



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De ideale mix van begeleidingsinstrumenten voor startups

Elias Savelkoul

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De ideale mix van begeleidingsinstrumenten voor startups

Elias Savelkoul

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

Voorwoord

Ter afsluiting van mijn studies Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt heb ik onderzoek gedaan naar de hulpmiddelen voor startups. Dit onderzoek zou ongetwijfeld nooit gelukt zijn zonder de deskundige ondersteuning van mijn promotor Prof. Dr. Pieter Vandekerkhof. Ook wil ik mijn externe promotor, de heer Marc Beenders van harte bedanken voor zijn praktische ondersteuning en inzet voor deze masterproef. Dankzij deze twee heren is mijn onderzoek tot een goed einde gebracht. Waarvoor duizend en één maal dank!

Daarnaast had ik nog drie personen willen bedanken voor hun inzet en medewerking. Om te beginnen wil ik graag Rob Janssens en Wout De Smedt bedanken voor de technische ondersteuning. En graag ook een bedankje naar Willem Degol voor het helpen verspreiden van mijn enquête.

Ik wens U veel plezier met het lezen van mijn masterproef!

Elias Savelkoul

Heusden – Zolder, mei 2019

Inhoudstabel

Voorwoord.....	1
Samenvatting	5
1 Inleiding	7
2 Een startup	11
2.1 De startup - definitie	11
2.2 De relevantie van startups	12
2.3 Uitdagingen voor startups.....	12
2.3.1 Financiële uitdagingen	12
2.3.2 Human resource management uitdagingen	13
2.3.3 Andere uitdagingen	13
2.4 Kenmerken van startups.....	14
2.4.1 Gebrek aan middelen.....	14
2.4.2 Innovatiegericht	14
2.4.3 Reactief.....	15
2.4.4 Beperkte klantenbasis.....	15
2.4.5 Schaalbaarheid	15
3 Hulpmiddelen voor startups in functie van begeleiding.....	17
3.1 Incubator.....	17
3.1.1 De Incubator – Definitie	17
3.2 Waarde creërende diensten.....	18
3.2.1 Waarde creërende diensten - kenmerken	19
4 Doelen van startups	21
4.1 Financiële doelstellingen	21
4.2 Niet-financiële doelstellingen	21
5 Hypothesen.....	23
5.1 Adviesdiensten: Coaching & mentoring	23
5.2 Netwerkdiensten: Peer-2-peer netwerk & netwerkevents	24
5.3 Kennisdiensten: Workshops, cursussen, seminaries en kennis delen	24
5.4 Leeftijd van de startup	25
6 Model	27
7 Methodologie.....	29
7.1 Dataverzameling & Sample	29

7.2	Afhankelijke Variabele	29
7.3	Onafhankelijke variabelen.....	29
7.4	Data-Analyse	30
8	Resultaten	31
8.1	Beschrijving Steekproef.....	31
8.2	Correlaties	31
8.3	Regressieanalyse	32
9	Conclusie & Discussie	37
10	Verwijzingen.....	39
11	BIJLAGE – VRAGEN ENQUÊTE	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Samenvatting

Deze masterproef doet onderzoek naar de invloed van bedrijfsondersteunende diensten op de doelstellingen van startups. Men identificeerde drie grote bedrijfsondersteunende diensten, namelijk: adviesdiensten, netwerkdiensten en kennisdiensten. Aan de hand van een kwantitatief onderzoek legde men de link met de doelstellingen van startups. Men analyseerde of deze drie diensten een invloed hadden op de doelstellingen en of deze invloed veranderde als men de leeftijd van een startup mee in het onderzoek opnam. Uit de resultaten blijkt dat netwerkdiensten een positieve invloed hebben op de doelstellingen. Leeftijd modereert de relatie voor jongere startups. Hieruit is gebleken dat adviesdiensten een positieve invloed hebben op de doelstellingen en netwerkdiensten daarentegen een negatieve invloed.

Om te beginnen heeft men het startuplandschap geanalyseerd. Hieruit bleek dat men de bedrijfsondersteunende diensten kon categoriseren in drie grote groepen: adviesdiensten, kennisdiensten en netwerkdiensten. Nadien is men meer in detail gegaan in de kenmerken van goede bedrijfsondersteunende diensten en de doelstellingen van startups. Uit de literatuur is gebleken dat diensten die volgende eigenschappen en kenmerken hanteren, de groei van de ondernemer en het bedrijf favoriseren, namelijk: technische expertise verbeteren, een goede bedrijfs- & marketingstrategie uitstippelen, financiële knowhow verbeteren, persoonlijke ontwikkeling door mentoring, geloofwaardigheid toevoegen, rekruteringskennis verbeteren, potentiële klanten toevoegen en management- & controlesystemen implementeren of optimaliseren.

Bijkomend is er tot op heden geen onderzoek gedaan naar de specifieke doelstellingen van startups, om deze reden heeft men kort even een opsomming gemaakt van mogelijke doelstellingen voor startups. Men heeft deze opgedeeld in twee soorten, namelijk financiële doelstellingen en niet-financiële doelstellingen. Nadien heeft men gekeken of het belang dat men hecht aan deze drie diensten enige invloed hebben gehad op de bedrijfsdoelstellingen. En aanvullend heeft men onderzocht of ook de leeftijd van een startup deze invloed modereert. Uit de resultaten blijkt dat over het algemeen, de netwerkdiensten een positieve invloed hebben op de bedrijfsdoelstellingen. Echter blijkt ook bij jongere startups dat adviesdiensten een positieve invloed hebben op bedrijfsdoelstellingen en dat netwerkdiensten een negatieve invloed uitoefenen op de bedrijfsdoelstellingen.

1 Inleiding

De dag van vandaag is het uitermate belangrijk om startups te ondersteunen. Startups zijn diegenen die voor een grote werkgelegenheid, grensverleggende innovatie en een grote economische groei kunnen zorgen (Ries, 2011; Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015). Daarom is het belangrijk de startups steeds bij te staan, want zo loopt men als maatschappij minder risico om bepaalde innovatieve technologieën mis te lopen (Weiblen & Chesbrough, 2015; Kohler, 2016). Als startups verkeerde keuzes maken en daardoor failliet gaan, lopen we niet onmiddellijk innovaties mis. Vanaf het moment dat de faalkosten van de ondernemer (psychologisch, sociaal en financieel) te hoog oplopen en hij/zij daardoor kiest om te stoppen met ondernemen, dan pas kan de maatschappij wel belangrijke innovaties mislopen, en net daarom is het belangrijk dat we de startups van vandaag goed begeleiden en ondersteunen (Ucbasaran, Sheperd, Lockett, & Lyon, 2013).

Startups functioneren in een veranderlijke en uitdagende omgeving, ze worstelen elke dag opnieuw met uitdagingen zoals geen geld hebben en/of geen geschikt personeel hebben (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015). In tegenstelling tot wat de media doet blijken, zijn startups zelden een succesverhaal. Startups gaan gepaard met een hoog risico, maar daar tegenover staat vaak een hoge return (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014). Zo heeft men ingezien dat een startup een ongelofelijk bron van technologie en innovatie is. Echter heeft men ook ingezien dat startups deze klus zelden alleen geklaard krijgen, daarom dat men de dag van vandaag startups een handje toesteeckt (Weiblen & Chesbrough, 2015; Kohler, 2016). Hierdoor ziet het leven van een startup er net dat beetje rooskleuriger uit. Ze krijgen hulp om veel voorkomende problemen te reduceren, gaande van rekruteren, financiering tot management en mentoring (Choi & Stack, 2005; Kohler, 2016). De bedoeling is om startups te ondersteunen, om zo de (zwakkere) startups een extra duwtje in de rug te geven, of... om ze uit de nood te helpen (Kohler, 2016; Weiblen & Chesbrough, 2015). Men moet als samenleving startups blijvend ondersteunen, zodat men zo weinig mogelijk innovaties misloopt. En met innovaties bedoelt men zaken zoals software, Gsm's, procesinnovatie, ga zo maar door. Denk maar aan LinkedIn, Facebook, AirBnb, Skype, Instagram, Uber ... al deze bedrijven waren kleine startups, die momenteel uitgegroeid zijn tot giganten (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015).

Om ervoor te zorgen dat de startups net een grotere overlevingskans krijgen, is het belangrijk dat men de startups in de 'juiste' richting stuurt. En daar ligt het probleem, veel startups geraken niet aan de juiste middelen. Men gaat ervan uit dat startups weinig geloofwaardigheid hebben, geen ervaring hebben, en regelmatig vindt men de ideeën van startups gewoon niet goed genoeg (Kohler, 2016; Weiblen & Chesbrough, 2015). Daarom heeft men enkele modellen ontwikkeld die startups kunnen ondersteunen, om zo de grootste uitdagingen van startups wat dragelijker te maken. Tobias Weiblen (2015) maakt onderscheid tussen vier modellen.: 1) *corporate venturing*, 2) *corporate incubation*, 3) *Outside-in* startup programma's en 4) *Inside-out* startup programma's. Het hoofddoel van deze vier modellen is dat men de bureaucratie aan de kant schuift en plaats maakt voor een aparte entiteit die de communicatie en samenwerking tussen de startups bevordert. Het is de bedoeling dat men dankzij deze vier modellen de grootste uitdagingen voor de startups wat kunnen opvangen. Men helpt de startups met een gepast advies te verlenen, te investeren waar

nodig, workshops te geven, ga zo maar door. Kortom, het doel van deze modellen is om de gebrekkige behoeften binnen te startup te vervullen (Weiblen & Chesbrough, 2015). Welk model men tracht te gebruiken, hangt af van het soort innovatie dat men wil bekomen.

Een populair model is het *corporate incubation model*, dit noemt men in de Nederlandse taal een incubator. Dit is een model dat op een schaalbaar niveau, meerdere startups tegelijk kan helpen (Bergek & Norrman, 2008). Het is een entiteit die verscheidene (hulp)middelen ter beschikking stelt voor de startups. Startups kunnen zich hier vestigen om te groeien, en zodra ze groot genoeg zijn, verlaten ze de incubator (Carayannis & von Zedtwitz, 2005). Een incubator voorziet vier algemene waaiers van hulpmiddelen, namelijk infrastructuur, een fonds van gedeelde ondersteuningsmiddelen, professionele bedrijfsondersteuning, en een interne en/of externe netwerkprovisie (Bergek & Norrman, 2008). Deze ondersteuning zijn in de vorm van workshops, netwerkevents, coaching, enzovoort. Hiermee probeert de incubator de startups te wapenen tegen de uitdagingen die hen staan op te wachten. In de literatuur heeft men de klemtoon vaak verschoven tussen deze vier hulpmiddelen, maar momenteel focust men zich vooral op het bedrijfsondersteunende aspect, omdat men heeft ondervonden dat deze de grootste meerwaarde biedt voor startups (Peters, Rice, & Sundararajan, 2004; Carayannis & von Zedtwitz, 2005).

