



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Succesfactoren om kruisbestuiving tussen bedrijven te creëren in een incubator context***

#### **Jeroen Polus**

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](http://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***

***Succesfactoren om kruisbestuiving tussen bedrijven te creëren in een incubator context***

### **Jeroen Polus**

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

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



## **Voorwoord**

In deze masterthesis wordt er onderzoek gedaan naar factoren die kunnen leiden tot samenwerkingen tussen bedrijven gelegen op een incubator. De incubator C-mine Crib, gelegen te Genk, is hier als voorbeeldcase behandeld, dit wil niet zeggen dat de resultaten veralgemeend kunnen worden. Elke incubator is uniek waardoor er altijd afwijkingen zullen zijn.

Ik heb deze thesis geschreven naar aanleiding van mijn masterjaar in de handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt, met de afstudeerrichting Ondernemerschap en Management. Bovendien heb ik tijdens dit jaar 28 dagen stage gelopen bij de incubator C-mine Crib. Hierdoor heb ik nog extra inzichten kunnen verwerven in deze wereld en kon ik me nog beter inleven in de bedrijven. Na vier jaar vormt deze thesis dan ook het sluitstuk van mijn studentencarrière aan deze universiteit. Het onderwerp heb ik gekozen op basis van mijn interesse in de ondernemerswereld, waarvan ik hoop op een dag een belangrijke rol in te kunnen spelen.

Bij deze wil ik dan ook een zeer groot woord van dank geven aan de promotor van deze thesis, Prof. dr. Pieter Vandekerkhof. Een zeer fijne professor wiens deur altijd openstaat bij eventuele vragen of problemen. Het is mede dankzij zijn constructieve feedback dat deze thesis tot een goed einde is volbracht. Daarnaast bedank ik graag de tien bedrijven die de tijd voor mij hebben vrijgemaakt om hun inzichten aan mij te willen geven. Zonder hun input zou ik nooit de gevonden conclusies bekomen zijn. Vervolgens bedank ik graag mijn ouders die mij de kans gegeven hebben om aan deze opleiding te beginnen en hem vervolgens ook af te werken. Als laatste bedank ik graag de personen die deze thesis hebben nagelezen, met mijn zussen Jolien en Julie in het bijzonder.

Alvast veel leesplezier.

Jeroen Polus

Hasselt, 28 mei 2019



## **Samenvatting masterthesis**

### *Succesfactoren om kruisbestuiving tussen bedrijven te creëren in een incubator context*



#### **Jeroen Polus**

Master Handelswetenschappen, Universiteit Hasselt

Academiejaar 2018 – 2019

Promotor: prof. dr. Pieter Vandekerckhof

In deze thesis wordt onderzocht welke factoren ervoor zorgen dat bedrijven gaan samenwerken binnen een incubator. Het begrip incubator is de laatste decennia een fenomeen geworden dat bijna niet meer weg te denken valt uit het startup landschap. Bedrijven betalen er een minimaal bedrag om maximaal ondersteund te worden door het krijgen van een werkplaats, coaching, gedeelde services en netwerkconnecties. Men heeft echter geen idee of deze connecties ten volle benut worden en hoe men nog meer samenwerkingen tussen de bedrijven kan opzetten. Binnen de incubator C-mine Crib zijn tien bedrijven ondervraagd die gekend waren voor eerdere samenwerkingen. De bedoeling hiervan was inzichten verwerven in waarom bepaalde bedrijven samenwerkingen aangaan en anderen niet. Daaruit is vastgesteld dat ontmoetingsplaatsen en interne evenementen van groot belang zijn om anderen te leren kennen. Doordat een bedrijf zich bekend maakt bij anderen ontstaan er connecties die kunnen leiden tot samenwerkingen. Deze samenwerkingen ontstaan wanneer een bedrijf nood heeft aan diensten of producten die ze zelf niet kunnen leveren. Maar het is niet omdat een bedrijf van de incubator de nood van een ander kan vervullen, dat deze dit ook zal mogen doen. Prijs, kwaliteit en vertrouwen blijken nog altijd doorslaggevend te zijn bij het kiezen van een partner. Bij de effectieve samenwerking zijn openheid en vertrouwen de doorslaggevende factoren om te kunnen slagen. Het is deels de taak van de incubator om ervoor te zorgen dat bedrijven elkaar ontmoeten en kunnen vertrouwen. Bij deze ontmoetingen mogen de bedrijven nog meer gekoppeld worden aan elkaar om anderen te leren kennen. Er dient veel bewustzijn gecreëerd te worden over welke bedrijven er in de Crib gelegen zijn, wat deze bedrijven doen en hoe ze aanvullend kunnen samenwerken met andere bedrijven. C-mine Crib is een plaats waar zeer diverse bedrijven gelegen zijn, waarvan er een deel duidelijk nood hebben aan samenwerkingen. Hierbij komen bepaalde voordelen naar boven zoals sneller kunnen werken, complexere opdrachten aankunnen en meer creativiteit ter beschikking hebben. Door extra in te zetten op bepaalde factoren, kan men nog meer kruisbestuiving teweegbrengen tussen de bedrijven die gevestigd zijn in de incubator. Door de grote diversiteit zal men nooit voor alle bedrijven goed kunnen doen, maar met de juiste inzet kunnen er al heel wat extra bedrijven geholpen worden en kan de incubator nog verder groeien.



## Lijst van tabellen

Tabel 1: Incubatoren Limburg

Naam	Rechtsvorm	Focus	Aantal bedrijven	Locatie
Agropolis	N.V.	Agro-innovatie: land- en tuinbouw	12	Kinrooi
Bikeville	N.V.	Fiets	8	Beringen
Bioville	N.V.	Health & Care sector	23	Diepenbeek
C-mine Crib	N.V.	Creatieve technologie	58	Winterslag, Genk
Corde Incubator	N.V.	ICT Technologie	96	Hasselt
Droneport	N.V.	Drones	15	Hasselt
Greenville	N.V.	CleanTech	25	Houthalen- Helchteren
IncubaThor	N.V.	EnergyTech	29	Waterschei, Genk
Mode incubator MIA-H	N.V.	FashionTech	7	Hasselt

Bron: (LSU, 2019) & (ejustice, sd)

Tabel 2: Voordelen cross-functionele teams

<ul style="list-style-type: none"><li>• Bevorderen van de snelheid</li><li>• Toename in het vermogen om complexe zaken aan te pakken</li><li>• Een ondernemende cultuur bevorderen</li><li>• Klantgerichtheid</li><li>• Creativiteit verbeteren</li><li>• Leren als organisatie</li><li>• Motivatie van werknemers verbeteren</li><li>• Eén enkel contactpunt</li><li>• Betere kwaliteit van informatie op hogere levels</li></ul>
--

Bron: (Holland, Gaston, & Gomes, 2000)



Tabel 3: Toegepaste kritische factoren samenwerking

<p><b>Task design</b></p> <p>Team empowerment          Customer focus          Important, challenging task</p>	<p><b>Internal processes</b></p> <p>Overarching team goals          Team leader skills and vision          Frequent, genuine communication          Creative problem-solving          Sharing and use of uncertain information</p>
<p><b>Group composition</b></p> <p>Right functional mix          Team leader selection          Clear roles and responsibilities</p>	<p><b>External processes</b></p> <p>Boundary management</p>
<p><b>Organizational context</b></p> <p>Clear mission          Project leader power          Resources/time          Team-based accountability          Team-based rewards and recognition          Learning between teams</p>	<p><b>Group psychological traits</b></p> <p>Mutual respect/trust          Flexibility and openness to learning/ willingness to change          Team cohesiveness</p>

Bron: (Barratt, 2004)

## Lijst van figuren

Figuur 1: Soorten incubatoren

Studie	Bepalend kenmerk	Onderscheiden typen
Aernoudt (2004)	Doelstelling van de <i>incubator</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemengd gebruik</li> <li>• Economische ontwikkeling</li> <li>• Technologie</li> <li>• Sociaal</li> <li>• Fundamenteel onderzoek</li> </ul>
Al-Mubarak & Busler (2010)	Non-profit/winstgericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-profit               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stand alone</i></li> <li>- Overheid/Universiteit</li> <li>- Ander type organisatie</li> </ul> </li> <li>• Winstgericht               <ul style="list-style-type: none"> <li>- huuropbrengsten/opbrengsten uit geleverde diensten</li> <li>- portfolio van investeringen</li> </ul> </li> </ul>
Grimaldi & Grandi (2005)	Primaire financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publiek gefinancierd               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Business innovation centres</i></li> <li>- Universiteitsincubators</li> </ul> </li> <li>• Privaat gefinancierd               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Corporate business incubators</i></li> <li>- Onafhankelijke <i>business incubators</i> (<i>Accelerators</i>)</li> </ul> </li> </ul>
Hughes et al. (2007)	Netwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Enclosed incubation</i></li> <li>• <i>Specialised incubation</i></li> <li>• <i>Community incubation</i></li> <li>• <i>Dynamic incubation</i></li> </ul>

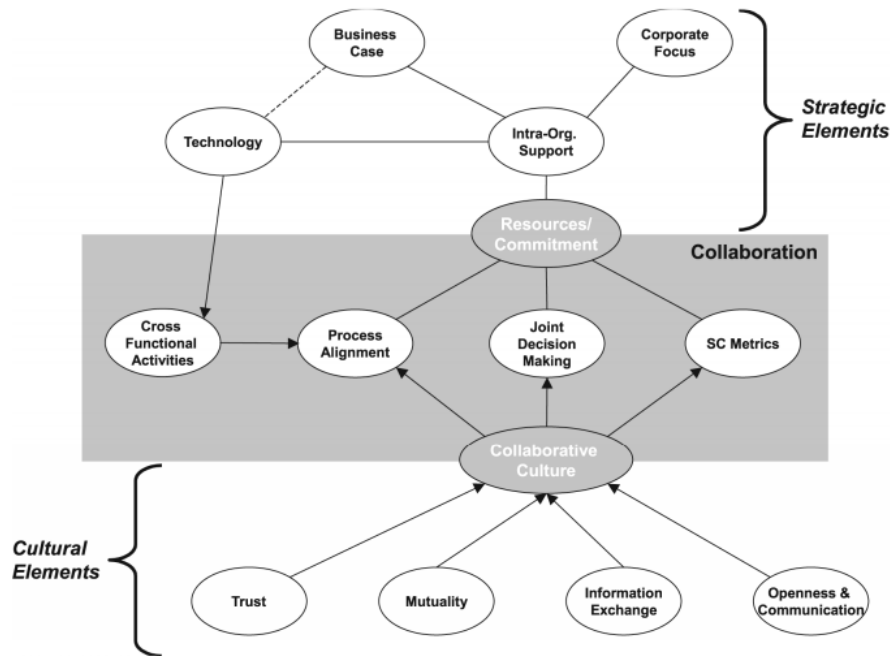
Bron: (van den Berk, 2011)

Figuur 2: Kritische factoren samenwerking

<i>Task design</i>	<i>Internal processes</i>
Team empowerment Formal yet flexible integrative processes Customer focus Important, challenging task	Overarching team goals Team leader skills and vision Frequent, genuine communication Creative problem-solving Sharing and use of uncertain information Constructive conflict
<i>Group composition</i>	<i>External processes</i>
Right functional mix Team leader selection Clear roles and responsibilities Team tenure	Boundary management
<i>Organizational context</i>	<i>Group psychosocial traits</i>
Clear mission from senior management Strategic alignment between functions Senior managers as champions Climate supportive of teams Project leader power Resources/time Training in team process skills Team-based accountability Team-based rewards and recognition Team co-location Mechanisms to co-ordinate activities and share learning between teams	Mutual respect/trust Flexibility and openness to learning/willingness to change Team cohesiveness

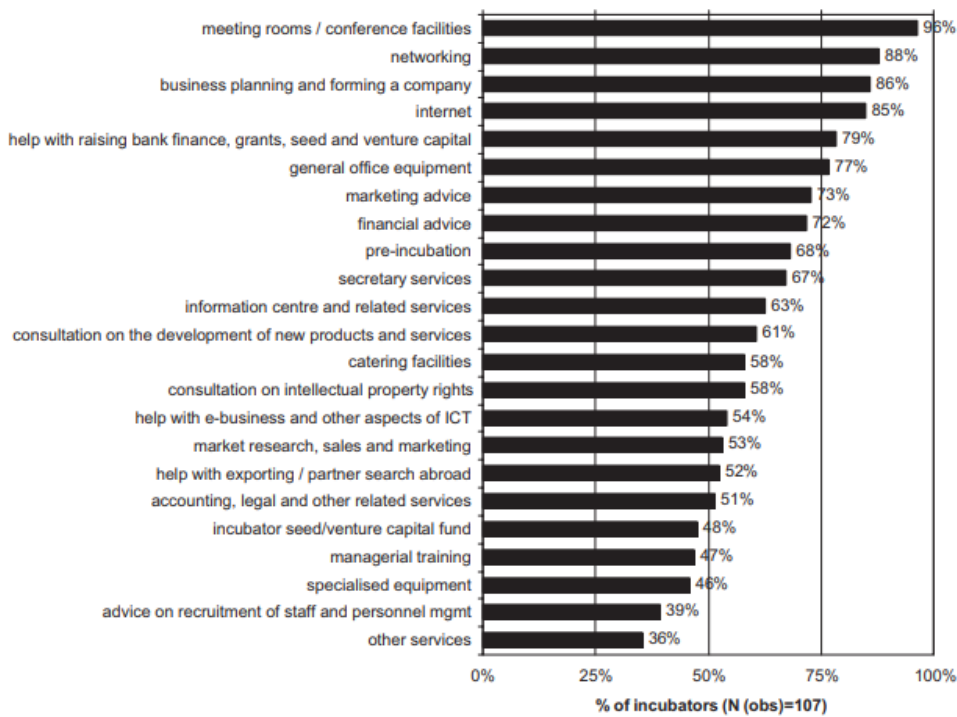
Bron: (Holland, Gaston, & Gomes, 2000)

Figuur 3: Strategische en culturele elementen samenwerkingen



Bron: (Barratt, 2004)

Figuur 4: Factoren stimuleren samenwerking



Bron: (Aerts, Matthyssens, & Vandenbempt, 2007)





## Inhoudsopgave

<b>1. Literatuurstudie</b> .....	17
<b>1.1. Wat is een incubator?</b> .....	17
<b>1.1.1 Soorten incubatoren</b> .....	17
1.1.1.1 <i>Gemengde incubatoren</i> .....	18
1.1.1.2 <i>Economische ontwikkelingsincubatoren</i> .....	18
1.1.1.3 <i>Technologische incubatoren</i> .....	18
1.1.1.4 <i>Winstgericht</i> .....	19
1.1.1.5 <i>Publiek en privaat gefinancierd</i> .....	19
1.1.1.6 <i>Gespecialiseerd netwerk</i> .....	19
<b>1.1.2 Hoe verdienen de incubatoren geld?</b> .....	20
1.1.2.1 <i>Huur</i> .....	20
1.1.2.2 <i>Overheid</i> .....	20
1.1.2.3 <i>Investeerders</i> .....	21
<b>1.1.3 Incubatoren in Limburg</b> .....	21
<b>1.2. Wat is kruisbestuiving?</b> .....	23
<b>1.2.1 Effecten van netwerken</b> .....	24
<b>1.2.2 Wat leidt in de theorie tot succesvolle samenwerkingen?</b> .....	26
<b>Onderzoeksthema's</b> .....	31
<b>Methodologie</b> .....	33
<b>Resultaten</b> .....	35
<b>Conclusie</b> .....	45
<b>Discussie</b> .....	47
<b>Bibliografie</b> .....	49
<b>Bijlagen</b> .....	53



## Probleemstelling

Stel: je hebt een startend bedrijf in de ICT-sector, maar je geraakt niet helemaal op gang. Je hebt een 'million dollar idea' waar je besluit iets van te maken, maar je hebt niet echt kennis van de markt. Je weet niet wat de beste plaats is voor de vestiging van je bedrijf en ook een mentor zou wel eens van pas kunnen komen. Gelukkig is er dan: de incubator.

Het woord 'incubator' is afkomstig van het Latijnse 'incubare' wat letterlijk vertaald 'broeden' betekent. Broeden is de perfecte omschrijving voor wat de functie van een incubator is. Hier komen namelijk beginnende bedrijven terecht die door middel van de incubator groter en beter willen worden als bedrijf. In dit centrum helpt men de jonge bedrijven, vanaf nul of vanaf een van de eerste stadia, om te groeien in de bedrijfs wereld. Een incubator focust zich vaak op een specifieke sector, maar deze kan per incubator verschillend zijn. Zo kan men in de ICT-sector zitten, maar eveneens in de landbouwsector of die van de biotechnologie (Stefanović, Devedžić, & Eric, 2008). Wereldwijd kan men overal incubatoren vinden. In 2014 waren er naar schatting 7000 (AL-Mubarak, 2014). Volgens Hassan (2013) zijn er tegenwoordig vier tot vijf incubatoren per miljoen inwoners in de Verenigde Staten en in het Verenigd Koninkrijk. Europa zou slechts twee incubatoren per miljoen inwoners tellen. Oosterse landen zoals India, China en Zuidoost-Azië tellen net iets minder dan één incubator per miljoen inwoners. Hoewel ze enorm ver van elkaar gelegen zijn, is hun doel toch vaak hetzelfde: helpen om bedrijven regionaal een boost te geven en te accelereren om zo een succesvol verhaal te creëren (Mas-Verdù, Ribeiro-Soriano, & Roig-Tierno, 2015). Dit verhaal tracht men te bekomen door startende ondernemingen te ondersteunen met kennis, motivatie, ervaring en nog vele andere competenties (Albort-Morant & Ribeiro-Soriano, 2016). Maar niet alleen het aanleren van competenties is van belang, het aanbieden van een effectieve plaats om te werken hoort ook bij de belangrijkste functies van de incubator (Vedovello & Godinho, 2003). Door een goede afgewogen samenwerking tussen de overheid, universiteiten en bedrijven, beter bekend in de literatuur als het *triple helix model* van Etzkowitz (2003), probeert men het verhaal van de incubator zo succesvol mogelijk te maken. Zo kan de overheid helpen met het aanbieden van een geschikte locatie en kan men via de universiteiten aan nieuwe bewoners voor een incubator komen. Men ziet dit alles als innovatie binnen innovatie en de mate van succes is deels afhankelijk van de graad van samenwerking tussen de bedrijven, de overheid en de universiteiten. Volgens Wann et al. (2017) moet men binnen een incubator kijken naar de vooropgestelde doelstellingen en het verschil met de output om te weten te komen hoe men als geheel presteert.

De incubator staat niet stil en is door de jaren heen veranderd. Natuurlijk is niet elke incubator hetzelfde. Afhankelijk van de ligging in het landschap zal het ene model meer passend zijn bij de omgeving dan het andere. Deze modellen passen zich aan en verschillende soorten mechanismen zijn de afgelopen jaren op de markt gekomen. Voorbeelden hiervan zijn wetenschapsparken, technologische incubatoren en accelerators (Lamine, et al., 2016). Het soort mechanisme dat van toepassing is binnen een incubator is afhankelijk van bepaalde kenmerken. Zo kan de doelstelling van de incubator, of hij profit- of non-profit gericht is, de bron van financiering en het soort netwerk al voor een eerste onderscheid zorgen. Binnen deze kenmerken kan men nog tal van verschillende types onderscheiden (van den Berk, 2011).



Omwillen van het regionale karakter van een incubator zal in deze masterproef de focus worden gelegd op het bedrijvennetwerk binnen België en meer specifiek binnen Limburg. Hier bevinden zich negen grote incubatoren met elk een eigen specialiteit (Provincie Limburg, sd). Binnen het netwerk van de negen incubatoren wordt er in eerste instantie gekeken naar de incubator C-mine Crib. Bij deze incubator ligt de focus op bedrijven die zich bevinden in de creatieve en innovatieve business (C-mine Crib, sd). Er wordt nagegaan in welke mate de bedrijven van de Crib samenwerken en welke factoren hier precies voor zorgen. We kunnen ons de vraag stellen waarom bedrijven überhaupt zouden moeten samenwerken. Volgens Daugherty et al. (2006) is dit omdat twee bedrijven die elkaar volledig vertrouwen en werken aan plannen die voor beiden voordelig zijn, hier allebei veel waarde en vooruitgang uit kunnen halen. Enkele vragen die gesteld kunnen worden, zijn hoe de samenwerking momenteel tussen de bedrijven verloopt en of er hier een verbetering mogelijk is. Verder zal er onderzocht worden hoe deze samenwerkingen precies tot stand komen en hoe men deze nog meer kan stimuleren.

Ook stelt men zich de vraag waarom er incubatoren zijn, en hoe ver hun functies zouden moeten reiken in het begeleiden van startups. In een studie van Aerts et al. (2007) is men nagegaan van welke activiteiten startups op een site het meest gebruik kunnen maken. Infrastructuur en netwerken blijken de twee meest noodzakelijke items binnen een incubator. Op de derde plaats staat planning en het vormen van bedrijven, gevolgd door de voorziening van internet op plaats vier. We zien meteen dat de hoogstgeplaatste items zaken zijn die de samenwerking tussen bedrijven sterk kunnen bevorderen. Verder op de lijst staan onder andere hulp met kapitaal, marketing en financieel advies, alsook catering. In totaal bevat de lijst 25 mogelijke activiteiten. Wil een site echt de best mogelijke begeleiding geven, dan moet men op organisatorisch vlak al heel wat teweegbrengen om in al deze domeinen te voorzien.

Dit onderzoek tracht te achterhalen welke factoren een positieve invloed hebben op de graad van samenwerking tussen bedrijven gelegen op de incubator C-mine Crib. De veronderstelling is dat bepaalde bedrijven, gelegen op een incubator, meer samenwerkingen aangaan dan anderen. We willen dan ook te weten komen of dit klopt en waarom dit het geval zou zijn. Bovendien willen we weten waarom sommige bedrijven hier beter in slagen dan anderen. Het is natuurlijk niet onbelangrijk om in het achterhoofd te houden dat de bedrijven voornamelijk startups zijn die nog geen zekerheid hebben op een lange bestaansperiode. Samenwerkingen tussen deze startups hebben een aantal mogelijke uitkomsten: er gebeurt niets, de bedrijven worden er beter van, of de samenwerking faalt en een of meerdere bedrijven komen in de gevarezone terecht.

Allereerst wordt er duidelijkheid geschetst omtrent de concrete definitie van een incubator, wat de term kruisbestuiving betekent en welke mogelijke succesfactoren er allemaal zijn. We gaan verder in de theorie op zoek naar bevorderingen van coöperatie tussen bedrijven en proberen het geheel van een incubator in beeld te brengen. Dit wordt gedaan om een goede basis te kunnen leggen voor het empirische gedeelte dat hierop volgt. Hierin wordt er concreet nagegaan bij de bedrijven hoe hun ervaringen zijn met de incubator en waarom zij net wel of net niet samenwerkingen aangaan met andere bedrijven. Ook wordt er besproken welk effect deze samenwerkingen hebben op de vooruitgang van

hun eigen bedrijf. De nodige informatie voor dit onderzoek werd verzameld door middel van interviews die afgenomen werden bij de bedrijven gelegen op de Crib.

De hoofdvraag die onderzocht zal worden luidt: *“Wat zijn de factoren die zorgen voor een goede samenwerking tussen bedrijven gelegen op een incubator?”*. In het empirische gedeelte waarbij we effectief gaan kijken naar de noden van de bedrijven gelegen op C-mine Crib stellen we ons de vraag *“Op welke manier probeert de incubator zijn bewoners samen te brengen?”*. Bovendien wordt er dieper gekeken naar de achterliggende redenen voor een geslaagde samenwerking. Dit resulteert in de volgende vraag: *“Welke factoren zorgen volgens het bedrijf (de startup) voor een goede samenwerking?”*. Het laatste onderwerp van de empirische studie gaat over hoe de bedrijven zelf zorgen voor de samenwerkingen. Nemen ze een afwachtende houding aan of gaan ze zelf op zoek naar mogelijk partners? De vraag waarmee dit onderzocht zal worden is: *“Hoe zorgen de bedrijven zelf voor samenwerkingen?”*.



