt in dat een startup één-op-één ondersteuning krijgt met het oog op het versnellen van de ontwikkeling van het leerproces (Geibel & Manickam, 2016). Coaching maakt het mogelijk voor startups om het trage en graduele proces van experimenteel leren over te slaan. Hierdoor is de startup in staat om betere en snellere beslissingen te maken (Bruneel et al., 2012).

Een tweede belangrijk factor, training, valt ook onder *business support* (Geibel & Manickam, 2016). Training, door middel van workshops, zorgt ervoor dat startups belangrijke vaardigheden kunnen ontwikkelen. Het onderzoek van Peña bevestigt de positieve invloed van training op de performance van startups (2004, Bruneel et al., 2012). Coaching/mentoring en training worden niet altijd voorzien door de incubator zelf. Veelal is dit de taak van partners, dienstverleners (bv. Advocaten, accountants etc.), *business angels*, *venture capitalists* of organisaties die hiervoor in het leven zijn geroepen (Theodoraki et al., 2018).

Een derde factor is financiering. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat financiering van groot belang is voor startups (Berger & Brem, 2016; Geibel & Manickam, 2016). Financiering kan worden aangeboden door een accelerator, *business angels*, *venture capitalists*, privé-investeerders of via de overheid in de vorm van subsidies. Er zijn echter nog tal van andere mogelijkheden. *Business angels* of *venture capitalists* bieden vaak naast financiering ook andere diensten aan zoals mentoring/coaching; toegang tot bepaalde netwerken; hulp met rekrutering etc. (Bruneel et al., 2012).

Dit brengt ons bij de vierde belangrijke factor, namelijk het netwerk. Toegang tot een netwerk kan door zowel partners als incubatoren worden aangeboden (Geibel & Manickam, 2016; Grimaldi & Grandi, 2005). Toegang tot netwerken biedt de opportuniteit om te leren van anderen op grond van hun kennis, ervaring en expertise en ondernemersvaardigheden (Spigel & Harisson, 2017). Startende ondernemers in een startup missen soms deze kennis en vaardigheden maar bezitten wel de specifieke kennis en informatie over het product of de dienst waarmee zij bezig zijn (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). Bij *tech*-startups is dit

meer het geval aangezien zij zeer veel specifieke kennis bezitten maar wel algemene vaardigheden en kennis rond marketing, promotie of prijsmodellen missen (Ekekwe, 2011). Om deze kennis, ervaring en ondernemersvaardigheden te verkrijgen gaat een startup door een proces van *learning-by-doing* om bepaalde routines te ontwikkelen. Deze routines bestaan uit procedures, bekwaamheden en regels die een organisatie vormgeven. Het leeraspect komt er wanneer men acties uit het verleden gaat onderzoeken en de huidige routines hieraan gaat aanpassen. Een proces van *learning-by-doing* om routine vorm te geven is een proces dat in verschillende fases verloopt en veel tijd in beslag neemt. Onderdeel zijn van een netwerk maakt het mogelijk voor startups om het leerproces te versnellen door ervaringen van andere leden uit het netwerk te integreren en dus te leren. Dit resulteert in een hogere *performance* en betere beslissingen (Bruneel et al., 2012). Daarnaast bieden netwerken ook toegang tot klanten, potentiële investeerders, personeel en partners (Bruneel et al., 2012).

Het versnellen van het leerproces door kennis en ervaring te integreren kan ook verkregen worden door beroep te doen op dienstverleners (Bruneel et al., 2012). Ondersteuning door dienstverleners is de vijfde factor die bijdraagt aan het succes van startups. Dienstverleners zijn gespecialiseerd in belastingen, wetgeving of andere elementen die vaak zeer complex zijn. Door de aanwezigheid van deze ondersteuning kunnen startups hier beroep op doen wat een positieve impact kan hebben (Bruneel et al., 2012).

Tot slot voorziet een incubator ook infrastructuur. Onder infrastructuur verstaat men zowel de *shared resources* als specifieke infrastructuur zoals kantoorruimte, *flexoffices*, labo's etc. (Bruneel et al., 2012). Het voorzien in infrastructuur tegen een gunstig tarief door een incubator is interessant voor startups omdat zij zich op die manier volledig kunnen richten op hun *business* en eveneens de kosten kunnen drukken (Bruneel et al., 2012). Bovendien heeft men afhankelijk van de gekozen infrastructuur ook direct contact met andere startups. Dit bevordert de toegang tot een netwerk en alle *resources* die aanwezig zijn in dit netwerk (Bruneel et al., 2012).

### **3.3 Social capital**

Onderzoek naar het sociale aspect van incubatieprogramma's toont het belang aan van *social capital*. *Social capital* kan gezien worden als *resources* die ingebed zijn in een zekere sociale structuur (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). De definitie van *social capital* volgens Nahapiet en Ghoshal (1998) is: "*The sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network.*" (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.24) *Social capital* is de dus waarde van de *resources* voor een bedrijf die aanwezig zijn in het netwerk en waar zij toegang tot kunnen verschaffen door middel van relaties (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Simsek, Lubatkin, & Floyd, 2003). Het gaat hierbij om zowel de *tangible resources* waaronder financiering als *intangible resources* zoals kennis (Castro, Galán, & Bravo, 2014; Scillitoe & Chakrabarti, 2010).

*Social capital* bestaat uit drie dimensies. De eerste dimensie is de relationele dimensie. Deze dimensie richt zich op de verschillende gedragingen van mensen binnen relaties evenals de behoeftes en doelstellingen. Belangrijke onderdelen van de relationele dimensie zijn vertrouwen, betrouwbaarheid, normen, sancties, verplichtingen, verwachtingen, identiteit en identificatie (Castro et al., 2014; Inkpen & Tsang, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Shieh-Chieh, Fu-Sheng, & Lin, 2010; Simsek et al., 2003; Tötterman & Sten, 2005). Vertrouwen is een essentieel onderdeel van relaties en wordt versterkt door normen die aanwezig zijn binnen het netwerk. Deze normen worden gedragen en gedeeld binnen het netwerk. Relaties die gekenmerkt worden door vertrouwen dragen bij aan de stabiliteit van een netwerk. Dit omdat personen in een netwerk sneller geneigd zijn om samen te werken en informatie uit te wisselen wanneer er vertrouwen aanwezig is tussen de leden van het netwerk. Samenwerken en informatie uitwisselen zijn een cruciaal onderdeel van netwerken (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

De tweede dimensie is de structurele dimensie. Deze dimensie focust zich op het geheel van connecties tussen actoren zoals het aanwezig of afwezig zijn van een band (tie), de netwerkconfiguratie of opbouw en de morfologie zoals grootte, dichtheid, connectiviteit en hiërarchie (Castro et al., 2014; Ebbers, 2014; Inkpen & Tsang, 2005; Tötterman & Sten, 2005). In de onderzoekswereld wordt dit ook wel de *network structure* genoemd (Ebbers, 2014). *Ties* verbinden individuen, organisatie en netwerken met elkaar en faciliteren het verwerven van *resources* en de exploitatie van opportuniteiten (Tello et al., 2012). *Ties* vormen de basis van het sociaal netwerk en worden onderverdeeld in drie categorieën: *strong ties*, *weak ties* en *absent ties* (Ebbers, 2014). *Strong ties* zijn relaties die gekenmerkt worden door een hoge mate aan cohesie en vertrouwen. Dit vertrouwen komt voort uit de *trustgenerating mechanisms* zoals veelvuldige communicatie en frequente interactie. Door de hoge mate aan vertrouwen zorgen *strong ties* voor relaties waarbij men vooral aan *joint problem solving* doet en veelal emotionele ondersteuning biedt (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Ebbers, 2014). Het hebben van *strong ties* maakt het mogelijk om binnen groepen of netwerken te faciliteren en te coördineren (Ebbers, 2014). *Strong ties* zijn verrassend effectief wanneer er zich grote veranderingen voordoen en het evenwicht wordt verstoord. Op die momenten is er nood aan vertrouwen. Vertrouwen zorgt ervoor dat eventuele tegenstand en onrust wordt verminderd (Ebbers, 2014). *Strong ties* gebaseerd op persoonlijke relaties spelen ook een belangrijke economische en sociale rol bij het ondernemen. *Personal ties* verhogen namelijk de *company performance*. Dit doordat *personal ties* zorgen voor ondersteuning, kennis en complementaire resources (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). *Weak ties* daarentegen zijn belangrijk in een netwerk omdat ze ervoor zorgen dat mensen elkaar ontmoeten en nieuwe relaties ontstaan. Ze worden geassocieerd met ideegeneratie en grote hoeveelheden informatie die zich gemakkelijker verspreidt. Door veel *weak ties* te bezitten is men sneller op de hoogte van nieuwe



informatie en opportuniteiten die zich voordoen in het netwerk. Dit leidt tot meer innovatie en flexibiliteit in het netwerk (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Limburg, 2015). Personen met veel *weak ties* hebben meer kans om nieuwe informatie te bemachtigen dan personen met veel *strong ties* (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Tello et al., 2012). Er is sprake van *absent ties* wanneer twee individuen geen onderlinge band of relatie hebben met elkaar. Dit biedt de opportuniteit om *structural holes* te overbruggen, ook wel *bridging structural holes* genoemd (Tello et al., 2012). Wanneer twee clusters van relaties informatie bevatten die niet aanwezig is in beide clusters dan is er sprake van een *structural hole*. Wanneer een van de actoren binnen zo'n cluster aan *tie formation* doet met iemand van de andere cluster dan is er toegang tot die informatie en is er sprake van *bridging structural holes* (Burt, 1992).

Onderzoek naar netwerken in een incubator brengen aan het licht dat startups onderling vooral *weak ties* bezitten. Deze relaties bestaan voornamelijk uit informatie-uitwisseling. Een mogelijke oorzaak gegeven door Ebbers (2014) is dat ondernemers angst hebben om met anderen samen te werken omdat ze hun eigen idee willen beschermen. Een andere mogelijke verklaring is de grote diversiteit in activiteiten die worden uitgevoerd door de startups waardoor men niet goed inziet hoe de ene startup de andere startup kan helpen (Ebbers, 2014). Relaties die tot stand komen of aanwezig zijn tussen individuen of organisaties kunnen formele relaties zijn of informele relaties. Onderzoek van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) toont aan dat relaties tussen startups voornamelijk informele relaties zijn en dat die bovendien moeilijk om te zetten zijn in formele relaties.

Een andere kenmerk van de structurele dimensie is de structurele diversiteit (Ebbers, 2014). Structurele diversiteit houdt zich bezig met de verscheidenheid van actoren die aanwezig zijn in een netwerk. Zij kunnen namelijk verschillen op leeftijd, afkomst, ervaring, geslacht etc. Onderzoek bevestigt dat structurele diversiteit zorgt voor toegang tot meer diversiteit in informatie, advies, kapitaal, emotionele ondersteuning, kennis etc. Grotere structurele diversiteit in het netwerk maakt het bovendien eenvoudiger om grote hoeveelheden informatie te verkrijgen (Tello et al., 2012).

De positie binnen het netwerk speelt ook een belangrijke rol en is ook onderdeel van de structurele dimensie (Ebbers, 2014). De positie bepaalt namelijk de informatie en middelen waarop een bedrijf of individu beroep kan doen. Wanneer een bedrijf of individu een centrale rol bezit met veel connecties dan zal deze ook veel meer informatie ter beschikking hebben. Dit maakt het bovendien mogelijk om meer opportuniteiten te ontdekken (Limburg, 2015). Wanneer een bedrijf of individu daarentegen in de periferie van het netwerk aanwezig is, is het veel moeilijker om die informatie te verkrijgen. Sommige actoren bevinden zich in een positie die hun toelaat voordeel te halen uit het faciliteren van relaties en te fungeren als *linking person* (Ebbers, 2014). Vanuit *brokerage research* wordt dit gedrag verklaard vanuit het idee dat de *linking person* hier zelf voordeel uit wil halen. *TIO research* daarentegen verklaart dat de *linking person* gaat faciliteren zonder hiervoor iets in de plaats te willen (Ebbers, 2014). Onderzoek toont aan dat er op basis van de *social exchange theory* wel degelijk voordeel kan worden behaald uit deze vorm van altruïstisch gedrag. Het is namelijk zo dat de *social exchange theory* aangeeft dat er een verplichting tot wederkerigheid of *reciprocity* ontstaat wanneer een persoon vrijwillig iemand voorziet van voordelen zoals informatie of advies (Feld, 2012). Wederkerigheid kan dus leiden tot een voordeel voor de *linking person*. Daarnaast verklaart men vanuit *TIO-research* dat individuen met een hoge *TIO*, individuen die relatievorming gaan faciliteren, beter op de hoogte zijn van opportuniteiten en *resources*. Hierdoor kunnen zij een *competitive advantage* ontwikkelen door samenwerkingsopportuniteiten te ontdekken (Ebbers, 2014).

Het bezitten van *weak ties* en *strong ties* hebben beide specifieke voordelen dewelke van groot belang zijn voor bedrijven gedurende de verschillende fases in de *business cycle* (Klyver & Hindle, 2007). Iedere fase heeft nood aan een andere samenstelling van *weak* en *strong ties* (Ebbbers, 2014; Greve & Salaff Janet, 2003). De eerste fase in de *business cycle* is de *discovery stage* (Klyver & Hindle, 2007). Deze fase wordt gekenmerkt door het zoeken naar opportuniteiten en informatie (Ebbbers, 2014). Onderdeel zijn van diverse netwerken met veel *weak ties* maakt het mogelijk om opportuniteiten en informatie te bemachtigen. De tweede fase in de *business cycle* is de *startup stage* (Klyver & Hindle, 2007). Deze fase gaat gepaard met stressvolle periodes voor de ondernemer. In deze emotionele periode is het belangrijk om dichte netwerken met veel *strong ties* te bezitten (Klyver & Hindle, 2007). Het gaat hierbij voornamelijk over relaties met familie en vrienden. *Strong ties* zullen in deze situatie voor emotionele ondersteuning zorgen. Uit onderzoek van Ebbbers (2014) blijkt dat *strong ties* in deze fase ook toegang tot *resources* zoals financiering bieden tegen een lagere kost. De reden hiervoor is dat vrienden en familie vaak een lagere *return* wensen voor het kapitaal dat zij ter beschikking stellen. De laatste fase is de *young business stage* (Klyver & Hindle, 2007). In deze fase tracht de onderneming *sustainable* te worden in de markt. Volgens de literatuur is er hier nood aan diverse netwerken met veel *weak ties*. De netwerken zijn in deze fase bovendien meer ingebed in de *business* context (Ebbbers, 2014; Klyver & Hindle, 2007).

De derde dimensie is de cognitieve dimensie. Deze dimensie focust zich op de gedeelde interpretaties, voorstellingen en het systeem van betekenis dewelke aanwezig is in het netwerk (Klyver & Hindle, 2007). Het gaat hierbij om gedeelde waarden, attitudes, overtuigingen en doelstellingen die aanwezig zijn en door de partijen gedeeld worden (Castro et al., 2014; Inkpen & Tsang, 2005; Simsek et al., 2003; Tötterman & Sten, 2005). Deze elementen duiden op de aanwezigheid van een gedeelde cultuur in het netwerk. Een gedeelde cultuur verwijst naar de gedachten en het sociale gedrag van mensen en organisaties evenals de gedeelde overtuigingen die er heersen (Rabelo & Bernus, 2015). De gedeelde cultuur, taal, overtuigingen en gedragingen maken het verspreiden van *resources* makkelijker. Bovendien zorgen zij voor een betere communicatie in het netwerk. Gedeelde overtuigingen en ervaringen dragen bij aan de ontwikkeling van een gedeelde cultuur (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De gedeelde cultuur creëert engagement in het netwerk omdat leden van het netwerk zich kunnen identificeren als onderdeel van een groter geheel (Spigel, 2017; Thomas & Autio, 2014). Uit onderzoek blijkt dat een succesvolle omgeving gekenmerkt wordt door een cultuur waarin volgende elementen aanwezig zijn: vertrouwen, openheid, psychologische veiligheid, lage bureaucratie, lage transactiekosten, financiering etc. (Berger & Brem, 2016). Tot slot wordt deze omgeving ook gekenmerkt door een cultuur waarin falen wordt gezien als een leeropportunity (Berger & Brem, 2016; Rabelo & Bernus, 2015).



### **3.4 Relatievorming**

In de zoektocht naar *resources* gaan bedrijven relaties of samenwerkingen met elkaar aan om zo toegang te verwerven tot deze *resources*. Vaak is dit in de hoop om synergiën te ontdekken. In de zoektocht naar synergiën tussen bedrijven speelt complementariteit een belangrijke rol. Complementariteit met een andere partij kan namelijk leiden tot een synergie waarbij een *competitive advantage* kan ontstaan. Om van synergie te spreken moet de samenwerking tussen twee of meerdere partijen iets concreet opleveren. Hierbij is er vaak sprake van *social exchange*. *Social exchange* werkt volgens het principe dat een partij iets concreet en vrijwillig geeft. Afhankelijk van de relatie en de noden kan het gaan om informatie, advies of andere *resources*. Het verkrijgen van een concreet iets van de ene partij veroorzaakt een persoonlijke verplichting bij de andere partij. De andere partij wil dit beantwoorden door te voorzien in een *benefit return*. Er is hierbij sprake van *reciprocity*. Dit proces van *social exchange* met het idee van een sociaal contract of persoonlijke verplichting wordt door sommige onderzoekers zoals Johanson en Mattsson (1987) gezien als een verklaring voor het succes van *interorganizational relations* (Bøllingtoft & Uihøi, 2005). Dit geeft aan dat ondernemersbeslissingen gemaakt worden vanuit socioculturele en emotionele context en niet louter en alleen via economische contracten of relaties. Er is in dit geval nood aan vertrouwen bij de gevende partij dat hij/zij hiervoor iets in de plaats krijgt. Dit kan zowel op het moment zelf als in de toekomst. Vertrouwen is hierbij een modererende factor die bepaalt of partijen al dan niet informatie, advies of andere elementen met elkaar gaan uitwisselen (Bøllingtoft & Uihøi, 2005). Binnen een incubator is het voor startups makkelijker om op zoek te gaan naar complementariteit door de aanwezigheid van veel bedrijven op één locatie (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017).

Om werkende relaties te bezitten in een netwerk is er nood aan een aantal elementen. Het belangrijkste element is vertrouwen (*trust*). Vertrouwen houdt in dat de ene partij gelooft dat de andere partij zich zo gedraagt dat ze samen positieve uitkomsten creëren. Dit zonder dat een van de twee partijen zich op een wijze gaat gedragen die de andere partij schade toebrengt (Latusek-Jurczak & Prystupa-Rządca, 2014; Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017). Vertrouwen faciliteert sociale interactie en is een belangrijke basis voor coöperatief gedrag en het nemen van risico. Om tot vertrouwen te komen zijn herhaalde interacties tussen de verschillende partijen noodzakelijk. Het vertrouwen kan eveneens versterkt worden door een derde partij. Deze derde partij toont aan dat de partijen te vertrouwen zijn waardoor de *perceived legitimacy* toeneemt (Latusek-Jurczak & Prystupa-Rządca, 2014).

Vertrouwen is een belangrijke drijver van *commitment*. De combinatie van deze twee factoren vormt de basis voor de relaties tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en incubatoren. Wanneer een ondernemer nog geen ondernemerservaring bezit, zal men beroep doen op andere mechanismen (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017). Een van deze mechanismen is gedeelde waarden. Onder gedeelde waarden verstaat men de overtuigingen en waarden over gedrag en doelen die door beide partijen wordt gedeeld. Het kan hierbij gaan om een bepaalde werkfilosofie of een bepaalde visie ten opzichte van personeel (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017). Wanneer dit het geval is creëert men vertrouwen tussen de partijen waardoor er *commitment* tot stand komt. Communicatie is een manier om deze gedeelde waarden over te brengen en is in het kader van relaties enorm belangrijk. Communicatie kan zowel op een formele als informele wijze plaatsvinden en wordt versterkt door *proximity*. *Proximity* zorgt er namelijk voor dat communicatie makkelijker en sneller kan plaatsvinden (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017).

Om relaties bestaande te houden is het belangrijk dat er bij beide partijen een verwachting is van continuïteit van de relatie. Beide partijen moeten het idee hebben dat hun relatie in de toekomst nog bestaat en betekenis heeft (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017). Indien dit niet het geval is, dan vertaalt dit zich in het verminderen van *commitment* waardoor er ook geen *social exchange* meer zal plaatsvinden en de relatie ten einde kan lopen.

Bovenstaande factoren zijn essentieel voor relaties maar geven niet weer hoe een relatie op een incubator tot stand komt. *Proximity of co-location* speelt binnen incubatoren een belangrijke rol in relatievorming en *community formation*. *Co-location* houdt hier in dat meerdere bedrijven een kantoor hebben in een gedeelde ruimte. In de literatuur wordt *proximity* vaak als verklarende factor gegeven voor de sterke netwerken binnen een incubator (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). Onderzoek van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) toont aan dat *proximity* een facilitator is voor het in contact komen met anderen. Dat *proximity* kan leiden tot relatievorming en samenwerking wordt ook door andere onderzoeken bevestigd (Sá & Lee, 2012). Uit onderzoek naar *networked incubators* blijkt dat startups gevestigd op een incubator veel belang hechten aan het design van de incubator (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). Onderzoek van Sá en Lee (2012) toont aan dat het design van de incubator een belangrijk effect heeft op de interactie tussen bedrijven. Het delen van een verdieping met andere startups, stimuleert de interactie met andere leden van de incubator. Ook het centraliseren van eetruimtes en printers heeft dit effect (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017; Sá & Lee, 2012). Deze interacties leiden tot informele gesprekken maar ook tot informatie-uitwisseling waardoor de partijen elkaars noden leren kennen. Wanneer deze interacties repeterend zijn van aard, kunnen relaties tot stand komen (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017; Sá & Lee, 2012) Deze relaties maken samenwerking mogelijk op zowel contractuele als niet-contractuele basis. Door frequente interacties tijdens vergaderingen, sociale bijeenkomsten wordt formele samenwerking mogelijk (Sá & Lee, 2012). De incubator biedt door zijn infrastructuur de mogelijkheid om snel en efficiënt te vergaderen. Men moet namelijk niet op zoek naar een vergaderlocatie. Gevestigd zijn op een incubator heeft echter ook een belangrijk nadeel. Het beperkt het kijken naar mogelijkheden buiten het eigen netwerk of de eigen community (Sá & Lee, 2012). Een andere wijze waarop relaties tot stand komen is door deelname aan activiteiten van de incubator. Sommige incubatoren organiseren conferenties, evenementen, workshops en programma's. Door deze activiteiten komen partijen met elkaar in contact en ontstaan er interacties die leiden tot informele en formele relaties (Sá & Lee, 2012).