De hulpmiddelen van een incubator zijn zeer belangrijk want ze bepalen voor een groot deel de slaagkansen van een startup. Echter is de omgeving waarin een startup vertoeft net zo belangrijk. Met wie omringen de oprichters van de startup zich? Aan wie vragen ze strategisch advies? Een correct model kan misschien wel de juiste ondersteuning geven, maar men vergeet vaak de nadruk te leggen op de mensen die een significante invloed kunnen uitoefenen op deze startups. Deze mensen zijn diegenen die de startups van richting kunnen laten veranderen, zelfs wanneer dit niet hun intentie was (Kohler, 2016). Daarom is het belangrijk dat men het juiste advies bij de juiste uitdagingen kan zetten. Net zoals men een onderscheid kan maken binnen deze vier startup modellen, kan men ook onderscheid maken binnen bepaalde groepen personen die een invloed kunnen uitoefenen op een startup. Choi et al. (2005) identificeren enkele groepen zoals de raad van advies, de investeerders en de 'diverse' groep. Onder de diverse groep verstaat men individuen en groepen die op informele wijze aangesloten zijn met de startup, zoals persoonlijke mentors, zakenpartners, leveranciers, enzovoort. Deze drie groepen trachten een startup te ondersteunen met acht waarde creërende activiteiten namelijk: Geloofwaardigheid, technische expertise, financiële expertise, Business & marketingstrategieën, Potentiële klanten & contacten, mentoring, aanneming & personeelsbezetting, Managementsystemen & controle (Choi & Stack, 2005).

Deze acht waarde creërende activiteiten beschouwt men als de meest noodzakelijke elementen om te slagen. Waar een aantal startups zich niet van bewust zijn, is dat niet iedereen in zijn of haar netwerk het meest correcte of beste advies kan geven. Zo ziet men dat er een groot verschil is in het advies van de investeerders en de twee andere groepen. De raad van advies geeft volgens de startups veel beter advies met betrekking tot de technische- en financiële expertise, maar ook de strategie. Bovendien kwamen veel startups overeen dat de investeerders consequent slechter advies gaven dan de twee voorgenoemde groepen. Daarnaast concludeerde men dat de diverse groep uitblonk in het strategisch adviseren van de startups, ook in dit aspect gaven de investeerders minder goed advies (Choi & Stack, 2005).

Om een startup een richting te geven, moet men een doel voor ogen hebben. Deze doelen kunnen afhankelijk zijn van het type bedrijf (matuur, familie, sociaal, startup...), enorm verschillen

(Kotlar, De Massis, Wright, & Frattini, 2018; Basco, 2017). Kotlar et al. (2018) maken een onderscheid tussen financiële (winst en omzet) en niet financiële doelen (prestige, werkgelegenheid, controle, identiteit). Zo heeft men bijvoorbeeld familiebedrijven, deze hebben (meestal) graag input van hun familiale werknemers (Kotlar, De Massis, Wright, & Frattini, 2018). Klassieke mature bedrijven daarentegen, hebben voornamelijk een focus op winstmaximalisatie, en sociale ondernemingen vervullen graag een sociaal doel (Kotlar, De Massis, Wright, & Frattini, 2018). In de literatuur bestaat er tot op heden weinig duidelijkheid over de doelen van startups, en nog veel minder over de effecten van hulpmiddelen op de doelen (Bergek & Norrman, 2008). Startups kunnen de bedoeling hebben om technologisch te innoveren, maar ook willen ze bijvoorbeeld werkgelegenheid creëren of aan winstmaximalisatie doen (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015; Kohler, 2016; Kotlar, De Massis, Wright, & Frattini, 2018). Op dit probleem zou een entiteit die startups begeleidt, zoals een incubator, goed kunnen inspelen. Indien men vooraf op de hoogte is van de 'macro doelen' van een startup, bijvoorbeeld werkgelegenheid stimuleren binnen de provincie, is het dan wel nuttig om winst maximaliserende hulpmiddelen in te zetten voor deze startup (Kohler, 2016; von Zedwitz, 2003; Basco, 2017)? Zou het dan niet beter zijn om bepaalde hulpmiddelen te reserveren voor bepaalde type doelstellingen? Zoals innovatie, werkgelegenheid, aandeelhoudersmaximalisatie, of marktaandeel maximalisatie (Kotlar, De Massis, Wright, & Frattini, 2018)? In de literatuur bestaat hier bijzonder weinig onderzoek naar. Dit is een fenomeen dat in de literatuur betreffende startups ook weinig aan bod komt, men weet in feite niet met zekerheid welke hulpmiddelen welke soort doelen bevorderen. Bovendien is er ook veel onenigheid over de samenstelling van bepaalde hulpmiddelen. Welke personen en hulpmiddelen zet je in voor een startup dat als doel heeft de aandeelhouderswaarde te maximaliseren, en wat bij een startup die een significante impact probeert te maken op de werkgelegenheid?

Tot op de dag vandaag blijven er grote verschillen tussen incubatoren bestaan. De één heeft snel meer ervaring op bepaalde vlakken dan de nieuwe incubator, maar de nieuwheid van de incubator garandeert zo bijvoorbeeld geen innovatie (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012). Omdat er tot op heden een mate van onenigheid bestaat tussen de incubatoren, de mensen, hun manier van werken, de leeftijd van de startups of scale-ups, de samenstelling van de hulpmiddelen, dan lijkt het gunstig deze verschillende hulpmiddelen eens te ontleden en onder de loep te nemen door hun effectiviteit te gaan bevragen. De haalbaarheid kan men bevragen door kritisch te zijn tegenover de huidige manieren, en deze te linken met verschillende doelstellingen van de startups. Zo kunnen incubatoren voornamelijk doeltreffende hulpmiddelen ter beschikking stellen, op deze manier kunnen de onwetende en onervaren startups ook geen slecht(er) advies krijgen, waardoor hun slaagkansen alsook weer verhogen (Choi & Stack, 2005; Kohler, 2016). Daarom zal men in deze masterproef onderzoeken welke hulpmiddelen startups op een zo effectief mogelijke manier helpt. Dit gaat men doen door op drie bijkomende vragen te antwoorden, namelijk welke soort hulpmiddelen voor startups bestaan er reeds? Ten tweede, welke doelstellingen primeren bij startups? Tot slot, welk effect heeft het belang van hulpmiddelen op het belang van de doelstellingen van startups?

2 Een startup

*"Ideas are sh*t, execution is the game"*

- Gary Vaynerchuck

In het onderstaande hoofdstuk bespreken we wat een startup is, waarom we startups belangrijk achten met daaropvolgend een ontleding van de fundamentele eigenschappen van een startup. Hoe herkent men een startup? Met welke problemen kampen ze? Waarom hebben wij ze nodig? Eerst beginnen we met enkele definities voor een startup, nadien bespreken we kort het startup milieu in België, met daaronder het startup milieu dat van toepassing zal zijn op deze masterscriptie. Aansluitend zullen we ook verder ingaan op de fases die een startup doorloopt, maar ook de redenen van het falen van startups. Nadat we de startups hebben ingeleid, dan zullen we overgaan tot het bespreken van potentiële hulpmiddelen die menen de startups te kunnen helpen in hun bedrijfsuitvoering.

2.1 De startup - definitie

Indien iemand zegt dat hij of zij graag een schoenwinkel zou willen starten, dan ziet men dit niet onmiddellijk als een startup, maar een starter. Wat is het verschil tussen een startup en een starter? "De algemene consensus is dat er op zijn minst met een schaalbaar product moet gewerkt worden dat rust op 'nieuwe' technologie (Bloovi.be, 2014)." In de literatuur vindt men verschillende definities terug, daarom is het belangrijk dat men voor deze scriptie een heldere definitie van een startup hanteert:

- Spender et al. (2016): *According to the well-known definition by Steve Blank (2010) a startup is a company, a partnership or temporary organization designed to search for a repeatable and scalable business model.*
- Carmine et al. (2015): *"Temporary organizations with little operating history focused on the creation of high tech and innovative products, with little or no operating history, aiming to grow by aggressively scaling their business in highly scalable markets."*
- Paternoster et al. (2014): *"Software startups are newly created companies with no operating history and fast in producing cutting-edge technologies."*
- Overall and Wise (2015): *"A startup is an institution whose purpose is to create a viable business by learning within a chaotic environment."*
- Eric Ries (2011): *A startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty.*
- Luger & Koo (2005): *"Which did not exist before during a given timeperiod (new), which starts hiring at least one paid employee during the given timeperiod (active), and which is neither a subsidiary nor a branch of an existing firm (independent)."*

Doordat deze masterproef voornamelijk tot doel heeft om onzekerheid bij startups te reduceren, opteert men voor de definitie van Eric Ries (2011): *"A startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty."*

2.2 De relevantie van startups

Startups zijn de dag van vandaag enorm belangrijk. Eén van de voornaamste redenen waarom er zoveel geld naar startups gaat, is omdat deze kleine spelers enorm veel werkgelegenheid kunnen creëren, dat hand in hand gaat met innovatie. Innovatie die zo sterk kan zijn, waardoor ze lokale en globale economieën, markten, landen, overheden (en nog veel meer) kunnen beïnvloeden (Spender, Corvello, Grimaldo, & Ripp, 2016; Kane, 2010; Weiblen & Chesbrough, 2015; Nguyen-Duc, Seppänen, & Abrahamsson, 2015). Lokale innovatie, groei van de lokale economie en lokale werkgelegenheid komt steeds vaker van startups dan 'gewone' bedrijven (Kane, 2010; Balboni, Bortoluzzi, Tivan, Tracogna, & Venier, 2014). Kijk maar naar ondernemingen zoals Facebook, LinkedIn, Dropbox, Pinterest en Spotify, ook deze ondernemingen waren vroeger startups. En elk van deze ondernemingen hebben op hun eigen manier een grote impact gehad of hebben dit nog steeds (Nguyen-Duc, Seppänen, & Abrahamsson, 2015). Volgens Kane (2010) dragen startups bij aan de jobcreatie, zowel lokaal als internationaal. Als men immer de cijfers gaat analyseren, dan ziet men dat startups meer banen creëren dan er banen op jaarlijkse basis verdwijnen (Kane, 2010). Alom, de economie, de mensen, de werkgelegenheid worden positief beïnvloed door de slaagkansen van een startup (Kohler, 2016; Weiblen & Chesbrough, 2015; Balboni, Bortoluzzi, Tivan, Tracogna, & Venier, 2014).