## **1. Literatuurstudie**

### **1.1. Wat is een incubator?**

Voor menig mens zal de incubator een nog onbekend begrip zijn. De incubator is een centrum waar jonge bedrijven terecht kunnen om te leren groeien en om sterker te worden als bedrijf. Ze krijgen er tal van diensten toegereikt om te leren hoe ze stand moeten houden in de uitdagende markt van vandaag (Cohen, 2013). Men komt terecht in een omgeving werkende als een paraplu om verscheidene heterogene bedrijven te ondersteunen (Aernoudt, 2004). Deze ondersteuning is broodnodig, want het overgrote deel van de nieuwe bedrijven dat failliet gaat, kan men vaak rechtstreeks toewijzen aan het gebrek aan kapitaal, slecht management en een fout beeld van de markt waar men zich in bevindt (Lewis, Harper-Anderson, & Molnar, 2001). Deze nieuwe bedrijven hadden het mogelijk wel overleefd indien ze onder de vleugels van een incubator stonden, wiens hoofddoel het is om succesvolle bedrijven te produceren die financieel leefbaar zijn en op zichzelf kunnen staan (Al-Mubarak & Busler, 2012).

Een incubator is niet hetzelfde als een accelerator, dit kan duidelijk worden afgeleid uit de studie van Cohen (2013). De incubator zal gemiddeld een ondersteuning van een tot vijf jaar bieden waar de accelerator slechts voor drie tot zes maanden intensieve hulp biedt. De hulp bij de incubator is slechts minimaal, maar wel tactisch. Hiermee bedoelt men dat er advies gegeven wordt wanneer nodig en er dus geen intens en constant mentorschap is (Madaleno, Nathan, Overman, & Waights, 2018). Hoewel een incubator en accelerator dus niet hetzelfde zijn, zal de incubator wel helpen accelereren. Volgens Barbero, Casillas, Wright & Garcia (2013) is hun doel namelijk de kans op overleving voor het bedrijf te vergroten en hun ontwikkeling te accelereren. Om voor de rest van het onderzoek duidelijk te stellen wat de incubator precies is, gebruiken we de definitie van de *Entrepreneur's Small Business Encyclopedia* (Business incubator, 2019): "An organization designed to accelerate the growth and success of entrepreneurial companies through an array of business support resources and services that could include physical space, capital, coaching, common services, and networking connections."

#### **1.1.1 Soorten incubatoren**

Er zijn verschillende vormen van incubatoren. In de studie van Aernoudt (2004) zijn er respectievelijk volgende onderverdelingen: gemixte incubatoren, economische ontwikkelingsincubatoren, technologische incubatoren, sociale incubatoren en incubatoren met onderzoek als basisbezigheden. Welke vorm het beste is, kan niet zomaar gezegd worden. Niet elke soort incubator zit in dezelfde sector en ze hebben dus ook niet altijd hetzelfde doel. Toch trachten we de specifieke kenmerken te achterhalen, dit zal ons verder in dit onderzoek helpen om een betere kijk te krijgen op het Limburgse incubatorennetwerk. In onderstaande tabel, opgesteld door Harry van den Berk in zijn masterthesis (2011), staat een duidelijk overzicht van de verschillende typen business incubatoren die er over het algemeen te vinden zijn.

Figuur 1: Soorten incubatoren.

Studie	Bepalend kenmerk	Onderscheiden typen
Aernoudt (2004)	Doelstelling van de <i>incubator</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemengd gebruik</li> <li>• Economische ontwikkeling</li> <li>• Technologie</li> <li>• Sociaal</li> <li>• Fundamenteel onderzoek</li> </ul>
Al-Mubarak & Busler (2010)	Non-profit/winstgericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-profit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stand alone</i></li> <li>- Overheid/Universiteit</li> <li>- Ander type organisatie</li> </ul> </li> <li>• Winstgericht                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- huuropbrengsten/opbrengsten uit geleverde diensten</li> <li>- portfolio van investeringen</li> </ul> </li> </ul>
Grimaldi & Grandi (2005)	Primaire financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publiek gefinancierd                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Business innovation centres</i></li> <li>- Universiteitsincubators</li> </ul> </li> <li>• Privaat gefinancierd                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Corporate business incubators</i></li> <li>- Onafhankelijke <i>business incubators (Accelerators)</i></li> </ul> </li> </ul>
Hughes et al. (2007)	Netwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Enclosed incubation</i></li> <li>• <i>Specialised incubation</i></li> <li>• <i>Community incubation</i></li> <li>• <i>Dynamic incubation</i></li> </ul>

Bron: (van den Berk, 2011)

#### 1.1.1.1 Gemengde incubatoren

Het hoofddoel van dit soort incubatoren is in de eerste plaats het creëren van *startups*. Als tweede hoofdzaak staat hierbij de creatie van jobs centraal. Deze twee doelen probeert men te vervullen over verscheidene sectoren heen. We beschouwen dit als een zeer standaard model dat op vele gebieden toegepast kan worden.

#### 1.1.1.2 Economische ontwikkelingsincubatoren

Hierbij wil men vooral regionaal de ontwikkeling stimuleren en dit ook over verscheidene sectoren heen. Dit gebeurt regionaal omdat er op een bepaalde plaats al gedurende langere tijd sprake kan zijn van een probleem. Dat probleem probeert men via de lokale economie op te lossen in een poging om aan de veranderende markt tegemoet te komen (Brooks, 1986).

#### 1.1.1.3 Technologische incubatoren

In de literatuur ziet men met dit soort incubatoren vaak een verbintenis met universiteiten. Ze willen het ondernemerschap, de innovatie en technologische startups stimuleren. Hun focus ligt helemaal op nieuwe technologische uitvindingen zoals in de IT-sector en de sector van spraaktechnologie. De drie meest belangrijke doelstellingen die technologische incubatoren willen verwezenlijken, zijn het creëren

van economische ontwikkeling en lokale tewerkstelling, het commercialiseren van hun onderzoek en als derde de overdracht van technologie kunnen waarmaken (Phillips, 2002).

Verder komen er in de literatuur nog tal van andere soorten voor. Zo zijn er de *science parks*, *University Business Incubators*, *Business Incubation Centres*, virtuele en onafhankelijk incubatoren. Hier gaan we voorlopig niet verder op in. Op dit moment zou het beeld rond wat een incubator is al iets duidelijker moeten zijn. Het is duidelijk te zien dat er heel wat verschillende soorten incubatoren zijn en men kan dus over een soort heterogeen fenomeen spreken (Barbero, Casillas, Wright, & Garcia, 2013). De volgende soorten die verder worden aangehaald zijn van belang, omdat ze helpen met het begrijpen van wat voor type incubator C-mine Crib is. C-mine Crib vertoont kenmerken over verscheidene soorten heen en kan je namelijk niet in een enkele soort onderbrengen.

#### *1.1.1.4 Winstgericht*

Volgens Al-Mubarak & Busler (2010) is voor incubatoren gericht op het maken van winst kenmerkend dat ze huur vragen voor de plaats die ze bieden aan de startups. Deze huur houdt men wel op een minimum, zodat het betaalbaar blijft voor de zeer jonge bedrijven. Bovendien maken de incubatoren bij dit systeem ook winsten uit diensten die ze aanbieden. Vaak verloopt dit in de vorm van *partnerships*, afgesloten met partners die samenwerken met de incubator. Op deze samenwerking krijgt de incubator een percentage wanneer een van de bedrijven gebruik maakt van de diensten van een partner.

#### *1.1.1.5 Publiek en privaat gefinancierd*

Volgens de theorie van Grimaldi & Grandi (2005) halen private incubatoren geen voordeel uit publieke financiering. Zoals vermeld bij 1.1.1.4 halen ze hun winsten uit huur en het aanbieden van diensten. Bij publiek gefinancierde incubatoren zijn de doelen vaak anders dan enkel het maken van winst. Hier wil men economische doelen verder ontwikkelen, zoals de economie in zijn geheel, de technologie en de tewerkstelling. In de praktijk zien we dat de Crib ook hier in een aparte situatie zit. Zo bestaat de financiering uit zowel publiek als privaat gefinancierde bronnen. Enerzijds is een deel van het kapitaal afkomstig van de Limburgse investeringsmaatschappij LRM. Anderzijds hebben tien privépersonen elk bijgedragen aan de financiering van de site. Daarnaast bezit ook de stad Genk een aantal aandelen.

#### *1.1.1.6 Gespecialiseerd netwerk*

Omwille van de creatieve technologie wordt C-mine Crib ondergebracht in de categorie van gespecialiseerde netwerken in de theorie van Hughes et al. (2007). Hierbij worden bepaalde *resources* door firma's gedeeld om zo meer voordelen te verkrijgen. De bedrijven hebben niet altijd even veel aan de kennis van gelijkaardige bedrijven, omdat ze zelf allemaal een specifiek bedrijf hebben met unieke kenmerken.

### **1.1.2 Hoe verdienen de incubatoren geld?**

Alle incubatoren willen geld verdienen, maar ze willen niet allemaal winst maken. Het grootste deel van de incubatoren wereldwijd zijn non-profitorganisaties. Hun voornaamste doel is regionaal de economie vooruit te helpen. In Amerika zou ongeveer 94% van de *Business Incubators* non-profit zijn en is er dus slechts 6% van de bedrijven die pure winst nastreeft (Tavioletti, 2013). Vaak bieden ze hun service aan in ruil voor huur of aandelen van het bedrijf (Hansen, Chesbrough, Nohria, & Sull, 2000). Wanneer het soort bedrijf het toelaat, kunnen er licenties verkocht worden om winst te genereren eens de beginnende bedrijven succes geboekt hebben (Barbero, Casillas, Wright, & Garcia, 2013). Over de winstgerichtheid van de Limburgse incubatoren is nagenoeg zo goed als niets te vinden. Na raadpleging van de website van de federale overheid kwam er wel de vaststelling dat elke Limburgse incubator als rechtsvorm de Naamloze Vennootschap heeft (ejustice, sd).

Indien een bedrijf financieel niet gezond is, wordt er van de incubator verwacht dat hij het bedrijf begeleidt om de verliezen tot een minimum te beperken. Bij de bedrijven die slechts nauwelijks overleven, kunnen we niet spreken van een succes. Dit zijn de bedrijven die hoogstwaarschijnlijk failliet zullen gaan. We spreken pas van een succesvol bedrijf, gelegen op een incubator, indien ze winstgevend zijn of hiernaar op weg zijn (Vanderstraeten, van Witteloostuijn, Matthyssens, & Andreassi, 2016).

#### *1.1.2.1 Huur*

Is enkel huur vragen genoeg om te kunnen overleven? Men verwacht van de incubator dat hij allerlei diensten aanbiedt aan de bedrijven gelegen op zijn site (Aaboen, 2009). Maar de dag van vandaag heeft zowat alles zijn kost. Volgens de studie van Vanderstraeten, Mathyssens & Witteloostuijn (2014) uitgevoerd in België, is het meest betrouwbare deel van inkomsten voor incubatoren inderdaad afkomstig van huur. Bijkomstig kan men af en toe nog rekenen op inkomsten door bepaalde betalende diensten extra te verlenen. Er kan hier echter de vraag bij gesteld worden of de incubator dan wel ten volle de ontwikkeling van de bedrijven stimuleert. Door enkel een basis aan diensten aan te bieden, zijn bedrijven mogelijk meer geneigd om net geen extra hulp te vragen omwille van de extra financiële kost. Indien een bedrijf dat al in moeilijkheden zit hiermee te maken krijgt, zou dit fatale gevolgen kunnen hebben.

#### *1.1.2.2 Overheid*

Ook de overheid is een optie om het bestaan van de incubator te vergemakkelijken. In een studie van Chandra & Fealey (2009) maakt men de vergelijking tussen de rol van de overheden in de Verenigde Staten, China en Brazilië. In de V.S. probeert men op verschillende niveaus te helpen. Zowel op federaal, staats- en lokaal niveau biedt men fondsen aan om de levensvatbaarheid van de incubatoren te vergroten. Ook in China speelt de overheid een grote rol bij de financiering. We spreken hier van een dusdanig grote rol dat de overheid zelfs betrokken wordt bij het nemen van operationele beslissingen in de incubatoren. Deze financiële injecties kunnen natuurlijk niet oneindig blijven doorgaan. Daarom streeft men naar financiële onafhankelijkheid van deze bedrijven binnen de drie jaar. Velen slagen hier echter niet in. Wanneer we een blik op Brazilië werpen, zien we dat de rechtstreekse betrokkenheid een stuk minder is. De overheid zal hier namelijk niet rechtstreeks geld aan de incubatoren aanbieden. Via

de industrie en universiteiten die werken omtrent dezelfde ontwikkelingen, zal de overheid proberen een positieve invloed op de bedrijven te hebben.

### 1.1.2.3 *Investeerders*

Het artikel van Callegati, Grandi & Napier (2005) biedt ons heel wat informatie over financiële stromen binnen een bedrijf. De eerste drie fases van financiering draaien rond *venture capital*. Wanneer jonge bedrijven niet in aanmerking komen om leningen te krijgen van banken omwille van het te grote risico verbonden aan de lening of de te lange termijn van onzekerheid, kan men beroep doen op *venture capitalists*. Zij zijn bereid te investeren in deze nieuwe bedrijven in ruil voor een hoge verloning (Gompers & Lerner, 1999). Dit kapitaal haalt men dan voornamelijk bij de *Business Angels*, publieke investeerders en *venture capital funds*. In de eerste fase gebruikt men het geld voor onderzoek om na te gaan of er een opportuniteit schuilt in een bepaald idee. In fase twee gaat men het product ontwikkelen en beginnen met de marketing. Het product wordt op dit moment nog niet openbaar verkocht. Na de tweede fase start men met de verkoop van het product in fase drie. Hierbij gebruikt men het kapitaal om de groei van het bedrijf te stimuleren. Dit kan onder andere door het product nog verder te ontwikkelen of door de productie te verhogen. In fase vier komt *private equity* aan bod. Dit is extra kapitaal dat men ophaalt bij privé-investeerders wanneer de bedrijven niet beursgenoteerd zijn.

We kunnen stellen dat er wel degelijk een aantal mogelijkheden bestaan voor incubatoren om geld te verdienen. Al lijkt het vooral belangrijk dat deze bron van inkomsten houdbaar is op lange termijn, indien men echt financieel rendabel wil blijven. Ook blijven er andere alternatieven bestaan zoals *crowdfunding*, een fenomeen dat de laatste jaren zeer sterk opkomt, waarbij individuen in de maatschappij zelf kunnen beslissen om geld in je project te investeren via het internet (Mollick, 2014). Maar ook hier duikt weer het probleem op dat dit geen oneindige en betrouwbare bron van financiering kan zijn.

### **1.1.3 Incubatoren in Limburg**

We zijn reeds een aantal zaken te weten gekomen over de werking van incubatoren wereldwijd. Voor ons verdere onderzoek is het ook belangrijk om het Limburgse landschap te bekijken. We hebben namelijk het gros van de tijd gezien dat de incubator een belangrijk hulpmiddel is in de beginfase van een bedrijf. Maar wat gebeurt er daarna? De ruimte is er niet oneindig, dus zal men op een bepaald moment mogelijk moeten stoppen met het aannemen en op weg helpen van nieuwe bedrijven. Uit een gesprek met Jasper Olaerts, CEO van C-mine Crib te Genk, blijkt dat zij helemaal niet de intentie hebben om meer volwassen bedrijven van hun site te schrappen. Dat is op dit moment nog niet aan de orde. Limburg heeft met negen incubatoren al een vrij gediversifieerd aanbod om ondernemingen verder te helpen (LSU, 2019). We lijsten ze hieronder alfabetisch op.



Tabel 1: Incubatoren Limburg

<b>Naam</b>	<b>Rechtsvorm</b>	<b>Focus</b>	<b>Aantal bedrijven</b>	<b>Locatie</b>
Agropolis	N.V.	Agro-innovatie: land- en tuinbouw	12	Kinrooi
Bikeville	N.V.	Fiets	8	Beringen
Bioville	N.V.	Health & Care sector	23	Diepenbeek
C-mine Crib	N.V.	Creatieve technologie	58	Winterslag, Genk
Corde Incubator	N.V.	ICT Technologie	96	Hasselt
Droneport	N.V.	Drones	15	Hasselt
Greenville	N.V.	CleanTech	25	Houthalen- Helchteren
IncubaThor	N.V.	EnergyTech	29	Waterschei, Genk
Mode incubator MIA-H	N.V.	FashionTech	7	Hasselt

Bron: (LSU, 2019) & (ejustice, sd)

## 1.2. Wat is kruisbestuiving?

Kruisbestuiving wordt in de literatuur omschreven als het samenvoegen van vaardigheden en het delen van risico's en kennis om zo nieuwe markten te ontdekken en hier als bedrijf beter van te worden (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer, & Neely, 2004). Hoewel het in deze masterproef over kruisbestuiving tussen de ondernemingen zelf gaat, kan ook de incubator hier een belangrijke rol in spelen. Een incubator met netwerk is van onschatbare waarde voor de startups. Door de connecties waarover ze beschikt, kan ze helpen met het vormen van cruciale partnerships, talentvolle mensen rekruteren en advies van experts verkrijgen (Hansen, Chesbrough, Nohria, & Sull, 2000). Het is de toegang tot de sociale middelen, aangeboden door het netwerk, die voor waarde voor de gebruikers zorgt. De bedrijven kunnen zo eenvoudiger aan dienstverlening komen die voor hun specifiek nodig is. Op deze manier zullen ze sneller schaalvoordelen bekomen en dit zonder de schaalnadelen te verkrijgen die er anders door middel van grootte wel zouden komen, aldus Watson (2007). Door gebruik te maken van het netwerk kan men op een goedkope manier aan bepaalde *resources* komen. Deze resources kunnen allerhande grondstoffen zijn voor het fabriceren van het goed in kwestie. Via de markt zouden deze enerzijds veel duurder zijn, anderzijds zou men deze mogelijk helemaal niet kunnen bekomen (Witt, 2004).

Wil men waarde voor het bedrijf creëren, dan kan men twee manieren van gedrag nastreven. Bij de eerste manier gaat men *resource-seeking behavior* toepassen. Dit wil zeggen dat men de afhankelijkheid van het bedrijf probeert te verkleinen door bijvoorbeeld extra leveranciers te zoeken. Hierdoor zal de organisatie meer bescherming krijgen, de invloed van een enkele leverancier zal dan geen enorm verschil meer maken (Baker & Aldrich, 2000). Het organiseren en coördineren van deze *resources* brengt ook de nood aan sociale activiteiten en interacties met zich mee. Bij het opbouwen van een nieuw bedrijf, moet men gebruik maken van bestaande sociale relaties en moeten er nieuwe gecreëerd worden (Brüderl & Preisendörfer, 1998). De tweede manier is het toepassen van *knowledge-seeking behavior* (Hughes, Ireland, & Morgan, 2007). Men doet speciale inspanningen om relaties te bekomen met onafhankelijke experts van de firma, om zo externe kennis te verkrijgen. Deze kennis kan gaan van technologische zaken, *knowhow*, informatie en advies tot feedback over werkgerelateerde onderwerpen (Park, Mezas, Lee, & Han, 2014). Er zijn nog vele andere manieren om waarde te creëren voor een bedrijf, hier wordt niet dieper op ingegaan omdat de essentie van ons onderzoek elders ligt. Wat echter wel belangrijk is, is dat men een onderscheid maakt tussen twee soorten coöperatie, namelijk formele en informele banden. Bij informele samenwerkingen is alles steeds eenvoudig aan te passen. Er is niets vastgelegd in een contract en dit kan vaak spontaan ontstaan. Toch zullen deze soorten samenwerking vaak van lange duur zijn omdat men beiden voordeel haalt uit de situatie. Ook bij formele samenwerkingen wil men voordelen bekomen. Hierbij zal men wel samenwerken op basis van een contract en moeten er strikte regels en wetten worden nageleefd (Smith, Carroll, & Ashford, 1995).

### 1.2.1 Effecten van netwerken

We kunnen ons momenteel al een beter beeld schetsen over wat netwerken nu precies is. Maar welke positieve effecten komen er rechtstreeks en onrechtstreeks uit voort? Waarom zouden bedrijven het zichzelf moeilijker maken door allerhande relaties aan te gaan? Eenvoudig kunnen we stellen dat ze dit doen om er als bedrijf beter van te worden. De banden die voortkomen door het netwerken zijn niet allemaal gelijk. Er is namelijk een groot onderscheid in sterke en zwakke banden binnen bedrijven en tussen personen onderling. Sterke banden hebben we vaak met onze dichte vriendengroep hebben, zwakke banden zien we eerder als een afstandelijk contact tussen twee groepen. Volgens de *weak tie theory* zorgen afstand en niet-frequente relaties voor een betere overdracht van kennis (Hansen M. T., 1999). We beschouwen deze *weak ties* dus zeker niet als zwak. Zowel de sterke als de zwakke banden oefenen een invloed uit op de acties van individuen. Dit komt voornamelijk voort uit de homogeniteit en de heterogeniteit van de banden. We moeten de woorden 'sterk' en 'zwak' dus zeker niet te letterlijk nemen, want volgens Granovetter (1983), de grondlegger van de theorie, zijn beiden noodzakelijk voor het functioneren van bedrijven. Deze insteek kan voor ons onderzoek interessant zijn om in de praktijk te testen hoe bedrijven omgaan met hun partners.

In een onderzoek naar succesfactoren voor werk in teamverband van Holland, Gaston & Gomes (2000) is men op zoek gegaan naar wat leidt tot succes. In het onderzoek is er sprake van cross-functionele teams. Dit is een groep van individuen die onderling afhankelijk zijn van elkaar voor het volbrengen van hun taken. Ze delen verantwoordelijkheid en vormen samen een sociale entiteit die verweven zit in een groter sociaal systeem. Men kaart het onderling afhankelijk zijn van elkaar aan als zeer belangrijk punt om te slagen. We lijsten de voordelen van deze teams hieronder op.

Tabel 2: Voordelen cross-functionele teams

<ul style="list-style-type: none"><li>• Bevorderen van de snelheid</li><li>• Toename in het vermogen om complexe zaken aan te pakken</li><li>• Een ondernemende cultuur bevorderen</li><li>• Klantgerichtheid</li><li>• Creativiteit verbeteren</li><li>• Leren als organisatie</li><li>• Motivatie van werknemers verbeteren</li><li>• Eén enkel contactpunt</li><li>• Betere kwaliteit van informatie op hogere levels</li></ul>
--

Bron: (Holland, Gaston, & Gomes, 2000)

We kunnen werken in team vrij breed zien. Dit kan het team zijn binnen een onderneming, maar dit kan eveneens een overkoepelend team over meer bedrijven zijn. Een voorbeeld hiervan zijn de bedrijven gelegen op een incubator. In het empirische gedeelte van deze scriptie zullen deze factoren getest worden door in de interviews de aanzet te geven tot de vraag wat werken in teamverband voor de bedrijven oplevert en welke voordelen hiervan zichtbaar duidelijk zijn voor de bedrijfsleiders.

Nu we een aantal van de voordelen kennen, is het natuurlijk ook interessant om te weten wat deze voordelen veroorzaakt, wat de succesfactoren nu net zijn. In onderstaande tabel heeft men het onderscheid gemaakt tussen zes grote groepen factoren die kritisch zijn voor het succes van ondernemingen.