Niet iedere relatievorming vindt spontaan plaats door de wil van twee individuen of partijen. In sommige gevallen is er nood aan een derde partij, de *linking person*. De *linking person* zal de twee partijen met elkaar in contact brengen. Belangrijk hierbij is dat de derde partij vertrouwen en zekerheid kan scheppen over de andere partijen (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017). De rol van *linking person* kan door de incubator worden uitgeoefend. De incubator zal in dat geval de partijen met elkaar in contact brengen. Zo kan de incubator een partij in contact brengen met interne en externe dienstverleners zoals adviseurs in: accounting, wetgeving, belastingen maar ook met andere startups (Sá & Lee, 2012). De rol van *linking person* kan ook vervuld worden door een individu. Bepalend voor dit gedrag is *networking behaviour*. Er zijn twee types van *networking behaviour*: *networking orientation* en *tertius iungens orientation* (*hierna 'TIO'*). In eerdere onderzoeken werd *TIO* gebruikt voor het voorspellen van *employee involvement* in innovatie in de onderneming. Ebbers benadrukt dat *TIO* ook kan worden gebruikt voor het meten van *networking behaviour* (2014). *Networking orientation* is de mate waarin een individu actief informele relaties gaat vormen met als doel hier in de toekomst professioneel voordeel uit te halen. Dit

voordeel kan men behalen op vier manieren volgens onderzoek van Ebbers (2014). De eerste manier is het zelf exploiteren van de *resources* en opportuniteiten. De tweede manier is het verkopen van deze *resources* en opportuniteiten aan een andere partij. De derde manier is het zoeken naar een partner die complementaire *resources* bezit om op die manier deze *resources* en opportuniteiten samen te exploiteren. Dit kan in de vorm van een samenwerkingsverband met een of meerdere partijen. Het samen exploiteren van *resources* of opportuniteiten in de vorm van formele contracten zorgt voor het evolueren van *weak ties* naar *strong ties*. De vierde manier om deze voordelen te behalen is door deze *resources* en opportuniteiten te delen met anderen partijen die deze wel kunnen exploiteren (Ebbers, 2014). Een andere vorm van *networking behaviour* is *TIO*. *TIO* houdt in dat een individu de neiging heeft om relatievorming bij andere te faciliteren door partijen met elkaar in contact te brengen. Dit komt overeen met de rol van de *linking person*. Het individu faciliteert relatievorming in het netwerk met het idee dat de andere partijen hier voordelen uit kunnen behalen (Ebbers, 2014). Belangrijk hierbij is dat er nog geen relatie aanwezig is tussen de betrokken partijen. Er is dus sprake van een *absent tie*. Individuen met een hoge *TIO* faciliteren enerzijds de relatievorming tussen personen maar faciliteren anderzijds ook het vormen van samenwerkingsverbanden tussen andere bedrijven. Bovendien hebben zij ook meer kans om zelf samenwerkingen aan te gaan (Ebbers, 2014). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het faciliteren leidt tot wederkerigheid. De partijen die met elkaar een relatie hebben gevormd gaan dit gedrag potentieel kopiëren. Hierdoor zal de partij die *tie formation* heeft gefaciliteerd, in contact worden gebracht met potentieel waardevolle partners in de andere netwerken (Ebbers, 2014). Ondernemers met een hoog *TIO* hebben een groter *social capital* en zijn beter in staat om de *resources* in hun sociaal netwerk aan te spreken. Actief *networking behaviour* vertonen verhoogt het ontdekken van potentieel interessante partners om samenwerkingsverbanden mee te vormen. Er bestaat dus een positieve relatie tussen *networking behaviour* en het vormen van relaties (Ebbers, 2014).



### **3.5 Community formation**

Uit onderzoek van Ebbers (2014) komt naar voren dat er nood is aan het onderzoeken van de processen van *community formation* en de mechanismen die hieraan bijdragen. De totstandkoming van een community kan op meerdere wijze verlopen. Een *community* ontstaat als gevolg van relaties tussen mensen. Het doel is sociale, politieke of economische belangen te vertegenwoordigen (Limburg, 2015).

Er zijn twee algemene structuren van *community formation*. De eerste vorm zijn organische relationele structuren. Deze structuren komen voort uit de relaties tussen individuen en organisaties. Het proces van het samenvoegen van bilaterale relaties tot een *community* door middel van *social exchange mechanisms* staat gekend als *community formation* (Limburg, 2015). Deze structuren ontstaan organisch zonder de beslissing van één centrale partij. Door de combinatie van *strong ties*, *weak ties* gecombineerd met structurele diversiteit krijgt dit geheel een bepaalde structuur (Ebbers, 2014). In organische relationele structuren is de positie van het bedrijf van groot belang voor de toegang tot *resources*. Een centrale positie maakt het detecteren van opportuniteiten mogelijk en biedt toegang tot nieuwe informatie. Hoe gediversifieerder het netwerk van het bedrijf, hoe meer verschillende informatie en *resources* er ter beschikking zijn (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Ebbers, 2014; Limburg, 2015). Vooraleer een bedrijf toetreedt tot de organische relationele structuur moet het bedrijf bepalen wat zijn doel is en kijken of het netwerk hiermee in overeenstemming is (Limburg, 2015). Een netwerk dat bestaat uit *strong ties* wordt gekenmerkt door veel macht. Dit wordt ook wel een "old boys" netwerk genoemd. Deze gesloten, weinig gedifferentieerde netwerken worden gekenmerkt door de aanwezigheid van sterke relaties waarbij veel macht wordt uitgeoefend. Dit door een hoge mate aan vertrouwen en frequente interacties. Ze zijn echter vaak weinig innovatief en vernieuwend (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Ebbers, 2014; Limburg, 2015). Een netwerk dat daarentegen bestaat uit veel *weak ties* en gedifferentieerde actoren wordt gekenmerkt door nieuwe inzichten, competenties en middelen. Een belangrijke basis voor deze netwerken is een basis van *goodwill* en *asymmetric giving*, iets geven zonder de intentie om iets terug te verwachten (Browning et al., 1995; Limburg, 2015).

Een tweede vorm zijn de ontworpen relationele structuren. Deze structuren zijn opgebouwd door samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Deze samenwerkingsverbanden hebben vaak betrekking op het uitwisselen van informatie, middelen, competenties of het bereiken van een concreet doel. Deze structuren worden opgericht vanuit het besef dat wat men wil bereiken niet mogelijk is zonder samen te werken (Limburg, 2015). Deze structuren zijn dan echter ook niet organisch ontstaan maar zijn het gevolg van de beslissing van een of meerdere partijen om een community op te richten. In ontworpen relationele structuren is er vaak een gezamenlijke doelstelling. Een organisatie kan beslissen om deel uit te maken van een community of netwerk en om aan het gezamenlijke doel bij te dragen (Limburg, 2015).

Bij ontworpen relationele structuren zijn er een aantal succesfactoren. Zo is er nood aan een gemeenschappelijk doel dat waarde bezit. Naast waarde bezitten is het ook belangrijk dat bedrijven die deel uitmaken van het netwerk, een degelijke bijdrage kunnen leveren aan het doel. Wanneer deze elementen aanwezig zijn, is het belangrijk om met *governance*-mechanismen aan de slag te gaan. Wanneer voldaan is aan bovenstaande factoren en men tijd en geduld heeft zal een goed werkend organisatienetwerk kunnen ontstaan. Indien niet, dan kan *community formation* falen (Limburg, 2015). Uit onderzoek van Lambrechts, Taillieu en Sips (2012) blijkt dat *asymmetric giving* ook binnen ontworpen relationele structuren belangrijk is. *Asymmetric giving houdt* in dat een partij iets gaat geven zonder dat die partij hier iets voor in ruil krijgt op dat moment. Dit stimuleert *reciprocity* of wederkerigheid. *Reciprocity* houdt in dat wanneer je iets doet voor een individu, de kans groot is dat het individu ook iets zal terugdoen vanuit



een vorm van morele verplichting in hoofde van de ontvanger. Het ontwikkelen van *reciprocity* in afwezigheid van regels is zeer belangrijk om continuïteit van een relatie te behouden (F. Lambrechts, Taillieu, Grieten, & Poisquet, 2012).

Wanneer een community of netwerk tot stand komt op basis van ontworpen relationele structuren is er vaak een organisatie die fungeert als faciliterende actor ook wel beschreven als *facilitative leading actor* van het netwerk (Lambrechts et al., 2012; Limburg, 2015). De faciliterende actor speelt een belangrijke rol binnen de community omdat deze actor de *community formation* en relatievorming versterkt door op een faciliterende wijze te werk te gaan (Lambrechts et al., 2012). De aanwezigheid van een faciliterende actor is echter niet altijd aanwezig. Netwerken kunnen eveneens geïnstitutionaliseerd worden en gemanaged door een incubator op een niet faciliterende wijze. Naast één enkele actor die het netwerk leidt kan er ook sprake zijn van *shared leadership*. Het netwerk wordt dan geleid door meerdere actoren die gezamenlijk faciliterend of niet-faciliterend te werk kunnen gaan (Browning, Beyer, & Shetler, 1995).

Bedrijven kunnen door middel van het internet, *virtual collaboration networks* opzetten waarbij afstand of geografische ligging geen belemmering meer vormen. Onderzoek toont aan dat in deze virtuele context andere vormen van vertrouwen ontstaan (Latusek-Jurczak & Prystupa-Rzȳdca, 2014). Het traditioneel proces van *trust building* wordt op zijn kop gezet door een gebrek aan fysiek contact. Daardoor is er bij bedrijven nood aan andere vormen van *trust building*. Een oplossing hiervoor zou kunnen liggen bij het doorverwijzen door middel van een *linking person* die de *perceived legitimacy* verhoogt (Latusek-Jurczak & Prystupa-Rzȳdca, 2014).

Een individu is vaak onderdeel van een of meerdere netwerken. Bedrijven gebruiken zowel interne als externe netwerken. Externe netwerken zijn cruciaal voor bedrijven op een incubator om toegang te krijgen tot *resources* die niet in het eigen netwerk aanwezig zijn. Daarnaast kunnen deze externe netwerken ook toegang verschaffen tot potentiële partners, klanten etc. (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). Interne netwerken zijn vooral goed voor het bouwen van *social capital* omdat ze toelaten dat de verschillende bedrijven allerhande *resources* met elkaar delen (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). Om hier toegang tot te krijgen is er nood aan *networking behaviour*. *Networking behaviour* is vooral belangrijk voor een nieuwe startup om de "*liability of newness*" te passeren. Onderzoek bevestigt dat ondernemers in het begin veel meer tijd spenderen aan het ontwikkelen van relaties om zo die "*liability of newness*" te passeren (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005) Om competitief te blijven moeten ondernemers echter constant nieuwe relaties aangaan en samenwerkingen opzetten (Ebbers, 2014). Die samenwerkingen kunnen zowel contractueel als niet-contractueel zijn. Participatie in een netwerk verhoogt de acquisitie van *competitive capabilities* (Shieh-Chieh et al., 2010). Uit onderzoek van Groenewegen en de Langen (2012) blijkt dat het bezitten van een relevant sociaal netwerk een kritische succesfactor is voor startups.

### **3.6 Rol van de incubator in het netwerk**

Eerder werd al aangehaald dat het toegang bieden tot een netwerk de belangrijkste service is van een *business incubator* (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Bruneel et al., 2012; Castro et al., 2014; Geibel & Manickam, 2016). Om dit te verwezenlijken heeft een incubator diverse rollen. Afhankelijk van het type incubator is de rol van de incubator anders. Een van de type incubatoren is de *networked incubator*. In de literatuur definiëren Bøllingtoft en Ulhøi (2005) een *networked business incubator* als: "*The networked incubator, which is a hybrid form of the archetypal business incubator (BI), based on territorial synergy, relational symbiosis and economies of scope.*" (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005, abstract)

Een *networked incubator* kan op twee manieren ontstaan: *bottom-up* en *top-down*. Wanneer er is sprake is van een *networked incubator* die *bottom-up* is ontstaan, dan is incubator in feite opgericht door de ondernemers zelf. Hierdoor is er een gebrek aan centraal *incubator management* waarbij dat startups zelf hun *resources* en competenties gaan bundelen (Ebbers, 2014). De rol van de incubator of het *incubator management* is hier dus eerder beperkt. Uit onderzoek van Ebbers (2014) komt naar voren dat bij de *networked incubator* die *bottom-up* is ontstaan, het faciliteren van relatievorming vaak mislukt of niet de desgewenste resultaten bereikt. Dit in tegenstelling tot de *networked incubator* die *top-down* is ontstaan. De oorzaak is een gebrekkige relatie tussen de startup en het *management* van de incubator. De mate waarin het *incubator management* voordelen oplevert voor de startups is afhankelijk de hoeveelheid en de intensiteit van de coaching door het *incubator management* evenals de openheid van de startups (Scillitoe & Chakrabarti, 2010). Het doel van de incubator is het linken van ondernemerstalent met *critical resources* zoals kennis, technologie, financieel kapitaal, *human capital* en andere competenties (Bergek & Norrman, 2008). Op die manier tracht men het ondernemerstalent te versterken en de ontwikkeling van startups te versnellen (Grimaldi & Grandi, 2005). Het *incubator management* is een bron van kennis en expertise en biedt toegang tot een netwerk van contacten (Scillitoe & Chakrabarti, 2010). Deze kennis en expertise kan het *incubator management* overdragen door *coaching/mentoring/counseling*. Deze een-op-een gesprekken zorgen voor de overdracht van kennis en expertise. Hoe frequenter deze gesprekken voorkomen hoe sterker de *tie* tussen incubator en de startup en hoe meer voordelen de startup zal ervaren in termen van leren en kennisoverdracht. De incubator leert ook de noden van de startup kennen waardoor de incubator zich hierop kan gaan baseren bij het bijvoorbeeld doorverwijzen of het aanbieden van *business assistance* en *technical assistance* (Scillitoe & Chakrabarti, 2010). Onder *business assistance* of dienstverlening verstaat men advies in verband met: belastingen, wetgeving, aanwerving van personeel; toegang tot financieel kapitaal etc. (Scillitoe & Chakrabarti, 2010). Onder *technical assistance* verstaat men: toegang tot universitair onderzoek en technologie; laboratoria en ruimte voor workshops; industriële contacten etc. (Scillitoe & Chakrabarti, 2010). Het onderzoek van Scillitoe en Chakrabarti (2010) toont aan dat *business assistance* mogelijk gemaakt wordt door frequente interacties tussen de incubator en de startup in de vorm van *counseling* en niet door *networking interactions*. *Networking interactions* zijn het aantal partijen waarmee de startup door de incubator in contact wordt gebracht. *Networking interactions* hebben echter wel een positieve invloed op de *technical assistance*. Een verklaring hiervoor is dat de specifieke technische kennis niet bekend is bij het *incubator management* maar wel bij andere partijen (Scillitoe & Chakrabarti, 2010).

Naast *counseling/mentoring/coaching* biedt een incubator ook toegang tot netwerken. De incubator heeft een beter algemeen beeld over het netwerk en de kennis die aanwezig is in het netwerk (Shieh-Chieh et al., 2010). Hierdoor kan de incubator startups met elkaar maar ook met andere partijen in contact brengen en relatievorming faciliteren. De incubator weet namelijk waar de mogelijk oplossing voor de noden van de

verschillende startups te vinden is. Onderzoek van Scillitoe en Chakrabarti (2010) toont aan dat het in contact brengen met relevante partijen belangrijker is dan het aantal partijen waarmee men in contact gebracht wordt. Een incubator helpt ook met het verhogen van de *perceived legitimacy* van haar leden door te fungeren als *linking person* (Bergek & Norrman, 2008).

Naast het faciliteren van de relatievorming of het in contact brengen met anderen helpt een incubator ook door het aanbieden van activiteiten. Deze activiteiten kunnen zich richten op het aanleren van bepaalde vaardigheden of bepaalde kennis aan de startups. Door actief deel te nemen aan activiteiten die zich richten op intense kennisoverdracht, absorptie en toepassing van deze kennis versterkt een startup zijn leerproces. Dit doordat men gebruik maakt van activiteiten die leiden tot leersynergie (Shieh-Chieh et al., 2010). De leersynergie die tot stand komt door samenwerking is een belangrijke reden waarom bedrijven zich op een incubator vestigen. Startups kiezen voor een incubator door de verwachte synergie die ontstaat door coöperatie en leren met complementaire startups, alumni of mature bedrijven (Grimaldi & Grandi, 2005; Sá & Lee, 2012). Het succes van een samenwerking hangt af van de kwaliteit van de relatie; de intensiteit van de coöperatie; de aanwezigheid van vertrouwen en de mate waarin *joint learning* plaatsvindt (Lambrechts et al., 2012).

## 4. Empirisch onderzoek

### 4.1 Startup community formation

#### **4.1.1 Research Campus Hasselt**

Na de sluiting van de Philips Hasselt, werd in 2004 door POM Limburg en het Hasseltse stadsbestuur, de nv Research Campus Hasselt opgericht met het oog op de herbestemming van de Philips-gebouwen. Een aantal grote bedrijven maar ook startups vestigden zich in de periode 2004 tot 2013 op de Research Campus Hasselt waaronder Mobile Vikings. In 2011 kwam het volledige aandeelhouderschap van de Research Campus Hasselt in handen van LRM (Meers, 2012). In 2012 waren er reeds 45 bedrijven actief goed voor 2000 werknemers. LRM beslist dat jaar om een extra gebouw neer te zetten. Hierbij richtte men zich op het aanbieden van een combinatie van accommodatie en financiering (Meers, 2012).

#### **4.1.2 Corda Campus**

In 2013 werd de Research Campus Hasselt onder leiding van de Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM) omgevormd tot de Corda Campus (Anoniem, 2013). Op dat moment zaten er al reeds 50 bedrijven op de Corda Campus waaronder Cronos Groep, Flanders Investment & Trade (FIT), Luminus, maar ook *tech*-starters zoals Right Brain (Baahlu), Ontoforce en J4S (Meers, 2012; Tibau, 2013). Frank Bekkers stond op dat moment aan het hoofd van Mobile Vikings. Zijn visie was om van de Corda Campus een echte community te maken en dat ook over te dragen aan de bedrijven op de campus. Zo stelde Sofie Van Eemeren (Mobile Vikings):

*Wij hebben geprobeerd, dat was ook Frank zijn visie heel hard, om dat community denken te lanceren en hier leven in te roepen. Dus ik denk dat wij vooral een invloed gehad hebben richting anderen. In het begin al, maar ook nadien, toen er startups kwamen, hebben we heel veel geprobeerd om daar dingen samen mee te doen. Zo hebben wij een joint offer gedaan met Baahlu. (Sofie Van Eemeren – Mobile Vikings)*

Het management van de Corda Campus is ook zelf gestart met het community denken uit te dragen. Zo begonnen zij relaties te faciliteren en mensen samen te brengen door middel van evenementen. Mobile Vikings ondersteunde de Corda Campus hierbij. Saskia Buntinx (Mobile Vikings) en Sofie Van Eemeren (Mobile Vikings) stelde:

*Ik denk trouwens toen de Corda Campus opgestart werd dat er ook van ons uit heel veel inspanning naar Corda toe zijn geweest. Zij hebben hier de Corda Community proberen op te starten maar dat is ook niet zoiets dat vanzelf ging dus ik weet niet hoe vaak dat wij heel onnozele dingen op de campus hebben gedaan maar er komt een filmploeg naar de incubator en er zit eigenlijk nog geen volk en dan wij allemaal met onze laptop naar daar want de koning kwam dan langs ofzo. (Saskia Buntinx – Mobile Vikings)*

Corda Campus zelf organiseert tal van evenementen waaronder *keynotes*. Af en toe worden er ook startups of starters uitgenodigd om op deze *keynotes* te pitchen. Voor Tom Devos (Intago) was het spreken op een *keynote* van de Corda Campus een meetbaar succes. Op deze *keynote* kwam hij door het spreken in contact met Cegeka waar hij op dit moment een partnerschap mee heeft. Ook Bieke Van Gorp (FibriCheck) gaf aan dat dit steeds een opportuniteit is aangezien je zo gratis reclame maakt.

#### **4.1.3 Imec.istart**

Het imec.istart-programma is een acceleratieprogramma dewelke ontstond na de fusie met iMinds in 2016 (Lecluyse, 2016). Het imec.istart-programma bouwt verder op het iMinds iStart-programma dat in het

leven werd geroepen in 2010. Op dat moment was er nog sprake van een incubatieprogramma. Op dit moment is het niet langer een incubatieprogramma maar een acceleratorprogramma dewelke reeds in de prijzen is gevallen en is verkozen tot beste *UBI (University Business Incubator)* in Europa en 4<sup>de</sup> beste in de wereld.

#### **4.1.4 Start it @KBC**

In 2013 kwamen een aantal personen op het idee om een incubatieprogramma of acceleratieprogramma op te zetten. Zo ontstond Start it @KBC. De structurele partners van Start it @KBC waren bij oprichting: KBC, Accenture, Cronos Groep, Mobile Vikings, Flanders DC en Universiteit Antwerpen. Twee maanden later voegde ook Startups.be en iMinds, bekend van het iMinds iStart-programma, zich bij de partners van Start it @KBC (Bloovi, 2014). De rol van de partners in het verhaal is het voorzien van expertise voor startups. Zo stelde Bea Cleeren (Start it @KBC): *"Accenture bijvoorbeeld stelt X-aantal mensen ter beschikking, dat is dus expertise waarop onze startups beroep op kunnen doen. Accenture is ook een heel goede connector."* Frank Bekkers stond op dat moment aan het hoofd van Mobile Vikings. Mobile Vikings was op dat moment succesvol in het bouwen van een eigen ecosysteem, online weliswaar. Daarnaast had Mobile Vikings een zeer actieve community van trouwe klanten. De innovatieve pioniers onder de klanten verenigden zich binnen het Viking Lab waar zij met veel plezier advies gaven en testen deden. Dit Viking Lab stelt Mobile Vikings ter beschikking voor de startups van Start it @KBC.