2.3 Uitdagingen voor startups

Startups fungeren vaak in een zeer onzekere omgeving. Hierdoor ontstaan er veel problemen en uitdagingen. Hieronder vindt men een opsomming en beschrijving van de grootste uitdagingen waarmee startups in aanraking komen. Dit zijn uitdagingen die in het merendeel van de startups voorkomen, echter moet men gewaar zijn dat niet elke uitdaging hieronder opgesomd van toepassing is op alle startups (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015). Elke uitdaging is steeds zeer context specifiek, waardoor deze opsomming slechts meest voorkomende moeilijkheden in kaart brengt. Zo kan men, mits een goed begrip van de uitdagingen, op deze problemen inspelen en ze uiteindelijk verminderen of zelfs verhelpen (Bergek & Norrman, 2008; Choi & Stack, 2005).

2.3.1 Financiële uitdagingen

De vijf meest populaire manieren om een startup te financieren zijn *venture capitalist*, *angel investors*, je startup zelf financieren en/of vrienden & familie erin betrekken ofwel gebruik maken van grote ondernemingen en hun investeringsfondsen (Salamzadeh & Kesim, 2017). Zo bestaan er ondernemers die dit met hun eigen centen doen, eventueel samen met vrienden en familie, maar zo zijn er ook ondernemers die uitsluitend met *venture capitalists* en *angel investors* willen werken. Deze laatste twee kan men op dit moment voornamelijk terugvinden binnen incubatoren en acceleratoren. Het grote probleem van de startups is dat ze steeds opnieuw geld moeten zoeken. Startups krijgen pas financiering nadat ze een bepaald doel hebben bereikt die de investeerder voor ogen had. Mits de startup dit doel bereikt, krijgt hij of zij extra *funding* (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015). Als men naar de mature bedrijven kijkt, dan ziet men dat veelbelovende

technologieën vaak enkele tientallen jaren verwijderd zijn voordat ze effectief iets opbrengen. Bij startups is dit niet zo, startups zijn op zo een manier gestructureerd waardoor ze snelle groei favoriseren. Daarom is snelle groei dan ook één van de belangrijkste voorwaarden vooraleer men startups effectief gaat financieren (Salamzadeh & Kesim, 2017). Startups zijn een ander type onderneming die een ander soort financiële ondersteuning nodig hebben. Er bestaan een handvol manieren om startups te financieren: *Seed financing, Venture Capital, Angel investors, ...* (Salamzadeh & Kesim, 2017). Zo beargumenteren Waguespack et al. (2009) dat startups die reeds in het bezit zijn van één of meerdere patenten, aanzienlijk meer kans hebben om financiering te vinden. Dit zal vervolgens de geloofwaardigheid van deze startups aanzienlijk gaan verhogen (Choi & Stack, 2005; Waguespack & Fleming, 2009).

2.3.2 Human resource management uitdagingen

Naast de financiële uitdagingen worstelen startups ook met hun *human resources*. Om te beginnen, één van de zwaarste uitdagingen voor startups is het vinden van geschikt personeel. Als startup is dit vaak een grotere uitdaging omdat er minder middelen ter beschikking zijn om vrij te maken voor personeel. Stel dat men een verkeerde keuze maakt en iemand inhuurt die eigenlijk incompetent is, dan zal dit de kans verhogen dat de startup zal falen (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015). Doorgaans beginnen startups met één tot twee personen, ongeveer 5% van alle startups beginnen met meer dan twintig mensen tijdens hun eerste levensjaar (Salamzadeh & Kesim, 2017). Hieruit vloeit het volgende *human resources* probleem voort, namelijk het organiseren van het personeel van een startup. Men kan misschien een manager of werknemer aantrekken, maar als men niet de juiste managementsystemen of controlestructuren handhaaft, dan ontstaan er spanningen en/of roloverlappingsen. Zelfs met zo een beperkt personeelsbestand stoot men op managementmoeilijkheden. Bijvoorbeeld, Leavitt (2007) weet ons te vertellen dat startups minder georganiseerd zijn. Rollen en plichten van de werknemers zijn binnen startups zijn vaak ongespecialiseerd en/of vaak bijzonder vaag waardoor iedereen zich focust op één gezamenlijke, centrale taak. Dit zorgt voor oplopende spanningen, die het ontslag van de werknemers en/of managers tot gevolg kunnen hebben. Daarom is het steeds belangrijk dat men startups met geringe HRM ervaring de nodige *skills* aanleert.

2.3.3 Andere uitdagingen

Startups zijn gekenmerkt door een hoge dynamiek, snelle veranderingen en een enorm grote onzekerheid. Kleinere bedrijven lopen meer risico om failliet te gaan, ze zijn veel fragieler dan mature bedrijven (Chien, 2012). De oorzaak kan men volgens Salamzadeh & Kesim (2017) wijten aan verscheidene redenen, zoals, je product niet goed kunnen beschermen, verkeerde "go to market" strategieën, Startups moeten een handvol diverse uitdagingen trotseren, en ze verschillen sterk van startup tot startup. Zo spreekt men naast de onzekerheidsuitdagingen ook van omgevingsuitdagingen. Veel startups falen doordat ze de situationele context en factoren, zoals bepaalde trends, limitaties en wettelijke beperkingen, niet voldoende begrijpen. Doordat men de uitdagingen van startups zo breed kan definiëren, maar vooral omdat de problemen zo uit één kunnen lopen, is het belangrijk steeds de context van het bedrijf in het achterhoofd te houden. Veel problemen doen zich op gelijkaardige manieren voor in verschillende startups, maar elk probleem is steeds specifiek (Gómez, 2007).

2.4 Kenmerken van startups

Er bestaan weinig personen of entiteiten die de ruggengraat van de startups willen zijn. Ze zijn risicovol, soms acht men ze als ongeloofwaardig, hebben een hoge kans op falen, ze kunnen duur zijn, ga zo maar verder (Choi & Stack, 2005). Om deze reden zijn er entiteiten ontstaan die zich uitsluitend met startups bezighouden. Zo heeft men nu bijvoorbeeld incubatoren waar men zich als startup kan vestigen. Deze incubatoren hebben als doel de zwakste kenmerken van startups te reduceren, en de sterkste kenmerken te verstevigen (Bergek & Norrman, 2008). Op deze manier wil men startups maximale groei- en slaagkansen geven. Echter zijn niet alle kenmerken vanzelfsprekend, hieronder een opsomming van de meest voorkomende kenmerken van startups.

2.4.1 Gebrek aan middelen

Eén van de grootste verschillen van startups en mature bedrijven is het gebrek aan middelen. Als men over middelen spreekt, dan spreekt men vaak over geld, infrastructuur, personeel, knowhow en een netwerk (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bergek & Norrman, 2008; Kohler, 2016). Een matuur bedrijf beschikt in grotere mate over al deze middelen, een startup niet. Hedendaags is infrastructuur, knowhow en een netwerk gemakkelijker om over te beschikken, allemaal dankzij het opkomende fenomeen van de incubatoren (Bergek & Norrman, 2008; Kohler, 2016). Echter blijven geschikt personeel en geld één van de moeilijkste uitdagingen. Eén van de voornaamste redenen waarom startups failliet gaan is omdat ze, ofwel geen geld meer kunnen vinden, ofwel geen geschikt personeel kunnen vinden (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015; Giardino, Wang, & Pekka, Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework, 2014). Een startup moet voor het grootste deel alles zelf kunnen (marketing, sales, distributie financiën, ...) in tegenstelling tot een matuur bedrijf, waar men met een veel hogere diversiteit aan kennis en capaciteiten zit. Tot slot, is en blijft geld een enorm probleem voor startups (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014). Zoals hierboven reeds aangehaald, is geen toegang tot geld hebben één van de grootste dooddoeners van startups (Giardino, Wang, & Pekka, 2014). De dag van vandaag krijgt men al wat gemakkelijker kapitaal, maar men moet zich als startup steeds blijven bewijzen, want als men niet meer in een startup gelooft, dan zal nieuw kapitaal waarschijnlijk geweigerd worden. Bijgevolg zal de startup op zoek moeten gaan naar kapitaal bij iemand anders, en dit is vaak enorm moeilijk (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015; Choi & Stack, 2005).

2.4.2 Innovatiegericht

Om zich te differentiëren moeten startups zeer innovatief zijn. Eén van de uitdagingen van een startup is om een innovatief, marktconform product te creëren. Vaak hebben deze producten de bedoeling om de interne en externe innovatie te bevorderen (Weiblen & Chesbrough, 2015; Kohler, 2016; Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014). Men focust zich als startup voornamelijk op één product of dienst, vaak is deze creatie nog ver van markt klaar. Initieel spreekt men over een prototype of *minimum viable product* waar men weinig specifieke klanten voor heeft. Het ontwikkelen van dit product gaat gepaard met feedback van de markt. Daarom dat startups (vaak) nooit hetzelfde product hebben dan het product waarmee ze begonnen zijn. Met iedere verkoop kunnen ze hun product of dienst opnieuw herwerken om het op deze manier

beter en beter te maken, om zo uiteindelijk (en hopelijk) een *product-market fit* te bekomen (Bosch, Olsson, Björk, & Ljungblad, 2013)

2.4.3 Reactief

Startups bevinden zich in zeer volatiele omgevingen. Hierdoor heerst er grote mate van onzekerheid. Dit weegt zwaar door op de manier van beslissingen nemen, en de snelheid waarmee men als startup beslissingen neemt. Ten tweede moet men zeer snel kunnen 'pivoteren' om in leven te blijven, veel startups kampen met een markt die snel van gedachten veranderen, men moet als startup steeds reageren op veranderingen en altijd in beweging blijven om zo het risico van een faillissement uit te sluiten (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015; Ries, 2011).

2.4.4 Beperkte klantenbasis

Startups hebben het in het begin vaak moeilijk om de juiste klanten te bereiken. Het vormt een zeer grote uitdaging om producten te verkopen die (vaak) nog niet volledig verfijnd zijn. Bovendien komt er nog een moeilijkheid bij kijken, namelijk het missen van een naambekendheid en geloofwaardigheid. Hierdoor wordt het voor startups wat moeilijker om klanten aan te trekken en te behouden, om deze reden werken startups graag samen met grote investeringsmaatschappijen en/of grote bedrijven, omdat deze type partners hun geloofwaardigheid enorm kunnen verhogen, om zo klanten of *sales leads* aan te trekken (Choi & Stack, 2005; Ries, 2011)

2.4.5 Schaalbaarheid

Startups zijn steeds op zoek naar schaalbaarheid. Dit is een aspect meermaals opnieuw aan bod komt bij het definiëren van een startup. Men hecht veel belang aan het schaalbaarheidsaspect van een startup, omdat deze voor een groot deel zal bepalen of de onderneming uiteindelijk zal overleven of niet (Spender, Corvello, Grimaldo, & Ripp, 2016; Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015).