Figuur 2: Kritische factoren samenwerking

<p><i>Task design</i></p> <hr/> <p>Team empowerment            Formal yet flexible integrative processes            Customer focus            Important, challenging task</p> <hr/> <p><i>Group composition</i></p> <hr/> <p>Right functional mix            Team leader selection            Clear roles and responsibilities            Team tenure</p> <hr/> <p><i>Organizational context</i></p> <hr/> <p>Clear mission from senior management            Strategic alignment between functions            Senior managers as champions            Climate supportive of teams            Project leader power            Resources/time            Training in team process skills            Team-based accountability            Team-based rewards and recognition            Team co-location            Mechanisms to co-ordinate activities and share learning between teams</p>	<p><i>Internal processes</i></p> <hr/> <p>Overarching team goals            Team leader skills and vision            Frequent, genuine communication            Creative problem-solving            Sharing and use of uncertain information            Constructive conflict</p> <hr/> <p><i>External processes</i></p> <hr/> <p>Boundary management</p> <hr/> <p><i>Group psychosocial traits</i></p> <hr/> <p>Mutual respect/trust            Flexibility and openness to learning/willingness to change            Team cohesiveness</p>
---	--

Bron: (Holland, Gaston, & Gomes, 2000)

Binnen deze grote groepen bevinden zich tal van factoren waar we later mee in de praktijk gaan testen in welke mate deze van toepassing zijn op de ondernemingen binnen C-mine Crib. Elke categorie wordt getest, maar slechts met de meest voorname factoren die in deze context belangrijk zijn. Indien alle factoren gebruikt zouden worden, zou dit een te ruim beeld als resultaat geven. In dit onderzoek beschouwen we twee ondernemingen die samenwerken aan een project als één groep waarop deze factoren van toepassing zijn. Ze vormen dan samen één organisatie en team voor de specifieke opdracht.

De factoren binnen elke groep die getest zullen worden zijn terug te vinden in tabel 3.

Tabel 3: Toegepaste kritische factoren samenwerking

<p><b>Task design</b></p> <p>Team empowerment Customer focus Important, challenging task</p>	<p><b>Internal processes</b></p> <p>Overarching team goals Team leader skills and vision Frequent, genuine communication Creative problem-solving Sharing and use of uncertain information</p>
<p><b>Group composition</b></p> <p>Right functional mix Team leader selection Clear roles and responsibilities</p>	<p><b>External processes</b></p> <p>Boundary management</p>
<p><b>Organizational context</b></p> <p>Clear mission Project leader power Resources/time Team-based accountability Team-based rewards and recognition Learning between teams</p>	<p><b>Group psychological traits</b></p> <p>Mutual respect/trust Flexibility and openness to learning/ willingness to change Team cohesiveness</p>

Bron: (Barratt, 2004)

### 1.2.2 Wat leidt in de theorie tot succesvolle samenwerkingen?

In de studie van Barratt (2004) komt er een model voor samenwerking aan bod waarbij culturele en strategische elementen gecombineerd worden tot een geheel (figuur 3). Hierbij is men gaan kijken wat er in de *Supply Chain* zorgt voor een goede samenwerking tussen instanties. We kunnen de situatie tussen twee of meerdere bedrijven zien als zo een *Supply Chain*, waarbij men samen tot een eindproduct probeert te komen. Het is een meer alternatieve voorstelling van een incubator-context dan normaal, maar de gelijkenissen met de factoren voor werken in teamverband zijn treffend.

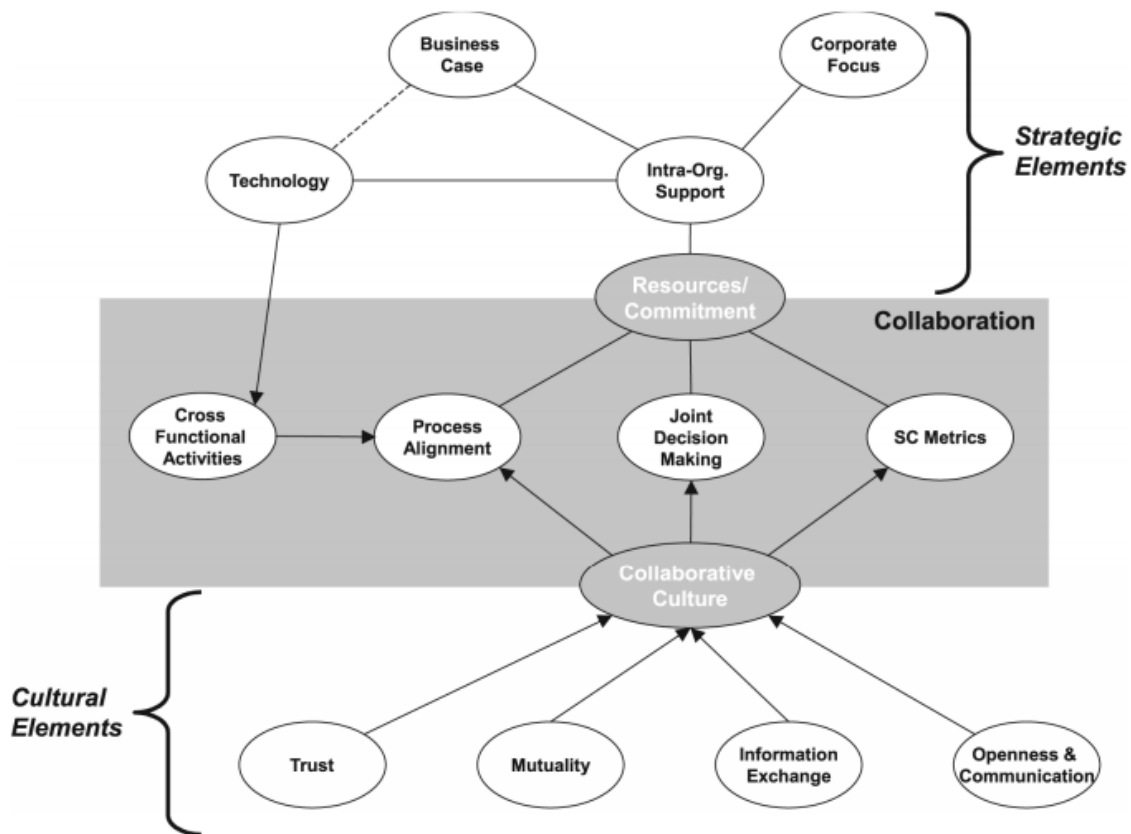
Aan de basis van het model ligt de cultuur binnen de bedrijven om samen te werken. Deze wordt gevormd door onder meer vertrouwen, gelijkheid, het uitwisselen van informatie en openheid en communicatie. Vertrouwen draagt bij tot stabiliteit van een organisatie op lange termijn. We nemen aan dat dit ook geldt voor vertrouwen tussen twee of meerdere bedrijven. Een veronderstelling die we in het verdere onderzoek kunnen uitzoeken door de informatie van de bedrijven binnen de Crib. De gelijkheid heeft betrekking op het feit dat het ene bedrijf niet alle risico's op zich kan nemen binnen een samenwerking, terwijl het andere bedrijf enkel meegeniet van de behaalde winsten. Het is belangrijk dat zowel winst als verlies verdeeld wordt tussen de bedrijven betrokken bij de samenwerking. Daarnaast staat in het model dat de uitwisseling van informatie ook van fundamenteel belang is om de prestaties van beide bedrijven tot een optimaal punt te krijgen. Deze informatie dient niet enkel doorgegeven te worden, het is ook belangrijk dat deze kwalitatief in orde is zodat misverstanden vermeden kunnen worden. De laatste factor binnen de culturele elementen is goede communicatie en

openheid. Duidelijke communicatielijnen dienen opgesteld te worden en openheid staat in verbinding met eerlijkheid. Wanneer er zich een onverwacht probleem voordoet, lijkt de enige juiste actie om hier duidelijk over te communiceren.

Naast de culturele elementen zijn er ook de strategische elementen, deze zijn er om de samenwerking duurzaam en houdbaar te maken. Deze elementen zijn onder andere grondstoffen en toewijding, ondersteuning binnen de organisatie, de focus van het bedrijf, de *businesscase* of haalbaarheidsstudie en de rol van technologie. Beide bedrijven dienen bereid te zijn om grondstoffen en materiaal te investeren in hun samenwerking. Binnen de organisatie is er steun nodig van het management voor hetgeen waar het personeel mee bezig is. Deze steun moet door de hele organisatie heen merkbaar zijn om te laten zien dat iedereen achter genomen beslissingen staat. De focus van het bedrijf bepaalt welke richting ze uitgaat. Bepaalde instanties zoals aandeelhouders kunnen afleidingen veroorzaken waardoor men de focus van het doel kan verliezen. Een haalbaarheidsstudie voor de samenwerking is ook een van de strategische elementen. Zonder deze studie kan het management zich tegen de samenwerking keren. De vraag is hoe belangrijk deze situatie is in de context van de startups. Zij zullen vaker zelf beslissingen nemen zonder dat hier een echt managementteam aan te pas komt, maar ook dan kan de aanwezigheid van een haalbaarheidsstudie wel bijdragen tot de positieve afloop van een samenwerking. Het laatste element is technologie, binnen de context van de *supply chain* beweert men dat de samenwerking hier niet op gebaseerd dient te zijn. Binnen de context van de incubatoren weten we momenteel nog niet hoe doorslaggevend dit element is.

Zowel de culturele als de strategische elementen dienen te leiden tot een goede samenwerking. Bovenop voorgaande elementen zijn er nog extra elementen die bijdragen tot een succesvolle samenwerking. Dit zijn *cross-functionele* activiteiten, opstelling van het proces, gezamenlijke beslissingen maken en *supply chain metrics*. Deze laatste dient onder andere om prestaties te meten en te voorspellen. Binnen de context van dit onderzoek is de supply chain niet helemaal toepasbaar. Dit kan wel geïnterpreteerd worden als het voorspellen van de prestaties van beide bedrijven bij coöperatie. Om de samenwerking te doen slagen zijn er zowel interne als externe veranderingen nodig. Hulpprogramma's kunnen hierbij noodzakelijk zijn om te vermijden dat er weerstand van personeel optreedt. Verder is het belangrijk om geen grenzen op te leggen binnen de activiteiten, dit komt de stroom van informatie niet ten goede. De opstelling van een duidelijk proces draagt ook bij tot het bekomen van de geslaagde samenwerking, zo kan men grotendeels al de kans op geschillen verminderen. Ook gezamenlijk besluiten nemen en bepaalde zaken meten, draagt bij tot het bekomen van een goede samenwerking.

Figuur 3: Strategische en culturele elementen samenwerkingen



Bron: (Barratt, 2004)







## Onderzoeksthema's

De onderzoeksthema's worden gekozen op basis van inzichten die verworven zijn doorheen de literatuurstudie. Bepaalde theorieën die aan bod kwamen in de literatuurstudie verklaren dat er een aantal specifieke factoren zijn die kunnen zorgen voor succesvolle samenwerkingen tussen bedrijven.

De focus van dit onderzoek blijft de succesfactoren voor een goede samenwerking tussen bedrijven gelegen op een incubator. Hierbij is het van belang om ook inzichten van de bedrijven over de incubator te verkrijgen. Dit resulteert in het eerste thema waarbij de vraag als volgt wordt geformuleerd: "*Op welke manier probeert de incubator zijn bewoners samen te brengen?*". Enerzijds zal hierbij gekeken worden naar de manier waarop het gebouw en zijn infrastructuur zorgt voor het samenbrengen van de bewoners. Anderzijds wordt er gekeken naar de initiatieven die worden opgezet door de incubator om bedrijven aan elkaar te introduceren, hoe men dit stimuleert en hoe men drempels probeert te verlagen of te laten verdwijnen.

Het tweede onderzoeksthema probeert duidelijkheid te scheppen over of, hoe en waarom de bedrijven zelf samenwerkingen tot stand proberen te brengen. Er wordt gekeken naar de invloed van culturele en strategische elementen op het aangaan van samenwerkingen en de voordelen van werken in team. Hierbij wordt er binnen het thema gewerkt rond de vraag "*Hoe zorgen de bedrijven zelf voor samenwerkingen?*".

Bij het derde onderzoeksthema ligt de focus ook op de factoren voor een goede samenwerking, maar dan vanuit het perspectief van de startup zelf. Er wordt gekeken naar een selectie van factoren uit de studie van Holland, Gaston, & Gomes (2000) om zo een goed beeld te krijgen over de belangrijkste succesfactoren. Daarnaast wordt er ook nog ingegaan op de graad van verbondenheid tussen de bedrijven op de incubator. Het thema luidt als volgt: "*Welke factoren zorgen volgens het bedrijf (de startup) voor een goede samenwerking?*".



## **Methodologie**

Het literatuuronderzoek bestaat uit verscheidene inzichten verworven door het raadplegen van diverse wetenschappelijke artikels. Op basis van de inzichten uit deze literatuur is een interviewleidraad opgesteld die gebruikt zal worden om een tiental bedrijven uit C-mine Crib te interviewen. Deze bedrijven zijn gekozen op basis van gekende eerdere samenwerkingen met andere bedrijven uit de Crib.

Om een antwoord te vinden op de gestelde vragen in deze paper wordt er data verzameld via kwalitatief onderzoek, met name via diepte-interviews. Deze interviews zijn half gestructureerd en worden afgenomen bij een sample van tien bedrijven die zich bevinden binnen C-mine Crib. Deze methode wordt gebruikt om zoveel mogelijk informatie en verschillende inzichten te verkrijgen over de specifieke onderwerpen. Tijdens het interview worden er verschillende topics aangebracht en door middel van bijvragen wordt alle nodige informatie verzameld. Het onderzoek wordt dus beschouwd als casestudie waarbij het perspectief van de geïnterviewde van belang is voor de uitkomst van dit onderzoek. De bedoeling van het interview is om erachter te komen welke factoren zorgen voor succesvolle samenwerkingen tussen de bedrijven gelegen binnen de incubator C-mine Crib.

De bedrijven binnen C-mine Crib zijn gekozen op basis van gekende eerdere samenwerkingen, geplande samenwerkingen of omwille van de speciale bedrijfspvormen waarbij men met twee bedrijven samenwerkt in hetzelfde kantoor en daarbij opdrachten en materialen met elkaar deelt en uitbesteedt aan elkaar. Voorgaande gekende samenwerkingen komen voort uit het netwerk en de contacten waarover de manager van C-mine Crib beschikt en kennis die opgedaan werd tijdens mijn stage binnen de incubator.

De data wordt geanalyseerd door middel van het uittypen van de afgenomen gesprekken. Aan het begin van elk interview zal aan de onderzochte personen gevraagd worden of zij akkoord gaan met het opnemen van het interview. De namen van de personen en bedrijven worden verder anoniem behandeld. De antwoorden van alle partijen worden naast elkaar gelegd om deze te vergelijken en raakvlakken of tegenstrijdigheden te ontdekken. Deze vergelijking zal gebeuren door het vormen van codes omtrent de verschillende besproken onderwerpen. Zo kunnen de achterliggende onderwerpen duidelijk worden.

Volgende bedrijven werden geïnterviewd naar aanleiding van dit onderzoek. Er wordt telkens kort geschetst wie ze zijn en wat ze doen.

### *Bedrijf 1*

Dit bedrijf is een startup die bestaat uit slechts een persoon. Het bedrijf helpt anderen met het versterken van hun communicatie. Bovendien is het bedrijf erkend als outplacement en loopbaancentrum, businesscoach en zelfvertrouwencoach.

### *Bedrijf 2*

Bedrijf 2 is een talent office dat voornamelijk werkt met vijftigplussers en anderstaligen. Ze helpen professionals en bedrijven met het vinden van de geschikte jobs en focussen op personen met ervaring.

### *Bedrijf 3*

Hier helpen ze met het maken en verspreiden van video's voor jouw bedrijf. Ze bieden een volledig proces aan of slechts de delen van het proces die jij wenst te verkrijgen.

### *Bedrijf 4*

Bedrijf 4 is een designstudio die internationaal actief is met het ontwerpen van producten, grafisch design en *design thinking*.

### *Bedrijf 5*

Het bedrijf maakt boekjes, artikels, brochures en allerhande andere geschreven producten voor de medische wereld. Dit doen ze met een team van twee personen.

### *Bedrijf 6*

Dit is ook een bedrijf actief in de wereld van design, maar in een ander segment dan bedrijf 4. Hier wordt er voornamelijk een visuele identiteit gegeven aan ondernemingen, dit gebeurt door slechts een persoon.

### *Bedrijf 7*

Het zevende bedrijf is ook actief in de designwereld. De zaak bestaat uit slechts een persoon die creatieve oplossingen biedt voor tal van vragen over design.

### *Bedrijf 8*

Dit bedrijf helpt anderen met het beheer van hun sociale media en heeft de nodige voorkennis voor het opzetten van bepaalde campagnes.

### *Bedrijf 9*

Het bedrijf is actief in de marketing en biedt een volledige service aan voor het beantwoorden van jouw vraag. Ze zijn actief in de offline en online reclamewereld.

### *Bedrijf 10*

Voor de ontwikkeling, het ontwerp, onderhoud en het optimaliseren van e-commerce omgevingen kan je terecht bij dit bedrijf. Met een groot team staan ze klaar voor het ontwikkelen van webdesigns, bovendien zijn ze wereldwijd actief.

## Resultaten

Dit onderzoek stelt zich de vraag "Wat zijn succesfactoren voor samenwerkingen tussen bedrijven in een incubator?". In de volgende secties zullen de gevonden factoren verklaard en besproken worden.

### Op welke manier probeert de incubator zijn bewoners samen te brengen?

*Ontmoetingsplaatsen zijn belangrijk om elkaar te leren kennen*

Binnen C-mine Crib heerst er een zeer open cultuur tussen de bedrijven. Zo is er op maandag gratis koffie ter beschikking in de open ruimte en laat dat net een zeer belangrijke plaats zijn om anderen te ontmoeten. Er wordt aangegeven dat er hier voornamelijk kleine gesprekken tussen de bedrijven plaatsvinden, die tot nieuwe en andere relaties kunnen leiden. In deze open ruimte staat een pooltafel, deze leidt niet rechtstreeks tot nieuwe samenwerkingen, maar draagt wel bij tot het aangaan van nieuwe connecties. Werknemers die hier samen op spelen zijn niet zo zeer zakenpartners, maar door te praten met elkaar is de mogelijkheid er wel om via elkaars netwerk verder geholpen te worden.

*"Ik denk zeker dat de open ruimtes een invloed hebben, vooral bij de lunch, kleine pauzes, een koffie gaan drinken."* (Bedrijf 3)

*"Je moet zelf de connectie maken en elkaar begroeten en vragen stellen aan elkaar. Zo breid je je netwerk uit."* (Bedrijf 4)

*"Zo werkt het hier, als iemand werk heeft dan ga je dat sneller aan iemand binnen de Crib geven dan een externe. Dit omdat je elkaar 's middags enz. leert kennen en zo gaan ze ook sneller aan jou denken."* (Bedrijf 7)

*"Waar kom ik dan in contact met mensen? Dat is in de middag bij het eten of aan de koffiemachine."* (Bedrijf 8)

In de loft van de Crib vinden heel wat evenementen plaats. Het is hier dat er vaak infosessies plaatsvinden en door zijn creatieve design probeert deze opnieuw de bedrijven samen te brengen. Daarbovenop worden ook in de eetruimte evenementen georganiseerd waarbij opnieuw het ontmoeten en leren kennen van andere bedrijven centraal staat. Dit zijn zaken zoals een Pizza Friday, de Cribdrink, de zaakvoerderspitch ... Het is hier dat men het verschil maakt met andere incubatoren en waar het *community*-gevoel gecreëerd wordt.

*"Infosessies en dergelijke bevorderen contacten. Ik heb zelf een infosessie gedaan, dat zijn momenten waaruit samenwerkingen naar voor komen."* (Bedrijf 1)

*"Pizza op vrijdag, koffie op maandag, een rondleiding voor de nieuwe mensen. Dat zijn allemaal zaken die mensen bijeenbrengen. Dat hoeft niet groot te zijn, het zijn vaak de kleine dingen die voor de volgende stap kunnen zorgen."* (Bedrijf 3)

*"Pizza Friday, de pitch, de netwerkmomenten. Hier mogen dingen bijkomen of veranderen, er kunnen denk ik nog meer samenwerkingen ontstaan."* (Bedrijf 6)

Een belangrijk punt dat wordt aangegeven is dat men vaak bij deze *events* toch enige vorm van koppeling mist. Personen die elkaar al kennen zijn snel geneigd om bij elkaar te gaan staan. Op deze manier blijven nieuwe ontmoetingen echter uit. Een extra evenement of een van de voorgaande combineren met *speeddates* zou zeker zijn effect niet missen. Geld speelt bij deze evenementen niet zozeer een rol, het te betalen bedrag zou waarschijnlijk nog altijd vrij schappelijk zijn. Zolang de Crib dit gratis kan aanbieden, is dit wel een meerwaarde voor de bedrijven.

*"Manieren vinden om meer te mixen, iedereen blijft bij zijn bekende clubje zitten. In speelse vorm mensen dwingen om te praten met elkaar."* (Bedrijf 1)

*"Er mogen meer initiatieven zijn zodat de bedrijven zichzelf promoten."* (Bedrijf 2)

*"Vaak blijven mensen bij elkaar zitten, bij wie ze al kennen. Niemand gaat echt mixen en dat is ook normaal. Combinaties van verschillende bedrijven zijn zeker mogelijk voor veel projecten door de diverse zaken in de projecten."* (Bedrijf 4)

*"Ze doen ook de pizza Friday's, maar voor mij mogen ze bijvoorbeeld ook speeddating doen. Ik heb het gevoel dat er nog veel ruimte is om de bedrijven met elkaar in contact te brengen."* (Bedrijf 10)

Daarnaast kan men elkaar ook virtueel ontmoeten op de Facebook Crib-pagina. Dit is een interne groep waar enkel bewoners van de Crib inzitten. Hier wordt heel wat informatie over komende evenementen en infosessies, behaalde successen en algemene vragen met elkaar gedeeld. Indien een bedrijf nood heeft aan basismateriaal zoals een oplader, een extra scherm of een toestel om mobiel te bankieren, wordt dit hier aan elkaar gevraagd en zo komt men opnieuw in contact met oude bekenden of nieuwe bewoners.

#### *Hoe de werkplaatsen samenwerking beïnvloeden*

Zoals reeds gezegd, heerst er binnen C-mine Crib een vrij open cultuur tussen de bedrijven. In het nieuwe gedeelte is er zeer veel glas en hierdoor heeft men veel visueel contact met elkaar, waardoor men toch al een bepaalde indruk van de bedrijven krijgt. Toch blijken de werkplaatsen niet optimaal te zijn om samenwerking te stimuleren. Eerst en vooral heerst er een scheiding tussen het oude en het nieuwe gedeelte van het gebouw. De bedrijven komen veel minder in contact met elkaar. Zo maakt men gebruik van een andere keuken, koffiemachine en toiletten. Men zal elkaar dus veel minder tegenkomen, tenzij men 's middags in de eetruimte gaat lunchen. Maar door het vele werk, de drukke agenda's en persoonlijke bezigheden doet niet iedereen dit. Op deze manier verdwijnt er nog meer contact tussen de personen van het oude en nieuwe gedeelte en kunnen er kansen gemist worden doordat bedrijven geen weet hebben van elkaars praktijken.