#### **4.1.5 Corda INCubator**

Ook in 2013 kwam Patrick Kestens samen met LRM op het idee om het concept van de incubatiecentra in de VS op een Belgische wijze te gaan toepassen op de Corda Campus. In datzelfde jaar werd de beslissing genomen om de Corda INCubator op te richten. Op ongeveer hetzelfde moment was Start it @KBC reeds gestart in Antwerpen. Frank Bekkers (Mobile Vikings) was op dat moment samen met Start it @KBC op zoek naar een locatie in Hasselt om daar het Start it @KBC-programma te lanceren. Patrick Kestens (Corda INCubator) heeft toen een partnerschap afgesloten met Start it @KBC om het idee naar de Corda Campus te halen en de krachten te bundelen. Vooraleer het programma van start kon gaan in het nog te bouwen gebouw, waren de eerste startups van Start it @KBC gehuisvest bij de partner, Mobile Vikings. Mobile Vikings werd datzelfde jaar ook strategische partner van iMinds rond ICT projecten (Meers, 2014). In maart 2015 zijn de drie partijen (Corda INCubator, Start it @KBC, iMinds iStart) ingetrokken in het nieuwe Corda 1 gebouw waar zij beschikken over een heel verdiep. Ook het initiatief, StudentStartUP, van de Hogeschool PXL en de UHasselt kreeg hier een plaats toegewezen om zo het studentenondernemerschap naar de Corda INCubator te halen (Leemputten, 2015). Onderstaande quote van Patrick Kestens (Corda INCubator) beschrijft het idee van de Corda INCubator: *"Toen zijn wij echt gegaan, die community opgebouwd in samenwerking tussen de verschillende startups waarbij wij geprobeerd hebben van een soort van pay it forward te zetten, mekaar helpen, mekaar groter maken en niet uw idee afschermen maar groot te denken, internationaal te durven gaan werken."*

#### **4.1.6 Instroom van bedrijven**

Na het intrekken in Corda 1 is de community sterk beginnen te groeien op drie manieren. Ten eerste was er de instroom van startups in het imec.istart-programma en het Start it @KBC-programma. Deze twee programma's verklaren de grootste instroom van nieuwe bedrijven. De instroom verliep steeds in fases aangezien beide programma's werken met een systeem van waves. Zo zegt Bea Cleeren (Start it @KBC): *"Wij doen selecties. Normaal deden wij dat 3 keer per jaar maar dit jaar gaat dat maar 2 keer gebeuren."* Bij iedere selectie of wave nemen een aantal startups plaats op de vloer van de Corda INCubator. Het aantal startups is op dit moment nog nooit zo groot geweest zegt Patrick Kestens (Corda INCubator): *"De*

*dag van vandaag, 3 jaar later hebben een totaliteit een 160 startups over de vloer gekregen. Momenteel zitten er 95 maar wat ik dan zeg zijn de starters van Start it @KBC, imec.istart en Corda INCubator. Het totaal van de vloer hier op dit moment is 95.”* Ten tweede was er de natuurlijk instroom van bedrijven op de Corda Campus in de omringende gebouwen en het nieuwe gebouw Corda 1. Zij werden op hun beurt ook onderdeel van de community op de Corda Campus. Tot slot is er de instroom van partnerbedrijven van de drie partijen. Dit door hun rol in het incubatie- of acceleratorprogramma. De instroom in de community hoeft niet fysiek te zijn maar kan ook digitaal via de facebookgroep of het forum van imec.istart.

#### **4.1.5 Cultuur**

Ondanks de grote diversiteit onder de bedrijven in termen van fase, locatie, grootte en acceleratorprogramma is er toch sprake van een specifieke cultuur. Deze cultuur wordt door de incubator aangeleerd aan startups en starters. Zij dragen deze cultuur verder uit op de Corda Campus. Het is echter zo dat ook de bedrijven op de campus steeds vaker deze cultuur delen. Er is dus steeds meer sprake van een gedeelde cultuur.

##### 4.1.9.1 Pay it forward

Een van de waarden die sterk heerst is *pay it forward*. Dit houdt in dat je anderen helpt zonder dat je iets terugverwacht. Alexander Mazurek (Nurama) stelde: *“De mindset die wij hanteren maar die ook wel vaak aanwezig is: geven zonder te nemen. Netwerken met het oog op mensen willen leren kennen en andere behandelen zoals je zelf behandeld wil worden. Je moet interesse tonen in wat de andere partijen doen ongeacht of je dat business zal opleveren.”* Een andere ondernemer is iets sceptischer over het gebruik van deze term. Zo stelde hij:

*Pay it forward, vroeger was dat ook hip om te zeggen van “hey, I pay it forward” zo van ik ben actief in de community en ik ga dat doen. Ik persoonlijk ben daar iets sceptischer tegenover. Ik help u gewoon. Als je mij iets vraagt, ik help gewoon. Ik probeer wel altijd, het is altijd een goed gegeven om aan de gevende zijde te zitten in een relatie. Je weet dat het uiteindelijk toch wel ooit zal terugkomen op een bepaalde manier. In die zin, noem het pay it forward, ik noem het mensen helpen. In die zin doe ik het met de kennis en ervaring die ik heb. Net zoals ik nu ook voor u wat tijd vrijmaak. Als ik u daarmee kan helpen en je ben er iets mee, fine maar ik denk dat ook ooit weleens op een dag u een keer kan bellen van: “Hey Jonas, ik zit met dit. Kunt gij mij daarbij helpen?” Dat heeft niks te maken met startups of die community hier. (Dimitri Vandormael – Hyperlane)*

In onderstaande tabel zijn nog enkele quotes terug te vinden over *pay it forward*:

Quotes
<i>Pay it forward is echt het belangrijkste in heel de ondernemerswereld. Dat wordt elke dag 10-tal keren in de facebookpagina van Start it @KBC gebruikt. Pay it forward als ondernemer. (Michiel Kempen – Smoothy)</i>
<i>Maar die visie heerst wel overheen de Corda Campus. Uiteraard zijn er wel uitzonderingen maar grof door de bocht ziet ge da wel dat dat daar aanwezig is.” (Bieke Van Gorp – FibriCheck)</i>
<i>“Denk dat dat hier op het verdiep nog net iets sterker aanwezig is of tenminste bij de mensen die op dit verdiep gezeten hebben. Er zijn heel veel bedrijfjes die naar hal A gegaan zijn.” (Tom Devos – Intago)</i>
<i>Dat is echt de filosofie van het bedrijf. Ja dat is zo Frank zijn visie altijd geweest en iedereen die nog onder frank hier gestart is ja die heeft dat met de papelel ingekregen dat ge open source dingen moet bouwen en dat ge zoveel mogelijk moet delen om zo uw steentje bij te dragen aan de community. Niet per se voor wat hoort wat maar op termijn ga je daar sowieso iets voor terugkrijgen of ga je daar iets uit leren. ... We hebben dat scherm hier aan de ingang hangen waar mensen zich kunnen aanmelden. Ja, dat verhaaltje gaat dan de ronde op de campus en er zijn dan andere bedrijven die hier komen kijken hoe dat wij dag gebouwd hebben en vragen of ze dat niet open source mogen gebruiken en hun developers dat mogen laten nabouwen. ... Wij hebben dat gebouwd maar aub maar laat het maar gebruiken als anderen het kunnen gebruiken. ... Eerst hadden ze gezegd van: “Ja dan zeg je maar wat dat kost dan willen we dat kopen van jullie.” Dan denk je zo effe van, gaan we daar nu echt een business mee starten. Nee dat gaan we niet doen. (Sofie Van Eemeren – Mobile Vikings)</i>
<i>Nogmaals, als je elkaar beter kunt maken dan moet je dat doen. Dat komt toch altijd op een of andere manier terug. (Dimitri Vandormael – Hyperlane)</i>
<i>Zo heb ik trouwens na deze meeting nog een uurtje ingepland met iemand die hier zit om hem een keer te laten zien hoe wij een bepaalde tool gebruiken omdat hij die tool ook wil gebruiken. Dan is dat gewoon vriendschappelijk onder elkaar gewoon. (Gilbert Nijs – PrintSimple)</i>

Tabel 4: Quotes over *pay it forward*

#### 4.1.9.2 Engagement

Een andere waarde die sterk heerst binnen de community op de Corda Campus en die ook noodzakelijk is om een community levende te houden is engagement. Engagement houdt in dat je de drang hebt om je ergens voor in te zetten of om actief deel te nemen. Dat dit noodzakelijk is bevestigt Tom Devos (Intago): *“Je zit in een community he, je wil zo sterk mogelijk aanwezig zijn en bijdragen aan de community. Als je daar niet aan wil bijdragen moet je hier niet komen zitten.”* Engagement tonen en bijdragen aan de community is niet beperkt tot de Corda INCubator, ook bedrijven op de campus trachten bij te dragen. Zo gaf Alexander Mazurek (Nurama) aan tijdens het interview dat hij recent had samengezeten rond netwerken op de Corda Campus met nog enkele andere ondernemers en mensen van de Corda Campus. Dat is manier waarop hij tracht bij te dragen aan de community.

#### 4.1.9.3 Initiatief nemen

Initiatief nemen is een waarde die leeft binnen de community en die ook door Patrick Kestens (Corda INCubator) wordt uitgedragen. Jan Leyssens (AIRobot) stelde: *“Ze openen deuren maar je moet wel zelf de moeite doen.”* Dat is ook de gedachte die Patrick Kestens (Corda INCubator) wil duidelijk maken aan

ondernemers. Hij stelde: *"Ja, ondernemen betekent zelfinitiatief nemen en uit je pijp komen. Wij gaan het niet voor jou doen. Je moet het zelf doen."*

Initiatief nemen kan op diverse manieren. Een van die manieren is het zelf organiseren van evenementen. Op het moment dat Nele Verrezen (Marcells Journey) in het net geopende Corda A introk, heeft zij samen met haar collega een welkom evenement georganiseerd in het vernieuwde gebouw. Nele Verrezen (Marcells Journey) stelde: *"Maar dat is niet altijd vanuit de Corda zelf, je ziet ook dat mensen dat beginnen organiseren. Wij hebben hier zowat ons eigen labs. En een paar mini conferentietjes gehad van mensen die op de incubator zitten en die zeggen van ja ik ga eens iets organiseren."*

Ook heeft Nele Verrezen (Marcells Journey) reeds andere initiatieven opgezet zoals een eigen bibliotheek. Ze beschikten namelijk over heel wat boeken rond *change management* en tal van andere onderwerpen. Zo kwamen ze op het idee om deze boeken uit te lenen aan andere bedrijven. Daarom hebben ze een initiatief opgezet om een kleine eigen bibliotheek te beginnen in hun kantoor waar bedrijven boeken kunnen lenen. Zij hebben daar ook een bijpassende marketing rond gedaan namelijk een bladwijzer verspreid waarop het bedrijf de naam van het bedrijf schrijft en in het kort wat hij/zij geleerd heeft uit het boek. Dit was een succes want tal van bedrijven hebben daar dan ook boeken geleend. Deze initiatieven worden ook steeds ondersteund vanuit de Corda Campus en de Corda INCubator.

#### 4.1.9.4 Openheid

Op de Corda Campus heerst er ook een groot gevoel van openheid. Mensen zijn steeds bereid om anderen te woord te staan en te helpen. Mobile Vikings is een van de bedrijven waar dit gevoel zeer sterk heerst. Zo stelde Sofie Van Eemeren (Mobile Vikings): *Als iemand belt: "Mogen we eens komen kijken?" Iedereen van ons is altijd bereid om tijd te maken. ... Bij Luminus hebben ze nu een inhouse innovatie ding. Dan vragen wij van: "Aa zeg mag ik eens komen kijken?" Dan zijt ge absoluut welkom daar wordt niet beschermend over gedaan. Ik denk dat dat ook wel de filosofie van de Corda Campus."* Ook Bieke Van Gorp (FibriCheck) gaf dit aan: *"... Het is zeker zo dat er veel openheid is tussen de bedrijven. Dus de open cultuur zal ik zeggen. Ook the down to earth. Dus iedereen is heel makkelijk bereikbaar. Het is dus niet dat starters of bedrijven onderling competitie zitten te voeren."* Openheid toont zich ook in andere facetten zoals het bespreken van onderwerpen. Zo stelde een ondernemer:

*Met een ander bedrijf hebben wij een enorm slechte ervaring. Ja dat vertel ik natuurlijk ook aan iedereen eh. Een goede ervaring vertel je aan gemiddeld 3 personen verder. Dus het is belangrijk om aan damage control te doen en dat hebben zij niet gedaan. Zo belangrijk is die community dan ook eh. Er zijn mensen die zeggen: "Bedankt dat je ons daarop hebt gewezen op dat gevaar." (Frederik Malesevic – CatchFlip & EPIC-blue)*





## **4.2 Relatievorming**

Om te begrijpen hoe een *entrepreneurship community* bijdraagt aan het succes van startups is het noodzakelijk om te weten te komen hoe relaties tussen de startups tot stand komen maar ook hoe relaties met andere bedrijven tot stand komen. Relaties aangaan is cruciaal om toegang te krijgen tot de *resources* die in de community aanwezig zijn en om deze *resources* uit te wisselen of te verspreiden.

### **4.2.1 Frequente interactie**

Relaties ontstaan door een eerste interactie die vervolgens wordt herhaald waardoor frequente interacties plaatsvinden en waarbij er een relatie tot stand komt. Op de Corda INCubator zorgt *proximity* ervoor dat mensen frequenter met elkaar in contact komen. Volgens Tom Devos (Intago) is dit een luxe: *"Je kan gewoon langswandelen. Dat is nog altijd een luxe."* Dat deze frequente interactie belangrijk is, gaf Tom Devos (Intago) aan: *"Nu begin ik terug stilaan tijd te krijgen om de juiste dingen te doen. Ik merk dat dat nu ook wel nodig is. Wij hebben dat [niet meer deelgenomen aan evenementen] even gedaan en je merkt dat, je wordt volledig gedisconnecteerd van uw eigen community, dat mag je niet doen."* Wanneer dit gebeurt dan neemt de frequente interactie af en kunnen relaties beginnen verwateren en vallen de voordelen van relaties weg. Het is dus belangrijk om actief te investeren in relaties. Zo stelde Nele Verrezen (Marcells Journey): *"Ja je moet deze regelmatig voeden ook."* Ook Dimitri Vandormael (Hyperlane) bevestigde dit: *"Je moet dat gewoon doen en weten met wie dat je in contact moet staan en hoe je uw relaties moet warm houden en onderhouden."* Om de relatie te onderhouden met het eigen team maar ook met anderen, gaan ondernemers op vrijdag af en toe iets drinken in de Corda Bar. Hierdoor komen zij terug in contact komen met de andere ondernemers. Op die manier blijven relaties bestaan. Zo zei Bieke Van Gorp (FibriCheck): *"Ja, natuurlijk ziet ge ook veel collega co-founders vrijdag in de Corda Bar. We proberen vrijdags, met het team, in de Corda Bar iets te gaan drinken en we zijn niet de enigste. Er zijn nog bedrijven die dit doen en ja daar kom je ook weer in contact met de mensen."*

### **4.2.2 Relatiedrijvers**

#### **4.2.2.1 Klik**

Uit de interviews komt naar voren dat het hebben van een klik vaak aan de basis ligt van relaties tussen individuen. Het hebben van een klik met een ander individu is een complex fenomeen dat moeilijk te beschrijven valt maar wel noodzakelijk is om een relatie met een individu op te bouwen. Zo stelde Ruth Janssens (Small Teaser): *"Een relatie waar vertrouwen aanwezig is maar ook iemand waar je een klik mee hebt? Ja ik denk dat dat het belangrijkste is en dat gaat dat helpen ook op een natuurlijke manier."* Wanneer er een goede klik is tussen individuen dan kan dat volgens Tom Devos (Intago) ook leiden tot vriendschappelijke relaties. De uitspraak van Ruth Janssens (Small Teaser) bevestigt dit. Zij stelde: *"Je krijgt er ook wel een persoonlijke band mee. Je kan hier ook heel diep zitten. Je hebt hier ook, ik kan zoveel voorbeelden aanhalen. In de boekjes wordt er altijd geschreven van dat het goed gaat maar het gaat meerdere dagen slecht gewoon. ..."* Ondernemers gaan ook door moeilijke periodes, het blijven nog steeds mensen. In deze moeilijke periodes ontstaan ook relaties. Zo stelde Nele Verrezen (Marcells Journey): *"Omdat je daar eens een keitoffe babbel mee gehad hebt, omdat je daar eens hebt bij geweend, fuck waar gaat mijn bedrijf naartoe of die heeft op dat moment een luisterend oor aangeboden. Dat kan genoeg zijn."* Er is echter niet altijd sprake van een klik tussen bedrijven of mensen. Dit zorgt ervoor dat bedrijven niet altijd een relatie kunnen aangaan. Zo haalde Tom Devos (Intago) aan: *"Als er geen natuurlijke fit is tussen de organisaties ja dan is dat moeilijk natuurlijk. Pas op, wij hebben dat wel onderzocht en we proberen altijd. Het is niet dat wij direct nee gaan zeggen. Daar niet van maar je merkt ook dat de vraag ook niet komt. Je gaat ook niet pushen."*

#### 4.2.2.2 Complementariteit

Het hebben van een klik kan ontstaan op grond van complementariteit in persoonlijkheid, activiteiten etc. Zo verklaarde Dimitri Vandormael (Hyperlane) het ontstaan van zijn relatie met Michiel Kempen (Smoothy) als volgt: *"Ja via start it @KBC maar hij kende ons ook al een beetje van hier. Een van onze activiteiten leunt ook heel sterk aan met wat hij doet. Hij was toen al wel geïnteresseerd en wij kennen hem al een beetje ondertussen."* Hier lag complementariteit aan de basis van hun relatie. Bij twee cases in deze studie ging de complementariteit in de activiteiten samen met complementariteit in het denken wat leidde tot de oprichting van een startup. Zo stelde Nele Verrezen (Marcells Journey):

*Voordat Karen en ik, Marcells Journey opgericht hebben, waren wij beide al actief als ondernemer. Karen had al een bedrijf, NoID, op de Corda INCubator. Ikzelf had ook mijn eigen bedrijf. Wij waren beide werkzaam op een project van Labottega. ... Wij hadden een goede klik en goede gesprekken en zo zijn wij aan de praat geraakt. Wij hebben dan ook de beslissing genomen om onze twee bedrijvigheden samen te voegen en Marcells Journey op te richten. (Nele Verrezen – Marcells Journey)*

Complementariteit was ook bij Frederik Malesevic (CatchFlip & EPIC blue) en Michael Ilsbroux (Gravitance & EPIC blue) de reden voor het starten van een nieuwe startup genaamd EPIC blue. Zo stelde Frederik Malesevic (CatchFlip & EPIC blue):

*Dus bij koffiecorner zitten praten over: wat doe jij, wat doen wij. Zo beginnen praten van: zijn er bepaalde aanvullendheden; zijn we complementair. Dat viel eigenlijk wel enorm hard op. Toen de technologie wel complementair bleek te zijn, zijn we beginnen kijken: zijn wij ook complementair in het denken ... Wij zijn eigenlijk bij elkaar gekomen door heel veel met elkaar te praten. (Frederik Malesevic – CatchFlip & EPIC blue)*

#### 4.2.2.3 Gedeelde overtuigingen

Een relatie kan ontstaan op grond van complementariteit maar ook op grond van gelijkheid of gedeelde overtuiging. Zo gaven een aantal ondernemers aan dat zij elkaar willen helpen of bij elkaar willen afnemen omdat zij het gevoel hebben dat ze ondernemer zijn en begrijpen hoe moeilijk het soms is als startende ondernemer. Dat gevoel kan aan de basis liggen van een relatie. Zo gaf een ondernemer aan:

*Wij zijn alle twee ondernemers hier op de campus. Als ik Tom [Tom Devos – Intago] kan helpen met iets dan doe ik dat. Als Tom mij kan helpen dan doet hij dat eveneens. Als Tom mij uitnodigt om eens te gaan spreken op een van zijn events, dan doe ik dat omdat hij mij ook geholpen heeft om van de grond te geraken met Hyperlane. Dat is er wel. Er is een commerciële relatie maar daarnaast is er ook: laten wij elkaar helpen om te groeien. Daar worden wij uiteindelijk beter van. Als hij groeit, groei ik. Als ik groei dan heb ik een beter platform voor hem. Die emmers vullen elkaar aan. (Dimitri Vandormael – Hyperlane)*

In onderstaande tabel zijn nog enkele quotes terug te vinden over de gedeelde overtuiging:

Reden:	Quotes:
Gedragingen	<i>Als je hier zit zijn er wel bepaalde mensen die heel geëngageerd zijn. Je kan dat makkelijk zien want dat zijn ook de mensen die het afwasmachine vullen en leegmaken. Maar het zijn die mensen, dat klikt ook samen en natuurlijk met die mensen doe je wel iets ja. (Tom Devos – Intago)</i>
Cultuur Mindset	<i>Van nature liggen die culturen kort bij elkaar omdat ze altijd naast elkaar hebben gezeten. ... De lijnen zijn heel kort en je hebt er een goede band mee want je hebt dezelfde cultuur en mindset. Dat is een belangrijke. (Tom Devos – Intago)</i>

Tabel 5: Quotes over gedeelde overtuiging

#### 4.2.2.4 Solidariteit en empathie

Vanuit een gevoel van solidariteit en empathie doen bedrijven op de Corda Campus beroep op elkaar. Die solidariteit gaf een ondernemer aan:

*Ik denk dat je in eerste instantie het zelf zou hopen dat andere startups hetzelfde voor u zouden doen. Dan is het die mooie leuze binnen de startup wereld: Paying it forward. ... Vanuit dat standpunt is dat bij ons wel zo, als wij het kunnen en we weten van het bestaan van iemand zoals bijvoorbeeld misschien een iets dommer voorbeeld maar Ritchie is zo eentje. ... Dan pakken wij gewoon zijne. (Gilbert Nijs – PrintSimple)*

Heel wat startups zoals AIRobot, Small Teaser, Smoothy, Nurama, Intago en Mimesys nemen af bij Gilbert Nijs (PrintSimple). Davy Loots (Mimesys) stelde: "Dat is zoals een bakker in de familie, daar haal je je brood. Dat is toch een beetje collegialiteit binnen de groep." Ook Ruth Janssens (Small Teaser) stelde: "Ja je kent die, je weet wie daarachter zit. Waarom zou ik ergens anders gaan bestellen als de Gilbert [Gilbert Nijs – PrintSimple] hier bij wijze van spreken naast ons zit." Startups voelen zich onderling verbonden omdat ze in dezelfde situatie zitten, dezelfde achtergrond hebben en onderdeel zijn van een community. Dat is ook een reden waarom bedrijven onderling relaties aangaan. Zo gaf een ondernemer aan:

*Ik heb dat gevoel enorm. Iedereen voelt ook wel dat het nodig is dat wij elkaar allemaal ondersteunen en dat vind ik iets heel mooi. Dat kom je in het bedrijfsleven vaak veel minder tegen, dat is een collectief gevoel van enthousiasme. ... Hier heeft natuurlijk iedereen dezelfde shit, iedereen heeft dezelfde ambitie. (Frederik Malesevic – CatchFlip & EPIC blue)*

#### 4.2.2.5 Tijdsbesparing

Bedrijven beslissen soms om een relatie aan te gaan, al dan niet commercieel, omdat dit een tijdsbesparing oplevert. Ook speelt hier *proximity* of *co-location* een rol aangezien dat een korte afstand wil zeggen dat je tijd kan besparen. Startups kampen stevast met twee elementen waar steeds een tekort aan is: geld en tijd. Dit was voor Bieke Van Gorp (FibriCheck) een van de redenen om te kiezen voor haar huidige boekhouder: "Het laatste waar ik mij mee wil bezighouden is 2 uur onderweg zijn naar de boekhouder. Als je dat vier keer op een jaar moet doen dan is dat een hele dag weggesmeten."