3 Hulpmiddelen voor startups in functie van begeleiding

Hulpmiddelen voor startups zijn elementen of activiteiten die een startup helpen met het overwinnen van bepaalde uitdagingen of tekortkoming. Men kan startups helpen door ze advies te geven, maar men kan deze adviezen ook aanreiken via een entiteit specifiek opgericht om startups te helpen, namelijk een incubator. De incubator is ontstaan om de belangrijke rollen van de startups in onze economie te verstevigen, maar ook om de slaagkansen van deze groep drastisch te verhogen (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007; Bergek & Norrman, 2008). Doordat startups reeds enorm veel risico en onzekerheid dragen, zijn banken niet snel geneigd hier geld voor te geven (Hall & Woodward, 2008). Men vergelijkt een incubator wel eens met een klokken. "*Like a mother hen, the incubators help the new ventures to hatch, grow and leave (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007)*". De bedoeling van een incubator is dat deze potentiële startups selecteert en nadien verder begeleidt in hun groei door ze ondersteunende diensten aan te bieden (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007; Bergek & Norrman, 2008). Dit doet de incubator door startups hulpmiddelen aan te reiken zoals een (gespecialiseerde) adviesraad, workshops, netwerkevents, seminaries, enzovoort (Kohler, 2016). Echter bestaan er verschillende soorten incubatoren voor verschillende types startups. Zo heeft men incubatoren voor drones, fietsen, mode, software innovaties, landbouw, biochemie, ga zo maar door (LSU & LRM NV, 2019). De hulpmiddelen die deze incubatoren aanreiken liggen echter steeds in lijn van het thema van incubator. Zo kan men steeds advies vragen aan mensen die een significante meerwaarde kunnen bieden, maar tegelijkertijd kan men bijvoorbeeld ook bij de collega startups gaan vragen, waardoor de slaagkansen aanzienlijk kunnen stijgen (Choi & Stack, 2005; Bergek & Norrman, 2008).

3.1 Incubator

In dit hoofdstuk wordt het concept van een incubator duidelijk gemaakt, alsook het belang van de incubatoren in functie van begeleiding voor startups. We beginnen met een duidelijke definitie te schetsen rond het incubator concept. Nadien verdiept dit hoofdstuk zich in de relevantie van incubatoren, en dan tot slot sluiten we dit hoofdstuk af we met enkele eigenschappen van een incubator.

3.1.1 De Incubator – Definitie

De incubator is een organisatie die ondersteunde bedrijfsactiviteiten aanbiedt. De bedoeling van een incubator is dat ze startups een duwtje in de rug geeft. Startups kunnen zich in een incubator installeren tegen betaling, echter zijn er ook incubatoren die eigen vermogen van hun startups kopen, met oog om deze op een later tijdstip te verkopen (Bergek & Norrman, 2008; Kohler, 2016; Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012).

Desondanks de maturiteit van het concept "incubator", bestaat er tot op heden nog geen algemene definitie. Toch is men het over enkele eigenschappen eens. In de literatuur vindt men tal van definities terug van een incubator, hieronder enkele voorbeelden:

- Bergek & Norman (2008): "... Organizations that supply joint location, services, business support and networks to early stage ventures."

- Allen & McCluskey (1991): "A business incubator is a facility that provides affordable space, shared office services, and business development assistance in an environment conducive to new venture creation, survival, and early-stage growth."
- Hackett & Dilts (2004): "business incubator is a shared office space facility that seeks to provide its incubatees (...) with a strategic, value-adding intervention system of monitoring and business assistance"
- Hytti & Maki (2007): "we use the term 'incubator' to refer to organisations that provide business services to New Technology-Based Firms. These services are produced by the incubator management or purchased from the incubator network service providers. The incubatees can either locate in the incubator premises or in other premises."
- Europese unie (2002): "A business incubator is an organisation that accelerates and systematizes the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support, including: Incubator space, business support services, and clustering and networking services"

Men ziet dat deze definities enkele elementen meermaals aanhalen, zoals een shared office space (gedeeld kantoor), Shared support Services (gedeelde ondersteunende diensten) en een netwerkvoorziening (Bergek & Norrman, 2008; Allen & McCluskey, 1991; Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012; European Comission, 2002; Hytti & Maki, 2007).

Op basis van bovenstaande eigenschappen, hanteren we de onderstaande definitie voor een incubator voor deze masterscriptie.

"Een incubator is een entiteit die een gedeeld kantoor, ondersteunende diensten, en een netwerkvoorziening voorziet voor startups in vroege ontwikkelingsstadia (Bergek & Norrman, 2008)"

Deze masterproef zal zich voornamelijk richten op de organisatie, effectiviteit en opbouw van de ondersteunende diensten binnen incubatoren.

3.2 Waarde creërende diensten

Zo bestaan er ook enkele hulpmiddelen die door incubatoren ter beschikking gesteld worden. Hieronder even een korte opsomming van de meest gebruikte waarde creërende diensten binnen incubatoren. Over het algemeen maakt men een onderscheid tussen drie groepen diensten: 1) Infrastructuur diensten (huisvestiging) 2) adviesdiensten en 3) netwerkdiensten (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007). Hieronder even een opsomming van de meest gebruikte diensten binnen incubatoren.

- Adviesdiensten: Deze diensten bestaan uit (groepen) personen of organisaties die startups een op maat gemaakt advies kunnen verschaffen betreffende een bepaald probleem of onderwerp. Op deze manier kan de incubator een persoonlijk advies geven over boekhouding, financieel management, sales & marketing, wettelijk advies, overheidsreguleringen, tewerkstellingsadviezen, ga zo maar door (Abduh, D'Souza, Quazi,

& Burley, 2007; Choi & Stack, 2005; Bergek & Norrman, 2008). Deze adviesdiensten nemen de praktische vorm aan van een klankbord, workshops, opleidingen, seminars (LRM, 2019).

- Huisvesting: De incubator stelt enkele noodzakelijke infrastructurele diensten ter beschikking, zoals een werkplek, vergaderzalen, kantoorbenodigdheden en internet (Bergek & Norrman, 2008; LRM, 2019).
- Netwerkdiensten: Met oog op informatie vrij en gemakkelijk beschikbaar te stellen voor iedereen, informatie gemakkelijk te communiceren naar elkaar, markten te bouwen, kosten te verlagen en tijd te sparen. Dit brengt men in de praktijk door gemeenschappelijke kantoren en ruimtes te voorzien, zo communiceren mensen veel sneller met elkaar waardoor men sneller informatie uitwisselt (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007; Bergek & Norrman, 2008). Echter organiseert men van hoger af ook specifieke events om het netwerken te bevorderen. Zo organiseert het bedrijf, waarop deze scriptie wordt toegepast, elke vrijdag een *afterworks* met als doel zich te ontspannen, maar ook elkaar (beter) te leren kennen. Naast de *afterworks*, organiseert men ook specifieke netwerkevents. Ook probeert men de extra tijd voor en na bepaalde evenementen (infosessies, cursussen, seminars) te benutten door de recepties te profileren als "netwerkmomenten" (LRM, 2019).

3.2.1 Waarde creërende diensten - kenmerken

Een incubator kan op zijn manier ondersteunende diensten voor de verschillende startups aanbieden. Echter moeten deze diensten van hoge kwaliteit zijn. Zo hebben onderzoekers Choi & Stack (2005) de 8 meest waarde creërende kenmerken opgesteld. De onderstaande acht kenmerken zijn kenmerken die een goede dienst tracht te hebben, vooraleer men hiermee in zee gaat. Zo hebben MacMillan et al (1989) een zeer uitgebreide lijst van waarde creërende kenmerken ontwikkeld. Nadien zijn Choi & Stack met deze exhaustieve lijst aan de slag gegaan en hebben ze deze lijst gereduceerd naar de acht meest waarde creërende elementen/kenmerken.

- Geloofwaardigheid: een bedrijf dat nog maar recent bestaat vertrouwt men (nog) niet zo snel. Een persoon of bedrijf die de geloofwaardigheid en het vertrouwen in een startup kan verhogen, kan een aanzienlijke hulp zijn om mogelijke klanten te strikken en samenwerkingen op te strijken, aangezien dit nooit zou gebeuren indien de startup op zijn eentje fungeerde (Choi & Stack, 2005).
- Technische expertise: Een goede technische competentie is van doorslaggevende aard voor de prestaties van een startup of bedrijf. Technische competenties zijn cruciaal om innovaties te ontwikkelen, en vaak beschouwd men deze als basis voor een duurzaam competitief voordeel (Choi & Stack, 2005; Yoo, Yang, Kim, & Heo, 2014).
- Financiële expertise: Het nut van financiële expertise rijkt van cash management tot financiële inzichten tot een betere interactie met financiële experts. Veel ondernemers hebben weinig ervaring met het financiële aspect, zelfs diegenen die reeds ervaring hebben

met financiële vraagstukken worden liever bijgestaan door hun adviseurs, dit kunnen *business angels* en/of *venture capitalist* zijn (Choi & Stack, 2005).

- *Business & marketingstrategieën*: Een goede bedrijfsstrategie in combinatie met advies van buitenaf hebben aangetoond een positieve invloed te hebben op de bedrijfsprestaties. Een goede strategie is tenslotte één van de belangrijkste elementen aangezien men op deze manier duidelijke en heldere doelstellingen kan formuleren, waar het bedrijf naartoe kan streven (Choi & Stack, 2005).
- *Sales Leads & contacts*: één van de activiteiten die het snelste, maar ook het meest doeltreffend een meerwaarde biedt is hulp bij het verkopen van de producten en/of diensten van startups en/of door deze startups door te verwijzen naar een veelbelovende koper. De incubator kan hier zeer mooi op inspelen door bijvoorbeeld netwerkevents te organiseren, zo vergroten ze het netwerk van de startups en tegelijkertijd creëren ze een meerwaarde voor beide partijen (Bergek & Norrman, 2008; Choi & Stack, 2005; Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015).
- *Mentoring*: Hoe goed een persoon kan leiden en managen heeft een enorm grote impact op de prestaties van het bedrijf. Het coachen van een leider of manager kan op verschillende vaardigheden betrekking hebben, zoals de leiderschapsvaardigheden, personeel management, operationeel management of technische kennis (Choi & Stack, 2005).
- *Rekrutering*: Het falen of slagen van een startup hangt enorm af van de personen binnen het management, daarom is het cruciaal om de juiste mensen aan te nemen (en te ontslaan). Daarom dat rekrutering één van de grootste uitdagingen van startups zijn (Choi & Stack, 2005; Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015; Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014).
- *Management Systemen & - Controle*: Ondernemers en managers met een geringe ervaring hebben nood aan begeleiding om bepaalde controlesystemen te ontwikkelen en te implementeren, zoals beloningsstructuren, aanwervingsprocedures, rapporteringsstructuren en het optimaliseren van operationele processen. Ook een efficiëntie toewijzing van deze managementsystemen heeft een zeer gunstig effectief op de onderneming (Choi & Stack, 2005).