*"In een kantoor ben je iets meer geïsoleerd en dit is ook zo met de mensen die in de andere vleugel zitten."* (Bedrijf 1)

*"De bureaus ronden mij weten wat ik doe, maar anderen weten dit niet. Het oude en nieuwe gedeelte is toch vrij gescheiden."* (Bedrijf 7)

*"Ik denk dat wij benadeeld zijn in dit deel van het gebouw omdat je hier geen mensen ziet passeren en je minder contact hebt met je bureaus. Als je in het nieuwe gedeelte zit, daar zijn allerlei glazen bureaus, dan ben je al eerder geneigd om eens goedemorgen te gaan zeggen. Hier doet ieder meer zijn eigen ding."* (Bedrijf 8)

*"Je merkt wel een verschil in de bedrijven die je kent en niet kent door het verschil tussen het oude en nieuwe gedeelte. Dit kan wel een gemiste kans zijn indien ze iets kunnen waar ik naar op zoek ben en ik niet weet van hun bestaan."* (Bedrijf 10)

Daarnaast zijn de kantoren wel omgeven door glas, toch geeft men aan dat de kantoren als een soort cocon aanvoelen. Op de fix- en flexplekken heerst er wel een meer open cultuur tussen de mensen. Toch blijkt niet iedereen deze geslotenheid vervelend te vinden. Bedrijven die bezig zijn met exclusieve opdrachten willen wel een bepaald niveau van privacy om ongestoord te kunnen werken aan geheime opdrachten.

*"Ik heb meer contact met mensen aan een fix en flex, de mensen in een kantoor zitten vaak ook in dit kantoor."* (Bedrijf 1)

*"Wij zitten goed hier in het oude gedeelte, dit past beter bij ons dan het nieuwe. We moeten veel focussen op ons werk, en dit geeft ons ook privacy hier. Voor ons hoeft dit niet zo open te zijn."* (Bedrijf 4)

Over de vergaderruimtes blijken de meningen eerder verdeeld te zijn. Volgens de algemene tendens blijkt dit wel een van de redenen om naar de Crib te komen. Het is mooi meegenomen om in een professionele omgeving te kunnen vergaderen. De ene geeft aan dat er meer dan genoeg *meeting rooms* zijn, terwijl de andere vindt dat er niet genoeg aanwezig zijn. Of dat er wel genoeg *rooms* zijn, maar dat deze niet vaak genoeg vrij zijn. De nood voor *meeting rooms* is er wel bij bijna iedereen. Wie met meer dan een persoon in een bedrijf werkt, kan niet altijd alles in zijn eigen kantoor bespreken. Ook bedrijven waar slechts een persoon werkt vinden het aangenamer om in een *meeting ruimte* te vergaderen dan in hun eigen kantoor waar ze de hele dag door zitten. Er kan echter niet gezegd worden dat vergaderruimtes een factor zijn bij het stimuleren van samenwerking tussen de bedrijven.

*"Het is zeker belangrijk dat deze er zijn. Mijn klanten zitten vooral in Brussel en Antwerpen en komen niet zo vaak tot Genk. Maar het is wel goed dat het er is, en dat ik ze kan uitnodigen zonder dat ik ze thuis of in een kleine ruimte moet ontvangen, wat beschamend zou kunnen zijn. Hier is alles aanwezig en is er een professionele indruk."* (Bedrijf 3)

*"Vergaderzalen moeten er zijn. Ik zit alleen in mijn kantoor maar ontvang hier liever geen mensen."* (Bedrijf 6)

*"Ik gebruik deze niet, want ik zit hier alleen en ik ga vaak naar klanten."* (Bedrijf 7)



### *Ondersteuning door het management van de incubator*

Binnen de incubator is er een centrale factor die alles bij elkaar houdt en bepaalde zaken kan veranderen: het management. De bewoners zijn zeer tevreden over de manager van C-mine Crib. Op eender welk moment kunnen ze terecht bij Jasper Olaerts voor advies en hulp bij problemen of uitdagingen.

*"Ik kan bij Jasper terecht met vragen, maar ik doe dit nooit echt. Hij komt ook zelf vragen of je nog dingen nodig hebt, maar dan moet je op dat moment ook een vraag hebben."* (Bedrijf 6)

*"Ze raden u aan aan andere firma's. En als je ze aanspreekt over iets wat je nodig hebt, dan geven ze je advies naar een partner binnen de Crib. Ik kan dit altijd vragen aan Jasper, hij helpt me dan met een bedrijf op de Crib of van een andere incubator."* (Bedrijf 7)

*"Als ik problemen heb, dan kan ik er altijd mee terecht bij Jasper, want hij heeft al wat ervaring. Los daarvan bezorgt Jasper ons ook heel wat leads. Hij bezorgt ons een contactpersoon, zo is momenteel onze grootste klant aangebracht door Jasper."* (Bedrijf 8)

Maar er zijn nog verbeterpunten mogelijk. Zo geven verschillende bedrijven aan toch niet zo goed te weten wie er zich allemaal in de Crib bevindt en wat iedereen doet. Er is nood aan een soort platform waar bedrijven op kunnen zetten wat ze allemaal doen en wat hun interesses zijn. Huidige platformen zoals de website of de Facebook Crib-groep zijn hier niet goed genoeg voor, maar dragen wel positief bij aan het *community*-gevoel. De bedrijven zijn ervan overtuigd dat ze nog meer kunnen halen uit de verschillende aanwezige competenties van de bedrijven. Daarnaast biedt ook het netwerk van de incubator nog heel wat kansen. Ook hier blijken er nog veel openstaande opties te zijn. Zo zijn niet alle partners van de Crib bij iedereen bekend, dit is iets dat men ook zou kunnen meenemen bij het opzetten van een nieuw platform.

*"De partners zijn voor mij onvoldoende bekend van wat ze allemaal aanbieden. Voor wat je effectief naar hen toe kan, ontbreekt me soms."* (Bedrijf 2)

*"Er mag nog iets meer awareness zijn van welke bedrijven hier zijn en wat ze allemaal doen, zeker nu er veel meer bedrijven hier zijn."* (Bedrijf 4)

*"Het is moeilijk om op de hoogte te zijn van wat alle andere bedrijven hier doen."* (Bedrijf 7)

*"Voordeeltarieven bij de partners zijn een meerwaarde om hier te zitten. Dit is een extra reden om naar hen toe te stappen."* (Bedrijf 8)

*"Een samenwerking die ik nu heb opgezet komt rechtstreeks voort uit het vragen in de Crib-groep op Facebook wie mij kan helpen."* (Bedrijf 9)

Het management kan helpen met het vormen van nieuwe samenwerkingen, maar niet alle expertise is te vinden binnen de Crib. De bedrijven geven aan nog extra trainingen te kunnen gebruiken in verband met management van de zaak en het rekruteren van nieuwe werknemers. Hulp met het vinden van

extern kapitaal is niet voor iedereen van belang. Het enige wat men wenst, is dat indien ze hier de vraag toe hebben er ook hier beroep gedaan kan worden op Jasper of een partner.

Er is een tevredenheidsenquête, maar verbeterpunten zouden nog eenvoudiger gecommuniceerd moeten kunnen worden. Zo zullen mensen nog meer betrokken worden bij de infosessie als er nog meer naar input gevraagd wordt over de noden die er zijn. Over de persoonlijke aanpak zijn de mensen zeer tevreden. De extra's zijn zeker een meerwaarde, maar deze mogen in geen geval bindend zijn. De keuze voor wie of wat je kiest moet vanuit je eigen bedrijf kunnen blijven komen.

*"Verbeterpunten zouden ook nog op een manier gecommuniceerd moeten kunnen worden. Je gaat mensen meer betrekken als je nog meer gaat vragen naar input over wat er nodig is van trainingen."* (Bedrijf 2)

*"Ik heb een aantal keer een informele lunchdate gehad met Jasper, en je merkt dat hij informatie wil winnen over wat ik doe, waar ik mee bezig ben en hij heeft altijd wel een interessante babbel over het aanpakken van bepaalde zaken of waar ik de focus zou kunnen leggen. Hier steek ik altijd wel iets van op."* (Bedrijf 3)

## Hoe zorgen de bedrijven zelf voor samenwerkingen?

### *Initiatief van de bedrijven leidt niet per se tot samenwerkingen*

Algemeen verklaart men vrij veel initiatief te nemen om andere bedrijven binnen de Crib te benaderen of beter gezegd, te overwegen. Het gros van de bedrijven is zeer open naar elkaar en dat heeft zijn voordelen. Veel van deze bedrijven verklaren af te stappen op een ander bedrijf van de Crib, wanneer ze iets nodig hebben of wanneer het hen ontbreekt aan bepaalde vaardigheden. Niet iedereen durft dit echter te doen. Eveneens wanneer het bestaande netwerk van het bedrijf niet groot genoeg is om een probleem op te lossen, gaat men binnen de Crib op zoek naar hulp. Ook wanneer een klant net iets meer wil, dan zijn er binnen de Crib wel meerdere mogelijkheden om een iets extra te kunnen bieden.

Bepaalde bedrijven nemen meer initiatief dan anderen om samen te werken. Zo hebben sommige bedrijven meer tijd om naar de interne infosessies en evenementen te gaan. Het is mede hier dat de bedrijven aangeven elkaar te leren kennen. Niet alleen op professioneel vlak, maar ook als mens.

*"Ik doe dit omdat ik hier veel tijd voor kan maken en ik vind dit ook belangrijk. Dit is de reden waarom ik hier zit. Ik heb hier zeker al een aantal klanten gevonden."* (Bedrijf 1)

Het is niet omdat er nood is aan een partner, dat deze partner ook van binnen de Crib zal komen. Prijs, kwaliteit en vertrouwen staan nog altijd bovenaan het verlanglijstje van de bedrijven bij een samenwerking. Dicht bij huis zitten, is dus niet de doorslaggevende factor om een samenwerking aan te gaan.

*"Als er zich een situatie voordoet waar ik een partner voor nodig heb en als ik weet dat die hier rondloopt. Maar dat wil niet zeggen dat mijn partner sowieso hier in de Crib rondloopt."* (Bedrijf 5)

### *Sommigen hebben wel de nood om samen te werken, anderen niet*

Samenwerken met andere bedrijven uit de Crib kan zorgen voor een bepaalde voeling met andere ondernemers. Het zijn de momenten waarop men andere bedrijven leert kennen, die samenwerking stimuleren. Maar dan moet je wel jezelf kunnen en durven verkopen en interessant maken om de contacten te kunnen leggen.

*"Thuis zat ik maar alleen en op deze manier kan ik voeling hebben met andere ondernemers, contacten onderhouden ..."* (Bedrijf 1)

*"Veel personen durven geen toenadering zoeken en zijn sociaal minder capabel en dat remt je af. Dat moet je kunnen doorbreken."* (Bedrijf 9)

De diversiteit aan bedrijven zorgt voor hulp wanneer je een probleem zelf niet kan oplossen. Voor sommigen is kruisbestuiving heel eenvoudig. Het is beroep kunnen doen op een ander bedrijf bij een probleem dat je zelf niet kan oplossen. Voor hen is kruisbestuiving niet het samen aangaan van projecten. Uiteraard is het belangrijk dat men kan leren van elkaar bij een samenwerking. Op deze

manier zijn de bedrijven nog beter in staat om verder te groeien. Dit leerproces kan op twee manieren plaatsvinden. Enerzijds kan je samenzitten met iemand met dezelfde vaardigheden. Zo leer je hoe de andere bepaalde zaken aanpakt en wat de best mogelijke manier kan zijn. Anderzijds kunnen personen samenzitten die totaal verschillende vakgebieden hebben, om zo nieuwe competenties aan te leren.

*"Als ik een vraag heb waar ik niet zelf aan uit geraak. En ik met mijn bekende netwerk ook geen oplossing kan vinden. Vooral voor computergerichte vragen ben ik blij dat ik hier terecht kan bij veel bedrijven. Als er iets met mijn site scheelt, weet ik perfect waar ik naartoe kan."* (Bedrijf 1)

*"Bij veel bedrijven heerst een leiderspolitiek, maar ze moeten openstaan voor samenwerken. Dit moeten ze leren. Bij jongere mensen is dit minder aanwezig denk ik. In een startup situatie denk je als ouder bedrijf dat je bepaalde zaken misschien beter weet, dit moet je kunnen loslaten, want je kan van iedereen leren."* (Bedrijf 4)

*"Als ik mijn klant iets meer wil bieden dan ik zelf kan. Bijvoorbeeld een filmpje wat niet tot mijn core business behoort. Soms willen ze iets meer, een totaalpakketje. De klant moet dit ook telkens wel willen."* (Bedrijf 6)

*"Wanneer ik een dienst moet leveren die ik zelf niet kan leveren, dus 3D-zaken, of een videomontage enzovoort. Ik heb wel nood aan externe partners, dat heb ik altijd gehad, maar die had ik ervoor ook. Hier kan je wel sneller iemand vinden, je hoort eens rond hier terwijl je vroeger 20 telefoons moest doen."* (Bedrijf 7)

Strategische elementen voor samenwerking zijn totaal niet belangrijk voor de bedrijven van de Crib. Het zijn eerder de voordelen die interessant zijn voor hen. Zo kan samenwerken zorgen voor het sneller voltooien van een opdracht, maar toch is dit niet voor iedereen het geval. Wat zeker en vast wel klopt, is dat men samen in staat is om complexere projecten aan te pakken, hierbij een hogere creativiteit opkomt en men als organisatie leert van elkaar. Het is om mee te kunnen profiteren van dit soort voordelen dat bedrijven samenwerkingen aangaan.

*"Er zijn veel startups die begonnen zijn met samen te werken, die kunnen de top samen verslaan of samenwerken met grotere bedrijven om sterker te staan."* (Bedrijf 4)

Voor vele opdrachten is het zeker mogelijk om samenwerkingen tussen bedrijven van de Crib op te zetten. Hiervoor moet men deze cultuur nog meer promoten, eventueel de bedrijven informeren over de manieren waarop ze dit kunnen doen en hoe men kan weten wat elk bedrijf precies doet. Het voordeel is dat meerdere bedrijven tegelijk beter kunnen worden van die samenwerkingen. Al kan men best ook op voorhand afspraken maken of mogelijk behaalde successen vermelden, net zoals publiciteit en dergelijke. Over het algemeen is de gedachte dat wie de opdracht binnenhaalt, hier ook de eer voor krijgt. Indien men het samenwerken nog meer wil promoten, moet mogelijk ook hier een mentaliteitsverandering komen waarbij iedereen eer krijgt en samenwerken nog meer waarde gaat creëren.

## Welke factoren zorgen volgens het bedrijf voor een goede samenwerking?

### *Vertrouwen en openheid*

Om samen te willen werken met iemand, blijkt openheid en elkaar vertrouwen vrij vaak doorslaggevend te zijn. Door de contacten waarover iemand beschikt, leert men via via nieuwe mensen kennen. Wanneer er een nood dient ingevuld te worden, dan kan men opnieuw beroep doen op deze contacten. Het zijn de bedrijven die bepalend zijn voor of ze elkaar willen leren kennen of niet. Natuurlijk kent men niet altijd de persoon waarmee men een nieuwe samenwerking opstart. Om deze reden vinden bedrijven het des te belangrijker om zeer open te zijn naar elkaar en al het nodige door te communiceren. Deze communicatie verloopt langs meerdere kanalen zoals emails, Facebook, *slack*-kanalen (chat voor bedrijven), bellen en sms'en of elkaar *face-to-face* spreken. Dit laatste is het ultieme voordeel van de omgeving waarin men zich bevindt.

*"Een goede samenwerking is elkaar vertrouwen."* (Bedrijf 2)

*"Een relatie opbouwen met een klant kan jaren duren, om hier zomaar te gaan samenwerken moet je er al een goed gevoel bij hebben, want je zet je eigen naam op het spel."* (Bedrijf 4)

*"Face-to-face of email, telefoon, sms, ... er kan info verloren gaan, maar achterhouden zou voor mij een breekpunt zijn. Je moet open kaart spelen wanneer je samenwerkt."* (Bedrijf 5)

*"Hier is dat gemakkelijk. Je klopt gewoon aan, maar je mailt en belt ook. Prijsafspraken en andere belangrijke dingen via mail om iets op papier te hebben. We springen bij elkaar binnen en je kan meteen een antwoord krijgen op een vraag waar je mee zit. Dus je gaat net sneller je antwoorden op problemen krijgen."* (Bedrijf 6)

*"Hier is dat natuurlijk een zoektocht, je werkt samen en achteraf merk je soms dat dit niet de juiste keuze was. Het is niet omdat het jonge bedrijven zijn dat dit moeilijker is, maar wel omdat je niet weet met wie je gaat samenwerken."* (Bedrijf 7)

Goede afspraken maken goede vrienden, daarom is het belangrijk op voorhand te bepalen hoeveel personen er voor een opdracht nodig zijn, een schatting van het aantal uren te doen en de verloning voor deze taken vast te leggen. Financiële zaken legt men best wel vast op papier om discussie te vermijden bij mogelijke problemen. De oorzaak van deze problemen is vaak miscommunicatie tussen de partijen, maar deze zijn er om aangepakt te worden. Indien een probleem intern opgelost kan worden, vindt men het niet altijd nodig om de partner hiervan op de hoogte te brengen. Enkel indien deze hier ook hinder van zou kunnen ondervinden, is het noodzakelijk deze in te lichten. Een belangrijk gedeelte van een geslaagde samenwerking is dat het project ook daadwerkelijk geslaagd is. Hiervoor zijn de bedrijven van mening dat minimaal eenmaal per week vergaderen noodzakelijk is om een goede communicatie met elkaar te hebben. Afhankelijk van de omvang van het project kan het nodig zijn om meer of minder te vergaderen.

*"Op voorhand moet je een verwachting maken van het aantal uren dat je erin gaat steken, een planning. Dat is ook weer die transparantie naar elkaar toe. Je moet weten wat er verwacht wordt. Indien er kleine problemen zijn bij de anderen die ze intern kunnen oplossen dan hoeven wij dit niet per se te weten. Wanneer het iets voor het andere bedrijf kan betekenen, dan moet je wel even samenzitten."* (Bedrijf 4)

*"Ik neem enkel contact op met anderen wanneer ik ze nodig heb. Tijdens de opdracht volg ik ze wel op en stuur ik ze bij. Ik vertrouw erop dat ze geen informatie achterhouden."* (Bedrijf 7)

Indien men goed met elkaar communiceert en ieder zijn taken kent, is het niet noodzakelijk om een leider aan te stellen. Een autoritair gevoel geven aan je personeel is dus niet noodzakelijk om resultaten te bereiken in deze omgeving, C-mine Crib bruist en men wil flexibel zijn. Maar uiteindelijk is en blijft de CEO verantwoordelijk op het einde. Dreigt de professionaliteit verloren te gaan door een vriendschappelijke sfeer? Het ene bedrijf denkt van wel, het andere van niet. Door het zeer diverse gamma aan bedrijven in de Crib kan hier geen eenduidig antwoord op gegeven worden. Een andere onduidelijkheid is van welk belang de missies van de bedrijven zijn. Langs de ene kant weerspiegelt deze missie de waarden van een bedrijf en drukt dit een stempel op de opdrachten die ze uitvoeren. Langs de andere kant maakt dit voor andere bedrijven geen verschil. Hier kan er dus opnieuw geen eenduidig antwoord gegeven worden over de mate waarin dit een invloed heeft om het aangaan en het slagen van samenwerkingen.

Toch kan deze openheid negatief uitpakken. Door de zeer open wereld van de incubator zien anderen ook de manier waarop je werkt. Dit is niet erg, want anderen kunnen hiervan leren. Het wordt wel negatief wanneer anderen je unieke identiteit gaan overnemen, oppikken wat jij doet en er hun eigen ding mee gaan doen.



## **Conclusie**

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: "Wat zijn de factoren die zorgen voor een goede samenwerking tussen bedrijven gelegen op een incubator?". Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij de incubator C-mine Crib.

Uit de resultaten is gebleken dat C-mine Crib een incubator is met zeer uiteenlopende bedrijven die op sommige vlakken hetzelfde wensen, maar op andere vlakken verschillen. Er kan geconcludeerd worden dat C-mine Crib een zeer goed functionerende incubator is, die veel aandacht besteedt aan de bedrijven die er gelegen zijn. Door de scheiding echter tussen het oude en nieuwe gedeelte van het gebouw, bestaat er de kans dat er bepaalde samenwerkingen worden mislopen. Daarnaast mist er soms enige vorm van menging tussen de bedrijven op de interne evenementen. Om deze redenen zou het management van de incubator nog meer koppelingen mogen proberen te maken tussen de bedrijven en eventueel een extra systeem aanbieden waarop bedrijven hun noden en wensen kunnen doorgeven aan elkaar. Indien men bovendien via dit platform *feedback* naar het management zou kunnen geven, of voorstellen doen over onderwerpen voor infosessies, dan kan men de waarde voor de bedrijven nog meer vergroten en hen nog meer prikkelen om hieraan deel te nemen.

Wat zijn dus factoren die zorgen voor een goede samenwerking tussen bedrijven? Het management van de incubator dat genoeg en juist aanstuurt, bedrijven die leren van elkaar en ook zelf initiatief durven nemen, en het creëren van sterke vertrouwensrelaties tussen de bedrijven zodat deze elkaar verder willen en durven helpen wanneer de nood er is. Want ze kunnen dit zeker en vast.





## **Discussie**

In voorgaand onderzoek is er al heel wat gekeken naar wat voor soort incubatoren er bestaan en hoe deze hun geld verdienen. Over de mate van samenwerking en succesvolle samenwerkingen is er echter nog niet zoveel te vinden. De moeilijkheidsgraad hierin schuilt zich in het feit dat incubatoren zeer uniek zijn. De werking is overal ongeveer hetzelfde, maar hetgeen wat een incubator echt uniek maakt, is zijn bewoners. Laat deze bewoners nu net op elke incubator anders zijn. Er zijn andere soorten bedrijven, andere focussen per incubator en zelfs wanneer het soort bedrijven gelijkaardig zijn, verschillen deze nog doordat elk bedrijf uniek is en zijn eigen visie en manier van managen heeft. Naar mijn mening is het om deze reden zeer moeilijk om een dergelijk onderzoek als dit te veralgemenen. Het is zeker niet onmogelijk, maar het zal wel veel extra denkwerk vereisen en een goed model dat op meerdere incubatoren toepasbaar is.

Voor verder onderzoek zou ik dan ook aanraden om het onderzoek nog wat grootser aan te pakken. Zo zou er gekeken kunnen worden naar het volledige Limburgse incubatorennetwerk. Enerzijds kan men op elke andere incubator de mate van samenwerking en de succesfactoren hiervan gaan onderzoeken. Anderzijds zou dit over de verscheidene incubatoren heen kunnen gebeuren. Men zou de samenwerking tussen de Limburgse incubatoren onderling nader kunnen onderzoeken. Dit kan aan de hand van onderzoek op het managementniveau, aangezien zij in dit onderzoek toch een zeer belangrijke factor bleken te zijn. Daarnaast kan men kijken op het niveau van individuele ondernemingen en hoe zij samenwerken met bedrijven van andere incubatoren. Bovendien is er ook de mogelijkheid om nader onderzoek te verrichten naar samenwerking tussen bedrijven gelegen op een incubator en bedrijven die niet op een incubator gelegen zijn.

Verder is het nog belangrijk om mee te nemen dat er ook gevaren in samenwerkingen tussen startups kunnen zitten. Jonge bedrijven slagen er vandaag de dag niet altijd in om te overleven in de huidige economie die gepaard gaat met allerlei technologische veranderingen. Indien twee van deze bedrijven samen aan de slag gaan, kan dit goedlopen of net zeer slecht waardoor beide bedrijven in problemen kunnen geraken.

Dit onderzoek heeft geprobeerd te achterhalen welke factoren een positieve invloed hebben op het aangaan van samenwerkingen tussen bedrijven gelegen op een incubator. De veronderstelling dat bepaalde bedrijven meer samenwerkingen aangaan dan anderen blijkt duidelijk te kloppen. Sommige bedrijven staan hier duidelijk voor open, terwijl anderen het goed vinden om geen samenwerkingen aan te gaan. Alles hangt af van de noden van de bedrijven, welke noden dit specifiek zijn en hoe deze het beste vervuld kunnen worden. Ik denk dat het zeer normaal is dat er een verschil is tussen de bedrijven. Zoals reeds gezegd, bevinden er zich in C-mine Crib heel wat bedrijven. Het is niet ongewoon dat deze verschillen op bepaalde vlakken en dat ze andere verwachtingen kunnen hebben over bepaalde zaken. Ik denk dat het mede door de onbeschrevenheid van de incubator komt, dat elk bedrijf zijn eigen verwachtingen creëert en dat deze daarom ook verschillen. Toch valt er over het algemeen te zeggen dat ze op veel vlakken gelijkenissen vertonen en openstaan voor verschillende aanpakken en koppelingen met andere bedrijven.