Tijdsbesparing was ook een reden voor een ondernemster om beroep te doen op Van Havermaet:

*Gewoon al de snelheid, de impact op de snelheid. Ja gewoon al omdat je hier heel veel partners hebt zitten. ... Dan kwamen wij hieraan. Hier zat Van Havermaet, die ervaring had met startups. En de manier waarop die dat heeft opgevangen was zo efficiënt dat je snel de vergelijking maakt van als: ik dat hier alleen ga moeten gaan klaren, dan ben ik wel wat tijd kwijt. (Ruth Janssens – Small Teaser)*

Tijdsbesparing hangt nauw samen met afstand aangezien een verplaatsing tijd in beslag neemt. Frederik Malesevic (CatchFlip & EPIC blue) zocht daarom een boekhouder in de buurt van Leuven, waar zij de meeste tijd spenderen: *"Ik vind dat heel belangrijk. Onze boekhouder zit in Leuven, wij zitten zelf ook meer in Leuven dus wij wouden dat ook in Leuven."*

#### **4.2.3 Eerste contact**

Vooraleer mensen een relatie met elkaar kunnen aangaan door frequente interacties moeten zij met elkaar in contact komen. Het in contacten komen met anderen kan gefaciliteerd worden of spontaan plaatsvinden. Op de Corda Campus zijn er drie grote manieren om met anderen in contact te komen.

##### 4.2.3.1 Evenementen en workshops

De eerste manier waarop mensen met elkaar in contact komen is via evenementen en workshops. Wanneer een persoon deelneemt aan een evenement of workshop, dan weet die persoon dat er door sociale interacties relatievorming kan optreden. De persoon is bewust van zijn eigen netwerkgedrag en zal afhankelijk van zijn gedragingen sneller relaties aangaan met andere personen of net minder snel. De invulling van het evenement bepaalt mee het gedrag van de personen. Wanneer het gaat om een netwerkevenement dan ligt hier echt de focus op het in contact komen met anderen. Een netwerkevenement georganiseerd door de Corda Campus of acceleratorprogramma's speelt een sterk faciliterende rol in relatievorming omdat het ervoor zorgt dat mensen met elkaar in contact komen. Netwerkevenementen zijn bij de geïnterviewde niet altijd even populair. Zo gaf Michiel Kempen (Smoothy) aan: *"Als ondernemer moet je altijd de vraag stellen bij alles wat je doet: "Wat kan ik hier uithalen." Dat hoeft niet altijd geld te zijn maar als je naar een netwerkevent gaat moet je altijd een aantal punten hebben van: ik moet dat en dat bereiken hebben op een avond anders hebt je uw tijd verspilt."* Wanneer mensen dan toch beslissen om deel te nemen dan gaan ze voorbereid te werk. Zo gaf Jan Leyssens (AIRobot) aan: *"Ja de lijsten, wat de achtergrond is, wat voor mensen ernaar toe komen. Om dan te beslissen om eraan deel te nemen of niet."* Het bekijken van de deelnemerslijsten wordt door velen toegepast en is volgens Dimitri Vandormael (Hyperlane) zeer effectief. Zo verklaarde hij in onderstaande quote:

*Als ik naar zo'n event ga dan is dat van: hier moet niks maar als ik er toch ben, laat mij er dan het maximale uithalen. ... Op voorhand al even zeggen: "Hey ik kom, kunnen we 5 min babbelen." Dat doe ik wel regelmatig. Als ik er de tijd voor heb om dat goed voor te bereiden. Dan is het effectief rendabel. (Dimitri Vandormael – Hyperlane)*

Dat evenementen en workshops een goede manier zijn om mensen te leren kennen toonde Dimitri Vandormael (Hyperlane) aan: *"Ik ben hem [Tom Devos - Intago] tegengekomen op een jobfair hier op de campus en we stonden langs elkaar. Ik was een tourke aan het maken en je babbelt met elkaar en zij waren op zoek naar wat wij hadden."* Naast netwerkevenementen zijn er ook tal van andere evenementen en workshops die vaak ook het netwerkaspect koppelen aan een andere thematiek. Op een bepaald moment worden startups ook selectiever in hun deelname aan workshops en evenementen. Een belangrijke

reden hiervoor is tijdsgebrek. Zo gaf Davy Loots (Mimesys) aan: *"Tijd is voor startups een van de schaarste goederen die er zijn, geld en tijd. Wanneer de tijd schaars is dan nemen startups niet deel aan evenementen die in hun ogen niet nuttig of interessant zijn."*

In onderstaande tabel zijn nog enkele quotes terug te vinden over de evenementen en workshops:

Reden:	Quotes:
Aantal evenementen	<i>Vandaag niet meer, in het begin hebben wij daar wel aan mee gedaan maar vandaag is het verzadigd. Er zijn heel veel netwerkevents, je kan bij wijze van spreken iedere avond naar een netwerkevent gaan. (Jan Leyssens – AIRobot)</i>
Tijd	<i>Ja vroeger meer dan nu. Nu heb ik veel minder tijd. Toen wij op de Corda INCubator zaten was dat veel meer. (Davy Loots – Mimesys)</i>
Verwacht nut	<i>Wij proberen te kiezen waar wij effectief business en klanten kunnen vinden. (Jan Leyssens – AIRobot)</i>
Mensen	<i>Ik ga altijd in de eerste plaats voor de mensen en dan pas voor het event. (Frederik Malesevic – CatchFlip &amp; EPIC blue)</i>

Tabel 6: Quotes over evenementen en workshops

#### 4.2.3.2 Spontane ontmoeting

Een tweede wijze waarop individuen met elkaar in contact komen op de Corda Campus is via spontane ontmoetingen op workshops, evenementen maar ook in de Corda Latte, de Corda Bar, de koffiecorner of op de vloer van de Corda INCubator. Binnen de Corda INCubator speelt de koffiecorner een cruciale rol omdat mensen elkaar hier vaak ontmoeten. Door de open office en de flex-seats hebben startups geen eigen koffiemachine. Dat dit een voordeel is gaf Davy Loots (Mimesys) aan: *"Het was wel iets gemakkelijker op de Corda INCubator omdat je daar elkaar aan het koffiemachine tegenkomt. Ja dat is een cliché maar dat is wel echt zo."* Mensen op de Corda INCubator stemmen hun gedragingen zelfs zodanig op elkaar af dat ze makkelijker met elkaar in contact komen. Zo gaf een ondernemer aan:

*Dat gebeurt regelmatig ja. Maar je weet zo wel meestal rond welk uur. Het is meestal iets later op de dag zo rond 16:00 dat het zo effe is van pauze te pakken. In plaats van dan in onze bureau te blijven zitten, komen wij hier een 'pingpongske' doen, een 'koffie' drinken en dan zien wij wel wie er hier rondloopt. En dat synchroniseert zich wel zo een beetje op een natuurlijke manier. (Tom Devos – Intago)*

#### 4.2.3.3 Linking person

De derde manier waarop mensen met elkaar in contact komen is door doorverwijzing via een gemeenschappelijk contactpersoon die als *linking person* fungeert. Dit kan zowel elektronisch als fysiek aangezien de community ook virtueel actief is door middel van de verschillende facebookgroepen. Gilbert Nijs (PrintSimple) gaf aan: *"Wij merken dat zelf soms ook omdat wij printen. Dat wij heel vaak binnen start it @KBC-groep een bericht zien van: wij zoeken iemand die T-shirts kan bedrukken etc. Dat wij dan getagd worden door andere startups."* De doorverwijzing verloopt echter niet enkel elektronisch maar ook fysiek. Zo lichtte een ondernemer toe:

*Laatst had iemand me iets gevraagd die binnen de gezondheidswereld iets wou beginnen. Dan heb ik hem wel in contact gebracht met bijvoorbeeld een Wouter Uten, die ook op de Corda Campus zit om met hem een gesprek te hebben om zo ook wel breder te kunnen gaan. Dan linken we wel. Waar dat we kunnen linken we zeker. (Bieke Van Gorp – FibriCheck)*

De rol van *linking person* is een rol die vaak wordt uitgeoefend door centrale figuren in de community zoals Bea Cleeren de *community manager* van Start it @KBC maar ook Patrick Kestens, *General Manager Corda INCubator & International Bridging*. Zo gaf Jan Leyssens (AIRobot) aan dat Patrick Kestens een belangrijke rol speelt: *"Via Patrick Kestens enz. Die introduceert ons wel regelmatig op plaatsen. Dat werkt wel heel goed."* Ook Bea Cleeren (Start it @KBC) probeert actief te fungeren als *linking person* waardoor er relaties ontstaan. Zo stelde zij:

*Als wij zien dat er een post is waar dat geen reactie op komt. Dan beginnen wij ook wel mensen te taggen van dat is misschien ... Ik kan hun ook wel verder helpen. Ik verwijs ook wel naar een paar mensen door maar dan zeg ik er ook altijd bij: "Post dat ook eens." Ik ken ook niet iedereen persoonlijk natuurlijk van die 1126, plus pak dan nog eens al onze mentoren, experts enz. Dat is nog eens 400 man erbij. Ik ken die niet allemaal persoonlijk. (Bea Cleeren – Start it @KBC)*

#### 4.2.4 Proximity

*Proximity* speelt een zeer grote rol bij het in contact komen met anderen en het ontwikkelen en onderhouden van een relatie. *Proximity* maakt het voor individuen makkelijker om met anderen in contact te komen, spontane ontmoetingen te hebben en op die manier een rol te spelen in relatievorming. Dit wordt bevestigd door de uitspraak van Michiel Kempen (Smoothy): *"Proximity maakt het doorverwijzen en mensen leren kennen veel gemakkelijker."* Jan Leyssens (AIRobot) gaf aan dat die *proximity* ervoor heeft gezorgd dat zij in eerste instantie in contact kwamen met Ruth Janssens (Small Teaser) maar ook met andere ondernemers. Zo stelde Jan Leyssens (AIRobot): *"De mensen van Small Teaser zaten tegenover ons, daar hebben wij wel wat contact mee gehad. Op zich ook de mensen van TriLed enzoverder. Wij hebben met iedereen contacten gehad. Ik moet wel zeggen sinds dat wij nu verhuisd zijn dat dat wel heel wat minder is."*

Startups zijn meestal gevestigd op de Corda INCubator. Wanneer zij de incubator verlaten en verhuizen naar de omliggende gebouwen, dan heeft dit wel degelijk een invloed. Bedrijven komen minder snel met elkaar in contact in de vorm van spontane ontmoetingen. Daarnaast neemt ook het contact met de bedrijven op de incubator af zoals bij Davy Loots (Mimesys) of Alexander Mazurek (Nurama) het geval was. Het is dan aan de startup om de relatie bestaande te houden door frequente interactie. Zo lichtte Frederik Malesevic (CatchFlip & EPIC blue) toe: *"Met die mannen van Cumul.io, die zie ik nog veel. Ik moet wel zeggen, 1 keer dat de startups hier weg trekken dan is het natuurlijk ook aan uzelf om er contact mee te houden. Dan is het natuurlijk een slippy road. Dan ligt het wel bij jou."*

In onderstaande tabel zijn nog enkele quotes terug te vinden over de rol van *proximity*:

Quotes:
<i>"Ik ben serieuze fan van af en toe eens te zeggen: "Wij doen een stoelendans." Dat is natuurlijk niet haalbaar om korter bij elkaar te zitten met andere burens. Wij merken ook dat als wij andere burens krijgen, wij zijn nu bijvoorbeeld ook verhuisd naar een ander groter kantoor, ja dan ga je weer met die mensen klappen en de mensen die in de open space zitten daar heb je dan weer minder voeling mee en dat is dan ocharmen maar 30 meter. Dat is dan wel al 30 meter te ver. Het is wie dat je tegenkomt als je hier 's morgens toekomt, als je binnen en buiten gaat." (Tom Devos – Intago)</i>
<i>"Het was wel iets gemakkelijker op de Corda INCubator omdat je daar elkaar aan het koffiemachine tegenkomt. In dit gebouw (Corda Hal A) is dat veel minder maar het blijft een relatief kleine oppervlakte waar je elkaar toch wel tegenkomt." (Davy Loots – Mimesys)</i>

Tabel 7: Quotes over proximity

## **4.3 Impact van de community op startups**

### **4.3.1 Personeel**

De Corda Campus en de community hebben een positieve invloed op het aantrekken van potentiële nieuwe werkkrachten. Dit is het gevolg van de sfeer die er heerst en de manier waarop de Corda Campus is gebouwd. Het is namelijk gebouwd rond een campusmodel. De gebouwen en kleine parken wisselen elkaar voortdurend af. Daarnaast is er ook voorzien in tal van faciliteiten zoals een bankkantoor, een kapper, een fitness etc. Dit draagt bij aan het aantrekken van potentiële nieuwe werkkrachten aangezien dit echt als een meerwaarde wordt aanzien. Ook speelt de nabijheid van verschillende hogescholen en de UHasselt een belangrijke rol. Deze trekt namelijk tal van studenten naar de Corda Campus die met veel plezier een stage willen doen bij een van de bedrijven op de Corda Campus. Dit is het geval bij Jan Leyssens (AIRobot). Zo stelde hij: *"Dat is via de UHasselt, die vinden ons. Ook via Limburg Startup of Made in Limburg, dat soort netwerken. Op dit moment hebben wij ook goede contacten met de scholen. Ze weten dat ze bij AIRobot stages kunnen komen doen."* Belangrijker dan stagiaires is het vinden van vaste werkkrachten. De aanwezigheid van de UHasselt en hogescholen zorgt voor veel beschikbaar technisch talent volgens Davy Loots (Mimesys): *"Ja ik denk dat hier heel veel technisch talent zit en dat ook nog beschikbaar is of graag hier wil werken. In deze regio is er met de UHasselt een hele mooie bron van intelligente potentiële werknemers die liever naar hier komen dan elke dag naar Brussel of naar Antwerpen te rijden."* Een belangrijke rol is hierbij ook weggelegd voor de actoren die de universiteit verbinden met de Corda Campus zoals LSU, StudentStartUP en andere initiatieven. Om deze nieuwe werkkrachten aan te trekken heeft de Corda Campus ook een eigen vacaturepagina en organiseren ze een jaarlijkse jobbeurs. Een opmerkelijke bevinding is dat bedrijven onderling afgewezen sollicitanten doorverwijzen. Zo stelde een ondernemer:

*Het moeilijkste is altijd personeel te vinden, goed personeel. De Corda Campus is een aangename werkomgeving wat al een aantrekkingskracht heeft voor personeel, en zeker voor het feit, en dan bedoel ik vooral jonge bedrijven, dat zij heel open zijn. Dat bijna alle vacatures gedeeld worden. Als ik iemand zie die goed is op zich maar niet wat wij exact zoeken. Dan zal ik wel met mijn collega's kijken of zij dat profiel nodig hebben. (Bieke Van Gorp – FibriCheck)*

Dit beperkt zich echter niet tot de startups. Ook Mobile Vikings, een bedrijf met 100 personeelsleden, doet actief mee. Dat wordt bevestigd door Sofie Van Eemeren, HR & People Lead (Mobile Vikings): *"Als we cv's binnenkrijgen en we zien dat het niets voor ons is maar ik heb pas opgevangen dat dat bedrijf of die startup daarnaar op zoek is. Dan vragen we aan de kandidaat of we de cv mogen doorsturen en dan sturen we die ook door."*

Tot slot biedt de Corda Campus ook de mogelijkheid om beroep te doen op de hulp van andere bedrijven in de vorm van *freelancing*: bezoldigd of onbezoldigd. Zo zei Gilbert Nijs (PrintSimple): *"Als je een keer een expert freelancer nodig hebt, dan vraag je die gewoon een keer. Dat is nu ook niet altijd direct bezoldigd. Soms is dat gewoon: ah help jij me een keer, volgende keer help ik u weer. Dat is een beetje geven en nemen."*



### **4.3.2 Co-founders**

De Corda Campus biedt niet alleen toegang tot personeel maar ook toegang tot potentiële *co-founders*. Zij kunnen elkaar vinden binnen de community, zo stelde Bea Cleeren (Start it @KBC):

*Een van onze eerste startups, Neoscores, heeft helaas de boeken neergelegd maar 1 van de founders, Peter Declercq die zegt: "Ik heb nu heel veel ervaring opgedaan, eigenlijk wil ik wel in die startupwereld blijven zitten." Die heeft toen iets gepost in de interne facebookpagina van: "Hey mensen dit is mijn profiel, dit heb ik gedaan, ik ben een hele goed COO. Als je mijn nodig hebt, je weet mij te vinden." Hij is met een aantal startups aan praten nu. Dat heb je dan ook wel. (Bea Cleeren- Start it @KBC)*

Dit werd tevens bevestigd door een ander ondernemer:

*Ik denk ook dat het een rol speelt in het vinden van mensen die bij elkaar passen, co-founders zoeken. Ik denk dat dat wel een van de dingen is die spontaan gebeurt op de incubator die anders veel moeilijker zou zijn. Je komt heel veel mensen tegen die heel veel dingen proberen. Er gaan heel veel dingen mis maar vandaaruit ontstaan relaties waardoor een hoop co-founders elkaar wel gevonden hebben op die manier. (Davy Loots – Mimesys)*

### **4.3.3 Samenwerking**

Op de Corda Campus en de Corda INCubator zitten bedrijven dicht bij elkaar en kennen ze elkaar. Hierdoor is het makkelijker om samen te werken met anderen bedrijven. De samenwerkingen op de Corda Campus zijn zowel van contractuele aard als van niet-contractuele aard. Het is echter zo dat niet iedereen samenwerkt rond bijvoorbeeld projecten. Zo gaf Dimtri Vandormael (Hyperlane) aan dat hij hier niet de tijd voor heeft. Een andere reden werd gegeven door Bieke Van Gorp (FibriCheck): "... *Dat heeft niks te maken met het feit dat er geen opening is maar dat heeft alles te maken met het feit dat wij in zo'n specifieke sector zitten dat het complex is.*" Een aantal bedrijven werken ook effectief contractueel samen. Dat is bijvoorbeeld het geval bij Alexander Mazurek (Nurama). Zij werken contractueel weleens samen met de bedrijven waarmee zij hun kantoor delen. Doordat de mensen van Nurama zelf de bedrijven selecteren waarmee ze een kantoor delen, hebben zij de mogelijkheid om voor bedrijven te gaan die complementair zijn van aard.

De inhoud van de samenwerking kan heel divers zijn. Zo gaf Davy Loots (Mimesys) aan dat het bij hem vooral *joint offerings* zijn: "*Met die mensen van Firewolf hiernaast proberen wij af en toe eens een projectje samen uit te werken of in te steken of aan te bieden aan een potentiële klanten. Er zijn zeker synergiën.*" Ook Nele Verrezen (Marcells Journey) werkt contractueel samen met partners, maar dan buiten de Corda Campus, al is dat eerder contractueel op projectbasis. De reden die zij hiervoor gaf is dat het afsluiten van een lange termijn samenwerking op contractueel niveau eerder een teken is van wantrouwen dan van vertrouwen. Dat is alvast een ervaring die zij ooit heeft opgedaan.

#### **4.3.4 Dienstverleners en partners**

Op de Corda Campus zijn er ook dienstverleners aanwezig. Onder dienstverleners wordt verstaan enerzijds overheidsdiensten zoals het Innovatiecentrum Limburg, FIT maar ook Agentschap Innoveren & Ondernemen en anderzijds advocaten, accountants etc. Een aantal van deze dienstverleners hebben een permanente locatie op de Corda Campus. Anderen zijn daarentegen maar enkele uren in de week beschikbaar op de Corda Campus en dit in het kader van hun partnership met Start it @KBC, imec.istart of Corda INCubator. Op deze beschikbare uren kunnen startups binnen het programma van Start it @KBC, imec.istart of Corda INCubator beroep doen op hun diensten. De omvang van deze diensten zijn echter wel gelimiteerd en dus vinden er ook weleens diensten tegen betaling plaats. Wanneer een bedrijf gebruik gaat maken van hun betalende diensten, dan biedt de nabijheid of *proximity* een toegevoegde waarde ten opzichte van een bedrijf buiten de Corda Campus. De startups maken hier veelvuldig gebruik van. Het advies dat zij op die manier verkrijgen is waardevol en kost zeer weinig tijd. Zo gaf een ondernemer aan:

*Maken wij zelf veel gebruik van de mensen die hier zitten? Jazeker, als die er zitten is dat zeer gemakkelijk om eens binnen te springen 5min [en te vragen:] "Hoe zit dat en dat en..." Bij sommigen doe je dan ook effectief betalende projecten achteraf, bij anderen dan weer niet. Volgens mij, wat het vooral sterk maakt dat advies: als die mensen er zelf zitten met van wij geven gewoon we zien wel wat terugkomt. (Gilbert Nijs – PrintSimple)*

Niet alle bedrijven maken gebruik van deze partners of dienstverleners. Een reden om dit niet te doen is wanneer de kennis en expertise reeds aanwezig is of wanneer het bedrijf reeds partners heeft voor deze zaken. Ook vinden er aanbevelingen plaats vanuit de acceleratorprogramma's waardoor startups beroep gaan doen op diensten van partnerbedrijven die niet gevestigd zijn op de Corda Campus. Wanneer zij goede ervaringen hebben bij een bepaalde partner, dan wordt dit ook gedeeld in de community.