4 Doelen van startups

Startups bevinden zich in een zeer gesloten milieu. Men wil zelden openlijk over hun (financiële) ambities spreken, tenzij men ergens objectieve maatstaven kunnen raadplegen zoals op de BEL20 of aan de hand van een jaarrekening. Daarom weten startups ook zeer weinig af van hun concurrenten/concullega's, er heerst een grote geheimzinnigheid over wat ze als startup willen doen. Bovendien is het ook mogelijk dat startups zich totaal niet gewaar zijn van de klassieke (financiële) doelen zoals rendement, marktaandeel, groei van klanttevredenheid enzovoort, vaak omdat de gewaarwording hiervan samenhangt met de maturiteit van de startup. Om deze reden kunnen de doelstellingen van startups fel uitéénlopen, hieronder even een korte opsomming van de mogelijke doelstellingen voor startups voor het onderzoek deze scriptie.

4.1 Financiële doelstellingen

De financiële doelstellingen zijn van groot belang omdat dit een onderneming draaiende houdt. Zonder enige vorm van financiële groei kan men als startup verdere groei nooit financieren. Met financiële groei krijgt men extra vrijheid en ademruimte, hierdoor krijgt men meer investeringsmogelijkheden waardoor dit mogelijk een gunstig effect heeft op de startup. Een groei van omzet is uiterst belangrijk, aangezien omzet één van de voornaamste groei indicatoren zijn. Daarnaast houden we andere financiële doelstellingen zoals de groei van rendement en groei van winstgevendheid in ons achterhoofd. Rendement en winstgevendheid zijn belangrijke indicatoren, aangezien deze in een grote mate kunnen bepalen of een startup opnieuw financiering kan bemachtigen. Om deze redenen worden onderstaande doelen opgenomen bij de praktijkstudie (Basco, 2017; Selvam, Gayathri, & Vasanth, 2016).

- Groei van omzet
- Groei van winstgevendheid
- Aantrekken van kapitaal
- Groei rendement totaal vermogen
- Interesse van investeerders

4.2 Niet-financiële doelstellingen

Echter volstaat het niet om financieel rendabel te zijn, er zijn ook andere belangrijke elementen die men in het achterhoofd moet houden. Zo zouden startups zich enorm moeten bekommeren om hun werknemers en hun klanten, aangezien deze groep zal instaan voor het werk, de opbrengst en de 'zuurstof' van de startup. Op deze manier kan de startup profiteren van het netwerk van hun werknemers, men kan op deze manier gemakkelijker aan *salesleads* geraken, maar ook kan men zo gemakkelijker in de pers komen. Anderzijds kan men ook in contact komen met personen die over een specifieke set vaardigheden en/of kennis beschikken, wat het oplossen van problemen en het verbeteren van producten of diensten enorm kan vergemakkelijken. Dit is tenslotte waar het voornamelijk om draait, een schaalbaar product of dienst creëren dat een hoge marktfit heeft. Anderzijds dragen startups ook een hoge maatschappelijke waarde. Zoals eerder aangehaald staan startups in voor een zeer hoge graad van werkgelegenheid. Dit draagt bij tot de welvaart van de maatschappij, maar ook de welvaart van de werknemers. Om deze reden hanteren wij onderstaande

doelstellingen die van toepassing kunnen zijn op startup (Basco, 2017; Selvam, Gayathri, & Vasanth, 2016).

- Klanttevredenheid creëren
- Werknemerstevredenheid creëren
- Groei van werknemers
- Product/dienst ontwikkeling
- Groei van klantenbestand
- Groei van contacten
- Media-/persaandacht

5 Hypothesen

In het onderstaande deel gaan we de verschillende hypothesen betreffende de effectiviteit van de begeleidingsinstrumenten schetsen. Uit het onderzoek van Abduh et al. (2007) bleek dat er een grote discrepantie bestaat tussen de verwachtingen en de effectieve tevredenheid van de aangeboden hulpmiddelen binnen een incubator. Dit betekent niet dat deze hulpmiddelen geen meerwaarde bieden, maar dat deze hulpmiddelen gewoonweg niet in lijn lagen met de verwachte effectiviteit van de startups. Men kan de diensten van incubator in drie grote groepen indelen, namelijk: facilitaire diensten, bedrijfsondersteunende diensten en toegang tot het netwerk van een incubator (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007). Een incubator biedt bedrijfsondersteunende diensten aan omdat het merendeel van de startups niet de noodzakelijke middelen en/of kritieke slaagfactoren tot hun beschikking hebben. Veel van deze startup gerelateerde uitdagingen en problemen zijn te wijten aan het gebrek aan kapitaal, te weinig managementvaardigheden en een geringe technische *knowhow* (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007). Zo blijkt dat het grootste deel van de startups enorm tevreden zijn over de faciliteit gerichte diensten, maar tegelijkertijd ook zeer teleurgesteld zijn over de bedrijfsondersteunende diensten zoals de coaching-, marketing-, sales- en mentordiensten. (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007). Abduh et. al (2007) legden voornamelijk de link met tevredenheid, echter vertelt dit ons niets over de effectiviteit van de hulpmiddelen. Zo proberen deze hulpmiddelen een positieve invloed uit te oefenen, echter is het nog niet duidelijk welke hulpmiddelen het meest effectief zijn op de doelstellingen van startups. Daarom zal men voor deze masterproef focussen op de vier grootste 'hulpmiddelen' in functie van begeleiding, namelijk adviesdiensten, een intern netwerk, een extern netwerk, en kennisdiensten (workshops, seminaries, opleidingen).

5.1 Adviesdiensten: Coaching & mentoring

Zoals men al eerder heeft aangehaald hebben startups vaak veel tekortkomingen. De incubator probeert deze tekortkomingen op te vangen door een adviesdienst aan te bieden. Echter verschillen deze adviesdiensten enorm hard van elkaar. Om te beginnen maakt men in de praktijk voornamelijk onderscheid tussen twee soorten adviesdiensten: coaching, mentoring

Men kan zo bijvoorbeeld een coach en/of mentor inhuren die gespecialiseerd zijn binnen één of meerdere vakgebieden zoals bijvoorbeeld de financiën, marketing, *human resources*, enzovoort. Het verschil tussen een coach en een mentor, is dat men bij een coach meer werkt met vooropgezette doelstellingen die men, vaak binnen een bepaalde tijd, moet behalen. Nadien krijgt de startup feedback op zijn behaalde resultaten, met oog om hem beter te doen presteren. Bij een mentor draait de zaak voornamelijk rond de ontwikkeling van het individu, men moet als mentor de capaciteiten en competenties van het individu (of startup) proberen te ontwikkelen. Belangrijk om mee te nemen is dat een mentor en/of coach vaak niet gratis ter beschikking worden gesteld binnen een incubator, maar ook is het onderscheid tussen coach en mentor in de praktijk vaak niet duidelijk. Daarom gaan we onderscheid maken tussen twee soorten advies, betalend advies (coaching) en gratis advies (mentoring). Deze twee vormen onze eerste onafhankelijke variabele "ADVIESDIENSTEN"

Uit onderzoek bleek dat men teleurgesteld was van de algemene advies- en mentordiensten binnen een incubator (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007), echter is dit geen indicatie over de

meerwaarde en kwaliteit van zulke diensten. De coaches en mentoren worden normaal gezien geacht steeds te goeder trouw te handelen. Daarnaast dienen adviesdiensten er voornamelijk voor om specifieke problemen van een startup aan te pakken. Daarom lijkt het aangewezen dat adviesdiensten steeds een positieve impact proberen te maken.

H1: adviesdiensten hebben een positieve impact op het belang van de doelstellingen van de startup.

5.2 Netwerkdiensten: Peer-2-peer netwerk & netwerkevents

Uit het onderzoek van Abduh et al. (2007) is gebleken dat men enorm tevreden was van het *peer-2-peer* netwerk binnen een incubator. Dit impliceert dat de ene startup naar een andere collega startup gaat, meestal binnen dezelfde incubator, om advies te vragen. Dit is vanwege verschillende redenen enorm handig om gebruik van te maken. Om te beginnen zit men met een zeer diverse groep mensen, elk met hun eigen expertise. De hoge mate van kennisdiversiteit kan er daarom voor zorgen dat men goede raad krijgt over een bepaald probleem of een bepaalde uitdaging. Anderzijds zit men in een zeer dicht netwerk, dit heeft tot gevolg dat men bij een specifiek probleem zeer vaak doorverwezen kan worden naar de juiste persoon met de juiste kennis, zonder dat men hiervoor al te veel tijd verspilt. Bij het intreden van de incubator staat men niet zo vaak stil bij het nut van deze *peer-2-peer*. Echter blijkt dat dit één van de diensten is met een zeer hoge tevredenheidsgraad (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007). Hoogstwaarschijnlijk is dit te wijten aan de kwaliteit, maar ook de snelheid waarmee men uitdagingen en problemen kan aanpakken. Bovendien kan men een *peer-2-peer netwerk* gemakkelijk uitbreiden omdat men simpelweg maar "een babbel moet slaan bij de koffie", waardoor je vervolgens weer mensen in jouw buurt leert kennen.

Een volgend belangrijk verkoopargument voor een incubator is dat het toegang tot een extern netwerk vergemakkelijkt. Dankzij de incubator krijgt men via de *community* gemakkelijk toegang tot een uitgebreid extern netwerk. Vaak is dit in de vorm van netwerkevents of bepaalde infosessies met achteraf de mogelijkheid tot "te netwerken". Door het aanreiken van een extern netwerk probeert men als incubator de uitdagingen van de startups te vergemakkelijken. Dit netwerk kan bestaan uit *sales leads*, HR-managers, marketingspecialisten, ga zo maar door. Abduh et al. (2007) hadden reeds aangetoond dat startups die gebruik maakten van een extern netwerk, redelijk ontevreden waren over de dienst. In de context van het onderzoek van Abduh et al. (2007) betekent dit niet dat deze dienst nutteloos was, echter lag deze niet in lijn met de verwachtingen van de startups. Een mogelijke reden hiervoor kan een slechte communicatie naar buitenaf zijn. Toegang tot een netwerk is één van de voornaamste kenmerken van een incubator, echter communiceert men deze kenmerken ook naar buiten toe. Hierdoor kan men te hoge verwachtingen ontwikkelen, waardoor men het resultaat van Abduh et al. (2007) kan verklaren. Echter geeft dit geen indicatie over de effectiviteit van de dienst. Om deze reden hanteren we onderstaande hypothese:

H2: Netwerkdiensten hebben een positieve invloed op de bedrijfsdoelstellingen van startups

5.3 Kennisdiensten: Workshops, cursussen, seminars en kennis delen

Een ander aspect van de bedrijfsondersteunende middelen zijn de verschillende opleidingen. De incubator tracht steeds zijn startups geïnformeerd te houden over de laatste nieuwtjes en veranderingen. Voor de incubator is dit een uitgesproken manier om veel personen op een korte tijd

te informeren over een bepaald concept, idee of vernieuwing. Zo kan men via bepaalde cursussen, theoretische concepten en skills gemakkelijk omzetten in de praktijk. Maar men kan zo ook aan de hand van seminars gemakkelijk ideeën, visies en theoretische concepten naar de praktijk omtoveren. Tot slot kan men steeds aan de hand van workshops, bepaalde *hands on skills* gemakkelijk leren. Deze drie evenementen zijn evenementen die men op regelmatige basis organiseert; zodanig dat startups steeds bezig zijn met zichzelf en hun ideeën verder te ontwikkelen. Deze workshops zijn soms tegen betaling, maar soms ook gratis. Doordat deze opleidingen steeds opnieuw georganiseerd worden, geeft echter een indicatie dat startups en derden hier een meerwaarde in zien.