## **Bibliografie**

- Aaboen, L. (2009). Explaining incubators using firm analogy. *Technovation, Volume 29, Issue 10*, 657-670.
- Aernoudt, R. (2004). *Incubators: Tool for Entrepreneurship?* Nederland: Kluwer Academic Publishers.
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 254-267.
- Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 1775-1779.
- AL-Mubarak, H. M. (2014). Incubator Successes. *World Journal of Science, Tchnology and Sustainable Development*, 44-52.
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2012). *The incubators economic indicators: Mixed approaches*.
- Al-Mubarak, H., & Busler, M. (2010). Business incubators: Findings from a worldwide survey, and guidance for the GCC states. *Global Business Review*, 11(1), 1-20.
- Baker, T., & Aldrich, H. E. (2000). Bricolage and Resource-seeking: improvisational responses to dependence in entrepreneurial firms. *Unpublished paper*.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M., & Garcia, A. R. (2013). Do different types of incubators produce different types of innovations? *Springer Science*, 151-168.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(1), 30-42.
- Brandenburger, A. M., & Stuart Jr, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of economics & management strategy*, 5(1), 5-24.
- Brooks, O. (1986). *Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process*.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small business economics* 10.3, 213-225.
- Business incubator*. (2019, Maart 8). Opgehaald van Entrepreneur's Small Business Encyclopedia: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>
- Callegati, E., Grandi, S., & Napier, G. (2005). Business Incubation and Venture Capital. An International Survey on Synergies and Challenges. *Joint IPI/IKED Working Paper*.
- Chandra, A., & Fealey, T. (2009). BUSINESS INCUBATION IN THE UNITED STATES, CHINA AND BRAZIL: A COMPARISON OF ROLE OF GOVERNMENT, INCUBATOR FUNDING AND FINANCIAL SERVICES. *International Journal of Entrepreneurship, Volume 13, Special Issue*, 67-86.

- C-mine Crib*. (sd). Opgehaald van C-minecrib.be: <http://www.c-minecrib.be/nl/content/wat-c-mine-crib>
- Cohen, S. (2013). *What do accelerators do? Insights from incubators and angels*.
- Daugherty, P. J., Richey, R., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., & Genchev, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business horizons*, 49(1), 61-70.
- ejustice*. (sd). Opgehaald van ejustice.just.fgov.be: <http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv/tsvn.htm>
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social science information*, 42(3), 293-337.
- Gompers, P. A., & Lerner, J. (1999). What drives venture capital fundraising. (No. w9606). *National bureau of economic research*.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation* 25.2, 111-121.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators. *Harvard business review*, 74-78.
- Hassan, K. (2013, Augustus 20). *Quora*. Opgehaald van Quora: <https://www.quora.com/How-many-business-incubators-are-there-in-the-world>
- Holland, S., Gaston, K., & Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International journal of management reviews*, 2(3), 231-259.
- Hughes, M., Ireland, R., & Morgan, R. (2007). Stimulating dynamic value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success. *Long range planning* 40, 154-177.
- Hughes, M., Ireland, R., & Morgan, R. E. (2007). Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success. *Long Range Planning* 40(2), 154-177.
- Lamine, W., Mian, S., Fayolle, A., Wright, M., Klofsten, M., & Etzkowitz, H. (2016). *Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development*. New York: Springer Science+Business Media New York 2016.
- Lewis, D. A., Harper-Anderson, E., & Molnar, L. A. (2001). *Incubating success*.
- LSU. (2019). *limburgstartup*. Opgehaald van limburgstartup: <https://www.limburgstartup.be/incubatoren/>

- Madaleno, M., Nathan, M., Overman, H., & Waights, S. (2018). *Incubators, Accelerators and Regional Economic Development*.
- Mas-Verdù, F., Ribeiro-Soriano, D., & Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 793-796.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 29(1), 1-16.
- Park, N. K., Mezas, J., Lee, J., & Han, J. (2014). Reverse knowledge diffusion: Competitive dynamics and the knowledge seeking behavior of Korean high-tech firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 355-375.
- Phillips, R. G. (2002). Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? *Technology in Society, Volume 24, Issue 3*, 299-316.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Provincie Limburg. (sd). Opgehaald van Limburg, hier groeien ideeën: <http://www.limburghiergroeienideeen.be/Limburg/actoreninlimburg/Incubatoren.html>
- Reficco, E., Gutiérrez, R., Jaén, M., & Auletta, N. (2018). Collaboration mechanisms for sustainable innovation. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1170-1186.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management journal* 38.1, 7-23.
- Stefanović, M., Devedžić, G., & Eric, M. (2008). Incubators in developing countries: development perspectives. *In Proceedings of the 2nd International Quality Conference*, 12-15.
- Tavioletti, E. (2013). Business incubators: effective infrastructures or waste of public money? Looking for a theoretical framework, guidelines and criteria. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(4), 423-443.
- Ulhøi, J. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25(8), 939-946.
- van den Berk, H. (2011). *Het succes van business incubators in Nederland*. Universiteit Utrecht: Masterthesis Economische Geografie (30 ECTS) Universiteit Utrecht , faculteit Geowetenschappen GEO4-3213.
- vanderstraeten, J., Mathyssens, p., & Witteloostuijn, A. (2014). Toward a balanced framework to evaluate and improve the internal functioning of nonprofit economic development business incubators : a study in Belgium . *International Journal of Entrepreneurship and Small Business - ISSN 1476-1297 - 23:4*, 478-508.

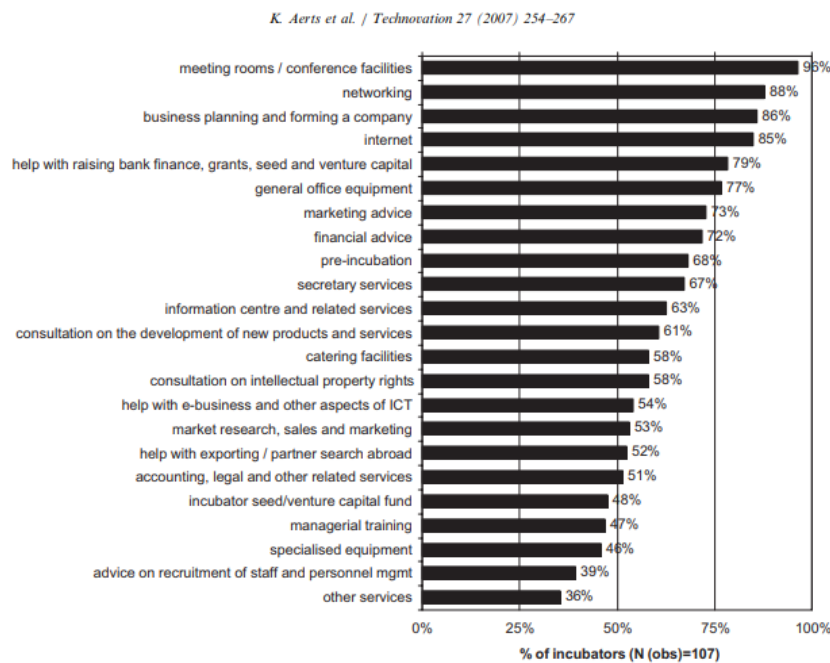
- Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., Matthyssens, P., & Andreassi, T. (2016). Being flexible through customization - The impact of incubator focus and customization strategies on incubatee survival and growth. *Journal of Engineering and Technology Management, 41*, 45-64.
- Vedovello, C., & Godinho, M. (2003). Business incubators as a technological infrastructure for supporting small innovative firms' activities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 3.1-2*, 4-21.
- Wann, J. W., Lu, T. J., Lozada, L., & Cangahuala, G. (2017). University-based incubators' performance evaluation: a benchmarking approach. *Benchmarking: An International Journal, 24(1)*, 34-49.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing, Volume 22, Issue 6*, 852-874.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development 16.5*, 391-412.

## Bijlagen

### Interviewleidraad:

#### 1. Op welke manier probeert de incubator zijn bewoners samen te brengen?

- In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?
  - o Dragen open ruimtes bij tot het ontmoeten van andere bedrijven?
  - o Hoe groot is de vraag voor de aanwezigheid van vergaderzalen/meeting rooms? Worden hier ook interne meetings in gehouden (dus tussen twee bedrijven?)
  - o Waar vinden de meeste ontmoetingen tussen bedrijven plaats? (Niet de meeting zelf, maar waar bedrijven elkaar tegenkomen)
  - o Welke activiteiten uit de studie van Aerts dragen het meeste bij aan het stimuleren van samenwerkingen tussen bedrijven?



- Welke initiatieven zet de incubator op om bedrijven voor te stellen aan elkaar?
  - o Wat vind jij van de ondersteuning door de incubator? Op welke manier helpt deze ondersteuning jouw bedrijf verder? Zorgt deze ondersteuning ook voor samenwerkingen met andere bedrijven? Hoe kan dit nog meer gestimuleerd worden? Wat zorgt ervoor dat dit goede samenwerkingen zijn?
  - o Heb je al gemerkt dat de incubator de drempel om andere bedrijven te leren kennen hier in de Crib probeert te verkleinen? (Verplichte kennismaking wanneer je nieuw bent, promoten workshops, goeiemorgen limburg, ...)
  - o Ga je als bedrijf in op deze initiatieven of toch eerder niet? Waarom wel/niet?
  - o Wat kan de incubator beter doen om dit te promoten?



Op wat moet men extra inzetten om jou als bedrijf te stimuleren om samen te werken? (Infrastructuur, interne netwerkevents, ... → voorbeelden, maar NIET als suggestie geven!)

- In een incubator is het gebruikelijk dat bepaalde resources gedeeld worden, hoe ervaar jij dit binnen de Crib? Heeft dit een invloed op je samenwerkingsgedrag? (Meeting rooms, toiletten?, accountants, advocaten, ...)
- Op welke manier worden de netwerkconnecties van de incubator gebruikt om u als bedrijf verder te helpen?
- Stimuleert de incubator je bedrijf om op zoek te gaan naar extern kapitaal? Hoe sta je hier tegenover? Zouden ze dit wel of niet moeten doen?
- Maakt de incubator de weg open voor je bedrijf naar instanties die je bedrijf kunnen helpen met investeringen?

## **2. Welke factoren zorgen volgens het bedrijf (de startup) voor een goede samenwerking?**

- Task design: Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?
  - Hoe zorgt de opdracht voor een gevoel van eenheid tussen meerdere bedrijven?
  - In welke mate wordt er rekening gehouden met de klant?
  - In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad van de opdracht voor betrokkenheid bij de taak?
- Group composition: Hoe belangrijk is de samenstelling van de werkgroep?
  - Hoe kan men de juiste mix tussen mensen vinden van de verschillende bedrijven?
  - Hoe beslist men wie het team zal leiden?
  - Op welke manier worden de rollen binnen het team verdeeld?
- Organizational context: Hoe complementair dienen beide bedrijven te zijn?
  - In welke mate is overeenkomst van de missies van de bedrijven belangrijk?
  - Hoeveel macht krijgt de leider van het project? Waar ligt de grens?
  - Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?
  - Wat indien er iets misloopt? Wie is verantwoordelijk voor wat?
  - Wie krijgt de eer voor bepaalde verwezenlijkte zaken? Hoe wordt het personeel beloond?
  - Op welke manier wisselt men leerervaringen uit?
- Internal processes:
  - Hoe stemt men de *goals* van beide bedrijven af op elkaar?
  - Op welke manier maakt men gebruik van de *skills* van de teamleider?
  - Hoe zorgt men voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?
  - Hoe gaat men om met problemen?
  - Hoe deelt men informatie met elkaar? Hoe voorkomt men dat er informatie wordt achtergehouden?
- *Boundary management*

- *Boundary management* verlaagt het aantal levels van management binnen een organisatie waardoor personeel zelfstandiger beslissingen kan nemen. In welke mate is dit mogelijk bij de samenwerking tussen twee bedrijven en hoe is men er zeker van dat juiste beslissingen genomen worden indien men geen verantwoording moet afleggen aan oversten?
- Group psychological traits
  - Hoe zorgt men dat iedereen evenwaardig is?
  - Hoe stimuleert men flexibiliteit en het openstaan om te leren van elkaar?
  - Hoe probeert men te zorgen voor een samenhangend team?
- Vind je het een voordeel dat je zeer dicht bij andere bedrijven gelegen bent? Maak je hier dan ook gebruik van? We kunnen dit zien als een sterke band (*strong-tie*) met de bedrijven. Volgens de theorie werkt dit minder goed dan wanneer men elkaar minder vaak ziet, op deze manier zou de overdracht van kennis en informatie namelijk niet altijd zo efficiënt verlopen.

### 3. Hoe zorgen de bedrijven zelf voor samenwerkingen?

- Op welke manier dragen culturele en strategische elementen bij tot het aangaan van samenwerkingen?
  - Culturele elementen binnen de bedrijven zoals *vertrouwen, gelijkheid, het uitwisselen van informatie en openheid en communicatie* dragen volgens het model van Barratt bij tot een goede samenwerking. Op welke manier kunnen deze elementen bedrijven stimuleren om te gaan samenwerken?
  - Strategische elementen dragen bij tot een duurzame samenwerking. Deze elementen zijn onder andere *grondstoffen en toewijding, ondersteuning binnen de organisatie, de focus van het bedrijf, de businesscase of haalbaarheidsstudie en de rol van technologie*.
  - Volgende voordelen komen rechtstreeks voort door het vormen van cross-functionele teams, een situatie waar men in terecht komt wanneer men met andere bedrijven gaat samenwerken. Kan je al deze factoren bevestigen? Zijn er nog andere factoren die voor voordelen zorgen volgens jou?
    - Bevorderen van de snelheid
    - Toename in het vermogen om complexe zaken aan te pakken
    - Een ondernemende cultuur bevorderen
    - Klantgerichtheid
    - Creativiteit verbeteren
    - Leren als organisatie
    - Motivatie van werknemers verbeteren
    - Eén enkel contactpunt

- Betere kwaliteit van informatie op hogere levels
  
- Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib voor een project? Neem je zelf initiatief of wacht je tot iemand naar jou komt me die vraag?
  
- Waarom slagen sommige bedrijven er beter in dan anderen om succesvolle samenwerkingen aan te gaan? Hoe zit dit bij jullie?

## **Interview Bedrijf 1**

### **Deel 1**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Infosessies en dergelijke bevorderen contacten, de koffiemachine ook. Ik heb meer contact met mensen aan een fix en flex, de mensen in een kantoor zitten vaak ook in dit kantoor. Als ik iets nodig heb, klop ik gewoon aan maar veel mensen doen dit niet. In een kantoor ben je iets meer geïsoleerd en dit is ook zo met de mensen die in de andere vleugel zitten. Ik eet zelf 's middags vaak niet hier en dat is ook minder bevorderend.

Dragen de open ruimtes hier dan ook bij tot het ontmoeten van anderen mensen?

Absoluut.

Hoe groot is voor u de vraag voor vergaderzalen en meeting rooms?

Ik vind dat er te weinig zijn. Te weinig vrij en bruikbaar, dit mogen er meer zijn.

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

Meeting rooms om met elkaar in contact te komen zijn dus de momenten zoals de zaakvoerderspitch belangrijk, ik heb zelf een infosessie gedaan, dat zijn momenten waaruit samenwerkingen naar voor komen. Deze zijn belangrijker dan de meeting rooms om anderen te leren kennen. De networking, ik ben gastvrouw van goedemorgen Limburg, maar daar komt vanuit de bedrijven van Crib vrij weinig participatie van. Dit is niet altijd hun doelgroep, dus dat snap ik wel. General office equipment is ook belangrijk, als ik bepaalde kabels niet heb ga ik eens rondvragen en zo leer ik weer nieuwe mensen kennen. Ook de facebook Crib-pagina is belangrijk voor contacten te leggen.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator?

Ik kan altijd terecht bij Jasper en heb dit in het begin al vaak gedaan. Ik heb een workshop gegeven hier en het was fijn dat ik hier opvang kreeg om dit te doen.

Heb je al gemerkt dat ze de drempel proberen te verkleinen om andere bedrijven te leren kennen?

Die zaakvoerderspitch, de bbq, de pizza Friday, de Cribdrink, de facebookpagina zijn allemaal zaken om drempels te verlagen.

Waarom ga je in op deze initiatieven?

Ik doe dit omdat ik hier veel tijd voor kan maken en ik vind dit ook belangrijk. Dit is de reden waarom ik hier zit. Ik heb hier zeker al een aantal klanten gevonden. Thuis zat ik maar alleen en op deze manier kan ik voeling hebben met andere ondernemers, contacten onderhouden, ...

Op de incubator worden bepaalde resources gedeeld, doe je beroep op bvb de partners?

/

Op welke manier merk je dat het netwerk van de incubator gebruikt wordt?

Als ik het nodig heb, doe ik hier beroep op, Jasper is zeer toegankelijk. Tot nu toe heeft hij me altijd verder kunnen helpen.

Stimuleert de incubator je om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Nee, maar dat is ook niet nodig.

## **Deel 2**

Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

/

Kan deze opdracht zorgen voor een gevoel van eenheid tussen de bedrijven?

We werken niet samen, ik heb een product en iemand wordt mijn klant of andersom.

In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad voor extra betrokkenheid?

Dat kan. Als er iets met mijn site scheelt, weet ik perfect waar ik naartoe kan.

Hoe vind je de juiste mix tussen mensen voor een team?

Contacten hebben.

Hoe belangrijk is een overeenkomst in missies?

Er is een vraag een vraag bij de klant en mijn product biedt daar en antwoord of andersom. Een aanbod van een bedrijf is altijd in functie van hun missie, dus in zeker mate is dit wel belangrijk.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

/

Wat indien het misloopt?

/

Wat indien het goed loopt?

/

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?

Daar zijn meerdere kanalen voor, facebook, mail, elkaar spreken.

Hoe denk jij over boundary management?

Dat is absoluut goed. Als het duidelijk en goed bepaald is. Ik werk met zelfstandigen en ga dat ook zo houden dus voor mij geldt dit niet zo.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?

/

Hoe stimuleer je dat mensen van elkaar leren van verschillende bedrijven?

/

Wat vind je van de sterke en zwakke band tussen bedrijven?

Dat is wel interessant en doet me denken aan mijn partner en mij.

## **Deel 3**

Welke culturele elementen vind jij belangrijk?

Dat is altijd zo. Als het misgaat is dit vaak door miscommunicatie.

Welke strategische elementen vind jij belangrijk?

Vertrouwen (eig cultuur?). Mijn samenwerkingen bestaan vaak al langer, waardoor je beroep kan doen op elkaars knowhow. Ik hou graag mijn oude relaties vast, je weet wat je hier aan hebt. Maar er komen zeker ook nieuwe erbij.

Welke voordelen van cross-functionele teams merk jij ook?

/

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib?

Als ik een vraag heb waar ik niet zelf aan uit geraak. En ik met mijn bekende netwerk ook geen oplossing kan vinden. Vooral voor computergerichte vragen ben ik blij dat ik hier terecht kan bij veel bedrijven. Niet alle expertise is hier te vinden voor mij.

Waarom slagen sommige bedrijven beter in succesvolle samenwerkingen aangaan dan anderen?

Vertrouwen, de band die er al is, jezelf kunnen verkopen en contact kunnen leggen.

Heb je nood aan samenwerkingen met een bedrijf binnen de Crib?

Als die er is dan zal ik er wel voor zorgen.

Zijn er andere manieren waarop de incubator je verder zou kunnen helpen?

Dingen blijven doen die ze al doen. Manieren vinden om meer te mixen, iedereen blijft bij zijn bekende clubje zitten. In speelse vorm mensen dwingen om te praten met elkaar.

Staat je bedrijf door de Crib verder dan wanneer je van thuis uit zou zijn blijven werken?

Dat idee heb ik wel. Ik heb zelf gebeld om een proef-flexsessie te houden. Ik had zelf interesse in het co-worklandschap.

Voor mij is kruisbestuiving de vorm waarin ik met gemak hier aan een computerman kan geraken, of websitebouwers. Het is iets minder samenwerken, maar ik maak wel gebruik van hun diensten. Ik heb ook samengewerkt met randstad en ik hou de partners in mijn achterhoofd indien ik een bepaalde vraag heb.

## **Interview bedrijf 2**

### **Deel 1**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Het is een inspirerende omgeving en je hebt de keuze tussen het oude en het nieuwe gedeelte. Vooral de startups zitten in het nieuwe gedeelte.

Dragen de open ruimtes hier dan ook bij tot het ontmoeten van anderen mensen?

Beperkt denk ik. Iedereen zit in zijn eigen kantoor en je blijft zitten waar je werkt. Buiten de loft waar ontmoetingen worden georganiseerd. Daarbuiten heb je wel de eetruimte, maar ik eet hier bijna nooit omdat ik vaak onderweg ben.

Hoe groot is voor u de vraag voor vergaderzalen en meeting rooms?

Op dit moment beperkt, de open ruimtes gebruik ik wel veel. Ik geef ook opleidingen dus het gaat wel belangrijker worden voor mij.

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

Advies op rekruteren (voorlaatste) is iets wat niet genoeg aandacht krijgt. De jonge bedrijven verliezen hier veel tijd mee, die ze niet meer in hun core business kunnen steken. Managementtrainingen zouden ook meer prioriteit mogen krijgen naargelang de bedrijven groeien.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator?

Ze doen zeer veel inspanningen. Mensen moeten ook reageren en interesse hebben. Maar de onderwerpen en thema's zijn wel goed. Verbeterpunten zouden ook nog op een manier door gecommuniceerd moeten kunnen worden.

Heb je al gemerkt dat ze de drempel proberen te verkleinen om andere bedrijven te leren kennen?

Ik denk dat ze er moeite voor doen, maar de bedrijven zijn bepalend of ze elkaar willen leren kennen of niet.

Ga je in op deze initiatieven?

Als het gelinkt is aan wat ik doe. Het is moeilijk om deze zaken te promoten, soms zie je niet alles wat er is. De vorm kan nog verbeteren, maar je gaat mensen meer betrekken als je nog meer gaat vragen naar input van wat er nodig is van trainingen.

Op de incubator worden bepaalde resources gedeeld, doe je beroep op bvb de partners?

Wat er aangeboden wordt, gebruik ik. De partners zijn voor mij onvoldoende bekend van wat ze allemaal aanbieden. Voor wat je effectief naar hen toe kan, ontbreekt me soms.

Op welke manier merk je dat het netwerk van de incubator gebruikt wordt?

Ik werk samen met bedrijven die hier zitten dus dat is een organisch iets voor mij. Verder is dat vrij beperkt denk ik.

Stimuleert de incubator je om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Ik heb daar met Jasper over gesproken, maar stimuleren niet. Voor mij zou het wel zeer handig zijn omdat ik hier niet zoveel van weet. Moest er meer informatie over zijn dan zou ik er wel gebruik van maken.

## **Deel 2**

Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

Ik heb nog geen echte samenwerkingen maar ik zie hier wel mogelijkheden voor. Het is vaak een verhaal van via via.

Kan deze opdracht zorgen voor een gevoel van eenheid tussen de bedrijven?

Dat is heel persoonlijk, je leert mensen beter leren kennen en zo leer je ook beter waarderen wat ze doen en in welke mate je aanvullend zou kunnen zijn.

In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad voor extra betrokkenheid?

Ja zeker, als het complexer is ga je ook anders met elkaar samenwerken. De zaken waar iemand zeer goed in is gaan dan beter naar boven komen.