Ook voor internationalisering kunnen bedrijven terecht bij partners van de Corda INCubator, via Patrick Kestens of via de acceleratorprogramma's. In verband met internationalisering wordt er advies ingewonnen bij andere startups, Patrick Kestens of partnerorganisaties, zoals blijkt uit de uitspraak van een ondernemer:

*We gebruiken dus wel die hulplijnen van Patrick, van de collega's hier op de vloer zoals Geert van Cubigo, Tom van Onsophic, die zitten internationaal ook dus voor ons is dat een handige opstap. Dat werkt wel. We maken voor elkaar tijd om elkaar te helpen, te introduceren. Daarnaast ook die samenwerking met BelCham en die zaken, dat helpt ons ook wel serieus sterk vooruit. (Tom Devos – Intago)*

Startups maken voor de internationalisering dus gebruik van zowel het eigen netwerk als de verschillende leden van de community waaronder Patrick Kestens, BelCham, andere startups maar ook Startups.be. Startups.be voorziet missies naar het buitenland waaronder missies naar de VS. Dit werd bevestigd door Tom Devos (Intago): "Daar [meegaan op missie met Startups.be] waren wij vorig jaar nog iets te klein voor maar dat is nu wel opgelost. Nu zouden wij dat stilletjes aan terug moeten gaan bekijken." Ook de uitspraak van Dimitri Vandormael (Hyperlane) bevestigt het gebruik van meerdere adviesbronnen: "Internationalisering via BelCham en Startups.be, partners van Start it @KBC en ook via Patrick Kestens en het eigen netwerk."

Patrick Kestens speelt hier een belangrijke rol en faciliteert regelmatig het eerste contact. Zo gaf Patrick Kestens (Corda INCubator) aan:

*Als zij klaar zijn om de stap te zetten dan kan ik ze met hun in contact brengen en kunnen ze daar faciliteren dat zij daar de eerste keer een week of 2 weken gratis gebruik kunnen maken, om daar de markt te gaan verkennen. ... Wij hebben een samenwerking met BelCham. Ik ben zelf een van de board of directors van BelCham. Wij hebben een kantoor in New York en een kantoor in San Francisco. (Patrick Kestens – Corda INCubator)*

In onderstaande tabel zijn nog enkele quotes terug te vinden over de dienstverleners en partners:

Quotes:
<i>Flanders Investment and Trade zit hier ook, daar hebben wij ook al gesprekken mee gehad. Het Innovatiecentrum Limburg zit hier ook, dat was ook heel gemakkelijk om daar beroep op te doen. (Davy Loots – Mimesys)</i>
<i>Wij hebben bijvoorbeeld wel contact met het FIT en een heel goed contact ... (Gilbert Nijs – PrintSimple)</i>
<i>Wij hebben gebruik gemaakt van dienstverleners zoals SD Worx en Voka maar ook van Vlaio en het Innovatiecentrum Limburg, mede omdat zij hier zitten. (Jan Leyssens – AIRobot)</i>

Tabel 8: Quotes over dienstverleners en partners

#### 4.3.5 Coaches en mentoren

Coaches en mentoren worden vanuit de acceleratorprogramma's ter beschikking gesteld. Startups krijgen ofwel een coach toegewezen of mogen er zelf een of meerdere kiezen. Volgens Jan Leyssens (AIRobot) was dit zeer waardevol: *"Ook qua coaching en ondersteuning dat heeft heel goed gewerkt. Wij kregen Luc Jacobs toegewezen vanuit imec.istart. Ja mentoring, af en toe regelmatig kritische vragen stellen. Uw businessplan, wat advies als we investeringsgesprekken hebben. Dat helpt allemaal."* Het toewijzen van een coach is echter niet altijd een succes. Zo gaf Tom Devos (Intago) aan: *"Wij hebben dat geprobeerd, maar die mensen hadden geen tijd voor ons. Dus zijn wij onze eigen mentors beginnen zoeken."* Ook bij Davy Loots (Mimesys) verliep het niet volgens het plan. Hij kreeg namelijk geen coach toegewezen: *"Wij waren een beetje een speciaal geval want wij hadden geen echte coach. De meeste startups of eigenlijk alle startups krijgen een coach toegewezen. Dat was bij ons niet het geval maar dat miste ik ook niet want ik had heel goede coaches van bij Mobile Vikings."* Om deze problemen te voorkomen is Start it @KBC overgeschakeld naar een systeem waarbij de startup zijn eigen mentor of coach mag kiezen. Een aantal ondernemers vinden dit een goede beslissing. Tom Devos (Intago) stelde: *"Ja ik vind zelf je keuze maken veel beter. Je moet iemand hebben waar een klik mee is. Zeker, ..., je moet ook iemand hebben die het al een keer gedaan heeft of meegemaakt heeft. Ik heb zelf mijn mentors gezocht, zelf aangesproken, zelf leren kennen. Die mensen dat gevraagd."* De geïnterviewden gaven ook aan dat zij gebruik maken van meerdere coaches of mentoren aangezien iedere coach of mentor specifieke kennis bezit. Bieke Van Gorp (FibriCheck) stelde: *"Ik heb verschillende "coaches" en de ene kent iets van sales en de andere is zaakvoerder geweest van een bedrijf van 70 man. Dus dat is wel gevarieerd dus het is niet dat 1 coach alles kan."*

Het aanbod aan mentoren of coaches binnen Start it @KBC is groot. Er zijn meer dan 110 potentiële coaches. Een heel aantal coaches blijkt afkomstig te zijn van Mobile Vikings, een van de bedrijven die mee Start it @KBC heeft opgericht. Sofie Van Eemeren (Mobile Vikings) stelde: *"Er zijn heel veel mensen van Mobile Vikings die nu coach zijn of waren bij Start it @KBC en die daar regelmatig gingen werken om*

*starters te helpen en te ondersteunen.*” Om coach te worden binnen Start it @KBC moet er vooral een *match* zijn met Start it @KBC, natuurlijk zijn er ook een aantal vereisten. Een van de geïnterviewden, Gilbert Nijs (PrintSimple), is zelf coach bij Start it @KBC: *“Sinds 1 wave of 2 waves geleden ben ik zelf ook mentor voor Start it @KBC geworden van een andere startup [Michiel Kempen – Smoothy]. Bea kwam eigenlijk naar mij toe en zei van: zie je het zitten om je te engageren en dan denken wij intern wel na waar de fit zou kunnen zitten en voilà.”*

#### **4.3.6 Interne markt**

Voor een aantal startups is er op de Corda Campus ook een interne markt voor hun product of dienst. Dit is echter niet voor iedere startup zo. De uitspraak van Bieke Van Gorp (FibriCheck) bevestigt dit: *“Wij zijn actief in een nichemarkt.”* Voor anderen daarentegen biedt de interne markt heel wat opportuniteiten om producten of diensten aan de man te brengen. De interne markt werkt ook in twee richtingen. Grote bedrijven op de Corda Campus nemen af bij startups en omgekeerd. Zo gaf Gilbert Nijs (PrintSimple) aan: *“Voor EDF Luminus doen wij wel regelmatig dingen. Voor Corda, LRM, Corda INCubator zelf ook, voor Start it @KBC ook. Voor Cronos ook maar niet rechtstreeks, maar voor de firma’s die eronder zitten.”* Omgekeerd neemt Gilbert Nijs (PrintSimple) ook af bij grote bedrijven: *“Wij zitten nu zelf wel bij SD Worx.”* Startups nemen ook bij elkaar af. Een ondernemer stelde:

*Vanuit dat standpunt is dat bij ons wel zo, als wij het kunnen en we weten van het bestaan van iemand zoals bijvoorbeeld misschien een iets dommer voorbeeld maar Ritchie is zo eentje ... Waarom dan iets van de grote jongens nemen. Dan pakken wij gewoon zijne. (Gilbert Nijs – PrintSimple)*

In onderstaande tabel zijn nog enkele quotes terug te vinden over de interne markt:

Quotes:
<i>[Bambooti]. Uhm gewoon heel veel cases gekocht. Ja cases met ons logo. ... We hebben er gewoon heel veel gekocht toen bij hun kickstart om hun kickstart te kickstarten. ... Het is voor startups vaak moeilijk om tractie te krijgen en via ons gaat dat dan wel. (Sofie Van Eemeren – Mobile Vikings)</i>
<i>Ik probeer altijd te kopen van een startup, als ik weet dat er een startup bezig is met iets en ik weet dat er een multinational bezig is met iets, dan ga ik kopen van die startup. Practice what you preach. Wij hebben ons heel logo en dergelijke ook laten doen door een startup hier. Wij proberen alles hier ook te doen. (Frederik Malesevic - CatchFlip &amp; EPIC blue)</i>

Tabel 9: Quotes over de interne markt

#### **4.3.7 Kennis en ervaring delen**

De acceleratorprogramma’s, Start it @KBC en imec.istart, organiseren ook tal van workshops rond verschillende topics om zo kennis over te dragen aan de startups. Binnen imec.istart zijn er zowel verplichte workshops als niet-verplichte workshops. Zo gaf Ruth Janssens (Small Teaser) aan: *“Zij hebben zo verplichte en niet-verplichte workshops waar je kan aan deelnemen. En die zijn heel hard toegespitst op de nood die je op dat moment hebt.”* Bij Start it @KBC daarentegen zijn de startups vrij om al dan niet deel te nemen. De workshops van zowel imec.istart als van Start it @KBC worden zeer positief onthaald door meerdere startups waaronder Dimitri Vandormael (Hyperlane): *“Ze hebben heel veel interessante sessies inhoudelijk rond sales, marketing, public speaking, thought leadership, financiering etc. Innovatiesubsidie, er zit heel veel gratis inhoud rond en dat maakt het heel interessant.”*

Ook Davy Loots (Mimesys) gaf aan dat deze workshops toegevoegde waarde leveren: *"Maar wat wel geholpen heeft zijn de sessies rond bijvoorbeeld financieringsvormen, overzicht van subsidies dat heeft zeker geholpen."*

De community bestaat uit startups en bedrijven in verschillende sectoren en verschillende fases. Ieder bedrijf heeft zijn specifieke problemen maar er zijn ook problemen die eerder algemeen zijn. Het idee van de Corda Campus is dat bedrijven of startups die op dit moment al in een verder gevorderd stadium zitten maar in het verleden exact dezelfde problemen kenden, ervaring uitwisselen met startups of bedrijven die nu met die problemen kampen. Door onderdeel te zijn van een community kunnen bedrijven elkaar verder helpen. De kennis of vaardigheden om het probleem op te lossen of een antwoord op de vraag te bieden is reeds aanwezig binnen de community. Leren van elkaars fouten en ervaringen draagt enorm bij aan het leerproces. Volgens een ondernemer is het cruciaal om ervaring en kennis te delen om betere bedrijven te bouwen. Zo zei deze ondernemer:

*Ervaring, werkervaring en de fouten die je maakt. Wij hebben al wat kilometers op de teller. Je leert heel veel uit vroegere ervaringen en dingen die misgelopen zijn vaak. Die fouten maken wij niet meer opnieuw. Zo bouw je steeds betere en betere bedrijven van bij het begin. Dat maakt je als groep dat je heel efficiënt aan iets nieuw kan beginnen. (Dimitri Vandormael – Hyperlane)*

Dimitri Vandormael (Hyperlane) geeft hier aan hoe belangrijk het delen van kennis en ervaring is om bepaalde fouten niet opnieuw te maken. Bij Dimitri Vandormael (Hyperlane) is er reeds heel wat kennis en ervaring aanwezig door de overkoepelende Maecenas Group waar zij onderdeel van zijn. Het delen van die kennis en ervaring kan op verschillende wijzen verlopen. Er zijn verschillende facebookgroepen waar de mensen uit de community met elkaar kunnen communiceren. Zo is er een facebookgroep van Start it @KBC die bestaat uit de startups, alumni, mentoren en sommige partners. Ook hebben de verschillende gebouwen op de Corda Campus een eigen facebookgroep. Het imec.istart-programma daarentegen werkt met een eigen gesloten forum. Voor algemene vragen en het delen van algemene kennis en ervaring is deze manier van communiceren een meerwaarde. Een algemene vraag vanop de facebookgroep was: *"Ik hoorde gisteren dat als je werkzoekende je uitkering kan behouden tijdens de beginperiode..."* Voor specifieke vragen wordt er teruggesproken naar persoonlijk contact. Zo stelde Tom Devos (Intago): *"Ja en sommige vragen gaan wij daar ook niet opzetten. Daar zit ook iedereen op, ook alle medewerkers enz. Als je morgen vraagt: hey, mag ik eens een legal contract voor een strategische samenwerking met een ander bedrijf..."* Volgens zowel Jan Leyssens (AIRobot) als Tom Devos (Intago) is het kennen van de community belangrijk want wanneer je weet wie de kennis in bezit heeft kan je het rechtstreeks aan die persoon vragen. Ook passief gebruik kan voordeel opleveren volgens Davy Loots (Mimesys): *"Ja eigenlijk wel ook al posten wij daar zelf zelden iets op. Ik lees alle vragen die er komen en als ik het antwoord weet dan zal ik dat plaatsen. Zelfs al zet je er zelf niets op dan nog kan je veel leren uit wat er wordt gepost."* Het is echter zo dat niet iedereen actief is binnen deze groepen. Zo gaf Ruth Janssens (Small Teaser) aan: *"Ja ik heb daar weinig tijd voor maar als dat relevant is ja. Je hebt daar altijd van die heel actieve leden in. Ik zie daar ook altijd dezelfde namen terugkomen. Zeker bij de groep van Start it @KBC."*

## **Ervaringen met andere bedrijven**

Heel wat bedrijven doen beroep op de ervaring van anderen en wisselen ervaringen uit om zo bepaalde fouten en problemen te kunnen vermijden. Zo gaf een ondernemer aan:

*Het eerste wat ik altijd doe is naar de community stappen en die vraag neerleggen. Wie kan mij helpen met dit probleem of ik ben nu bereid om dit te doen of deze stap te zetten, wie kan er meer info geven." Daarvoor is die community ook heel goed, gewoon om te weten wie? En zeker iets generiek zoals een advocaat of een boekhouder. Er zijn er zoveel, wie heeft positieve ervaringen met? Wie vindt dat ze eerlijk behandeld zijn geweest op prijs? Prijs/kwaliteit, dat is heel belangrijk voor een startup. (Frederik Malesevic - CatchFlip & EPIC blue)*

## **Ervaringen met praktische zaken**

Ruth Janssens (Small Teaser) gaf ook aan dat zij aan andere ondernemers vraagt welke ervaring zij hebben met bepaalde dingen. Zo stelde Ruth Janssens (Small Teaser): "Dat van die boekhouder is maar een klein voorbeeld want ja je hebt heel veel dingen nodig. ... Ja dat doe je automatisch eh. Ook met het leasen van wagens, boeken van vliegtickets eigenlijk alles echt alles." Het vragen naar ervaringen en kennis beperkt zich dus niet louter en alleen tot bedrijven en diensten maar gaat ook over praktische zaken.

## **Ervaringen met ophalen van financiering**

Ondernemers wisselen ook ervaring uit in verband met complexe zaken zoals het ophalen van financiering. Davy Loots (Mimesys) gaf aan dat hij voor het indienen van zijn innovatiedossier ook op zoek ging naar andere ondernemers met die ervaring. Zo zei Davy Loots (Mimesys): "Vorig jaar hebben wij een innovatiedossier ingediend, dat hebben wij met startups op de Corda INCubator besproken hoe zij dat gedaan hebben en hoe dat verlopen is. Ik wist al wel wie nog zo'n innovatiedossier gedaan had en ben daar dan gewoon naartoe gegaan en ik heb dat gevraagd." Nele Verrezen (Marcells Journey) en Alexander Mazurek (Nurama) gaven aan dat zij voor dit onderwerp ook informatie bij anderen inwinnen. De reden voor het uitwisselen van informatie in verband met financiering is de complexiteit en de tijd die het kost om alles uit te zoeken. Ervaringen uitwisselen kan je veel geld besparen. Andere manieren om efficiënter om te gaan met middelen is gezamenlijk advies inwinnen of documenten met elkaar delen. Dat dit je geld kan besparen gaf een ondernemer aan:

*Ik weet dat als je funding ophaalt, daar heb ik wel al met een paar mensen over gesproken, dan mag je er prat op gaan dat je minimum een halftijds FTE kwijt bent. Iemand die half time bezig moet zijn met het uitwerken welke subsidies zijn er, welke steunmaatregelen, wat kan de overheid voor ons betekenen wat kan LRM voor ons betekenen, BAN Vlaanderen. (Gilbert Nijs – PrintSimple)*

Zelf is Gilbert Nijs (PrintSimple) nog niet bezig met extra financiering maar wanneer hij beslist om hiernaar op zoek te gaan dan gaat hij ook advies inwinnen bij anderen. Zo zei Gilbert Nijs (PrintSimple):

*Als wij daarmee zouden beginnen dan zou ik waarschijnlijk ook eerst een keer terug bij Ruth voorbijspringen en vragen, wat zijn uw tips. Dan zal zij ook wel vragen, wat ben je aan het zoeken. Klein bedrag, groot bedrag, geef je veel af, of weinig, hoog risico of laag risico, internationaal gaan of niet.*

## **Ervaringen in verband met internationalisering**

Een aantal startups gevestigd op de Corda Campus zijn op dit moment aan het overwegen om een vestiging in het buitenland op te zetten. Zo stelde Dimitri Vandormael (Hyperlane): *"Internationaal gezien zijn wij aardig aan het onderzoeken, niet ergens anders maar aanvullend te doen zoals Sparkcentral bijvoorbeeld doet. ... Voorlopig, het momentum moet juist zijn. Wij overwegen die stappen hard. We zijn nu in een vergevorderde modus."* Een aantal startups op de Corda Campus hebben met de hulp van Patrick Kestens dit traject reeds bewandeld. Zo verklaart Patrick Kestens (Corda INCubator):

*Als wij gaan kijken, wij hebben Cubigo, die is naar daar gegaan. UgenTec die is nu internationaal aan het gaan. Wij hebben FibriCheck die internationaal aan het gaan is. Wij hebben Ridley Bikes in New York gelanceerd, wij hebben TrendMinder gelanceerd. Wij hebben verschillende bedrijven die wij internationaal gelanceerd hebben maar nogmaals het is aan hun om het te doen.*

Wanneer zij denken om die beslissing in de toekomst te maken dan gaan zij ook ten rade bij Patrick Kestens en andere ondernemers. Zo gaf Tom Devos (Intago) aan:

*We gebruiken dus wel die hulplijnen van Patrick, van de collega's hier op de vloer zoals Geert van Cubigo, Tom van Onsophic die zitten internationaal ook dus voor ons is dat een handige opstap. Dat werkt wel, we maken voor elkaar tijd om elkaar te helpen, te introduceren. Daarnaast ook die samenwerking met BelCham en die zaken, dat helpt ons ook wel serieus sterk vooruit. (Tom Devos – Intago)*

### **4.3.8 Feedback over product of dienst**

Bedrijven gebruiken elkaar ook om feedback te verkrijgen over de producten of diensten die ze opzetten.

Zo wisselen Ruth Janssens (Small Teaser) en Bieke Van Gorp (FibriCheck) regelmatig feedback uit. Ruth Janssens (Small Teaser) lichtte dit toe: *"Als zij [FibriCheck] een app opzetten dan download ik die wel en test ik hem wel. Dat is maar een kleine moeite en zij doen dat ook voor ons. We kunnen niet echt samenwerken. Informatie uitwisselen dat wel. Met FibriCheck zeker."* Ook Dimitri Vandormael (Hyperlane) gaf aan dat hij heel gemakkelijk feedback kan krijgen van Tom Devos (Intago) over zijn product of dienst en dat dit echt een voordeel is. Hierdoor kan hij een beter product of dienst aan de klant aanbieden.

### **4.3.9 Doorverwijzen**

Door de grote community die er aanwezig is en de korte communicatielijnen is het doorverwijzen of het fungeren als *linking person* eenvoudiger. Zo zei Michiel Kempen (Smoothy): *"Dan ben je met iemand aan het babbelen en dan zegt die persoon: "Misschien moet je dan eens met die persoon gaan spreken." Dan ga je naar dat kantoor en dan babbel je met die persoon. Hier heb je alles bij elkaar zitten. Dat maakt het afspreken en doorverwijzen heel efficiënt."* Op de Corda Campus wijzen ondernemers elkaar snel door, dat is een onderdeel van de cultuur. Zo gaf Davy Loots (Mimesys) aan: *"Dat probeer ik wel. Ik ken vanuit mijn Mobile Vikings verleden wel een aantal startups. Ik was daar ook betrokken met innovatie [Viking Lab]. Waar ik linken kan leggen, probeer ik dat te doen."*

Bij het doorverwijzen is er ook een specifieke rol weggelegd voor individuen zoals Patrick Kestens (Corda INCubator) en Bea Cleeren (Start it @KBC). Doordat zij heel wat startups kennen, fungeren zij regelmatig als *linking person*. Zo verwijst Patrick Kestens (Corda INCubator) regelmatig mensen door naar Nele Verrezen (Marcells Journey). Nele Verrezen (Marcells Journey) stelde: *"Zelf doorverwijzen, doorverwezen worden maar ook mensen die naar hun worden doorverwezen door Patrick en Linda: Ja ze zullen weleens*

de vraag stellen. Zo kan je je getuigenis doen dat soort dingen. Wij stellen evengoed die vraag ook aan hun." Nele Verrezen (Marcells Journey) wijst zelf ook graag mensen door: "Ja mensen die met ons gewerkt hebben, soms stellen wij die vraag ook hen: goh kan je dat doen. Dat wordt eigenlijk met veel plezier gedaan dan." Ook Bea Cleeren (Start it @KBC) speelt een belangrijke rol. Zo gaf Saskia Buntinx (Mobile Vikings) aan: "Bea de community manager van Start it @KBC hier, zij geeft ons vaak door aan een starter enz." Het doorverwijzen zorgt er bovendien voor dat mensen sneller toegang krijgen tot de resources die ingebed zijn in de community. Ook kom je zo terecht bij nieuwe mensen. Zo gaf Ruth Janssens (Small Teaser) aan: "Dat is iets wat je hier ook hebt ja stel van je hebt iemand specifiek nodig en je kent die niet. Dan ga je eens rondhoren van ken jij zo niemand? Vaak kom je zo wel bij andere mensen terecht."

#### **4.3.10 Toegang externe netwerken**

De Corda Campus bestaat uit bedrijven van verschillende grootte die actief zijn in een verschillende sectoren. De voordelen van grote bedrijven op de Corda Campus is dat zij een zeer groot netwerk hebben buiten de Corda Campus wat zeer interessant kan zijn voor startups. Zo stelde Nele Verrezen (Marcells Journey): "JBC heeft bijvoorbeeld ook een zeer groot netwerk." Startups kunnen bij deze grote bedrijven ook hun eerste referentieklient vinden.