Ook moeten we de andere kant van het verhaal meenemen, soms bestaan er startups die met hun specifieke kennis naar buiten komen. Ze willen mensen opleiden, hun kennis delen, om zo de wereld wat bij te leren. Om deze reden nemen wij startups in acht die graag eigen kennis willen verspreiden, ongeacht welke vorm.

Voor deze thesis hanteren we volgende drie definities voor de bovenstaande begrippen:

- Workshop: Matige kennisintensiteit, vaak *hands on skills*. Vaak van korte duur.
- Cursus: Hoge kennisintensiteit, vaak theoretische en moeilijke concepten. Vaak ook van langere duur.
- Seminarie: Iemand die zijn of haar verhaal komt brengen, om awareness en/of ideeën te verspreiden.
- Zelf kennis verspreiden: Zelf kennis verspreiden door bv een cursus, workshop, seminarie geven.

Om deze reden hanteren we onderstaande hypothese:

H3: Kennisdiensten hebben een positieve invloed op bedrijfsdoelstellingen van startups

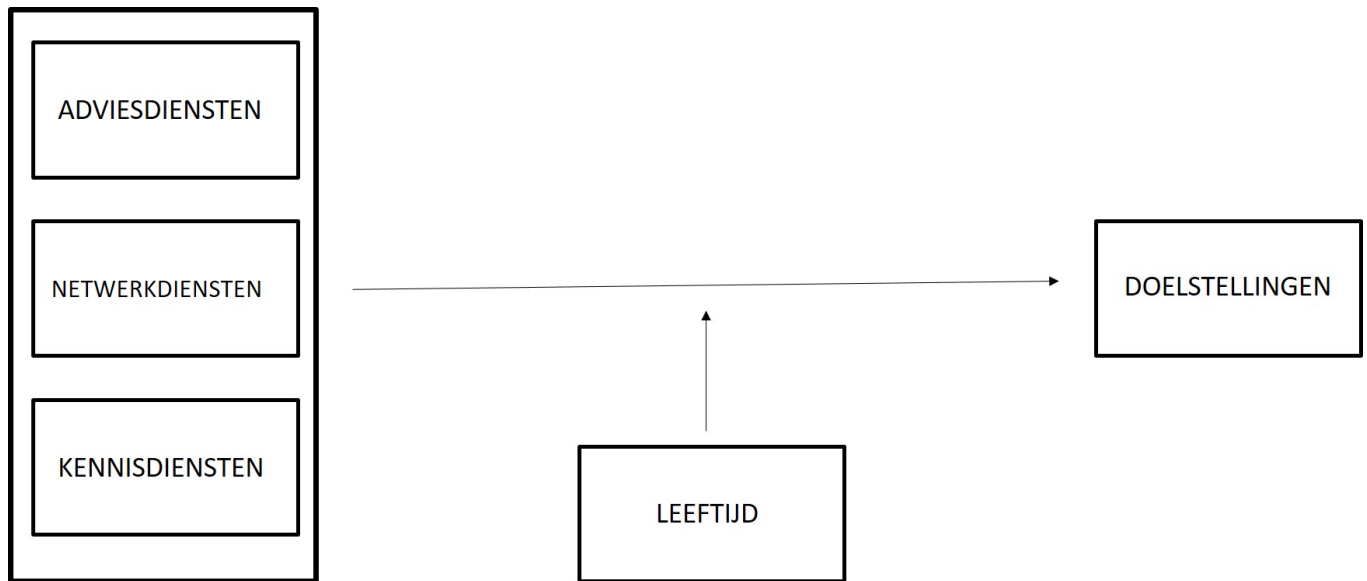
5.4 Leeftijd van de startup

Niet elke startup heeft op elk moment dezelfde noden. Zo hebben starters vaker begeleiding nodig rond het uitwerken van hun businessplan, het samenstellen van hun team en het kiezen van een correcte *go-to-market* strategie. Zo heeft men ook startups die al enkele jaren oud zijn, deze moeten hoogstwaarschijnlijk hun businessplan niet meer uitwerken, echter kampen ze misschien met grotere problemen zoals HR-problemen, het vinden van de juiste financiering, of misschien hebben ze moeite met het internationaliseren. De uitdagingen waarmee startups kampen zijn eindeloos, maar steeds ook context specifiek. Naarmate de startup ouder wordt, veranderen de noden van de startup. Zo zou een startup die reeds enkele jaren bestaat, bijvoorbeeld meer op zoek zijn naar inspiratie en ideeën om nieuwe producten of diensten te lanceren, terwijl een jonge startup bijvoorbeeld nog bezig is met zijn *go to market* strategie van zijn product. Kortom, een jongere startup zal waarschijnlijk meer nood hebben aan meer persoonlijke begeleiding, maar ook zal hij zich moeten inwerken in de personen die hem kunnen helpen in zijn/haar desbetreffende sector door gebruik te maken van netwerkdiensten.

Om deze reden hanteren we onderstaande hypothese:

H4: Het gebruik van de hulpmiddelen modereet het belang van de doelstellingen. Meer specifiek, zullen jongere startups meer belang hechten aan de netwerkdiensten en/of adviesdiensten door hun gebrekkige (initiële) kennis.

6 Model



Model 1: Onderzoeksmodel

Voor deze studie hanteren we bovenstaand model. Op deze manier kan men controleren welke diensten een significante impact hebben op de bedrijfsprestaties. Echter kan op via dit model ook het effect van de leeftijd identificeren. Zo kan eenvoudig zien of er een verschil heerst tussen het gebruik van de hulpmiddelen in functie van de leeftijd van een startup.

7 Methodologie

7.1 Dataverzameling & Sample

Voor deze studie heeft men een kwantitatief onderzoek gevoerd. Hierbij heeft men gegevens verzameld over het belang dat startups hechten aan bepaalde bedrijfsondersteunende hulpmiddelen en specifieke bedrijfsdoelstellingen.

De verschillende meningen werden verzameld met als doel te onderzoeken of het belang van de hulpmiddelen -al dan niet- een effect hebben op het belang van de doelstellingen van startups. De data is aan de hand van een gestructureerde enquête verzameld. De gegevens konden aan de hand van een vijf-punt Likertschaal beantwoord worden. De respondenten moesten het belang van deze diensten aanduiden op een vijf-punt Likertschaal, door te antwoorden op de vraag "hoe belangrijk vind jij (X)?". Voor de afhankelijke variabele werd de vraag gesteld "duidt aan in welke mate je doel X belangrijk vindt", ook op een vijf-punt Likertschaal. Met waarde één: zeer onbelangrijk. Waarde drie: Neutraal. En waarde vijf: zéér belangrijk. Deze data is verzameld bij de negen incubatoren in Limburg van Limburg Startup/LRM, één incubator in Gent en twee incubatoren in Amsterdam en Utrecht. Daarbovenop werd de enquête gedeeld met deelnemers van een begeleidingstraject, genaamd "Bryo", dat georganiseerd wordt door de Vlaamse Kamer van Koophandel. In totaal werden 568 startups via mail gecontacteerd, waarvan 79 bruikbare respondenten. Het uiteindelijke responspercentage bedroeg 14%, wat een acceptabel percentage is aangezien de gemiddelde responsgraad tussen de 5% en 15% ligt (Abduh, D'Souza, Quazi, & Burley, 2007).

7.2 Afhankelijke variabele

Om de hypothese te testen, selecteerde men het belang van doelstellingen als afhankelijke variabele. Deze werd gemeten aan de hand van een vijf-punt Likertschaal. De afhankelijke variabele bestaat uit verschillende subdoelstellingen waar respondenten hun belang op konden aanduiden. De subdoelstellingen van deze afhankelijke variabele bestond uit: groei rendement totaal vermogen, groei van omzet, groei van winstgevendheid, aantrekken van kapitaal, interesse van investeerders, klanttevredenheid creëren, werknemerstevredenheid creëren, groei van werknemers, product/dienst ontwikkeling, groei van klantenbestand, groei van contacten en media-/persaandacht. Al deze doelstellingen zijn onze afhankelijke variabele "DOELSTELLINGEN".

7.3 Onafhankelijke variabelen

Er werden acht constructen gemeten waar men peilde naar het belang van de desbetreffende diensten, namelijk: coaching, mentoring, peer-2-peer netwerk, netwerkevents, zelfkennis delen, seminaries, cursussen en workshops. Deze acht constructen werden gemeten aan de hand van een vijf-punt Likertschaal. Na het verzamelen van de data werden de constructen samengevoegd tot een hoofddienst. Zo werden mentoring & coaching samengevoegd tot een nieuwe variabele, namelijk "ADVIESDIENSTEN". Peer-2-peer netwerk en netwerkevents werden samengevoegd tot "NETWERKDIENSTEN". Tot slot werden zelf kennis delen, seminaries, cursussen en workshops samengevoegd tot "KENNISDIENSTEN". Adviesdiensten, kennisdiensten en netwerkdiensten zijn de drie variabelen die men in het statistisch model zal testen.

Tot slot werd er ook nog een moderator opgenomen, namelijk LEEFTIJD. Om te onderzoeken of deze moderator een impact had, werden aanvullende moderator variabelen gecreëerd, namelijk moderator adviesdiensten, moderator kennisdiensten en moderator netwerkdiensten. Dit brengt ons totaal aantal variabelen op zeven: ADVIESDIENSTEN, KENNISDIENSTEN, NETWERKDIENSTEN, LEEFTIJD, MODERATOR ADVIESDIENSTEN, MODERATOR KENNISDIENSTEN en MODERATOR NETWERKDIENSTEN.