De klant is nummer 1 en is bepalend voor het traject dat je met meerdere doorloopt. Je kan samen betere suggesties naar boven brengen, maar dan nog is de klant bepalend.

Hoe vind je de juiste mix tussen mensen voor een team?

Die is afhankelijk van de competenties van de mensen. Je kan een invulling geven over de bedrijven heen naar het project toe.

Wie zal het team leiden?

Er hoeft geen leider te zijn indien iedereen goed weet wat zijn taken zijn. Er kan wel iemand coördinerend zijn die alle deadlines opvolgt en dergelijke.

Hoe belangrijk is een overeenkomst in missies?

/

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

Dat moet je op voorhand afstemmen. Met hoeveel je van elk bedrijf eraan werkt bepaald ook de verloning en dergelijke zaken.

Wat indien het misloopt?

De hele groep is verantwoordelijk. Problemen zijn er om aan te pakken en te bespreken. Je moet deze samen oplossen, daar kan je weer uit leren.

Wat indien het goed loopt?

Ook de hele groep.

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?

Een wekelijkse meeting afhankelijk van de grootte van het project. Liefst face to face, via skype kan, maar fysiek samenzitten is beter om de plannen samen te gooien om de zaken te realiseren. Zo voel je of alles goed loopt zoals afgesproken was.

Hoe denk jij over boundary management?

Ik ben er voorstander van. Je legt de verantwoordelijkheid bij de personen zelf om het project te doen slagen.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?

Ik heb daar geen moeite mee. Evenwaardigheid is van mens tot mens omgaan met elkaar. Iedereen heeft zijn talent en daar vertrouw je ook op.

Hoe stimuleer je dat mensen van elkaar leren van verschillende bedrijven?

Door samen te zitten en trajecten met elkaar door te nemen. Je kan mensen met andere kwaliteiten samen zetten en elkaar dingen doen begrijpen. Een samenhangend team is zeer belangrijk, samen niet-werk gerelateerde dingen doen. Ook op korte termijn kan dit belangrijk zijn om elkaars persoonlijkheden en sterktes te leren kennen.

Wat vind je van de sterke en zwakke band tussen bedrijven?

Ik zit hier niet constant, maar als je elkaar dagelijks ziet en je zit in dezelfde branche, dan is het moeilijk. Anderen kunnen oppikken wat jouw bedrijf eigen maakt en daar hun ding mee gaan doen.



### **Deel 3**

Welke culturele elementen vind jij belangrijk?

Dat zijn de hoofdelementen. Een goede samenwerking is elkaar vertrouwen, maar dat is niet altijd evident wanneer je in hetzelfde segment zit.

Welke strategische elementen vind jij belangrijk?

Voor mij zijn deze minder relevant, ik zit meer in het menselijke aspect, maar ik kan ze wel ondersteunen ja.

Welke voordelen van cross-functionele teams merk jij ook?

Bevorderen van de snelheid is niet altijd zo. Bedrijven kennen elkaar wel, maar je gaat je ook op andere niveaus bewegen en dan wint het project niet aan snelheid. Ondernemende cultuur: iedereen zit in zijn eigen hokje, vertrouwen is hier weer belangrijk om samen te kunnen werken.

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib?

Ik heb dat nu gedaan met de heropstart van mijn zaak, dat zijn geen partners maar leveranciers. Ik wacht nooit tot ze naar mij komen, als ik een ingeving heb ga ik er naartoe.

Waarom slagen sommige bedrijven beter in succesvolle samenwerkingen aangaan dan anderen?

Communicatie, super belangrijk. De stap naar elkaar toe zetten. Je bedrijf in de openheid brengen en communiceren naar de rest wat je precies doet. Er mogen meer initiatieven zijn zodat de bedrijven zichzelf promoten.

Heb je nood aan samenwerkingen met een bedrijf binnen de Crib?

Gigantisch veel. Ik zit in het menselijk stuk, ik heb een hele database kandidaten, geef opleidingen, advies, ... ik denk dat er nog zeer veel bedrijven zijn waar ik en toegevoegde waarde voor zou kunnen zijn. Maar ik heb mijn bedrijf nog niet op die manier gecommuniceerd naar de andere bedrijven toe.

### **Interview bedrijf 3**

#### **Deel 1**

Op welke manier probeert de incubator zijn bewoners samen te brengen? In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Ik denk zeker dat de open ruimtes een invloed hebben, vooral bij de lunch, kleine pauzes, een koffie gaan drinken. Ikzelf zit hier nog niet zo lang en ik ben een vrij onregelmatige werker. Ik ben van Genk en ik ken al veel mensen die hier werken. Ook al zijn we op zakelijk niveau niet altijd verbonden, we gaan wel soms lunchen samen en zij kennen dan weer andere mensen.

Praten jullie dan enkel over zaken of ook over vrije tijd?

Beide. Vrije tijd komt ook ter sprake, maar dat is ook belangrijk. Je moet in een ontspannen sfeer met elkaar kunnen omgaan. Je bent hier voormiddag en namiddag aan het werk, dan komen er dingen ter sprake die over werk gaan. Dan kan er ingepikt worden bij elkaar over wie wie kan helpen etc.

Heeft dit voor u al tot effectieve samenwerkingen geleid?

Wij hebben een speciale situatie met twee bedrijven in een ruimte en bieden dezelfde diensten aan, we versterken elkaar op andere gebieden. Zij hebben al de productie voor een bepaalde job gehad voor een bedrijf dat twee blokken verder zit (Bedrijf X). Die samenwerking zal wel goed gaan.

Hoe zijn jullie bedrijven samengekomen?

Zij hebben mij benaderd. Ik ben zeven jaar geleden gestart met mijn productiehuis en anderhalf jaar geleden hadden we eens een afspraak omdat we veel dezelfde mensen kenden om te babbelen over wie we zijn en wat we doen. Ik ging naar Genk verhuizen en zij waren ook op zoek naar een grotere ruimte, maar een grote ruimte was té groot. Op die manier zijn we samengekomen, dit was gemakkelijk. We wisten niet hoe dit ging gaan, maar we zien elkaar niet als concurrenten.

Werken jullie ook samen aan opdrachten?

In tussen wel, ervoor was het een vraagteken hoe we het gingen doen. Mijn sterktes binnen videoproductie zijn anders dan die van hun. We hebben snel gemerkt dat ik dingen die ik niet graag en goed doe, kan doorschuiven naar hun en andersom. Waardoor het werkt. Bovendien hebben we twee klantenpools om te bedienen en kunnen nu een betere productie opstellen door de sterktes van de andere te gebruiken. Financiële zaken worden wel wat complexer.

Hoe belangrijk zijn de vergaderzalen en meeting rooms in de Crib voor u?

Het is zeker belangrijk dat deze er zijn. Mijn klanten zitten vooral in Brussel en Antwerpen en komen niet zo vaak tot Genk. Maar het is wel goed dat het er is, en dat ik ze kan uitnodigen zonder dat ik ze thuis of in een kleine ruimte moet ontvangen, wat beschamend zou kunnen zijn. Hier is alles aanwezig en is er een professionele indruk.

Jullie zijn twee aparte bedrijven, komen jullie ook in zo'n meeting room zitten?

Ja dat doen we. Het is een goede ruimte met goed geluid waar je in een bubbel zit en dingen kan bespreken met elkaar. De helft in het kantoor heeft niets te maken met wat we bespreken en die willen we ook niet storen. Dat is hetzelfde met de kleine telefoonbooths die er staan, hier zit je ook in je eigen wereld.

Waar vinden hier op de incubator de meeste ontmoetingen plaats tussen de bedrijven die hier gevestigd zijn?

Ik denk in de refter en aan de pooltafel.

Is die tafel een belangrijk aspect voor u?

Belangrijk is een groot woord, maar het maakt alles wel toffer en draagt bij aan de algemene sfeer die wel luchtig mag zijn en jong en fris is.

Volgens Aerts zijn er een aantal factoren die zorgen voor samenwerking bij incubatoren. Dit zijn factoren die bedrijven belangrijk vinden. Kan je jezelf hier in vinden of vind je de bovenste wel of niet belangrijk?

De volgorde lijkt me wel logisch. Mijn bedrijf, een eenmanszaak, werkt wel met teams bij projecten. Maar raising funds en venture capital zeggen mij niet zo veel, maar voor andere bedrijven en zeker startups wel. Ik zou eerder training naar boven verschuiven.

Dat is inderdaad iets dat hier in de Crib wel veel aan bod komt.

Ik vind dat ook wel goed. Ik bekijk mijn business vanuit mijn eenmanszaakperspectief en dit is niet even goed vergelijkbaar met anderen. Marketing, sales, marketresearch, managerial skills,

... komt in dezelfde hoop van andere skills buiten mijn vakgebied die ik ook moet kunnen om mijn bedrijf te runnen. Dus voor mij komt dit in de grote poel van bijschaven aan business skills.

Ga je vaak naar de trainingen hier of zijn deze niet wat ze moeten zijn?

In mijn korte tijd dat ik hier zit, ben ik er nog niet naartoe kunnen gaan, maar ik wil er zeker wel gebruik van maken.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator zelf? Helpt deze je bedrijf verder op bepaalde manieren?

Ik heb een aantal keer een informele lunchdate gehad met Jasper, en je merkt dat hij informatie wil winnen over wat ik doe, waar ik mee bezig ben en hij heeft altijd wel een interessante babbel over het aanpakken van bepaalde zaken of waar ik de focus zou kunnen leggen. Hier steek ik altijd wel iets van op.

Stelt hij soms ook bepaalde zaken voor om intern samen te gaan werken?

Ja maar dat is ook de algemene sfeer hier. De mensen die ik ken van andere bedrijven zeggen altijd wel van ah die mannen kunnen dat ook. Of je er op ingaat is iets anders, maar het is een voordehand liggende netwerkuitbreiding en het is maar gewoon de gang aflopen en jezelf eens laten zien voor een informele babbel.

Zijn er andere manieren waarop je merkt dat de incubator de drempel probeert te verkleinen om de andere bedrijven hier te leren kennen?

Ja, zoals pizza op vrijdag, koffie op maandag, een rondleiding voor de nieuwe mensen. Dat zijn allemaal zaken die mensen bijeenbrengen. Dat hoeft niet groot te zijn, het zijn vaak de kleine dingen die voor de volgende stap kunnen zorgen.

Gaat je als bedrijf in op deze initiatieven? Of zijn er specifieke redenen waarom je de trainingen nog niet gevolgd hebt?

Tijdsgebrek, maar ik zou het wel graag doen.

Zijn er manieren waarop ze dit beter kunnen promoten?

Voor mij persoonlijk ga ik makkelijker en sneller in op iets wat gericht is richting mijn vakgebied. Zaken over *finance* vermijd ik al sneller, het schrikt mij wat af. Dat is eigenlijk totaal niet logisch, want moesten ze iets organiseren over financiën in de audiovisuele sector, dan zou ik bijvoorbeeld wel gaan. Terwijl ze dezelfde zaken zouden zeggen. Doelgericht naar bepaalde omgevingen sturen, zou wel kunnen helpen.

Hier in de incubator deelt men bepaalde resources zoals de eetruimte, de pooltafel, de toiletten, de partners van C-mine Crib voor advies, hoe beïnvloedt dit het samenwerkingsgedrag?

Dit helpt uiteraard, ik heb er nog geen gebruik van gemaakt (partners), maar het is wel iets dat aansluit bij mijn sector. In het verleden heb ik al met concurrenten van hen gewerkt. Doordat de samenwerking er hier is, ga ik er automatisch naartoe, ik krijg ook een korting, ze komen het uitleggen met hun interface.

Doordat het er is, stimuleert het je om er gebruik van te maken?

Tuurlijk, en indien een concurrent beter zou zijn, dan ga ik nog steeds naar deze concurrent, maar dat is meestal niet. Deze soort services zijn vergelijkbaar, er zijn kleine verschillen, maar als de nabijheid er is maak je er gebruik van.

Heb je het gevoel dat de incubator zijn netwerk volledig benut? Biedt het netwerk oplossingen aan voor bepaalde problemen?

Er worden oplossingen aangeboden, maar deze zijn vrijblijvend en dat is fijn. Iedereen blijft zijn eigen bedrijf. Je huurt kantoorruimte met heel wat extra's, maar je moet je niet binden, je bent je eigen entiteit in het geheel. Zeker bij gebrek aan alternatieven of tijd voor andere oplossingen, ga je ervoor gaan.

Moet het netwerk van Jasper uit komen?

Nee het komt ook van anderen die je kent. Het zijn allemaal Jasper-gelijke figuren die openstaan om je de weg te wijzen naar ergens verder en zo werkt het netwerk buiten de incubator ook. Mijn geluidsman kan me bijvoorbeeld ook altijd verder helpen, zoals een sneeuwbaaleffect, via via.

Denk je dat je nu met je bedrijf verder staat, dan je gestaan zou hebben indien je hier niet gezeten zou hebben?

Ik zit hier nog maar 2 maanden, maar ik heb wel al gemerkt dat ik van dag 1 telefoon krijg en dat ik minder snel blokkeer bij het krijgen van een project. X heeft een breed netwerk en heeft altijd wel raad. We werkten direct samen ook al zat de structuur erachter er nog niet. De incubator als geheel heeft ook een invloed, maar dit zal in de toekomst nog meer komen.

Heb je al gemerkt dat de incubator je stimuleert om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Ja, hij stuurt er wel naar, maar ik ben er te koppig voor. Ik deed dit in de eerste jaren niet om een groeibedrijf te hebben. Film maken is mijn passie en ik zat altijd wat gewrongen tussen bedrijfsleider spelen en filmmaker zijn. Dit is niet altijd hetzelfde en ik heb vaak bewust het bedrijfsgedeelte verwaarloosd. Ik balanceerde ertussen. Er zijn veel mogelijkheden qua kapitaal, maar ik stortte me hier niet op.

Zouden ze dit als incubator wel of niet moeten doen?

Ze moeten dit zeker doen, maar ik zal af en toe koppig zijn en hier niet op ingaan. Het goede, wat Jasper zeker kan, is dat hij dit kan begrijpen. Hij wil business stimuleren en de pro-argumenten uitleggen, maar voor mij blijft het andere deel van het verhaal ook belangrijk.

## **Deel 2**

Hoe belangrijk is de opdracht voor een goede samenwerking?

Dat is uiteindelijk waar alles op steunt. Als mensen niet kunnen brengen wat de opdracht van hen verwacht, dan ga je ook niet met hen samenwerken voor die opdracht. Er moet een meerwaarde zijn.

Zorgt die opdracht voor een gevoel van eenheid voor jullie als personen?

Ja, dat denk ik wel. Zeker als het iets is waar iedereen zijn eigen meerwaarde in naar voor kan brengen. Als ik het gevoel heb dat ik niet nodig ben voor een opdracht, dan moet dat voor mij ook niet. De inhoud is dus wel zeer belangrijk.

Heeft de moeilijkheidsgraad van de opdracht een invloed op de mate van samenwerking? Gaat dit de mensen meer of minder betrokken maken?

Meer, je kijkt al sneller over je schouder om te vragen hoe iets moet. Indien niemand het weet is het een proces waarbij je aftoetst of anderen goed vinden wat je gedaan hebt. Het is makkelijk

om met vertrouwen naar bepaalde beslissingen te kijken als je extra meningen gehad hebt, ook al zijn deze niet altijd positief. Dan kan je ze tenminste meenemen en omgaan met de kritiek.

In welke mate hou je rekening met de klant?

We zijn een soort van service-industrie en de klant is koning. Zeker bij videoproductie en montagerondes is het na de feedback er vaker niet beter op, als men dingen blijft aanpassen terug naar het originele, dan is dit frustrerend. Dan luchten we als groep onze frustraties omdat de rest je snapt, en dat helpt. Dat is een voordeel dat ik op mezelf niet gehad zou hebben.

Hoe kan je de juiste mix vinden voor de mensen die je nodig hebt voor je opdracht tussen personen van meerdere bedrijven?

Met veel mensen samenwerken, al doende leer je over anderen. Resoluut durven zijn. Iedereen verdient meerdere kansen, maar indien je een belangrijke opdracht niet fatsoenlijk doet dan bel ik je niet meer.

Hoe beslis je wie het team zal leiden?

Dat is degenen die het contact met de klant heeft, hij is projectleider. Je kan ook projectleider zijn en niet aan het hoofd staan van de productie zelf. X kan beter verkopen dan ik en is beter in klantencontact, dan laat ik hem dat ook eerder doen. Het is waar me onszelf comfortabel in vinden. Indien ik iets binnenhaal, dan kan ik nog altijd X ervoor inschakelen. Rollen veranderen, het is niet vast bepaald, maar ze blijven vaak ongeveer hetzelfde.

Hoe complementair dienen beide bedrijven te zijn?

Ze moeten dit wel zijn. Je merkt heel snel dat je complementair bent, we zijn twee dezelfde bedrijven en concurrentie bestaat nog steeds. Je voelt deze niet aan omdat je complementair bent. Stel dat we niet complementair waren, dan was dit misschien een heel ander verhaal geweest indien iedereen hetzelfde deel van een project zou willen doen.

Komen de missies van jullie bedrijven overeen?

Deze verschillen, de persoonlijke missies/carrière visie verschillen. Het is een vergelijkbaar product, misschien lichtjes anders hoe we klanten targetten. Onze persoonlijke doelen liggen anders. Dit beïnvloedt onze samenwerking net voordelig. Maar ik zou meer expertise in een ding moeten krijgen om daar beter in te worden, bij mij ligt mijn goede kant momenteel bij regie. Voor mij is het geen prioriteit om een bedrijf te hebben dat zoveel omzet draait, in zekere zin mag mijn bedrijf zelfs verdwijnen, zolang ik mijn ding maar kan blijven doen desnoods als partner van het andere bedrijf. De andere willen een bedrijf hebben dat cijfers haalt, succesvol is etc.

Waar ligt de grens van de macht van de leider?

Die grenzen hebben we nog niet echt afgetast. De persoon die de klant aanbrengt is de leider. We zijn niet het commanderende type. We zouden veel verder kunnen gaan dan dat we nu doen, maar we weten beide waar de limieten liggen van wat er van je gevraagd kan worden zonder dat er frustraties zijn, doordat we beide dezelfde processen hebben doorlopen alvorens we samen zijn gaan werken. Soms moet je dingen vragen die je niet wil vragen, maar dit geven we ook wel aan.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in het project dan de ander?

We zijn met zo weinig dat het overzicht nog makkelijk te zien is. Je ziet snel wat er aan de hand is. Er zijn nog niet echt frustraties die zich kunnen opbouwen, indien wel dan gaan we even

ergens zitten en babbelen we erover. We zijn hier samen om zaken te doen, ervoor waren we ook geen vrienden. Het is een collega-gevoel maar het werkt wel.

Wat indien het misloopt? Wie is verantwoordelijk voor wat?

Het is nog niet misgelopen, maar de persoon die aan de bron zit is ook eindverantwoordelijke die de klant heeft aangebracht en ik heb al gemerkt dat uitbesteden comfortabel kan zijn, maar indien het is op iets dat je niet zelf kan dan is dit zeer eng. Indien het niet goed gaat, kan ik altijd de boel redden als ik ook weet hoe het moet. Als ik drie nachten moet doorwerken om iets af te krijgen dan doe ik dit ook. Als je iets uitbesteedt dat je zelf niet kan, en het komt een paar dagen voor deadline binnen en het is niet wat het moet zijn, dan zit je daar. Dat wil je vermijden. Het blijven nog steeds twee aparte productiehuizen, de klant mag weten dat ik samenwerk met anderen, ze hebben vertrouwen in mij en daar moet ik voor zorgen.

Langs de andere kant, wat indien het goed loopt? Wie krijgt de eer voor verwezenlijkte zaken?

Iedereen. We delen onze portfolio's, ze gebruiken ook mijn eerdere werken omdat ze eerder die richting uit willen gaan die ik al deed. Als ze een klant binnenhalen door mijn portfolio, dan werken ze ook met mij en dat is voor beide dan voordelig. In het beginnen was dat wennen, je zet jezelf bij een andere entiteit en ik had daar schrik voor. Ik ben 7 jaar bezig, zij 2 dus uiteraard is er een verschil. Stel dat ze dingen maken waar ik totaal niet achter sta, dan zit ik erbij en dat is beangstigend. Maar dat is nog niet gebeurd. Dus je wil niet alles te snel verstrengelen. Maar het gaat keigoed.

Op welke manier worden de skills van de teamleider gebruikt?

Dit is moeilijk omdat we met weinig zijn. Leiding is een vaag concept. De sterktes van die persoon komen naar boven, maar leiderschap kan op veel verschillende manieren naar boven komen. Je kan een heel expressieve of introverte leider zijn. Een goede leider heeft bepaalde skills, maar die kunnen zich tonen op veel manieren. Hier zit een verschil tussen kleine en grote teams. In een team van maximum tien mensen kan ik die sturen en ken ik ze bij naam en persoonlijk een beetje om op te kunnen reageren, maar bij honderd man sla ik dicht.

Hoe zorg je ervoor dat jullie frequent communiceren met elkaar?

Monday meetings, maar we missen ze vaker dan dat we ze wel doen. We doen dat wel geregeld, even overlopen wat de week brengt. Of we doen het tussendoor, maar vaak kan iemand er niet bij zijn. Maar er wordt continu vergaderd.

Blijft er dan soms informatie achter?

Nee de dingen die belangrijk zijn worden gezegd. Zij zijn met twee, een bedrijf, ik ben op mezelf. De belangrijke zaken zoals financiën en planning dan weten we er het belangrijke van. Zij communiceren ook met elkaar over wat ik zeg.

Bij Boundary management verlaagt men het aantal levels van het management zodat personeel zelfstandiger beslissingen kan nemen. Vind je het belangrijk dat jij niet altijd alles moet controleren, zodat anderen ook beslissingen kunnen nemen?

Wij werken heel project gebaseerd en dat duurt nooit langer dan drie vier maanden. Uitzonderingen zijn redelijk repetitieve projecten, waar dat probleem zich niet gaat voordoen omdat bepaalde keuzes dan zeer voor de hand liggend zijn en dan mogen mensen zelf de keuzes maken. Voor de kortere projecten dan blijft er wel een mate van controle over. Als op deze afstand iemand een opdracht doet voor mij waar zij niet echt tussen zitten, dan moet een vraag niet persé hogerop gaan, zo werken wij niet.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is als je samenwerkt? Heeft iedereen evenveel inspraak, zelfs uw stagiair?

Er zit een bepaalde marge op. We schakelen die vooral in om alles te zeggen op brainstorms, we scatteren al die ideeën die bundelen we tot iets nuttigs. Hoe losbolliger en creatiever, hoe beter de ideeën, maar ook hoe moeilijker ze terug te bundelen zijn naar wat je nodig hebt. Er is geen meer- of minderwaardigheidsconcept aan. Alle ideeën zijn nodig om tot een goede idee te komen. Maar het is en blijft onze beslissing wel.

Hoe zorg je voor een samenhangend team?

Tot nu toe doen we nog niet echt samen activiteiten, maar wel veel pauzes samen. Wat poolen, darten, ... Het zijn vooral de kleine dingen zoals eten en koffie voor elkaar halen, maar zaken zoals teambuilding zullen nog wel komen wanneer we nog langer samenzitten.

Vind je het een voordeel om dicht bij de andere bedrijven te zitten? Er is een verschil tussen sterke en zwakke banden. Enerzijds hebben jullie zwakke banden, omdat jullie puur zakelijk samenkomen en geen familiäre band hebben, anderzijds hebben jullie een sterke band doordat jullie dagelijks samen werken. Volgens de theorie vergeet je bij een sterke band sneller zaken tegen elkaar te vertellen. Hoe zie jij dit?