Ook de Corda INCubator kent een breed aanbod aan sectoren door het acceleratorprogramma van Start it @KBC en imec.istart. Het acceleratorprogramma van Start it @KBC en imec.istart beperken zich niet tot de Corda Campus maar bieden ook toegang tot startups gevestigd op andere locaties in België. Startups zijn bovendien ook vrij om op die locaties even te werken. Zo stelde Tom Devos (Intago): "Wat ik wel probeer te doen is, ik zit over veel locaties. Als ik in het Leuvense of in het Antwerpse ben en I need a place to work, dan ga ik daar wel zitten. Dan probeer ik daar ook wel de mensen te leren kennen. Ook daar komen wel leuke dingen uit. Dat gebruik ik wel." Dat deze netwerken waardevol zijn gaf Frederik Malesevic (CatchFlip & EPIC blue) aan:

*"Start it @KBC. Ja op heel veel vlakken is dat wel een meerwaarde want je vult elkaar aan vanuit een andere sector en dat verrijkt, dat verruimt. ... Je krijgt andere ideeën maar even kwaliteitsvol. ... Imec.istart is natuurlijk een community die heel gericht is rond dat één bepalend puntje en die gaan misschien kwalitatiever kunnen duwen maar het zal wel altijd dezelfde richting zijn. Dus iteratief is dat veel minder interessant. Spreading the word is dat ook minder interessant want je zit met andere technologische startups. It's a battle. Dus daar is wel een groot verschil tussen die twee. (Frederik Malesevic – CatchFlip & EPIC blue)*





#### **4.4 Discussie**

In de literatuur wordt er vaak aangegeven hoe ecosystemen succesvol kunnen zijn. Het gaat hierbij om de wisselwerking tussen het netwerk en de *resources* die er aanwezig zijn (Spigel & Harrison, 2017). De principes die Feld aanhaalt als kenmerken van een *Vibrant Startup Community* zijn aanwezig op de Corda Campus en worden aangetoond door de empirische bevindingen in deze masterproef (2012). Het is belangrijk te vermelden dat de Corda Campus een unieke setting en structuur kent. Het feit dat een bestaande *tech-campus* wordt aangevuld met een *networked incubator* en twee succesvolle acceleratorprogramma's waarvan één bottom-up is opgericht, is vrij uniek. Dit maakt de studie van de Corda Campus echter tot een complexe case.

Er zijn tal van benaderingen van een *EE* mogelijk. In deze masterproef hanteer ik de procesmatige benadering die betrekking heeft op wisselwerking tussen *resource recycling* en *dense social networks* (Spigel & Harisson, 2017; Theodoraki et al., 2018). De visie die hier gehanteerd wordt op *EE* is de visie beschreven door Spigel en Harrison (2017) als volgt: *EE can be seen as ongoing processes through which resources develop within an ecosystem, flow between entrepreneurs and other actors, and create or attract more resources over time, changing the overall structure of the ecosystem* (Spigel & Harrison, 2017, p.164)

#### ***Resources***

Op de Corda Campus zijn er tal van *resources* aanwezig bij ondernemers, dienstverleners, partners, coaches/mentoren en anderen onder de vorm van ervaring, kennis, expertise, etc. Empirisch onderzoek bevestigt de aanwezigheid van die *resources*. De *lokale entrepreneurship community* draagt bij aan het succes van startups door toegang te bieden tot deze *resources* en de startups in staat te stellen ook effectief iets met deze *resources* te doen (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Simsek et al., 2003). Niet iedereen kan beroep doen op al deze *resources*. Dit hangt echter af van de vaardigheden die een ondernemer heeft om de *resources* om te zetten en te gebruiken. Ook andere factoren spelen mee zoals de positie in het netwerk, het type relatie, de *perceived legitimacy* als ondernemer, persoonlijkheid en gedrag (Castro et al., 2014; Ebbers, 2014; Spigel & Harisson, 2017). Het empirisch onderzoek geeft weer hoe deze *resources* zoals kennis wordt overgedragen door het organiseren van evenementen en workshops evenals door de aanwezigheid van dienstverleners en partners op de Corda Campus. Zij maken het mogelijk voor startups om toegang tot deze *resources* te krijgen. Door middel van de facebookgroepen, workshops, evenementen en persoonlijk contact kunnen startups deze kennis efficiënt te verwerven in termen van tijd en kosten. Dit wordt bevestigd door de literatuur die aangeeft dat startups binnen een incubator *resources* efficiënt kunnen verwerven (Hansen, Chesbrough, Nohria, & Sull, 2000). *Proximity* speelt hier ook een rol in die zin dat het heel gemakkelijk is om bij de personen te geraken die over de *resources* bezitten aangezien deze door *co-location* soms letterlijk een stoel van de startup verwijderd zijn. Het belang van *co-location* wordt ook aangehaald in onderzoek van Sá en Lee (2012) die bevestigen dat dit een voordeel is voor startups. Daarnaast is er ook een enorme interne markt die zorgt voor tal van voordelen waaronder *financiële middelen*, feedback over je product of dienst en tal van andere voordelen.

Een andere manier waarop de community bijdraagt aan het succes van startups is door het delen van ervaringen. Het gaat hierbij om ervaringen in verband met praktische zaken, financiering, internationalisering maar ook ervaringen met andere bedrijven. Door deze ervaringen uit te wisselen met bedrijven of met de vele coaches en mentoren die de community biedt, kunnen startups potentiële kosten besparen en problemen vermijden. Het proces van *learning-by-doing* wordt hierdoor enorm versneld waardoor startups zich meer kunnen focussen op hun *business* (Bruneel et al., 2012). De community biedt

daarnaast ook de mogelijkheid om bij elkaar feedback te verzamelen rond producten en diensten die zij aanbieden. Ook andere *resources* zijn aanwezig op de Corda Campus of worden door de Corda Campus aangetrokken. Zo trekt de Corda Campus ook enorm veel personeel aan van buitenaf dewelke door het delen van cv's binnen de community ervoor zorgt dat ook startups beter toegang krijgen tot deze *resources*. De community biedt daarnaast ook nog de mogelijkheid om op elkaar beroep te doen in de vorm van *freelancing*. Dit kan zowel bezoldigd als onbezoldigd zijn.

De manier waarop deze toegang tot *resources* verloopt is zowel door middel van persoonlijk contact als via de facebookgroepen of via het forum. De community biedt hierdoor de mogelijkheid om ook virtueel heel snel en efficiënt toegang te bieden tot *resources*. Doorverwijzen is een cruciaal onderdeel om toegang te krijgen tot *resources* (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Simsek, Lubatkin, & Floyd, 2003). Door onderdeel te zijn van de community kunnen startups veel makkelijker doorverwezen worden naar andere bedrijven (Ebbbers, 2014). Dit wordt eveneens nog versterkt door *proximity* en de *virtual community*. De cruciale rol in dit verhaal is hierbij weggelegd voor individuen zoals Patrick Kestens (Corda INCubator), Bea Cleeren (Start it @KBC) en Nadia Van de Maele (imec.istart) die weten waar de verschillende bedrijven mee bezig zijn en welke kennis zij bezitten. Hierdoor kunnen zij ook heel efficiënt doorverwijzen (Scillitoe & Chakrabarti, 2010; Shieh-Chieh et al., 2010). Ook faciliteren zij relatievorming door te fungeren als *linking person* en door evenementen en workshops te organiseren. Dit is volgens Davy Loots (Mimesys) de belangrijkste taak van een incubator: "*Ik denk de belangrijkste rol is nog altijd het met elkaar in contact brengen van startups. Ik denk dat dat de grootste booster is voor startups.*" Dit is echter niet beperkt tot het in contact brengen met startups alleen maar ook met tal van andere bedrijven en organisaties. Dit bevestigt de bevindingen van Scillitoe en Chakrabarti (2010) en de bevindingen van Shieh-Chieh, Fu-Sheng en Lin (2010) die aantonen dat dit een belangrijke rol is van de incubator.

Er is binnen de community echter ook sprake van *resource recycling* doordat werknemers zoals Davy Loots (Mimesys) een eigen bedrijf beginnen en zich vestigen op de incubator. Deze gebeurtenissen bevestigen de aanwezigheid van *resource recycling* dewelke cruciaal is binnen een *startup community* (Spigel & Harisson, 2017). *Resource recycling* wordt bovendien enorm versterkt door de manier waarop de Corda Campus is opgebouwd en het concept achter de Corda Campus. Het is namelijk zo dat je als startup kunt starten op de Corda INCubator en wanneer je groter wordt kan je een eigen ruimte verkrijgen op de Corda Campus. Dit was het geval bij de startups die zich op dit moment in Corda A situeren. Wanneer ook deze ruimte te klein is kan je verder groeien op de Corda Campus door een groter kantoor te verkrijgen. Op die manier blijven alumni van een acceleratorprogramma of incubatorprogramma aanwezig op de campus en kunnen zij op die manier hun kennis, expertise en ervaring verder delen en gaat deze niet verloren. Ook beslissen zij vaak om mentor of coach te worden zoals Gilbert Nijs (PrintSimple), wat ook weer bijdraagt aan de uitwisseling van *resources*. Dit proces wordt ook wel *entrepreneurial recycling* genoemd (Alvedalen & Boschma, 2017). Daarnaast gebeurt het ook af en toe dat er nieuwe startups gevormd worden door *co-founders* die elkaar vinden in de community. Dit alles tezamen zorgt voor een enorme concentratie aan potentiële voor de hand liggende *resources*.

## **Community**

*Resources* alleen zijn echter niet voldoende. Er moet ook sprake zijn van een community die voortdurend *resources* uitwisselt en relaties aangaat. De mate waarin de cultuur bijdraagt aan het succes van startups is afhankelijk van de kenmerken die de cultuur typeert en de manier waarop de community is ontstaan. Het ontstaan van de lokale entrepreneurship community op de Corda Campus kent opmerkelijk veel

gelijkenissen met het ontstaan van SEMATECH. De reden voor de oprichting van SEMATECH verschilt echter sterk van de bestaansredenen van de Corda Campus (Browning et al., 1995). Cruciaal in het ontstaan van SEMATECH was het identificeren van een overkoepelende doelstelling door de veertien bedrijven die SEMATECH hebben vormgegeven (Browning et al., 1995). Bij de Corda Campus daarentegen was er geen sprake van een bottom-up ontstaan van het idee. LRM, als *leading* en *enabling actor*, besliste *top-down* over het overkoepelend idee om een community te creëren waarin kruisbestuiving tussen de bedrijven heel belangrijk is. Ook het idee voor de oprichting van de Corda INCubator ontstond *top-down*. Dit idee kwam eveneens van LRM.

Na enige tijd is er een *moral community* ontstaan. In deze community willen bedrijven elkaar helpen en elkaar groot maken. Dit overheersend doel trekt zich door tot in bijna ieder lid van de community. Dit is een cruciale factor voor samenwerkingen en is ook aanwezig in SEMATECH (Browning et al., 1995). Onderliggend aan de community is een groot kluwen aan relaties actief die de community vormgeven. De variëteit in bedrijven, fase in de bedrijfscyclus en interne culturen leiden tot asymmetrie en verschillen die aanwezig zijn in relaties zoals ook beschreven in onderzoek van Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts en Schein (2011). In plaats van te focussen op deze verschillen en asymmetrie trachten elkaar zo goed mogelijk te helpen en elkaar groot te maken zoals ook het geval was in onderzoek van Lambrechts, Taillieu en Sips (2010). De cultuur die er heerst op de Corda Campus is het gevolg van de acties van meerdere actoren die de cultuur overbrengen aan andere bedrijven. Er is hier echter geen sprake van één leider die de cultuur *top-down* bepaalt maar het is de community, een aantal grote actoren en nu ook de velen startups die vormgeven aan de cultuur. De rol van Mobile Vikings in het *cultural leadership* wordt weergegeven door Sofie Van Eemeren (Mobile Vikings): "*Wij hebben geprobeerd, dat was ook Frank zijn visie heel hard om dat community denken te lanceren en hier leven in te roepen. Dus ik denk dat wij vooral een invloed gehad hebben richting anderen.*" Mobile Vikings heeft mee vormgegeven aan de community door *cultural leadership* te vertonen. De acties van Mobile Vikings zijn in lijn met de kenmerken die typerend zijn voor de *moral community* binnen de case van SEMATECH (Browning et al., 1995). Zo vertoonden zij tekenen van *assymetric giving* en het stimuleren hiervan. Dit heeft zich vertaald in de term die zo sterk aanwezig is op de Corda Campus: *paying it forward*. *Paying forward* leidt echter tot *assymetric giving* en fungeert als *trigger* voor *reciprocal behaviour*. Dit fenomeen komt ook naar voren in de case van SEMATECH (Browning et al., 1995; Lambrechts et al., 2010). Wanneer de ene partij iets heeft gegeven aan de andere partij dan bestaat bij de ontvangende partij een gevoel van *reciprocity* en zorgt ervoor dat de ontvangende partij iets gaat teruggeven. Wanneer dit proces zich herhaald is sprake van *self-amplifying reciprocity*. Zo gaf Ruth Janssens (Small Teaser) aan: "*... ik zal zeggen mensen die ik heel regelmatig zie die zijn bereid verder te gaan in de zin dat ze mij nog meer gaan helpen ...*" Die voortdurende uitwisselingen versterken de relatie. Ook Feld (2012) beschrijft de aanwezigheid van dit kenmerk in *The Boulder Startup Community* waarbij het delen van kennis en expertise leidt tot *self-reinforcing relationships*. Hoe meer je doet in je community, hoe meer je anderen hetzelfde gedrag gaat zien vertonen (Feld, 2012). Een ander kenmerk dat sterk aanwezig is, is *unconditional giving*. Dit komt sterk overeen met de gedachte van *paying forward* en houdt in dat je als bedrijf anderen helpt zonder hier iets voor in de plaats te willen. Dit komt eveneens overeen met "*give before you get*", een kenmerk van de cultuur binnen *The Boulder Startup Community* (Feld, 2012, p44.). *Paying forward* vertrekt ook vanuit het geloof dat wat je geeft ook uiteindelijk zal terugkomen. Wanneer dit echt leeft in de community zal dit ook mee vormgeven aan de community (Feld, 2012). Deze dynamieken of processen zijn ook aanwezig op de Corda Campus waarbij ook grote bedrijven dit principe uitdragen. Vanuit het principe van *paying forward* gaan bedrijven zich ook meer openstellen en aanspreekbaar maken voor mensen van buitenaf. Openheid, transparantie en aanspreekbaarheid zijn ook

kenmerken die terugkomen in *The Boulder Startup Community* en SEMATECH (Browning et al., 1995; Feld, 2012).

*Manifold contributions* uit de SEMATECH case hebben betrekking op onbaatzuchtige bijdragen door de leden van SEMATECH (Browning et al., 1995). Tom Devos (Intago) bevestigt de aanwezigheid van *manifold contributions* op de Corda Campus: "Je zit in een community he, je wil zo sterk mogelijk aanwezig zijn en bijdragen aan de community. Als je daar niet aan wil bijdragen moet je hier niet komen zitten." Ook bedrijven die niet op de Corda INCubator zitten proberen zo goed mogelijk bij te dragen. Op de Corda Campus wordt iedereen op een gelijke wijze behandeld en iedere bijdragen binnen de community wordt gerespecteerd. Ook deze elementen komen overeen met de kenmerken van de *moral community* binnen SEMATECH. Er heerst bovendien ook een grote openheid in vele facetten. Mensen staan open voor nieuwe ideeën van anderen en proberen dit ook gewoon uit. Dit vertaalt zich op niveau van de startups door iteratief te werk te gaan en te pivoteren zoals Michiel Kempen (Smoothy) beschreef: "... omdat ik dan met die anderen mensen aan het babbelen ben en tot nieuwe inzichten kom. Het aanpassen van het businessmodel van Smoothy, die laatste keer. Dat was echt wel nodig. Ik heb dan ook gewoon gepivoteerd." Dit principe komt overeen met de *Lean Startup methodology* (Maurya, 2012). Dit kenmerk is eveneens ook aanwezig bij *The Boulders Startup Community* (Feld, 2012). Een kleine kanttekening bij deze kenmerken is dat dit niet door iedereen gedeeld wordt op de Corda Campus. Daar waar bij de case van SEMATECH geen sprake was van *freeriding* is dit wel het geval bij de Corda Campus. De grootte van de community en het niet kunnen traceren van de bijdrage die iemand doet spelen hierbij een rol. De manier waarop de community hiermee omgaat wordt beschreven door Feld (2012) als: "... people who only get but never give generate negative reputations and the startup community often rejects them, as a host organism rejects a parasite." (Feld, 2012, p.148) Zo haalt een van de geïnterviewden aan: "Nee want je hebt er die daar totaal niet aan meedoen. Die heel hard bezig zijn met zichzelf, ook goed maar die moeten aan mij ook niets komen vragen. Wat je geeft, krijg je terug. Ja ik geloof daar nogal hard in."

Aan startups binnen de acceleratorprogramma's wordt de cultuur ook aangeleerd. De acceleratorprogramma's fungeren als *cultural educator*. Zij leren namelijk startups welke cultuur er heerst en startups dragen deze cultuur ook verder uit. Zo stelde Tom Devos (Intago):

*Wij proberen bij te dragen waar dat wij kunnen. Anders moet je niet in zo'n community gaan zitten. Dat vind ik heel belangrijk en dat draag ik ook over aan mijn team. Dat moet zo, je moet elkaar helpen. Als er iemand zijn auto in pan staat, dan gaat ook iemand helpen. Als er een feestje is dan helpen ze ook mee opruimen. Je houdt uw kot mee in orde he, je zit er samen in. (Tom Devos – Intago)*

Binnen de community op de Corda Campus is er niet echt sprake van een leider van de community maar van *shared leadership*. Het management en werknemers van Corda INCubator, Corda Campus, Start it @KBC en imec.istart fungeren als *facilitative leading actor*. Zo zegt Sofie Van Eemeren: "Ik denk dat dat ook wel de filosofie van de Corda Campus is en ik denk ook wel dat de Corda daar ook een heel positieve invloed, ja versterker, ik was een ander woord aan het zoeken in het Engels, *facilitator*." Zij nemen binnen deze community de rol in van *facilitator*. Zij gaan ook zeer actief relatievorming en *community formation* stimuleren. Zo zegt Sofie Van Eemeren (Mobile Vikings): "Ik denk als je specifiek naar de Campus kijkt dan wordt dat ook door de Campus ondertussen wel heel hard gestimuleerd om bedrijven met elkaar in contact te brengen." Daarnaast organiseren ze ook evenementen en workshops. Om te achterhalen wat de noden

zijn in termen van workshops en evenementen doen ze een bevraging, zo zei Patrick Kestens (Corda INCubator):

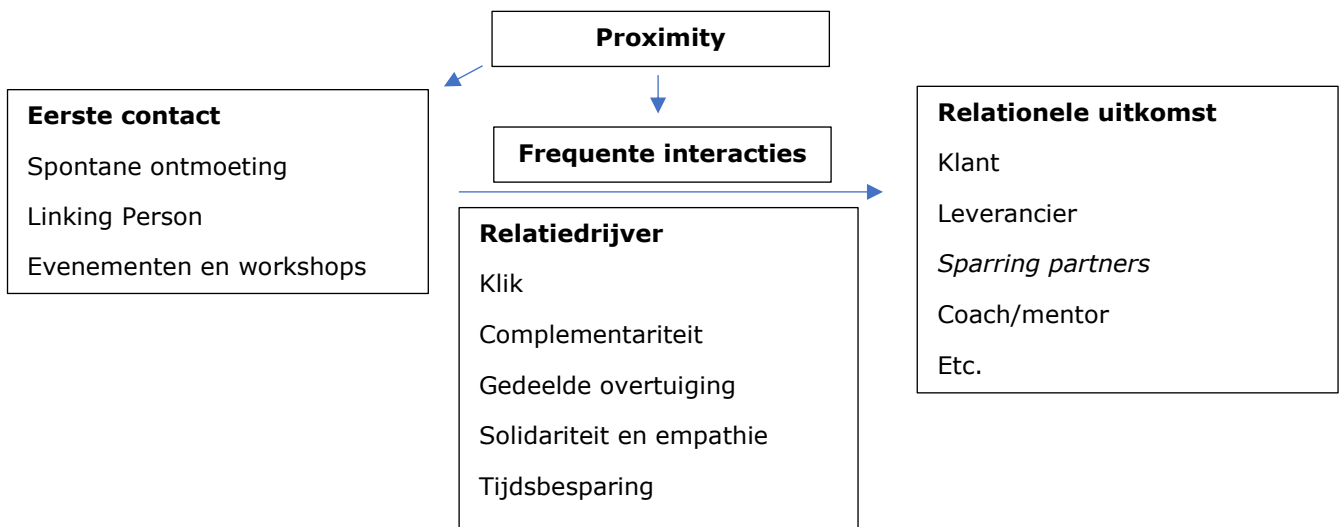
*Ja wij hebben een enquête gedaan gehad, eind vorig jaar om te kijken hoe de tevredenheid is en wat zij missen. Dat was ook 1 van de vragen: welke zijn de workshops of events die hier gemist worden of waar je denkt dat wij iets meer zouden kunnen doen. Zo zijn er een aantal events of een aantal workshops naar boven gekomen die wij nu aan het implementeren zijn.*

Ook de Corda Campus vraagt de feedback van haar bewoners. Zo zei Nele Verrezen (Marcells Journey): "Ze proberen ook echt wel mensen te betrekken bijvoorbeeld de nieuwe restaurants die er komen in de schuine gebouwen, daar is een wedstrijd gelanceerd op de Campus hoe moet dat heten. Dat zijn wel leuke initiatieven en dat moet ook wel gezien worden denk ik."

Door middel van feedback kan de Corda Campus achterhalen wat de noden zijn van de bedrijven. Om die noden te behartigen is er recent ook een *Corda Community Council* opgericht. Hierin zetelt zowel het management van de Corda Campus als vertegenwoordigers van de bedrijven, verkozen door de community. In de council zitten twaalf bedrijven waaronder Nele Verrezen (Marcells Journey). Deze council is echter niet *bottom-up* opgericht maar is een initiatief van de Corda Campus. Het oprichten van nieuwe structuren is ook terug te vinden binnen SEMATECH (Browning et al., 1995) De *key leading actor, LRM*, is steeds op faciliterende wijze te werk gegaan waardoor de community de nodige vrijheid ervaart en de cultuur, normen en waarden als eigen aanziet en niet ziet als *top-down* opgelegd. Het is een verrassende bevinding hoe een *top-down* beslissing, op de Corda Campus, om een community op te richten met de implementatie van een incubator en acceleratorprogramma's kan leiden tot het vormen van een community die dan *bottom-up* ontstaat door als *facilitative leading actor* te fungeren door middel van *shared* en *cultural leadership*.