7.4 Data-Analyse

De hypothese van deze masterscriptie zal men testen aan de hand van een Regressieanalyse. Om te beginnen zal men beginnen met een omschrijving van de steekproef, nadien zal deze beschrijving aangevuld worden met een correlatietabel. Op deze manier kunnen we de verschillende relaties tussen de verschillende variabelen bestuderen. Tot slot zal men eindigen met een regressieanalyse om de vooropgestelde hypothese te testen.

Onderstaande model hanteert men voor de regressieanalyse:

$$\begin{aligned}
 \text{Belang van} & & & \beta_0 + \beta_1 \text{Adviesdiensten} + \beta_2 \text{Netwerkdiensten} + \beta_3 \text{Kennisdiensten} + \beta_4 \text{Leeftijd} + \\
 \text{doelstellingen} = & & & \beta_5 \text{Moderator_Adviesdiensten} + \beta_6 \text{Moderator_Netwerkdiensten} + \\
 & & & \beta_7 \text{Moderator_kennisdiensten} +
 \end{aligned}$$

8 Resultaten

8.1 Beschrijving Steekproef

Men heeft uitsluitend startups gevraagd die fungeerden binnen een begeleidingscontext, zoals een incubator of begeleidingstraject. Tabel 2 bevat de (getransformeerde) variabelen ADVIESDIENSTEN, NETWERKDIENSTEN, KENNISDIENSTEN, LEEFTIJD, (LEEFTIJD2*), MODERATOR ADVIESDIENSTEN, MODERATOR NETWERKDIENSTEN en MODERATOR KENNISDIENSTEN. De moderator LEEFTIJD2* is een variabele die getransformeerd is van de variabele LEEFTIJD. De variabele LEEFTIJD werd aan de hand van een natuurlijk logaritme getransformeerd, om zo het effect van de uitschieters te modereren. De gemiddelde leeftijd (LEEFTIJD) van de bevroagde respondenten bedraagt 3.05 jaar, met als mediaan 3.00 jaar. De standaardafwijking bedraagt 1.947, met de jongste bedrijven 1 jaar oud, en de oudste bedrijven 8 jaar oud. De getransformeerde variabele LEEFTIJD* heeft een gemiddelde score van 2.20 met een standaardafwijking van 0.9117. De ADVIESDIENSTEN en NETWERKDIENSTEN hebben een respectievelijk gemiddelde van 7.0633 en 7.6076, met een standaardafwijking van 2.13242 en 1.91765. De variabele KENNISDIENSTEN heeft weliswaar een hogere score aangezien deze uit vier constructen bestaat, deze heeft een gemiddelde score van 14.2025 met een standaardafwijking van 3.31036. Daarnaast hebben we ook nog onze moderator variabelen, MODERATOR ADVIES, MODERATOR NETWERK en MODERATOR KENNIS. Deze eerste twee, MODERATOR ADVIES en MODERATOR NETWERK, hebben een respectievelijke gemiddelde score van 6.1504 en 6.7644 met een standaardafwijking van 5.01032 en 5.40259. MODERATOR KENNIS daarentegen heeft een hogere gemiddelde score, namelijk 54.5289 met als minimale score 0 en maximale score 257.08. Deze laatste moderator heeft een standaardafwijking van 59.95655. De afhankelijke variabele 'DOELSTELLINGEN' heeft een gemiddelde van 50.5949 met als mediaan een score van 51. De standaardafwijking bedraagt 5.80218, de minimale en maximale score bedragen respectievelijk 24 en 65.

8.2 Correlaties

Tabel 3 toont de correlaties tussen de verschillende onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

Om te beginnen, onze moderator LEEFTIJD2* heeft een redelijk hoge correlatie met de moderator variabelen MODERATOR ADVIES (0.863), MODERATOR NETWERK (0.886) en MODERATOR KENNIS (0.877), dit is redelijk logisch aangezien deze correlaties een gevolg zijn van de berekening van moderatorvariabelen. Daarbovenop heeft de MODERATOR ADVIESDIENSTEN een hoge correlatie met MODERATOR NETWERK (0.930) en MODERATOR KENNIS (0.800). De MODERATOR ADVIESDIENSTEN heeft een gemiddelde correlatie met de variabele ADVIESDIENSTEN (0.224), voor de rest heeft deze moderator geen significantie correlaties. De variabele DOELSTELLINGEN heeft een relatief gemiddelde correlatie met ADVIESDIENSTEN (0.390) en lage correlatie met NETWERKDIENSTEN (0.230). MODERATOR NETWERK heeft een gemiddelde correlatie met ADVIESDIENSTEN, en deze heeft ook een hoge correlatie met de MODERATOR KENNIS (0.800). Deze hoge correlaties tussen moderatoren zijn compleet logisch aangezien de oorzaak te herleiden is naar de berekening. Voor de rest heeft deze variabele geen significante correlaties. Verder heeft de variabele ADVIESDIENSTEN een hoge correlatie met NETWERKDIENSTEN (0.589) en een gemiddelde correlatie met KENNISDIENSTEN (0.423). KENNISDIENSTEN heeft een hoge correlatie met

netwerkdiensten (0.606). Dit is mogelijk te wijten aan het feit dat men in de praktijk vaak geen duidelijke afbakening maakt van het "doel" van evenementen. Zo heb je vaak infosessies met bijvoorbeeld een ontbijt of drink achteraf, dit is dan weer de ideale netwerkgelegenheid. Zo combineert men bepaalde kenniselementen met de netwerkelementen, maar ook combineert men zo advieselementen met netwerkelementen. Kortom, in de praktijk is er geen duidelijke afbakening, waardoor dit mogelijk voor een overlap kan zorgen. Verder zijn er geen significante correlaties.

8.3 Regressieanalyse

Tabel 4, 5 en 6 tonen de resultaten van de regressieanalyse met DOELSTELLINGEN als afhankelijke variabele. Het model heeft een voorspellingsgraad (adjusted R²) van 15.7%, dit betekent dat we 15.7% van de variatie kunnen voorspellen.

In het model zijn drie variabelen significant, namelijk de netwerkdiensten, MODERATOR NETWERKDIENTEN en MODERATOR ADVIESDIENSTEN. De vier overblijvende onafhankelijke variabelen, ADVIESDIENSTEN, KENNISDIENSTEN, LEEFTIJD en MODERATOR KENNISDIENSTEN zijn niet significant. Hieruit kunnen we afleiden dat de variabele netwerkdiensten een impact heeft. Alsook door de modererende effecten van leeftijd, hebben moderator netwerkdiensten en moderator adviesdiensten een invloed op doelstellingen. De onafhankelijke variabele netwerkdiensten en de moderator adviesdiensten hebben een positief effect op de afhankelijke variabele DOELSTELLINGEN. Moderator adviesdiensten heeft een gestandaardiseerde coëfficiënt van 1.196, de onafhankelijke variabele (NETWERKDIENTEN) heeft een coëfficiënt van 2.128. De moderator netwerkdiensten heeft een negatief effect op de afhankelijke variabele doelstellingen, deze heeft een gestandaardiseerde coëfficiënt van -2.396.

Ons model ziet er als volgt uit:

$$\begin{aligned}
 \text{Belang van} & & 6.130 - 0.135 \text{ Adviesdiensten} + 2,128 \text{ Netwerkdiensten} - 0,780 \text{ Kennisdiensten} + \\
 \text{doelstellingen} = & & 0,378 \text{ Leeftijd} + 2,193 \text{ Moderator_Adviesdiensten} - 2,396 \text{ Moderator_Netwerkdiensten} + \\
 & & 0,963 \text{ Moderator_Kennisdiensten}
 \end{aligned}$$

Beschrijvende Statistiek					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Afwijking
LEEFTIJD2*	79	0,00	2,20	0,9117	0,65893
LEEFTIJD	79	1,00	9,00	3,0506	1,94738
MODERATOR ADVIES	79	0,00	18,71	6,1504	5,01032
MODERATOR NETWERK	79	0,00	19,46	6,7644	5,40259
MODERATOR KENNIS	79	0,00	257,08	54,5289	59,95655
ADVIESDIENSTEN	79	2,00	10,00	7,0633	2,13242
NETWERKDIENSTEN	79	2,00	10,00	7,6076	1,91765
KENNISDIENSTEN	79	6,00	20,00	14,2025	3,31036
DOELSTELLINGEN	79	24	65	50.5949	6.80218
* . Ln functie van LEEFTIJD					

Tabel 2: Beschrijvende statistieken

		Correlaties							
		1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)
1) MODERATOR ADVIESDIENSTEN	Pearson Correlation	1							
2) MODERATOR NETWERKDIENSTEN	Pearson Correlation	,930**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,000							
3) MODERATOR KENNISDIENSTEN	Pearson Correlation	,800**	,861**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000						
4) LEEFTIJD2	Pearson Correlation	,863**	,886**	,877**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000					
5) ADVIESDIENSTEN	Pearson Correlation	,224*	0,052	-0,076	-0,208	1			
	Sig. (2-tailed)	0,047	0,652	0,506	0,065				
6) NETWERKDIENSTEN	Pearson Correlation	0,166	,276*	0,050	-0,137	,589**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,143	0,014	0,661	0,227	0,000			
7) KENNISDIENST	Pearson Correlation	0,097	0,170	0,078	-0,080	,423**	,606**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,393	0,135	0,497	0,485	0,000	0,000		
8) DOELSTELLINGEN	Pearson Correlation	0,119	0,004	-0,013	-0,071	,390**	,230*	0,075	1
	Sig (2-tailed)	0,294	0,975	0,912	0,533	0,000	0,041	0,509	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Tabel 3: Correlaties

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	838,804	7	119,829	3,071	,007 ^h
	2770,234	71	39,017		
	3609,038	78			
a. Dependent Variable: DOELSTELLINGEN					

Tabel 4: ANOVA

Model summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
	,482	,232	,157	6,24639	

Tabel 5: Model

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	39,537	6,450		6,130	0,000
ADVIESDIENSTEN	-0,104	0,772	-0,033	-0,135	0,893
NETWERKDIENSTEN	2,028	0,953	0,572	2,128	0,037
KENNISDIENSTEN	-0,215	0,276	-0,105	-0,780	0,438
LEEFTIJD2*	1,851	4,898	0,179	0,378	0,707
MODERATORADVIES	1,623	0,740	1,196	2,193	0,032
MODERATORNETWERK	-2,024	0,845	-1,608	-2,396	0,019
MODERATORKENNIS	0,027	0,028	0,234	0,963	0,339
a. Dependent Variable: DOELSTELLINGEN					
*. LN-functie van leeftijd					