Dat zal de toekomst nog verder uitwijzen denk ik. Ik vind het niet erg om een sterke band te krijgen met elkaar, dat heeft ook veel voordelen. Maar dat houdt wel bepaalde gevaren in, dus je moet er bewust mee bezig zijn en er genoeg over praten met elkaar. Net zoals in een relatie, moet je je bewust zijn van de ontwikkelingen die je doorgaat. Op het moment zelf merk je dit niet, maar naar de toekomst toe moet je hier wel bewust mee bezig zijn.

### Deel 3

Hoe kunnen de culturele elementen je stimuleren om meer te gaan samenwerken?

Dat is iets dat langs twee kanten werkt. Budgetten en projecten zorgen voor pijnpunten als het over geld gaat, dat blijft gevoelig. Altijd open en transparant naar elkaar toe zijn als bedrijfsleiders is belangrijk. Wij oordelen niet op wat de andere vindt dat die als winstmarges moet nemen. Werkbudget zal zoveel zijn, we besteden dat nuttig en we kunnen daarover discussiëren. Maar we zijn daar redelijk gelijk in, we doen het om geld te verdienen, maar we willen recht in onze schoenen staan en geen *corporate-assholes* zijn die op de kap van andere zoveel mogelijk geld scheppen. We willen iets duurzaam creëren waar we ons goed bij voelen. Die dingen liggen nooit honderd procent gelijk bij iedereen en daar zitten gradaties op. Maar er zitten geen gradaties op waar ik niet kan leven met hen en zij niet met mij. Open kaart is bij ons wel belangrijk, een hoofdprincipe dat we in het begin hebben afgesproken. We zullen ooit wel eens botsen en dan zullen we daar ook mee moeten omgaan, maar we zijn hele bedachtzame types.

De strategische elementen dragen bij aan duurzame samenwerkingen. Denk je dat deze zaken ook een invloed kunnen hebben.

Ongetwijfeld, maar hoe. Qua materiaal is het een hele soep bij ons. Ik heb mijn materiaal, zij de hunne. Wij huren ook voor producties te doen en we huren van elkaar om de winkel apart te houden. Op het einde van de maand hebben we een afrekening bij elkaar, que goederen en diensten, maar die facturen lossen elkaar meestal redelijk op en is het te betalen verschil redelijk klein. Dat zijn ook dingen die je bedrijven binden, stel dat je dezelfde materialen, boekhouders en CRM-systemen gaat gebruiken. Op den duur wordt het 1 winkel. Dat zal stapsgewijs in die richting evolueren als het ons nuttig lijkt.

Kan je je vinden in de voordelen van cross-functionele teams?

Voor mij vind ik creativiteit verbeteren de meest belangrijke. Ideeën aftoetsen tegenover elkaar werkt altijd beter en dat stimuleert je. Ondernemende cultuur bevorderen is ook zeker waar. Telefoontjes kunnen soms zeer formeel zijn en dat doe ik soms niet graag. Als er iemand naast je zit die vraagt of je nog iets gehoord hebt van die persoon, dan ga je dat wel al sneller doen. Er is ook een toename in het vermogen om complexe zaken aan te pakken, maar er is ook een gevaar bij. In groep ben je sneller geneigd om dingen te doen die je alleen niet durft. Dat kan goed zijn, maar ook slecht. Iets doen wat je nog nooit gedaan hebt, wat je misschien niet kan en er kijkt drie man op toe en twee van die drie zeggen dat het kan, dan gaat de derde ook sneller mee terwijl die misschien niet helemaal overtuigd is. Durvers gaan altijd meer bereiken, maar kunnen ook harder tegen de lamp lopen. Klantgerichtheid ook, want mijn partners zijn er beter in dan ik, maar dit stimuleert mij niet meer, ze zullen dit eerder van mij overnemen. Leren als organisatie deels, leren hoe ze bepaalde zaken aanpakken wat ze bijvoorbeeld ook doorrekenen aan klanten, dan zie ik dat ik zo'n zaken ook kan doen. Het opstellen van offertes, dingen verwoorden, feedbackrondes, wat is inbegrepen en wat niet, prijszetting is ook altijd en raadsel geweest en dat kan je deels leren van anderen. Je kan eender welke les gevolgd hebben en daar krijg je de uitleg wel, maar die is niet altijd geldig voor je sector of heeft een andere aanpak in je sector. Bij een regieopdracht is een standaard dagprijs, maar de voorbereidingsdagen reken je die ook? Dat maakt op het einde een gigantisch verschil. Samen kan je dit beter aftoetsen. Werknemers heb ik niet (motivatie werknemers). De kleine filmcrews zijn altijd zeer enthousiast, dit zijn altijd jonge creatieve mensen. Een enkel contactpunt daar zijn we nog niet echt omdat we alle twee het contactpunt zijn voor onze eigen klanten.

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib voor een project? Neem je zelf initiatief of wacht je tot iemand naar jou komt me die vraag?

Ik neem zelf initiatief. In ons geval is dit altijd al animatie en 3D geweest, voor de klanten is dit hetzelfde, ook al is het verschillend van video en beeld. Maar we krijgen die vragen wel vaak. We zitten op het punt waar het niet onze *core business* is en we weten niet of we ertussen willen zitten. We kunnen dit uitbesteden, maar ook dit is weer eng zoals ik eerder al zei, omdat je het zelf niet in handen hebt. We moeten als bedrijf een meerwaarde kunnen bieden aan een project, is dit niet zo dan kunnen we de klant beter in contact brengen met het bedrijf dat dit wel kan zonder dat wij hier tussen moeten zitten. Als je de meerwaarde niet kan bieden, dan ben je geld aan het verdienen om de contactpersoon te zijn, maar daar bedien je je klant niet echt mee.

Heb je nood aan samenwerkingen met bedrijven binnen de Crib?

Nee, ik kan perfect bestaan zonder. Nood, nee. Iets wat niet is, kan wel nog altijd komen. Eens je het gehad hebt, kan het wel een nood worden. Ik zie het niet als een noodzaak, maar ik zie wel dat er zeer veel voordelen aan vasthangen.

Ga je in de toekomst wel naar andere communicatie en marketingbedrijven van hier toe stappen?

Dat denk ik wel ja.

Waarom slagen sommige bedrijven er beter in dan anderen om succesvolle samenwerkingen aan te gaan? Hoe zit dit bij jullie?

Ik denk dat als het doel juist zit en de hoofdpersonen die ertoe doen goed zitten en de interacties daartoe juist zitten met complementaire doelen, dan heeft dit meer kans om te slagen. Dit is niet gebaseerd op puur eigenbelang. Dit eigenbelang gaat vooruit gaan als het geheel vooruit gaat. Niemand moet zich wegcijferen, maar samenwerken is samenwerken en dit moet je in groep kunnen doen. Te veel eigenbelang mag niet voorop komen op de rest, want dan kan er sneller gebotst worden.



## **Interview bedrijf 4**

### **Deel 1**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Dat heeft hier zeker al een invloed gehad, veel mensen kennen het gebouw van C-mine ook. Wij hebben dit via een kennis gevonden. Wij zitten goed hier in het oude gedeelte, dit past beter bij ons als ontwerper beter bij ons dan het nieuwe. We moeten veel focussen op ons werk, en dit geeft ons ook privacy hier. Voor ons hoeft dit niet zo open te zijn.

Dragen de open ruimtes hier dan ook bij tot het ontmoeten van anderen mensen?

Zeker, je moet zelf de connectie maken en elkaar begroeten en vragen stellen aan elkaar. Zo breid je je netwerk uit.

Hoe groot is voor u de vraag voor vergaderzalen en meeting rooms?

Dat is heel belangrijk, we hebben allerlei geheime projecten die onze klanten niet mogen zien. We hebben vaak vergadering met 4 man, dus dan hebben we al een goede ruimte nodig, met ook veel privacy.

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

Sommige bedrijven hebben zelf financieel adviseurs dus advies hierrond is niet altijd nodig. Meeting rooms is heel belangrijk, om deze reden kom je deels ook als startup naar hier. Bij je thuis is het niet makkelijk om een afspraak te maken. Netwerken ook, zeer belangrijk om niet alles samen zaken te doen maar ook om onder de mensen te zitten. Het is fijn om leven rond je te hebben. Voor de rest is het allemaal goed voor mij. Catering is ook zeker belangrijk, ik zie hier een goede lunchruimte onder en niet alleen maar bij events. Ik ga meestal in de open ruimte eten, tenzij het heel druk is.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator?

Er moet een bepaalde neutraliteit zijn. Je moet als bedrijf ook durven vragen aan anderen. Jasper is altijd aanwezig als je hem nodig hebt. Sommige bedrijven hebben heel specifieke vragen, dus 1 iemand kan hier niet iedereen helpen, maar algemeen zit het wel goed.

Hoe kunnen ze je nog beter stimuleren om samen te werken met andere bedrijven?

We hebben al samenwerkingen gedaan, ontstaan door de leads hier. We proberen mensen van hier zeker te betrekken in onze projecten. Er mag nog iets meer awareness zijn van welke bedrijven hier zijn en wat ze allemaal doen, zeker nu er veel meer bedrijven hier zijn. Maar dat ligt deels ook aan jezelf en hoe goed je netwerkt. Een goede manier om dit te promoten is een soort chart invullen met je interesses, wat je doet etc. Als je dit dan bij elkaar legt en kijkt waar er overeenkomsten zijn, dan zie je misschien welke bedrijven elkaar kunnen helpen. Zo kunnen wij goed samenwerken met bedrijf X.

Heb je al gemerkt dat ze de drempel proberen te verkleinen om andere bedrijven te leren kennen?

Ja toch wel. Via algemene lunches, maar vaak blijven mensen bij elkaar zitten, bij wie ze al kennen. Niemand gaat echt mixen en dat is ook normaal. Ik kan er niet altijd naartoe gaan, tijd is vaak een probleem.

Op de incubator worden bepaalde resources gedeeld, doe je beroep op bvb de partners?

Met kbc hebben wij een goede samenwerking, dat vind ik fijn dat ze hier zijn. Wij hebben wel onze eigen accountant, die dit al langer voor ons doet, je verandert niet zomaar door de relatie die je al hebt met elkaar. Voor startups is het zeer fijn dat alles hier wel is.

Op welke manier merk je dat het netwerk van de incubator gebruikt wordt?

Langs de kant van de bedrijven zie je vaak dat startups samenwerken. Langs Jasper zijn kant mag het misschien nog iets meer aanwezig zijn, want hier weet ik niet direct een voorbeeld van. Maar combinaties van verschillende bedrijven zijn zeker mogelijk voor veel projecten door de diverse zaken in de projecten.

Stimuleert de incubator je om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Nee, dat is niet nodig voor ons. Voor anderen misschien wel.

## **Deel 2**

Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

Je moet transparant zijn in wat je doet. Een van de twee gaat ook altijd de aannemer zijn van de opdracht, prijsafspraken zijn belangrijk. En je moet zeker zijn dat iemand de kwaliteit kan bieden, proefprojecten zijn daarom belangrijk om elkaar te leren kennen en te weten wat je kan verwachten. Een relatie opbouwen met een klant kan jaren duren, om hier zomaar te gaan samenwerken moet je er al een goed gevoel bij hebben, want je zet je eigen naam op het spel.

Kan deze opdracht zorgen voor een gevoel van eenheid tussen de bedrijven?

Ja dat denk ik wel. Afhankelijk van hoe het bedrijf ervoor openstaat.

In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad voor extra betrokkenheid?

Het kan ervoor zorgen. Iedereen heeft zijn specialiteit, hoe groter de opdracht hoe nauwer de samenwerking.

Hoe vind je de juiste mix tussen mensen voor een team?

Dat gaat via de top/eigenaar. Zij sturen de rest aan.

Wie zal het team leiden?

Als jij degene bent die factureert, dan ben jij ook verantwoordelijk voor het delegeren etc. Als zij zelf financiële afspraken maken met hun klant, dan is het voor hun.

Hoe belangrijk is een overeenkomst in missies?

Het is belangrijk dat iedereen een bepaald kwaliteitsniveau hanteert. Half werk is geen optie.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

Op voorhand moet je een verwachting maken van het aantal uren dat je erin gaat steken, een planning. Dat is ook weer die transparantie naar elkaar. Je moet weten wat er verwacht wordt.

Wat indien het misloopt?

Vaak overleggen samen om dat soort zaken te voorkomen. Er moet al iets goed mislopen om een bedrijf echt fout bezig te laten zijn. Kleine fouten moet je samen oplossen.

Wat indien het goed loopt?

Dat is altijd lastig. Met pers heb je niet altijd controle over wat er geschreven wordt. Je kan een draft vragen ter controle of zelf een duidelijk persbericht schrijven.

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?

Dat is ook planning, werkoverleg met elkaar hebben. Een keer per week, afhankelijk van de omvang van het project een aantal uren samenzitten. We stellen vaak een NDA op wanneer we belangrijke bestanden met elkaar delen, om jezelf in te dekken.

Indien er kleine problemen zijn bij de anderen die ze intern kunnen oplossen dan hoeven wij dit niet per se te weten. Wanneer het iets voor het andere bedrijf kan betekenen, dan moet je wel even samenzitten.

Hoe denk jij over boundary management?

In principe wel. Sommige van onze klanten doen dit meer dan anderen. Het is vrij nieuw. Mensen gaan vaker beter werken doordat ze meer voldoening hebben. Je kan een gevoel van vrijheid geven, maar als CEO ben je verantwoordelijk voor het eindresultaat, dus het komt neer op delegeren.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?

Dat is afhankelijk van wie wat doet. Als je een klant binnenhaalt en dan gaat samenwerken, is er een bepaalde hiërarchie. Als je samen een klant binnenhaalt, dan is het vanaf het begin in balans. Elke samenwerking is anders en kan je niet generaliseren. Het is ook afhankelijk van wie wat doet.

Hoe stimuleer je dat mensen van elkaar leren van verschillende bedrijven?

Elk bedrijf is anders, en dan kan je automatisch in je opnemen, op allerlei vlakken zoals file sharing, hoe je dingen benadert etc. In het algemeen heb ik ook al van deze samenwerkingen geleerd. Je doet altijd ervaring op wanneer je projecten hebt.

Wat vind je van de sterke en zwakke band tussen bedrijven?

Je kent bepaalde dingen van elkaar, maar bij een strong-tie kan je meer delen. Het hangt ook af van wat je in andere NDA's afspreekt. Zakendoen is iets persoonlijk, je bent onder de mensen. Je kan een strong-tie hebben met een bedrijf waar je al 10 jaar mee samenwerkt maar evenzeer met een bedrijf dat je morgen ontmoet.

### **Deel 3**

Welke culturele elementen vind jij belangrijk?

Bij veel bedrijven heerst een leiderspolitiek, maar ze moeten openstaan voor samenwerken. Dit moeten ze leren. Bij jongere mensen is dit minder aanwezig denk ik. In een startup situatie denk je als ouder bedrijf dat je bepaalde zaken misschien beter weet, dit moet je kunnen loslaten, want je kan van iedereen leren.

Welke strategische elementen vind jij belangrijk?

Ook belangrijk, wij zien echt een shift van technologie. Nu is er een verandering bezig in onze sector. Je moet dit ook aan de man kunnen brengen. Het is belangrijk om nu mensen te koppelen aan elkaar om oplossingen te kunnen vinden voor bepaalde zaken. Het is de truc om voor de concurrentie te blijven en met een breder netwerk en hoe hoger de kwaliteit, hoe meer kans je hebt om samen goede resultaten te bekomen. Er zijn veel startups die begonnen zijn met samen

te werken, die kunnen de top verslaan samen of samenwerken met grotere bedrijven om sterker te staan.

Welke voordelen van cross-functionele teams merk jij ook?

Snelheid is afhankelijk, dit kan sneller maar ook trager zijn. Plannen en afspraken maken is dan ook weer belangrijk. Complexe zaken aanpakken gaat door de juiste mensen te hebben, door een goede package te creëren. Motivatie is ook belangrijk, werken in een andere omgeving kan hiervoor zorgen. Je kan er veel van leren kijken bij andere organisaties en door te zien wat verandering voor jou kan betekenen en hoe je ermee moet omgaan. Mensen blijven graag in hun eigen ritme.

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib?

Als je een project aanneemt waarvan je niet alles even goed en even snel kan doen dan iemand anders. We kijken niet alleen binnen de Crib voor een partner, wel vaak voor visuele zaken. Maar niet alle kennis die wij nodig hebben zit hier.

Waarom slagen sommige bedrijven beter in succesvolle samenwerkingen aangaan dan anderen?

Het moet nut hebben. Je moet elkaar kunnen aanvoelen en geleidelijk samen moet groeien en niet te snel in een te groot project te springen, dit kan voor problemen zorgen. Goede afspraken maken en transparantie is hier weer zeer belangrijk.

Heb je nood aan samenwerkingen met een bedrijf binnen de Crib?

Geen nood aan nee. Maar het gebeurt wel. Niet alle aanvragen zijn hetzelfde, wanneer we een project echt willen doen, maar bepaalde aspecten niet kunnen dan zoeken we iemand die ons kan helpen. Maar 99% kunnen we wel zelf doen.

## **Interview bedrijf 5**

### **Deel 1**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Ik zit hier pas en werk nog met niemand samen, maar ik zie wel mogelijkheden. Je zit in je eigen kantoor, maar het is zeer open en je komt mensen tegen. Je leert ze beter en beter kennen, hier heb je privacy en toch is het toegankelijk. Vanachter kom ik niet zoveel. Je hebt wel de Cribdrinks en pizza fridays en dat zorgt ook voor mogelijkheden. Al ben ik er nog niet echt geraakt. Ook kostprijs speelt hier voor mij geen rol in om wel of niet te gaan.

Dragen de open ruimtes hier dan ook bij tot het ontmoeten van anderen mensen?

Ik denk van wel, maar kom er zelf te weinig.

Hoe groot is voor u de vraag voor vergaderzalen en meeting rooms?

Voorlopig heb ik hier geen vraag voor. Ik zou in de toekomst wel ronde tafels willen houden en dan heb ik zo'n interessante ruimte nodig om artsen enz te kunnen ontvangen om over bepaalde thema's te kunnen spreken.

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

Ik vind het netwerken wel interessant, meeting rooms minder tenzij je ook de open ruimtes bedoelt. Hier zijn ook partners, maar ik ben er te weinig me bezig. Maar dit heeft wel weer

mogelijkheden. Mijn buurman heeft GDPR-kwesties, het zijn hier heel korte lijnen dus je kan altijd beroep doen op het netwerk. In geval van nood kan je de dames aan de receptie inschakelen. X voor de IT die hier en daar helpt, die kost geld maar dat is normaal.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator?

Ik heb Jasper op dit moment minder nodig. Er zijn bepaalde initiatieven die zeker interessant zijn.

Heb je al gemerkt dat ze de drempel proberen te verkleinen om andere bedrijven te leren kennen?

De events, zaakvoerderspitch, pizza Friday, ... Er is eigenlijk geen drempel.

Ga je in op deze initiatieven?

Ik ben een kleine speler in een zeer competitieve markt, ik maak het verschil door heel flexibel te zijn. Ik kan zo'n zaken dus moeilijk inplannen. Ik ga in op gekke verzoeken en daarom besta ik nog.

Op de incubator worden bepaalde resources gedeeld, doe je beroep op bvb de partners?

/

Op welke manier merk je dat het netwerk van de incubator gebruikt wordt?

Als het nodig is kan je hier wel je voordelen uit halen.

Stimuleert de incubator je om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Ik heb er geen nood aan. Misschien ooit wel als de concurrentie te hevig wordt en investeren de enige optie wordt om verder te groeien.

## **Deel 2**

Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

Dat hangt van de opdracht af. Om succesvol te zijn moeten die mensen op onze manier werken. Het is langs twee kanten water bij de wijn doen, maar ik kan niet met iemand samenwerken als dat op een andere manier verloopt.

Kan deze opdracht zorgen voor een gevoel van eenheid tussen de bedrijven?

/

In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad voor extra betrokkenheid?

/

Hoe vind je de juiste mix tussen mensen voor een team?

Door te praten over wat er moet gebeuren en hoe ik het zie, overleggen met elkaar. Kijken of ze bereid zijn om op die manier samen te werken. Hier bruist het in de Crib en ik heb het gevoel dat de mensen wel flexibel willen zijn.

Wie zal het team leiden?

/

Hoe belangrijk is een overeenkomst in missies?

Niet belangrijk voor mij. Ik werk op buikgevoel, als het niet goed voelt dan zal het niet doorgaan.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

Dat hangt van het project af, als dat noodzakelijk is dan moet het zo. Als ik merk dat iemand echt minder werkt doet dan zal dat de laatste samenwerking zijn.

Wat indien het misloopt?

Iedereen kan fouten maken en dat zal van het project en de situatie afhangen.

Wat indien het goed loopt?

Hangt ook van het project af. Als je samenwerkt, dan mag je beide hier de bloemen van plukken.

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?

We zouden een wekelijkse meeting moeten plannen, maar dat lukt zelfs nooit met alle deadlines. Maar face-to-face of email, telefoon, sms, ... Er kan info verloren gaan, maar achterhouden zou voor mij een breekpunt zijn. Je moet open kaart spelen wanneer je samenwerkt.

Hoe denk jij over boundary management?

Ik zie X niet als werknemer, maar als collega die zeer aangenaam is. Als er iets is, dan kan zij dat tegen mij zeggen. Ze mag mij ook op het matje roepen. Ik communiceer van mens tot mens en niet van baas tot baas. Als zij binnenkort kan zeggen dat ze dat en dat en dat gaan doen, dan zou dat fantastisch zijn. Voor mij wordt het gemakkelijker wanneer je volledig op iemand kan rekenen.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?

/

Hoe stimuleer je dat mensen van elkaar leren van verschillende bedrijven?

/

Wat vind je van de sterke en zwakke band tussen bedrijven?

Wanneer ik met mensen spreek gaat het vaker over werk gerelateerde dingen. We praten vaak over zaken waar we samen eens over rond de tafel kunnen zitten. Maar je kan ook over andere dingen praten.

Ik geloof zelf wel niet zo in gestuurde koppelingen. Dat moet spontaan komen. Gevoel is hierbij weer heel belangrijk. Netwerkevents waar je elkaar kan ontmoeten zijn wel altijd plezant en leerrijk.

### **Deel 3**

Welke culturele elementen vind jij belangrijk?

/

Welke strategische elementen vind jij belangrijk?

Mijn partners zijn niet de goedkoopste, maar ik weet dat er altijd iemand voor me klaarstaat en daar betaal je graag meer voor. Daarom blijf ik ook bij hun, ze zijn ook flexibel. Goedkoper is

niet altijd beter, hoe is de opvolging, hoe nauwkeurig zijn ze? Hoe gaan ze om met mijn lijst van 16 000 adressen die ik ze doorstuur? Ik weet dat het hier goed is, dus ga ik ook niet weg.

Welke voordelen van cross-functionele teams merk jij ook?

Ik heb hier nog met niemand samengewerkt en mijn drukker is een klant-leverancier relatie. Ik verkies wel samenwerken boven klant-leverancier, zo kan je weer het verschil maken. Maar wat ik zie, daar kan ik me wel in vinden ja. Snelheid hangt van de partner af, vermogen complexe zaken waarschijnlijk wel want je hebt iemand nodig voor het project.

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib?

Als er zich een situatie voordoet waar ik een partner voor nodig heb en als ik weet dat die hier rondloopt. Maar dat wil niet zeggen dat mijn partner sowieso hier in de Crib rondloopt.

Waarom slagen sommige bedrijven beter in succesvolle samenwerkingen aangaan dan anderen?

Dat hangt af van uzelf. Als je samenwerkt moet je samenwerken en dingen samen tot een goed einde brengen. Je ego's moeten verdwijnen.

Heb je nood aan samenwerkingen met een bedrijf binnen de Crib?

Dat hangt ervan af. Als de situatie zich voordoet dan wel. Ik zie raakvlakken met anderen en ik denk dat er wel dingen uit voort kunnen komen, als is het een eenmalig iets.