Dit onderzoek toont aan dat de case van SEMATECH enkele interessante elementen aan het licht brengt die kunnen worden toegepast op *community formation* op een campus. De cruciale elementen zoals het oprichten van een *moral community* waarin de kenmerken zoals: *unconditional giving, self-amplifying reciprocity, manifold contributions* en *self-reinforcing relationships* aanwezig zijn. Om dit mogelijk te maken is er nood aan een *enabling actor* die een faciliterend rol gaat innemen waardoor de community zich *bottom-up* kan vormgeven binnen een *top-down* gevormd kader. Dit heeft ertoe bijgedragen dat er sprake is van een zeer compacte community waarin *resources* zich gemakkelijk kunnen verspreiden. Op de campus heerst bovendien een gevoel van inclusiviteit waardoor iedereen lid is van de community. Dit draagt ertoe bij dat de *network effects* op de Corda Campus enorm groot zijn en er heel wat *horizontal exchanges* plaatsvinden tussen de leden van de community (Tello et al., 2012). De community strekt zich echter nog veel verder uit door de aanwezigheid van een *virtual community* op facebook waarbij ook mentoren en partners van de acceleratorprogramma's aanwezig zijn. Ook spreid het acceleratornetwerk zicht uit buiten de geografische grenzen van de Corda Campus waardoor er potentieel enorm veel *network effects* te behalen zijn (Tello et al., 2012).

Een community is echter niets zonder relaties. Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) deden reeds onderzoek naar relatievorming binnen een *business incubator*. Deze masterproef kent enkele sterke overeenkomsten met de uitkomsten van het empirisch onderzoek van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017).



*Figuur 1: Schematische weergave bevindingen relatievorming*

Voorgaande figuur geeft weer hoe relaties worden vormgegeven op de Corda Campus. Deze relatievorming wordt gefaciliteerd door het management van de Corda Campus, Corda INCubator en de acceleratorprogramma's. Het empirisch onderzoek toont aan dat de rol van de incubator en de acceleratorprogramma's een belangrijke impact heeft op relatievorming op de Corda Campus. De rol van incubator binnen relatievorming werd reeds aangetoond in onderzoek van Sá en Lee (2012). Vooraleer een relatie tot stand komt is er nood aan een eerste contact. Het belang van doorverwijzingen binnen een community is cruciaal omdat een ondernemer niet altijd weet waar de *resources* zich bevinden. Dit doen zij door te fungeren als *linking person* (Sá & Lee, 2012; Shieh-Chieh et al., 2010). Zij hebben namelijk een zeer goed beeld over de verschillende bedrijven die op de campus of op de incubator aanwezig zijn. Bovendien wordt de rol van *linking person* ook door andere individuen uitgeoefend zoals de startups zelf.

Een tweede wijze om in contact te komen met anderen is via spontane ontmoetingen. Spontane ontmoetingen zullen sneller plaatsvinden wanneer er *proximity of co-location* aanwezig is. Ook anderen factoren dragen hieraan bij zoals de gedeelde *koffiecorner* op de incubator evenals *open officestructuren* en het groot aantal bedrijven op de Corda Campus. Onderzoek van Sá en Lee (2012) bevestigen eveneens de impact van de indeling van een incubator op relatievorming.

Wanneer startups toetreden tot de Corda Campus en meer specifiek de incubator dan gaan zij actief netwerkgedrag verrichten in termen van deelnamen aan evenementen en workshops (Ebbbers, 2014). Dit is derde wijze waarop startups in contact komen met anderen. Door deze evenementen en workshops moeten startups zich ook regelmatig *pitchen*. Op die manier tracht men ervoor te zorgen dat startups met elkaar in contact komen en relaties opbouwen. Daarnaast worden er ook evenementen georganiseerd door de Corda Campus waar alle bedrijven op de campus aanwezig mogen zijn. Ook hier komen individuen met elkaar in contact. De insteek van evenementen is echter niet specifiek netwerken maar vaak gekoppeld aan nuttige inhoud. Op die manier draagt dit bij aan zowel het opbouwen van relaties met anderen als het verspreiden van kennis en ervaringen.

Deze nieuwe bevindingen sluiten aan bij het werk van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) en Sá en Lee (2012). Daarnaast toont deze masterproef aan dat een aantal relatiedrijvers en relationele uitkomsten uit het onderzoek van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) ook van toepassing zijn op een campus met een eigen *networked incubator*.

Uit het empirisch onderzoek komen zes relatiedrijvers aan het licht: klik, complementariteit, gedeelde overtuigingen, solidariteit en empathie en tijdsbesparing. Deze zes relationele drijfveren kennen een sterke overeenkomst met het onderzoek van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) die in hun onderzoek de volgende zes relationele drijfveren ontdekten: complementariteit, *linking person*, *empathy*, *solidarity & common awareness*, *shared values*, *proximity & saving time*.

Daar waar Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) *linking persons* zien als een relationele drijfveer, toont dit onderzoek aan dat dit eerder een factor is die bijdraagt aan het eerste contact en geen relatiedrijver is. De reden hiervoor is dat een *linking person* twee individuen in contact kan brengen met elkaar maar dit is echter niet de reden waarom mensen een relatie met elkaar aangaan. Het onderzoek van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) beperkt zich tot het in kaart brengen van relaties tussen leden van de incubator. Wanneer er gekeken wordt naar relaties met andere bedrijven op de Corda Campus dewelke geen onderdeel zijn van de incubator dan blijven deze relationele drijfveren aanwezig. Wat zeer typerend is voor de Corda Campus is de uitstroom van de incubator naar de campus. Dit gaat gepaard met een groter wordende afstand. Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) geven aan dat *proximity* een positieve impact heeft op het in contact komen met anderen maar dat dit geen invloed heeft op het al dan niet voortbestaan van de relatie na het verlaten van de incubator. In mijn onderzoek is het echter gebleken dat *proximity* wel degelijk ervoor kan zorgen dat relaties op een einde lopen en dus een negatieve impact kunnen hebben. Dit omdat de frequentie van interactie daalt dewelke cruciaal is voor een relatie.

Dat *proximity* een grote rol speelt in relatievorming komt in mijn onderzoek sterk naar voren. Het verhuizen naar een gesloten kantoor op de incubator betekende voor een van de bedrijven al een vermindering van de connectie met anderen en had dus een negatieve impact. Het belang van frequente interacties voor het verder vormgeven van de relaties tussen individuen zoals aangetoond in onderzoek van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) wordt met dit onderzoek bevestigd. Frequente interacties bepalen mee de sterkte van de relatie en leiden in sommige gevallen tot vriendschappelijke relaties. De uitkomst van een relatie zoals beschreven in het onderzoek van Redondo-Carretero en Camarero-Izquierdo (2017) ziet er als volgt uit: introductie in netwerken, samenwerkingen rond projecten, samenwerkingen in het algemeen, ervaring, competitieve prijzen, partners. Dit wordt bevestigd door dit onderzoek maar eveneens aangevuld met de volgende relationele uitkomsten: oprichting nieuwe startup, *coaching/mentoring*, sparringpartners, klanten en leverancier.



#### **4.4.1 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek**

*Community formation* onderzoeken in deze masterproef was een uitdaging door enerzijds het gebrek aan literatuur in verband met *community formation* en anderzijds is het zeer complex fenomeen dat zich afspeelt op verschillende niveaus. Aangezien *community formation* slechts één aspect was van deze masterproef, heb ik getracht om met beperkte middelen in termen van tijd toch zo correct mogelijk weer te geven hoe de community zich heeft vormgegeven. Er is hiervoor gebruik gemaakt van diepte-interviews bij de Corda INCubator en de acceleratorprogramma's. Bijkomend werd *community formation* ook steeds bevraagd in de interviews bij de verschillende bedrijven en vooral ook bij Mobile Vikings. Ondanks het beperkte aantal geïnterviewden bevatten deze interviews zeer interessante en omvangrijke data. Het aantal geïnterviewden die een grote rol hebben gespeeld in de *community formation* is in deze masterproef eerder beperkt in vergelijking met andere onderzoeken naar *community formation*. Het gebruik maken van online nieuwsartikels heeft er echter wel voor gezorgd dat er een goede indicatie kon worden gegeven van hoe de community doorheen de jaren is ontstaan. De literatuur rond *community formation* binnen een context van *startup communities* en *EE* is vrij beperkt en vaak descriptief van aard. Aangezien een community cruciaal is voor *EE* is het aangeraden om meer onderzoek te doen naar hoe deze *communities* ontstaan. Op basis van die data zou interessant zijn om van daaruit theorie te genereren. Het lijkt mij interessant om *community formation* te onderzoeken op grond van longitudinaal onderzoek waarbij er gefocust wordt op het genereren van theoretische inzichten aangezien de beschikbare literatuur op dit moment vooral een *exploratory of descriptive case study approach* hanteert.

Door de geïnterviewden werd vaak aangehaald dat de keuze van de *sample* en de grootte van de *sample* een zeer goed en representatief beeld zou scheppen van *community formation*, relatievorming en de manier waarop de *entrepreneurship community* bijdraagt aan het succes van startups. De selectie van geïnterviewden is voornamelijk gebaseerd op *snowball sampling*. Door gebruik te maken van deze methode hebben er vijftien interviews plaatsgevonden. Een beperking van deze methode in deze masterproef was het gebrek aan grote bedrijven die hier reeds ettelijke jaren zitten. Het enige grote bedrijf, dewelke een zeer belangrijke rol heeft gespeeld op de Corda Campus en onderdeel is van deze masterproef, is Mobile Vikings.

In deze masterproef werd er gebruikt gemaakt van diepte-interviews. Ik heb reeds voor de eerste keer diepte-interviews afgenomen in mijn bachelorproef en voor de tweede keer in deze masterproef. Ik heb gemerkt dat als onervaren interviewer vaak moeilijk was om vast te houden aan het interviewscript. De geïnterviewden gingen op een bepaalde materie soms diep in. Dit kan gezien worden als beperking maar ook als verrijking aangezien de geïnterviewde hierdoor vrijer sprak en af en toe zeer interessante elementen naar voren bracht. Er was sprake van een hoge mate aan openheid over tal van onderwerpen. Daarnaast was in deze masterproef de diversiteit van de geïnterviewden zo groot dat het interviewprotocol niet altijd geschikt was en dat ik bijkomende vragen moest stellen. Die bijkomende vragen namen tijd in beslag maar waren wel cruciaal voor het kaderen van de verkregen data. Het gebruik van een korte vragenlijst die op voorhand werd ingevuld zou ertoe geleid hebben dat bepaalde aspecten beter konden worden uitgelicht.

Daar waar in deze masterproef werd gekeken naar de manier waarop de *entrepreneurship community* bijdraagt aan het succes van *entrepreneurial startups* lijkt het mij na het horen van enkele uitspraken van startups ook enorm interessant om te onderzoeken welke impact de *entrepreneurship community* heeft op grote bedrijven. Op de Corda Campus zijn namelijk een aantal grote bedrijven aanwezig en steeds meer grote bedrijven richten op de Corda Campus kleine eenheden op. Dit geeft een zekere indicatie dat dit een bepaald voordeel oplevert voor bedrijven. Echter dient hiervoor meer onderzoek te gebeuren.

De faciliterende rol van *proximity* of *co-location* in relatievorming is een interessant gegeven. Daar waar er op de Corda INCubator sprake is van één verdieping met een *open office* en een gezamenlijke *koffiecorner* is dit niet overal het geval. Door de respondenten werd regelmatig aangehaald hoe belangrijk die opstelling was om anderen te leren kennen en relaties te vormen. Tijdens mijn bezoek aan de StartupVillage te Antwerpen vertelden enkele startups mij dat zij binnen het Start it @KBC-programma in de boerentoren gevestigd waren. Daar zaten zij niet op één verdiep maar verspreid over verschillende verdiepen. Ze vertelden mij spontaan dat ze soms niet de moeite deden om naar een ander verdiep te gaan omdat ze het idee hadden dat ze dan andere startups zouden storen. De indeling van een incubator of campusgebouw heeft dus zeker een invloed op relatievorming. Het zou interessant kunnen zijn om bijkomend onderzoek te verrichten naar de manier waarop de indeling het meest effectief is voor startups. Dit kan bijkomend worden aangevuld met een studie waarin men onderzoekt of de combinatie van een bedrijventerrein met incubator/accelerator en een bijhorende visie in verband met doorgroeien op de campus een voordeel oplevert voor de aanwezige bedrijven. Deze masterproef geeft een kleine positieve indicatie dat dit het geval is maar bijkomend onderzoek is noodzakelijk.

#### **4.4.2 Implicatie voor management**

Voor het management van incubatoren, acceleratoren, bedrijventerreinen is het belangrijk om faciliterend te werk te gaan en de community bij te staan waar nodig door het organiseren van evenementen, het faciliteren van relatievorming, het aantrekken van dienstverleners en het afsluiten van nieuwe *partnerships*. Op die manier draagt men bij aan het bouwen van een goed-functionerende community die op zijn beurt positief bijdraagt aan het succes van startups en van de community. Om te faciliteren moet het management weten waar de noden zijn. Daarom moet het management regelmatig de community bevragen en initiatieven opzetten om de noden te identificeren. Het kan hierbij gaan om adviesraden waarin de community wordt gerepresenteerd of door de community inspraak te geven in beslissingen. Daarnaast is het ook steeds belangrijk om proactief te communiceren. Faciliterend te werk gaan is cruciaal, de community bestaat namelijk uit de bedrijven en hun interacties.

Bijkomend is het ook belangrijk voor mensen die onderdeel zijn van het management van een incubator, accelerator, bedrijventerrein of campus rekening om te houden met de rol van *proximity* en *co-location*. Alle respondenten in dit onderzoek hebben de rol van *proximity* of *co-location* aangehaald als belangrijke facilitator voor enerzijds het in contact komen met anderen en anderzijds het onderhouden van relaties. Ook de plaatsing van de *koffiecorner* blijkt hierin cruciaal. Het is dus raadzaam deze op een gecentraliseerde plaats te zetten zodat mensen met elkaar in contact komen, relaties gevormd kunnen worden en *resources* kunnen worden uitgewisseld. Het voorzien van faciliteiten zoals een postkantoor, bankkantoor, kapper, restaurant of *koffiecorner* maar ook een goed functionerende infrastructuur hebben eveneens een positieve invloed op startups omdat zij zich kunnen focussen op hun *business*. Hierin voorzien leidt tot een toegevoegde waarde.

Tot slot is het belangrijk om in te zien welke cruciale rol er is weggelegd voor bijvoorbeeld de *community manager* van een acceleratorprogramma zoals Bea Cleeren (Start it @KBC) of de rol van iemand zoals Patrick Kestens (Corda INCubator). Zij spelen als facilitator van relatievorming, als mentor/coach voor een startup, een cruciale rol binnen de community en moeten steeds handelen in het voordeel van hun leden.

#### **4.4.3 Implicatie voor startups**

Onderdeel zijn van een lokale *entrepreneurship community* kan zeer voordelig zijn en een positieve bijdrage leveren aan startups. Het is echter van groot belang dat je als ondernemer actief bijdraagt aan de community volgens het principe van: *pay it forward*. Er is een collectief geloof dat geven zonder eerst te nemen op termijn ook zal opleveren. Bovendien draag je op die manier bij aan de community. Door actief te zijn in een community en ook deel te nemen aan activiteiten leer je mensen kennen waarmee relaties gevormd kunnen worden en zoals in deze masterproef wordt aangetoond, kan dit aanzienlijke voordelen opleveren. Het is echter aan de startup om de kansen te grijpen die er geboden worden. Binnen een community is er kennis, ervaring en expertise aanwezig waar je als startende ondernemer of als matuur bedrijf nog van kan leren. Het is dus raadzaam om in te zien wat de waarde is van een goed functionerende community is en hoe deze kan bijdragen aan het succes van startups.

## 5. Persoonlijke reflectie

Binnen dit onderzoek heb ik mogen kennismaken met de *case study approach* waardoor ik heel wat heb bijgeleerd op niveau van onderzoek. Het projectwerk binnen het opleidingsonderdeel psychologie, mijn bachelorproef rond *idea generation techniques* en het opleidingsonderdeel onderzoeksmethoden hebben een fundament gelegd waarop ik bij deze masterproef heb kunnen bouwen. Het gebruik maken van diepte-interviews en persoonlijk contact hebben mijn masterproef enorm verrijkt. Ik ben de zestien geïnterviewden daar enorm dankbaar voor aangezien zij deze masterproef hebben vormgegeven. Het idee was om op basis van twaalf interviews deze masterproef te voltooien maar door het gebruik van *snowball sampling* en de vele interessante verhalen heb ik het empirisch gedeelte mogen afsluiten met vijftien interviews. Ik heb ook een bezoek kunnen brengen aan de StartupVillage te Antwerpen in het kader van het imec.start-programma waar ik ook een zeer interessante avond heb gehad en eveneens mensen heb mogen leren kennen.

Ik ben Prof. dr. dr. Frank Lambrechts ook zeer dankbaar voor zijn hulp gedurende deze masterproef wat gepaard ging met de nodige dosis geduld van zijn kant. Mijn masterproef gecombineerd met mijn voorzitterschap binnen Junior Consulting, mijn activiteiten binnen diverse netwerken waaronder UHasselt Entrepreneurs in Action en het internationale JADE netwerk evenals mijn stage bij Cegeka hebben voor aardig wat stress gezorgd maar waren een stimulans om mijn masterproef zo goed mogelijk en op tijd af te leveren.

Ik heb reeds mogen ervaren op kleine schaal wat ondernemen of een bedrijf leiden is. De kennis die ik via deze masterproef heb opgedaan deel ik ook met passie aan mijn opvolgers nu mijn voorzitterschap binnen Junior Consulting op zijn einde loopt. Ik heb ook zelf mogen ervaren wat het belang is van een goed netwerk en welke voordelen dit kan opleveren voor een bedrijf. Bijkomend heb ik ook mogen ervaren welk potentieel een cultuur zoals de Corda Campus heeft om ook academische studenten te overhalen om op deze campus te starten, als ondernemer of als werknemer. Naar mijn mening zit er heel wat potentieel voor toekomstig onderzoek in de case rond de Corda Campus. Ik hoop dat dit onderzoek een start mag zijn voor toekomstig onderzoek op de Corda Campus. Indien ik de kans had om deze masterproef te spreiden over langere termijn dan had ik met plezier een longitudinaal onderzoek gedaan. Een aantal startups volgen gedurende enkele jaren kan in mijn ogen een zeer interessant onderzoek zijn om zo de evolutie van startups in een community en binnen de Corda Campus te onderzoeken.

Ik was reeds bekend met de Corda Campus en de specifieke cultuur die er heerst door mijn ervaringen als voorzitter van Junior Consulting en als *Customer Care Agent* bij Mobile Vikings. Daarnaast kwam ik reeds op jonge leeftijd in contact met de Corda Campus aangezien mijn nonkel, Jo Gielen, gekend als oprichter en CEO van bedrijven als Ideaxis, Addemar, 8Seconds en eSurgie, hier vanaf 2003 tot en met 2013 zijn bedrijf had. Hij was met Ideaxis één van de eerste startups die zich vestigde op de Research Campus Hasselt en later op de Corda Campus. Daarnaast was hij ook actief als mentor voor startups. Een interview met Jo Gielen had interessante informatie kunnen verschaffen over de evolutie van de Corda Campus en de manier waarop de community bijdraagt aan het succes van startups. Op moment van schrijven is het echter exact één jaar geleden dat Jo Gielen overleed. Als ondernemer was hij steeds een grote inspiratiebron voor mij en door hem kwam ik de eerste keer in contact met de Corda Campus. Zijn passie voor ondernemen heeft mij steeds geboeid waardoor ik ook twee jaar geleden gestart ben binnen Junior Consulting. Ook is dit een aanleiding geweest voor mijn keuze voor dit onderwerp voor mijn masterproef van prof. dr. dr. Frank Lambrechts.

Deze masterproef was voor mij een enorme verrijking aangezien ik meer te weten ben gekomen over het ontstaan van de Corda Campus, de evolutie van de Corda Campus en alle factoren die bijgedragen hebben aan het succes van deze Campus en haar inwoners. De diepte-interviews die ik heb mogen afnemen bij de verschillende individuen op de Corda Campus vroegen om heel wat uren voorbereiding door onderzoek te doen in de literatuur en achteraf nog meer uren in de analyse van de interviews. Deze interviews heb ik echter mogen ervaren als een enorme leerrijke en leuke ervaring aangezien ze steeds vergezeld werden van een koffie en een leuke babbel achteraf. Ik heb ook heel wat bijgeleerd over de wereld van startups.

De Corda Campus heeft een van zijn belangrijkste troeven ook reeds aan mij prijsgegeven, namelijk een open community met een sterke passie, openheid en bereidheid tot helpen. Ik heb dit zelf mogen ervaren en ik heb mogen leren hoe belangrijk dit is. Ik neem deze ervaring mee in mijn toekomstige carrière en ik hoop dat bepaalde wegen zich in de toekomst nog mogen kruisen.

## 6. Conclusie

Deze masterproef is verkennend onderzoek naar de succesvolle *entrepreneurship community* op de Corda Campus dewelke deel uit maakt van een groter concept om Limburg te verheven tot een goed functionerend ecosysteem. Het doel van deze masterproef was te onderzoeken op welke manieren een *entrepreneurship community* bijdraagt aan het succes van startups. Dit toegepast op de Corda Campus. Hierbij is er verkennend onderzoek gedaan naar hoe de community tot stand is gekomen; welke belangrijke kenmerken er aanwezig zijn in die community; hoe relaties tot stand komen en hoe de community bijdraagt aan het succes van startups. Hierbij zijn sterke gelijkenissen opgetreden met de vorming van een *moral community* binnen de SEMATECH-case maar ook sterke gelijkenissen met de *Boulder Startup Community* beschreven door Brad Feld (2012) (Browning et al., 1995).