Tabel 6: Coëfficiënten

9 Conclusie & Discussie

Uit de regressieanalyse bleek dat drie variabelen een invloed uitoefende op het belang van de doelstellingen van startups, namelijk NETWERKDIENTEN, MODERATOR NETWERKDIENTEN en MODERATOR ADVIESDIENSTEN. Echter heerst er een groot verschil tussen netwerkdiensten en moderator netwerkdiensten. De netwerkdiensten hebben namelijk een positieve impact op het belang van de doelstellingen. De moderator netwerkdiensten daarentegen heeft een negatieve impact op het belang van de doelstellingen van jongere startups. Choi & Stack (2005) beargumenteren dat toegang tot een netwerk de potentiële *sales leads* verhoogt, en bijgevolg ook de groei van een bedrijf. Echter toont dit model aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen het belang aan doelstellingen en het belang aan netwerkevents bij jongere startups. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat mature startups mogelijks meer KPI gedreven zijn. Doordat mature startups hun doelen mogelijks meer gedefinieerd en verklaard hebben, weten ze ook beter naar wie of wat ze op zoek zijn op netwerkevents. Bij jongere startups werkt dit mogelijks in de tegenovergestelde richting. Doordat men niet goed weet welke doelen men wil behalen, weet men ook (nog) niet naar wie of wat ze op zoek moeten gaan. Anderzijds zijn jongere startups misschien initieel meer bezig met productontwikkeling, marktontwikkeling en/of het ophalen van kapitaal om de eerste jaren (maanden) te kunnen overleven. Hierdoor ligt hun focus hoogstwaarschijnlijk op deze doelen, waardoor de andere doelstellingen (nog) niet belangrijk zijn. Echter moet hiervoor verder onderzoek gevoerd worden om verdere conclusies te trekken, dit is slechts een indicatie en bedenking bij dit resultaat.

Een tweede bevinding is dat de moderator adviesdiensten een positief effect heeft op het belang van de doelstellingen. Een deel van deze bevinding werd reeds bevestigd door Choi & Stack (2005), ze beargumenteerden dat het beste advies dat een bedrijf kan krijgen, vaak in de vorm van gratis advies gegeven wordt. Echter bekritiseerden Choi & Stack (2005) dit ook, want niet iedereen kan een goed advies van een slecht(er) advies onderscheiden, vaak omdat men niet genoeg kennis en expertise heeft in een bepaald vakgebied of over een bepaald onderwerp. Een mogelijke verklaring waarom deze moderator adviesdiensten een positieve invloed uitoefent op het belang van de doelstellingen, is mogelijks omdat het belang dat men hecht aan advies in zijn geheel, een indicatie geeft over de *mindset* en mentaliteit van de startup. De startup weet misschien dat hij/zij niet alles weet of kan, en net daarom dat men een groot belang hecht aan advies om deze doelen te kunnen waarmaken. Het model toonde verder geen significante variabelen.

Ook waren er enkele praktische implicaties aanwezig tijdens dit onderzoek. De eerste was namelijk de steekproefgrootte, een groter aantal respondenten verhoogt de representativiteit van het onderzoek. Naast steekproefgrootte was er ook een praktische implicatie betreffende de startups binnen incubatoren. In het onderzoek van Giardino et al. (2015) identificeert men één specifieke soort startup, namelijk een software startup. Deze zijn vaak wat innovatiever en risicovoller dan gewone starters/businessmodellen, waardoor deze ook andere risico's en eigenschappen dragen. (Giardino, Wang, & Pekka, Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework, 2014; Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015). Maar in de praktijk identificeert men meerdere soorten startups. Zo hadden de incubatoren waar dit onderzoek van toepassing op is, bijvoorbeeld verschillende soorten startups samen gezet. Zo had men de software startup, samen met een creatieve startup en zelfs éénmans-startups allemaal op éénzelfde plaats. Deze elementen maken

het daarom moeilijker om dit onderzoek te generaliseren. Een derde implicatie, en naar mijn mening de grootste belemmering. De hoge mate aan geheimzinnigheid en non-coöperatie binnen het milieu van startups. Een logische link die gelegd kan worden, is die tussen het belang van een bepaald hulpmiddel en de financiële prestaties. Maar doordat startups hun prestaties zo lang mogelijk verborgen willen houden, is het zeer moeilijk om dit uit te voeren. Het milieu van startups is over het algemeen zeer geheimzinnig, waardoor objectief- en subjectief prestatiegericht onderzoek doen in dit milieu een grote uitdaging is. Een volgende implicatie is dat de verschillende evenementen, zoals bijvoorbeeld seminaries, cursussen, workshops, e.d. voor startups heel vaak door elkaar lopen. Concreet bedoelt men dat er in de praktijk geen sluitend antwoord is over wat "netwerkevents" of workshops of cursussen nu eigenlijk zijn. Men krijgt heel vaak de kans om aan het begin of op het einde van een bepaald event te "netwerken". Idem dito voor de cursussen, workshops en infosessies. Men verkoopt in de praktijk heel vaak een bepaald evenement met achteraf (en vooraf) de mogelijkheid om te netwerken. Er is geen duidelijk afgebakende definitie over de verschillende soorten evenementen. Daarom zou een volgende mogelijke aanbeveling zijn om meer onderzoek te doen naar de verschillende elementen/kenmerken van een bepaald hulpmiddel (bv persoon of evenement) die een startup vooruit kan helpen. Een dergelijke lijst opstellen met waarde creërende elementen zoals Choi & Stack (2005) hebben gedaan, maar dan meer de focus leggen op de diverse hulpmiddelen binnen een begeleidingscontext. Zo kan men de kenmerken van bepaalde diensten proberen linken aan de (financiële) prestaties van startups. Dit zou een meer objectief beeld kunnen geven over de effectiviteit van diensten, maar zoals gebleken uit de implicaties van dit onderzoek zal dat een grote uitdaging kunnen worden.

10 Verwijzingen

- Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A., & Burley, H. T. (2007). Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol 17. Issue 1, pp. 74-91.
- Allen, D. N., & Mccluskey, R. (1991). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume: 15 issue: 2, page(s): 61-77.
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Tivan, M., Tracogna, A., & Venier, F. (2014). The Growth Drivers of Start-up Firms and Business Modelling: A First Step toward a Desirable Convergence. *Directory of Open Access Journals*, Volume 9, Number 2, 2014, pp. 131-154(24).
- Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, (28), 1-2, 20-28.
- Bosch, J., Olsson, H. H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startups. *LESS 2013. LNBIP.* , 167. 1-15.
- 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*, Vol 32, Issue 2, p110-121.
- Chien, C. (2012). Startups and Patent Trolls.
- Choi, D. Y., & Stack, M. (2005). Who Adds Value to Ventures? Understanding the Roles and Relative Contributions of Key Advisors in High-technology Startups. *Journal of Entrepreneurial Finance*, ISSN 1551-9570, Vol. 10, Iss. 3, pp. 75-87.
- European Commission. (2002). *Benchmarking of Business Incubators*. United Kingdom: Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES).
- Giardino, C., Bajwa, S. S., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). Key Challenges in Early-Stage Software Startups. *Springer International Publishing Switzerland*, Vol. 212, pp. 52-63.
- Giardino, C., Wang, X., & Pekka, A. (2014). Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. *Software Business. Towards Continuous Value Delivery*, pp 27-41.
- Gómez, L. (2007). The Process and Problems of business Start-Ups. . *Pensamiento & Gestión [en línea]*, ISSN 1657-6276 .
- Hackett, S., & Dilts, D. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer* , 29 (1), 55-82.
- Hall, H. E., & Woodward, S. E. (2008). THE BURDEN OF THE NONDIVERSIFIABLE RISK OF ENTREPRENEURSHIP. *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*, Working Paper 14219.
- Hytti, U., & Maki, K. (2007). Which firms benefit most from the incubators? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, (6), 506-523.
- Kane, T. J. (2010). The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction. *Ewing Marion Kauffman Foundation*.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*.

- Kotlar, J., De Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes and Implications for Firm Behavior and Performance. . *International Journal of Management*, 20,S3-S18.
- MacMillan, I. C., Kulow, D. M., & Khoylian, R. (1989). Venture capitalist involvement in the investments: extent and performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, No. 1, pp. 27-47.
- Nguyen-Duc, A., Seppänen, P., & Abrahamsson, P. (2015). Hunter-Gatherer Cycle: A Conceptual Model of the Evolution of Software Startups. *ICSSP.*, vol. 24, pp. 199-203.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200–1218.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H. K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456-479.
- Spender, J., Corvello, V., Grimaldo, M., & Ripp, P. (2016). Startups and open innovation: A review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 4-30.
- Storey, D. (2000). Six steps to heaven: Evaluating the impact of public policies to support small business in developed economies. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*.
- Swennen, S. (2016). *Kan Business Process Management de chaos in startups reduceren en de groei bevorderen?* Campus Diepenbeek - BE3590 Diepenbeek: Universiteit Hasselt.
- Ucbasaran, D., Sheperd, D. A., Lockett, A., & Lyon, J. S. (2013). Life After Business Failure: The Process. *Journal of Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 163-202.
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 249-271.
- von Zedwitz, M. (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol: 3, No: 1/2: 176-196.
- Waguespack, D. M., & Fleming, L. (2009). Scanning the commons? Evidence on the benefits to startups participating in open standards development. *Management Science*, 55(2), 210-223.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, Vol 57, Issue 2, pp. 66 - 90.
- Yoo, C., Yang, D., Kim, H., & Heo, E. (2014). Key Value Drivers of Startup Companies in the New Media Industry - The Case of Online Games in Korea. *Journal of Media Economics*, 25(4), 244-260.

11 Bijlage - Enquête

<u>Doelstellingen</u>		<u>Hulpmiddelen</u>	
Vraag:		Vraag:	
<p>Hieronder staan enkele (bedrijfs)doelstellingen genoteerd. Duid aan in welke mate deze belangrijk zijn voor jouw onderneming</p>		Ik vind X belangrijk	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Groei rendement totaal vermogen 2. Groei van omzet 4. Groei van winstgevendheid 5. Aantrekken van kapitaal 6. Interesse van investeerders 7. Klanttevredenheid creëren 8. Werknemerstevredenheid creëren 9. Groei van werknemers 10. Product/dienst ontwikkeling 11. Groei van klantenbestand 12. Groei van contacten 13. Media-/persaandacht 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching 2. Mentoring 3. Peer - 2 - peer netwerk 4. Netwerkevents 5. Cursus 6. workshop 7. seminarie 8. zelf kennis delen 	
<u>ANTWOORDSCHAAL</u>			
		1	Heel onbelangrijk
		2	Onbelangrijk
		3	Neutraal
		4	Belangrijk
		5	Heel Belangrijk