Zo is er sprake van een *enabling actor* die een *top-down* beslissing nam om een campus met incubator en community op te richten. Het heeft hiervoor een kader opgericht waarin zij fungeerde als *facilitative leading actor*. Op die manier is er bottom-up een community kunnen ontstaan waarin bedrijven samen met het management *als cultural educator* fungeerden en een cultuur ontwikkelden die gekenmerkt wordt door *paying it forward*. Deze cultuur leidt tot *self-reinforcing relationships* waardoor de *resources* beter worden verspreid (Feld, 2012). Belangrijk elementen binnen deze relaties zijn *unconditional giving* en *self-amplifying reciprocity*. Dit heeft zich vertaald in deze case als *paying forward*. Deze community heeft door zijn omvang en aanwezige resources evenals de cultuur die er heerste een grote impact op de startups. De belangrijkste bijdrage van de Corda Campus, de Corda INCubator en de acceleratorprogramma's is het aanbieden van toegang tot het netwerk door middel van doorverwijzing en het organiseren van evenementen en workshops (Lee, Lee, & Feiock, 2012). Zo faciliteren ze het eerste contact tussen bedrijven onderling. Op die manier ontdekken bedrijven relatiedrijvers zoals complementariteit, gedeelde waarden etc. (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017). Dit zorgt ervoor dat er relaties ontstaan waarbinnen *resources* worden uitgewisseld. Het fenomeen van *resource recycling* is zeer sterk aanwezig doordat startups die het acceleratorprogramma of de incubator verlaten, zich vestigen in omliggende gebouwen. Op die manier blijft de kennis en ervaring aanwezig op de Corda Campus en kan deze gedeeld worden met de nieuwe startups. Ook de aanwezigheid van dienstverleners, partners en grote bedrijven dragen bij aan *resource recycling* en het aantrekken van nieuwe *resources* van buitenaf. De *resources* die worden aangetrokken van buitenaf zijn voornamelijk *financiering* en personeel. De verspreiding en *recycling* van *resources* komen voort uit samenwerkingen, het vinden van *co-founders*, het delen van kennis, feedback over product of dienst, toegang tot extern netwerk, coaches en mentoren en dienstverleners en partners. Daarnaast zit er ook zeer veel waarde in het uitwisselen van ervaringen tussen startups en bedrijven. Hierbij gaat het dan over ervaringen in verband met andere bedrijven, praktische zaken, ophalen van financiering maar ook op vlak van internationalisering en tal van andere elementen. Tot slot biedt de community ook toegang tot externe netwerken via de acceleratorprogramma's en de eigen netwerken van ondernemers.

*Proximity* op de Corda Campus versterkt de frequente interacties en de spontane ontmoetingen en speelt ook een belangrijke rol in het versnellen van het verwerven en verspreiden van *resources*. Dit omdat *proximity* het aantal frequente interacties versterkt en het dus makkelijker maakt om *resources* uit te wisselen. Hierbij bij spelen de *koffiecorner* op de Corda INCubator en de Corda Latte op de campus een cruciale rol. Aangezien het hier gaat om een verkennend onderzoek in deze unieke setting, is het raadzaam om deze aspecten verder te onderzoeken.



## Lijst van geraadpleegde werken

- Alvedalen, J., & Beschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *European Planning Studies*, 25(6), 887-903.
- Anoniem. (2013). Research Campus Hasselt wordt Corda Campus. Requested on the 28<sup>th</sup> of May 2018. Retrieved from <http://www.cordacampus.com/nl/update/researchcampus-hasselt-wordt-corda-campus>
- Anoniem. (2016). Limburg werkt aan eigen Silicon Valley. De Morgen. Requested on the 28<sup>th</sup> of May 2018. Retrieved from <https://www.demorgen.be/plus/limburg-werkt-aan-eigen-silicon-valley-b-1480898400724>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28.
- Berger, A., & Brem, A. (2016). Innovation Hub How-To: Lessons From Silicon Valley. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(5), 58-70.
- Bloovi. (2014). KBC geeft 28 startups onderdak in KBC-toren. Bloovi. Requested on the 28<sup>th</sup> of May 2018. Retrieved from <https://www.bloovi.be/nieuws/detail/kbc-geeft-28-startups-onderdak-in-kbc-toren>
- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290.
- Browning, L. D., Beyer, J. M., & Shetler, J. C. (1995). Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry, *Academy of Management Journal*, 38(1), 113-151.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes. US: *Harvard University Press*.
- Campus, C. (2018, 25/03/2018). Corda Campus. Requested on: the 28<sup>th</sup> of May 2018. Retrieved from <https://www.cordacampus.com/nl>
- Castro, I., Galán, J. L., & Bravo, S. (2014). Entrepreneurship and social capital: Evidence from a Colombian business incubator, 24(1), 91-100.
- Cohen, B. (2005). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- Ebbers, J. J. (2014). Networking Behavior and Contracting Relationships Among Entrepreneurs in Business Incubators. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(5), 1159-1181.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ekekwe, N. (2011). Tech Startups Need Non-Techies to Succeed. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-3.
- Emmanuel Terrasse, & Broens, B. (2017). Requested on the 28<sup>th</sup> of May 2018. Thales Alenia Space bouwt fabriek in Hasselt. De Tijd. Retrieved from <http://academic.gopress.be/nl/search-article>
- Euchner, J. (2016). Ecosystem Innovation. *Research-Technology Management*, 59(2), 9-10,



- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*: John Wiley & Sons.
- Feldman, M. P. (2001). The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context. *Industrial & Corporate Change*, 10(4), 861-891.
- Geibel, R. C., & Manickam, M. (2016). Comparison of selected startup ecosystems in Germany and in the USA Explorative analysis of the startup environments. *GSTF Business Review*, 4(3), 66-71.
- Genome, S. (2017). The 2017 Global Startup Ecosystem Report. Requested on the 4th of May 2017. Retrieved from <https://startupgenome.com/report2017/>
- Goswami, K., Mitchell, J. R., & Bhagavatula, S. (2018). Accelerator expertise: Understanding the intermediary role of accelerators in the development of the Bangalore entrepreneurial ecosystem. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 117-150.
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Greve, A., & Salaff Janet, W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Groenewegen, G., & de Langen, F. (2012). Critical Success Factors of the Survival of Start-Ups with a Radical Innovation. *Journal of Applied Economics & Business Research*, 2(3), 155-171.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked Incubators. *Harvard Business Review*, 78(5), 74-84.
- Hayter, C. (2016). A trajectory of early-stage spinoff success: the role of knowledge intermediaries within an entrepreneurial university ecosystem. *Small Business Economics*, 47(3), 633-656.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- Johnson, K. K. L. (2014). Innovating the city: challenges and opportunities in establishing incubators and districts in Paris and Boston.
- Klyver, K., & Hindle, K. (2007). The Role Of Social Networks At Different Stages Of Business Formation. *Small Enterprise Research*, 15(1), 22-38.

- Lambrechts, F., Taillieu, T., Grieten, S., & Poisquet, J. (2012). In-depth joint supply chain learning: towards a framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 627-637.
- Lambrechts, F., Taillieu, T., & Sips, K. (2010). Learning to work with interdependencies effectively: the case of the HRM forum of the suppliers teams at Volvo Cars Gent. *Supply Chain Management*, 15(2), 95-100.
- Lambrechts, F. J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J. P., & Schein, E. H. (2011). Learning to Help Through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview With Edgar H. Schein (Vol. 10, pp. 131-147): *Academy of Management*.
- Latussek-Jurczak, D., & Prystupa-Rządca, K. (2014). COLLABORATION AND TRUST-BUILDING IN OPEN INNOVATION COMMUNITY. *Journal of Economics & Management*, 17, 47-62.
- Lecluyse, W. (2016). Fusie Iminds en Imec is rond. De Standaard. Requested on the 28th of May 2018. Retrieved from [http://www.standaard.be/cnt/dmf20160219\\_02137842](http://www.standaard.be/cnt/dmf20160219_02137842)
- Lee, Y., Lee, I. W., & Feiock, R. C. (2012). Interorganizational Collaboration Networks in Economic Development Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis\* Interorganizational Collaboration Networks in Economic Development Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis. *Policy Studies Journal*, 40(3), 547-573.
- Limburg, P.-E. (2015). Economisch rapport - themanummer community formation.
- Maria Contreras, Leonardo Pineda, & C. Scheel Egade. (2013). Strengths and weaknesses of Bogota as an innovation hub: Towards the governance of the regional innovation system. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 12(1).
- Massis, A. D., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship, *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (Second Edition ed.): O'Reilly.
- Meers, K. (2012). LRM investeert 34 miljoen in nieuwe kantoren RCH. MadeinLimburg. Requested on the 28th of May 2018. Retrieved from <http://www.madeinlimburg.be/nieuws/lrm-investeert-34-miljoen-in-nieuwe-kantoren-rch/>
- Meers, K. (2014). Mobile Vikings gekozen voor Vlaamse Alliantie. MadeinLimburg. Requested on the 28th of May 2018. Retrieved from <http://www.madeinlimburg.be/nieuws/mobile-vikings-gekozen-voor-vlaamse-alliantie/>
- Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251-285.
- Motyama, Y., & Knowlton, K. (2017). Examining the connections within the startup ecosystem: A case study of st. louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1), 3-23.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Rabelo, R. J., & Bernus, P. (2015). A Holistic Model of Building Innovation Ecosystems. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 2250-2257.
- Redondo-Carretero, M., & Camarero-Izquierdo, C. (2017). Relationships between Entrepreneurs in Business Incubators. An Exploratory Case Study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(1), 57-74.
- Sá, C., & Lee, H. (2012). Science, business, and innovation: understanding networks in technology-based incubators. *R&D Management*, 42(3), 243-253.
- Scillitoe, J. L., & Chakrabarti, A. K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155-167.
- Shieh-Chieh, F., Fu-Sheng, T., & Lin, J. L. (2010). Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(1), 90-113.
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Floyd, S. W. (2003). Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective. *Journal of Management*, 29(3), 427-442.
- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57.
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Spigel, B., & Harisson, R. (2017). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems, *Strategic Entrepreneurship journal*, 12(1), 151-168.
- Stijn Bijmens, & Kestens, P. (2016). Serendipity @corda incubator - From Scratch to Startup.
- Suddaby, R. (2006). From The Editors: What Grounded Theory Is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Tamásy, C. (2007). Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development?. *Growth and Change*, 38(3), 460-473.
- Tello, S., Yang, Y., & Latham, S. (2012). Nascent Entrepreneurs Access and Use of Network Resources in a Technology Incubator. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(3), 375-397, 401-402.
- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Rice, M. P. (2018). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. *Small Business Economics*, 51(1), 153-170.
- Thomas, L. D. W., & Autio, E. (2014). The Fifth Facet: The Ecosystem as an Organizational Field. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014(1), 1-1.

Tibau, F. (2013). Hasseltse Corda Campus krijgt start-up incubator van 3400 m<sup>2</sup>. Datanews. Requested on the 28th of May 2018. Retrieved from <http://datanews.knack.be/ict/nieuws/hasseltse-corda-campus-krijgt-start-up-incubator-van-3400-m/article-normal-294629.html>

Tötterman, H., & Sten, J. (2005). Start-ups: Business Incubation and Social Capital. *Incubación de empresas y capital social.*, 23(5), 487-511.

# Bijlage 1.

## Interview script *bedrijven*

*Semigestructureerd interview waarbij tijdens het interview regelmatig verder werd doorggevraagd en bijkomende vragen werden gesteld om de verkregen data beter te kunnen plaatsen. Bijkomend waren ook extra vragen tijdens het interview noodzakelijk om meer diepgaandere informatie te verkrijgen en in te pikken op interessante elementen.*

De rode vragen zijn tijdens het afnemen van de interviews toegevoegd aan het interviewscript.

### *Toestemming*

Indien u er de toestemming voor geeft zou ik graag het interview opnemen. Op die manier kan ik achteraf de data op een betere manier analyseren. De verkregen data wordt enkel gebruikt in dit onderzoek. De data wordt zo verwerkt dat ... bijvoorbeeld wordt gecodeerd als bedrijf A. Wanneer een uitspraak van u wordt gebruikt zal er in de vermelding staan (Bedrijf A). Er kan ook gekozen worden om niet anoniem te blijven. Ik stel alvast voor dat ik ongeacht de keuze die uw wenst te nemen, u op de hoogte stel van de gebruikte uitspraken uit het interview. De keuze hierbij ligt volledig bij u.

### *Inleidende vragen:*

1. In welk jaar is uw bedrijf opgericht?
2. Hoeveel werknemers telt uw bedrijf op dit moment?
3. Hoe bent u op de Corda Campus terechtgekomen?
4. Was u onderdeel van een van de acceleratorprogramma's? (Start it @KBC of imec.istart)

### *Impact op succes:*

1. Wat is volgens u de impact geweest van de andere startups en bedrijven op de Corda Campus op het succes van de onderneming? Kan u even toelichten waarom u dat denkt?
2. Nam u ook deel aan de evenementen en workshops?
3. Kreeg u ook een coach/mentor toegewezen?
4. Heeft u specifieke een rol in dit netwerk?
5. Brengt u mensen aan in dit netwerk?
6. Bent u actief in een netwerk zoals Vkw Limburg, BNI etc.?
7. Heeft u een relatie met bedrijven buiten de incubator?
8. Verwijst u afgewezen kandidaten voor een vacature na toestemming hiervan ook door naar andere bedrijven?

### *Relatievorming:*

9. U bezit ongetwijfeld relaties met anderen op de Corda Campus.
10. Hoe zou u deze relaties typeren?
  - a. Hoe zijn deze relaties tot stand gekomen?
    - i. Bewust
    - ii. Spontaan
    - iii. Door een andere partij

- b. Zijn dit informele of formele relaties?
- c. Zijn dit contractuele of niet-contractuele relaties?
  - i. Waarom?
- d. Waarom bent u een relatie gestart met een andere startup/bedrijf?
  - i. Is dit vanuit het idee dat dit iets moet opleveren?
- e. Wat leveren deze relaties op?

11. Ziet u een verschuiving in het type relatie gedurende de jaren? (Meer formele of contractuele)

*Community formation:*

1. Heeft u het idee dat u lid bent van een netwerk/community hier op de Corda Campus? Kan u even toelichten hoe u in het netwerk bent terecht gekomen?
2. Is er een bepaalde cultuur aanwezig op de Corda Campus?
3. Heeft u de community zien veranderen?

*Rol incubator:*

4. Wat is de rol van de incubator en het management van de incubator in het succes van de startup?
5. Wat is de rol van de incubator in het netwerk?
6. Wat is de rol van de incubator in de relaties die u vormt met anderen?

## **Bijlage 2.**

### **Interview script Corda INCubator**

#### *Toestemming*

*Semigestructureerd interview waarbij tijdens het interview regelmatig verder werd doorggevraagd en bijkomende vragen werden gesteld om de verkregen data beter te kunnen plaatsen. Bijkomend waren ook extra vragen tijdens het interview noodzakelijk om meer diepgaandere informatie te verkrijgen en in te pikken op interessante elementen.*

Indien u er de toestemming voor geeft zou ik graag het interview opnemen. Op die manier kan ik achteraf de data op een betere manier analyseren. De verkregen data wordt enkel gebruikt in dit onderzoek. De data wordt zo verwerkt dat ... bijvoorbeeld wordt gecodeerd als bedrijf A. Wanneer een uitspraak van u wordt gebruikt zal er in de vermelding staan (Bedrijf A). Er kan ook gekozen worden om niet anoniem te blijven. Ik stel alvast voor dat ik ongeacht de keuze die uw wenst te nemen, u op de hoogte stel van de gebruikte uitspraken uit het interview. De keuze hierbij ligt volledig bij u.

#### Interview vragen:

1. Hoe is de Corda INCubator ontstaan?
2. Wanneer is de Corda INCubator ontstaan?
3. Was dit op vraag van bedrijven?
4. Hoe is die community tot stand gekomen
  - Is dit organisch gegroeid?
  - Hoe is dit gegroeid? Welke acties heeft men genomen etc.
5. Hoe gaat het precies in zijn werk? (Coaching/mentoring, evenementen, selectieprocedure etc.)
6. Hoe proberen jullie bij te dragen aan het succes van startups
7. Is er een bepaalde cultuur aanwezig?
8. Welke rol spelen jullie in het netwerk?
9. Brengt u mensen aan in dit netwerk?
10. Wat is de rol van de incubator in het netwerk?

## Bijlage 3.

### Interview script Start it @KBC

#### *Toestemming*

*Semigestructureerd interview waarbij tijdens het interview regelmatig verder werd doorggevraagd en bijkomende vragen werden gesteld om de verkregen data beter te kunnen plaatsen. Bijkomend waren ook extra vragen tijdens het interview noodzakelijk om meer diepgaandere informatie te verkrijgen en in te pikken op interessante elementen.*

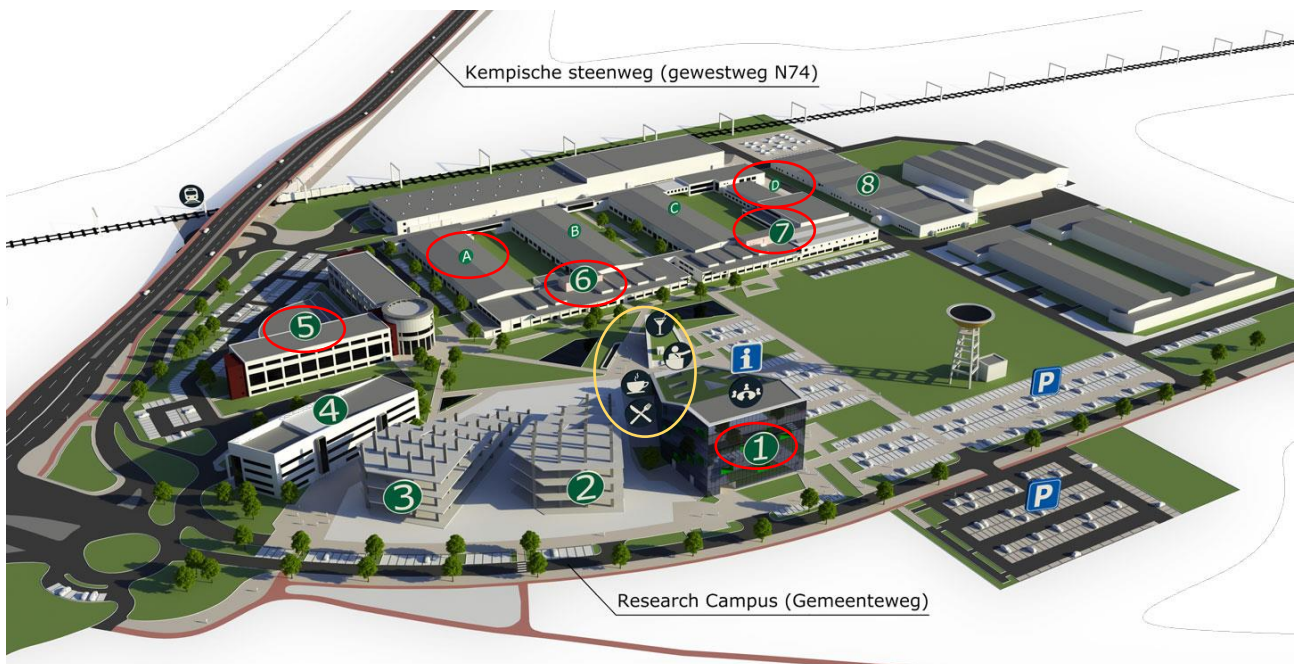
Indien u er de toestemming voor geeft zou ik graag het interview opnemen. Op die manier kan ik achteraf de data op een betere manier analyseren. De verkregen data wordt enkel gebruikt in dit onderzoek. De data wordt zo verwerkt dat ... bijvoorbeeld wordt gecodeerd als bedrijf A. Wanneer een uitspraak van u wordt gebruikt zal er in de vermelding staan (Bedrijf A). Er kan ook gekozen worden om niet anoniem te blijven. Ik stel alvast voor dat ik ongeacht de keuze die uw wenst te nemen, u op de hoogte stel van de gebruikte uitspraken uit het interview. De keuze hierbij ligt volledig bij u.

#### Interview vragen:

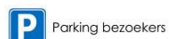
1. Hoe is de Corda Start it @KBC ontstaan?
2. Wanneer zijn jullie ontstaan?
3. Hoe zijn jullie op de Corda INCubator terechtgekomen?
4. Was dit op vraag van bedrijven?
5. Hoe is die community tot stand gekomen
  - Is dit organisch gegroeid?
  - Hoe is dit gegroeid? Welke acties heeft men genomen etc.
6. Hoe gaat het precies in zijn werk? (Coaching/mentoring, evenementen, selectieprocedure etc.)
7. Hoe proberen jullie bij te dragen aan het succes van startups
8. Is er een bepaalde cultuur aanwezig?
9. Welke rol spelen jullie in het netwerk?
10. Brengt u mensen aan in dit netwerk?
11. Wat is de rol van de incubator in het netwerk?



## Bijlage 4.



### BEZOEKERSPLAN



Parking bezoekers



Centraal onthaal  
Tel: 011 230 350



Station Kiewit



Corda Conference



Corda Bar



Corda Latte



Corda Cuisine



Auditorium



Waterloren

Figuur 2: Corda Campus plattegrond\* (Campus, 2018)

Bedrijf	Locatie	Bedrijf	Locatie	Bedrijf	Locatie
Mobile Vikings	Corda 5	Mimesys	Corda A	Marcells Journey	Corda A
AIRobot	Corda D	Nurama	Corda 6	FibriCheck	Corda A
Intago	Corda INCubator (1)	PrintSimple	Corda INCubator (1)	Hyperlane	Corda INCubator (1)/ Corda 7
Smoothy	Corda INCubator (1)	Small Teaser	Corda INCubator (1)	CatchFlip	Corda INCubator (1)
Start it @KBC	Corda INCubator (1)	Imec.istart	Corda INCubator (1)	Corda INCubator	Corda INCubator (1)

Tabel 10: Locatie bedrijven (Corda Campus, 2018)

\* De startups die onderdeel zijn van een acceleratorprogramma krijgen een gratis *seat* op verdieping 2 van Corda 1 wat ook wel de Corda INCubator genoemd wordt. Daar hebben zij ook een eigen *koffiecorner* etc. Zij kunnen echter ook opteren om een ander kantoor te huren op de Corda Campus zoals het geval is bij AIRobot. Zij hadden nood aan een groter kantoor ook al konden zij terecht op de Corda INCubator. Daarom zitten zij in Corda D. Startups die uit het acceleratorprogramma komen vestigen zich voornamelijk in Corda A. Op dit moment worden gebouw 2 en 3 gebouwd. Deze worden ter beschikking gesteld voor scale-ups. De grotere bedrijven zitten verspreid in de verschillende gebouwen.

De geïnterviewde bedrijven zitten op de locaties, aangeduid op de plattegrond door een rode ellips. De Corda Bar, Corda Latte en Corda Cuisine zijn de punten waar de mensen samenkomen om iets te drinken en te eten. Dit is weergegeven door een gele ellips.

# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:  
**Hoe kan een lokale entrepreneurship community bijdragen aan het succes van entrepreneurial start-ups? De case van de Corda Campus**

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

Jaar: **2018**

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,

**Asnong, Jonas**

Datum: **29/05/2018**