## **Interview bedrijf 6**

### **Deel 1**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Toch wel een redelijke invloed. 's Middags zitten we hier allemaal samen, was dit er niet, dan zou iedereen in zijn eigen kantoor eten. Ik eet hier altijd als ik het niet te druk heb.

Dragen de open ruimtes hier dan ook bij tot het ontmoeten van anderen mensen?

Aan de koffiemachine heb ik wel al wat mensen leren kennen.

Hoe groot is voor u de vraag voor vergaderzalen en meeting rooms?

Heel groot, deze moeten er zijn. Ik zit alleen in mijn kantoor maar ontvang hier liever geen mensen. Ik denk dat er voldoende vergaderzalen zijn, maar deze kan je niet vastleggen wat wel vervelend kan zijn als er al iemand anders zit en je met al je spullen aan het wandelen bent. Maar qua beschikbaarheid is er niet echt een probleem.

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

De meeting rooms zijn belangrijk, networking ook. Raising with bank finance is voor mij minder nodig. Marketingadvies zou fijn zijn. Ik maak ook gebruik van de Cribpartners, ik ben pas van boekhouder overgeschakeld naar die van de Crib.

Je moet een goed gevoel hebben bij mensen (om samen te werken met andere Cribbewoners), maar je weet vaak niet wat ze doen. Je moet ook goede referenties over hen hebben. Wat ze nu doen is de zaakvoerderspitch om de zoveel maanden, maar dit zijn vaak dezelfde die er zitten. Je hebt ook de pizza Friday. Je kan dit moeilijk verplicht maken door ieder zijn persoonlijke verplichtingen. Maar dit stimuleert je wel om samen te gaan werken. Zo heeft

iemand mij gecontacteerd die mij tijdens die pitch gezien heeft. Zij heeft ook al dingen voor mij gedaan ondertussen.

De accounting en legal partners mogen van mij ook nog wel hoger staan.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator?

Ik kan bij Jasper terecht met vragen, maar ik doe dit nooit echt. Hij komt ook zelf vragen of je nog dingen nodig hebt, maar dan moet je op dat moment ook een vraag hebben. Ze mogen dit ook niet pushen. Ik heb ook op Corda gezeten en het verschil is zeer groot. Ik zat daar op een flex, maar daar was er zeer weinig contact met de mensen, bepaalde groepen zaten samen, maar hier babbel je met iedereen en dat onthoud je wanneer je iemand nodig hebt. Qua managen is het vrij gelijk, Jasper is voor mij wel iets vlotter als persoon, maar is geen betere of slechtere manager dan die van Corda.

Heb je al gemerkt dat ze de drempel proberen te verkleinen om andere bedrijven te leren kennen?

Pizza Friday, de pitch, de netwerkmomenten. Hier mogen dingen bijkomen of veranderen, er kunnen denk ik nog meer samenwerkingen ontstaan. Een Vinder (kbc) maar dan intern zou hier nog handig zijn. Een interne chat waar je dingen kan vragen, de Cribgroep is hier soms te openbaar voor indien er meer bedrijven zijn die hetzelfde doen. Dan weet je niet goed wie er gaat reageren en dergelijke.

## Deel 2

Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

Redelijk belangrijk.

Kan deze opdracht zorgen voor een gevoel van eenheid tussen de bedrijven?

Ja, zeker als je iets gemeen hebt. Het type opdracht kan dit beïnvloeden wanneer je met twee bedrijven samen kan werken aan een opdracht waarbij twee bedrijven elk een deel kunnen doen dat hun ding is.

In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad voor extra betrokkenheid?

Als je ergens niet in overeenkomt, je hebt verschillende meningen.

Hoe vind je de juiste mix tussen mensen voor een team?

Dit is moeilijk om op voorhand in te schatten. Daar leer je uit voor de volgende keer.

Wie zal het team leiden?

Dat is iets dat vanzelf gebeurt. Als iedereen zijn taken kent, is er niet persé een leider nodig. Je probeert sowieso de skills van bepaalde personen te gebruiken. Je vraagt wat deze zijn en of ze hier iets mee kunnen doen.

Hoe belangrijk is een overeenkomst in missies?

Voor mij heel belangrijk, hetzelfde doel hebben. Wat je voor je klanten wil etc.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

Dat heb ik nog niet voorgehad omdat je op voorhand wel afspraken maakt welk deel van de opdracht voor wie is. Je plakt er dan elk ook een prijs op.

Wat indien het misloopt?



De persoon die de opdracht heeft aangebracht is verantwoordelijk.

Wat indien het goed loopt?

Dat hangt ervan af, hoe groot het deel was van zij die samenwerkten. Als iemand een aanzienlijke bijdrage heeft gehad dan zal ik deze zeker vernoemen.

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?

Hier is dat gemakkelijk. Je klopt gewoon aan, maar je mailt en belt ook. Prijsafspraken en andere belangrijke dingen via mail om iets op papier te hebben.

Hoe denk jij over boundary management?

Ik heb hier nog niet mee te maken gehad, maar ik ken wel zo'n bedrijven. Zelf heb ik geen personeel, maar in de toekomst zou ik wel nog altijd de verantwoordelijke willen zijn zonder dat mijn wil de wet is.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?

Ik wil dat iedereen evenwaardig is, maar dat gebeurt vanzelf.

Hoe stimuleer je dat mensen van elkaar leren van verschillende bedrijven?

Door te luisteren naar elkaar. Mensen je laten bekritisieren, andere inzichten helpen je verder.

Wat vind je van de sterke en zwakke band tussen bedrijven?

Ik denk dat het andersom is. We springen bij elkaar binnen en je kan meteen een antwoord krijgen op een vraag waar je mee zit. Dus je gaat net sneller je antwoorden op problemen krijgen.

### **Deel 3**

Welke culturele elementen vind jij belangrijk?

Ja absoluut. Elkaar kunnen vinden in het midden bij een discussie is ook belangrijk. De neuzen in dezelfde richting hebben, dezelfde visie hebben. Communicatie is ook heel belangrijk.

Welke strategische elementen vind jij belangrijk?

Alles behalve de rol van technologie vind ik wel belangrijk ja.

Welke voordelen van cross-functionele teams merk jij ook?

Snelheid ja, vermogen complexe zaken ook, je kan bredere opdrachten aan. Creativiteit: andere visies en inputs zijn zeer leuk. De laatsten zijn eerder wat vraagtekens bij mij.

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib?

Als ik mijn klant iets meer wil bieden dan ik zelf kan. Bijvoorbeeld een filmpje wat niet tot mijn core business behoort. Soms willen ze iets meer, een totaalpakketje. De klant moet dit ook telkens wel willen. Ze komen soms ook naar mij toe.

Waarom slagen sommige bedrijven beter in succesvolle samenwerkingen aangaan dan anderen?

Omdat ze er meer voor openstaan en het anderen gunnen. Mijn core business geef ik niet graag uit handen, de rest wel.

Heb je nood aan samenwerkingen met een bedrijf binnen de Crib?

Nood aan is veel gezegd, maar iets meer zou ik wel fijn vinden. Samensmelten met een ander bedrijf zou ik wel nooit doen.

## **Interview bedrijf 7**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Je kan overal binnenkijken en je hebt snel contact met mensen. Ze komen hier 's morgens voorbij gelopen en komen binnen omdat ze mij zien zitten. Ik heb 12 jaar thuis gezeten en toen ben ik hier terecht gekomen, ik ben dus geen startup. Bedrijven komen soms wel naar mij toe voor advies of ervaring met klanten. Zo heeft Bedrijf X een klant van mij binnengehaald nadat ik deze heb aangeraden. Zo werkt het hier, als iemand werk heeft dan ga je dat sneller aan iemand binnen de Crib geven dan een externe. Dit omdat je elkaar 's middags enz. leert kennen en zo gaan ze ook sneller aan jou denken. Tot nu toe heb ik nog enkel anderen geholpen en heb ik al diensten van anderen gebruikt voor klanten van mij. Het is gemakkelijk, je kan alles snel met elkaar bespreken. Hier werk ik meer en efficiënter.

Dragen de open ruimtes hier dan ook bij tot het ontmoeten van anderen mensen?

(Gezegd in vorige)

Hoe groot is voor u de vraag voor vergaderzalen en meeting rooms?

Niet groot, ik gebruik deze niet, want ik zit hier alleen en ik ga vaak naar klanten. Ik koppel vergaderingen aan elkaar en dat gaat hier moeilijker.

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

Ik snap niet dat meeting rooms vanboven staat. Indien ik hier met meerdere mensen zat, zou ik er wel meer nood aan hebben, anders kan je niets met je klanten bespreken. Netwerken snap ik wel.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator?

Ze raden u aan aan andere firma's. En als je ze aanspreekt over iets wat je nodig hebt, dan geven ze je advies naar een partner binnen de Crib. Ik kan dit altijd vragen aan Jasper, hij helpt me dan met een bedrijf op de Crib of van een andere incubator. Het is moeilijk om op de hoogte te zijn van wat alle andere bedrijven hier doen. Via Jasper heb ik al een aantal partners gevonden. Maar het is niet Jasper zijn netwerk, iemand anders dan Jasper had dit ook kunnen doen. Hij had dit netwerk ook nog niet toen hij hier aankwam.

Hoe kan men het samenwerken nog meer stimuleren?

Door nog beter te laten weten wat iedereen doet. De bureaus rondom mij weten dit, maar anderen weten dit niet. Het oude en nieuwe gedeelte is toch vrij gescheiden. De meeste van het nieuwe gedeelte eten hier allemaal samen.

Heb je al gemerkt dat ze de drempel proberen te verkleinen om andere bedrijven te leren kennen?

Ja, zaken organiseren om elkaar beter te leren kennen en praten over nieuwe bedrijven die zich hier vestigen via de community pagina.

Ga je in op deze initiatieven?

Hangt ervan af wat. Terugkomende activiteiten zoals pizza Friday en Crib-drink wel, maar die van goedemorgen Limburg niet. Daar gaat van de Crib niemand naartoe, dit zijn allemaal externe bedrijven.

Op de incubator worden bepaalde resources gedeeld, doe je beroep op bvb de partners?

Ik zie er het nut niet echt van in omdat ik al langer besta. Als startup snap ik dit, maar partners zoals Volvo daar zie ik het nut niet van in. Ik snap wel dat sommige startups nood hebben aan financieel en bedrijfsstructuuradvies.

Stimuleert de incubator je om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Nee, maar voor mij is dit weer anders, ik lever diensten en heb geen kapitaal nodig voor producten. Ik design dingen en heb geen kapitaal nodig om dit te kunnen doen.

## **Deel 2**

Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

Ik heb tot nu altijd de opdracht binnengehaald, wat ik zelf niet kan geef ik uit aan bedrijven in de Crib. Ik kan 3D-zaken niet, dan stap ik naar bedrijf X. Zij zijn dan klant van mij, geen partners. Ik lever een concept aan een klant, bvb een product met daaraan een website-gedeelte. Dat besteed ik uit en factureer ik gewoon door. Zo heb ik 5 vaste freelancers waar ik mee samenwerk en soms een nieuw bedrijf binnen de Crib waardoor ik een pakket kan aanbieden aan mijn klanten.

Kan deze opdracht zorgen voor een gevoel van eenheid tussen de bedrijven?

Dat is wat gegroeid, je werkt samen met mensen waar je een goed gevoel mee hebt en die zoals jezelf denken. Na zoveel jaar heb je de goede eruit geselecteerd en daar blijf je mee werken. Hier is dat natuurlijk een zoektocht, je werkt samen en achteraf merk je soms dat dit niet de juiste keuze was. Het is niet omdat het jonge bedrijven zijn dat dit moeilijker is, maar wel omdat je niet weet met wie je gaat samenwerken.

Hoe vind je de juiste mix tussen mensen voor een team?

Zoeken wie je nodig hebt en dat bepaald je mix. Dat kan een gok zijn of die goed is of niet.

Moeilijkheidsgraad?

De moeilijkheidsgraad van de opdracht en het budget is afhankelijk van wie ik kies. Met weinig budget zoek ik een kleine startup, met een groter budget zoek ik een groter bedrijf als partner.

Wie zal het team leiden?

Ik bepaal alles, zo werk ik. Ik bepaal het concept en de anderen doen wat ik vraag, ik zet de lijnen uit. Tenzij ik speelruimte heb van mijn klant op het gebied van mijn partner, maar meestal is dat wel afgelijnd door het concept.

Hoe belangrijk is een overeenkomst in missies?

Niet. Het is vooral de dienst die belangrijk is, wat ze kunnen leveren. Hu toekomstvisie maakt mij niets uit.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

Als ze mij leveren wat ik vraag, is het goed. Ze maken mij een prijs voor wat ik wil, steken ze daar meer tijd in dan moeten ze dat zelf weten.

Wat indien het misloopt?

Dan moet dat opgelost worden. Ik heb de eindverantwoordelijkheid en moet een oplossing zoeken en mijn partner moet dat oplossen langs hun kant.

Wat indien het goed loopt?

Dan krijg ik de eer. Ik ben de klant van mijn klant, ik ben de contactpersoon.

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?

Ik doe dat niet, ik neem enkel contact op wanneer ik ze nodig heb. Tijdens de opdracht volg ik ze wel op en stuur ik ze bij. Ik vertrouw erop dat ze geen informatie achterhouden.

Hoe denk jij over boundary management?

Niet van toepassing

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?

Niet van toepassing

Hoe stimuleer je dat mensen van elkaar leren van verschillende bedrijven?

Al beantwoord.

Wat vind je van de sterke en zwakke band tussen bedrijven?

Dat snap ik, bij een vriendschappelijke sfeer gaat de professionaliteit verloren. Ik eet mijn boterhammen niet samen met de mensen met wie ik professioneel samenwerk, zij vallen niet in mijn vakgebied.

### **Deel 3**

Welke culturele elementen vind jij belangrijk?

Niet belangrijk voor mij. Het gaat vaak over diensten die ze al geleverd hebben aan andere bedrijven en dat gaat rond, en zo hoor ik wie ik kan vertrouwen en wie niet.

Welke strategische elementen vind jij belangrijk?

Afhankelijk van de diensten die ze kunnen leveren, van wat ik nodig heb. Ik heb met X iets gedaan, zij hadden de benodigde apparatuur. Anders zou ik het bedrijf elders moeten zoeken indien er hier zo niemand lag. De bedrijven hier zijn zeer divers, veel meer dan op andere incubatoren. Dit komt door het management hier, Jasper die beslist wie er komt. Er hangt veel van hun af.

Welke voordelen van cross-functionele teams merk jij ook?

Daar kan ik me wel allemaal in vinden ja.

Waarom slagen sommige bedrijven beter in succesvolle samenwerkingen aangaan dan anderen?

Omdat ze minder eisen stellen misschien aan bepaalde partners, of minder kritisch zijn. Het hangt af van wat je van je partner verwacht. Ik maak op voorhand goede afspraken van wat ik verwacht, alsook de prijs.

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib?

Wanneer ik een dienst moet leveren die ik zelf niet kan leveren. Dus 3D-zaken, of een videomontage enzovoort.

Heb je nood aan samenwerkingen met een bedrijf binnen de Crib?

Nee, eigenlijk niet. Ervoor deed ik dat ook, het is wel fijner als je hier met mensen kan samenwerken. Ik heb wel nood aan externe partners, dat heb ik altijd gehad, maar die had ik ervoor ook. Hier kan je wel sneller iemand vinden, je hoort eens rond hier terwijl je vroeger 20 telefoons moest doen.

## **Interview bedrijf 8**

### **Deel 1**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen met andere bedrijven hier?

Ik denk dat wij benadeeld zijn in dit deel van het gebouw omdat je hier geen mensen ziet passeren en je minder contact hebt met je burens. Als je in het nieuwe gedeelte zit, daar zijn allerlei glazen bureaus, dan ben je al eerder geneigd om eens goedemorgen te gaan zeggen. Hier doet ieder meer zijn eigen ding. Waar kom ik dan in contact met mensen? Dat is in de middag bij het eten of aan de koffiemachine. In mijn geval heeft het gebouw een kleinere invloed dan de mensen die in een open bureau zitten. Maar dat weerhoudt me niet om aan te gaan kloppen bij mijn burens indien ik iets nodig heb. Bedrijf X was op zoek naar een partner om een website te bouwen voor een van hun klanten, dan lijkt het me logisch om bij de burens te gaan horen. Zo is er nog een voorbeeld, ik ben een campagne aan het doen voor een bussebouwer, dit zijn elektrische stadsbussen. En het toeval wil dat Bedrijf X van hier op de gang het design hebben gedaan van deze bus. Dus hier werken we ook samen, maar dit is eerder een toevallige samenwerking.

Dragen de open ruimtes bij tot het ontmoeten van andere bedrijven?

Ja, sowieso. In de open bureaus. Door tijdsgebrek ga ik ook niet elke middag in de open ruimte eten. Moest ik meer tijd hebben, dan zou ik het waarschijnlijk wel doen.

Hoe groot is voor u de vraag voor de aanwezigheid voor vergaderzalen en meeting rooms?

Ik vind dat wel belangrijk. Ik maak er maandelijks gebruik van. We hebben hier een apart lokaaltje, maar hier werkt mijn collega ook soms en vergaderen is hier dus niet altijd mogelijk. Voor mij is het wel essentieel dat dit aanwezig is. We houden hier zowel interne meetings als met klanten.

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

Het lijkt me logisch wat er allemaal bovenaan staat. Secretary services zou ik hoger plaatsen, het is gemakkelijk om hier pakjes te laten leveren en de klanten te laten ontvangen door Debbie of Elke. Ik, zou het misschien zelfs in de top 3 zetten. Managerial training zou ik ook iets hoger plaatsen. Jasper organiseert regelmatig sessies en dat is altijd interessant en meestal gratis. Ergens anders kost dit veel geld.

Ga je niet gaan als het wel geld kost?

Als het gratis is, is er geen drempel om er naartoe te gaan. Als ik een mail krijg van een bedrijf dat ik niet ken over zo'n sessie dan ga ik het enerzijds al niet lezen en als het geld kost ga ik het sowieso niet doen.

Binnenkort is er een evenement met een gratis massage. Spreekt dit je dan ook aan?

Ja ik heb er al een aantal keer naar zitten kijken. Dat heeft met stress te maken de sessie en ikzelf heb hier ook soms wel last van, dus ik overweeg het wel om te gaan volgen mede omdat het gratis is. Vooral om wat tips en tricks te krijgen.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator zelf? Hoe helpt deze jou met groeien en met je problemen?

Als ik problemen heb, dan kan ik er altijd mee terecht bij Jasper, want hij heeft al wat ervaring. Los daarvan bezorgt Jasper ons ook heel wat leads. Hij bezorgt ons een contactpersoon, zo is momenteel onze grootste klant aangebracht door Jasper.

Sta je op dit moment verder met je bedrijf dan je gestaan zou hebben indien je ergens anders gestart was?

Ja waarschijnlijk wel, sowieso omdat onze grootste klant via Jasper komt. Los daarvan hebben we nog leads via hem gekregen en we worden hier gedeeltelijk ontzorgd door het onthaal van de dames, de meeting rooms, ... Ergens anders zou je hier zelf voor moeten zorgen.

Hoe kan de incubator het nog meer stimuleren dat bedrijven zich voorstellen aan elkaar om nieuwe klanten en/of partners te leren kennen?

Ze doen daar al goed hun best in. Er zijn al speeddates geweest bij pizza Friday, daarnaast als er iemand interessant is voor ons dan springt Jasper hier gewoon binnen met hen.

Op welke manier merk je dat ze de drempel om andere bedrijven te leren kennen proberen te verkleinen?

Een keer in de maand is er op vrijdag een afterwork en komen we om 4 uur samen boven. Iedereen die wil komen, mag komen. Hier praat je dan weer met alle anderen bedrijven op een informele manier. Dit is ook belangrijk om de mensen in een andere context te leren kennen.

In een incubator worden bepaalde resources gedeeld, hoe ervaar jij dit?

Voordeeltarieven bij de partners zijn een meerwaarde om hier te zitten. Ik heb al gebruik gemaakt van Omnius advocaten bij een juridische kwestie. De eerste uren waren dan gratis en daarna kregen we een korting per uur. Dit is een extra reden om naar hen toe te stappen. Ik ga nu een waardering doen van ons bedrijf en dit wil ik ook via de partners van de Crib doen.

Hoe belangrijk is de manager van de Crib (Jasper als persoon) voor uw bedrijf?

Jasper is voor mij hier de belangrijkste persoon. Hij heeft ons al veel verder geholpen. Ook voor we gestart zijn heeft ons geholpen met het opstellen van ons businessplan en er feedback op gegeven. Hij heeft ook in onze adviesraad gezeten. Voor ons is hij een belangrijke factor geweest in de groei van ons bedrijf.

Wat indien er een andere persoon dan Jasper hier gezeten zou hebben?

Toevallig ken ik een aantal managers van de andere incubatoren en ik zou geen ene willen inwisselen voor Jasper. Hij is het beste bezig qua alles.

Waarin maakt hij dan het verschil?

Het businessdevelopment-gedeelte van zijn incubator. Hij zoekt al de partners zelf, haalt leads binnen voor de bedrijven en brengt bedrijven in contact met elkaar. Dat is iets dat op andere incubatoren momenteel wat mist.

Stimuleert Jasper je om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Wij hebben hier geen baat bij dus voor ons hoeven ze dit niet te doen.

## Deel 2

Hoe belangrijk is voor jou de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

Dat is denk ik sowieso altijd het belangrijkste. In het geval van Bedrijf X heeft dit er niet voor gezorgd dat we dichter bij elkaar staan. In het geval van bedrijf X waar ik nu veel mee samenwerk, heb ik wel het gevoel dat er meer vriendschapsrelaties mee ontstaan. Met bedrijf X heb ik ooit samen een video gemaakt, maar dit was ook eerder oppervlakkig. De weken erna hadden we iets meer contact, maar dit is ook weer verwaterd. Dus met bedrijf X hebben we wel een betere relatie.

In welke mate hou je rekening met de klant?

Dat hangt van opdracht tot opdracht af wie het voor het zeggen heeft. In het geval van X waren zij in dienst van ons, dus we communiceerden vanuit onze naam. Bij bedrijf X zijn het grotere meetings met de klanten dus dan laat ik hun meer hun ding doen. Ik stel hun voor aan een klant, woon een aantal meetings bij en geef er feedback over, maar uiteindelijk doen zij alles qua opvolging en oplevering.

Ga je bij elk nieuw project eerst binnen de Crib kijken wie je verder kan helpen?

Ja sowieso. Het enig wat ik nodig heb, is websitebouwers en die contacten heb ik hier. Voor de rest doen we alles intern zelf.

In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad van de opdracht voor betrokkenheid bij de taak?

In het geval van een video, iets eenmaligs. Een website is een complexer gegeven. Communicatie gebeurt dan via onze partner.

Hoe vind je de juiste mix van mensen tussen twee bedrijven bij een project?

Ik kom altijd met de juiste personen in contact te staan denk ik. Bedrijf X en X zijn kleine bedrijven, dus je staat rechtstreeks in contact met de zaakvoerders die het ook gaan opvolgen, dus dat is sowieso de juiste persoon. In het geval van bedrijf X hebben we ook contact met een van de zaakvoerders en hij stelt de meest relevante persoon voor voor die opdracht.

Hoe beslist men wie het team zal leiden?

In het geval van X gaat het over onze klant, ik leid dat dan. Bij een website nemen we beide de leiding/initiatief. Mijn klant vertrouwt mij, dus die wil ook mijn feedback over wat X en X maken. X en X kennen er natuurlijk meer van dan ik, dus het is belangrijk dat er een wisselwerking is in dit verhaal tussen mij als leidinggevende en een van hun.

Waar eindigt de macht van de leider?

Dat stopt nergens. De leider bij X weet het beste over wat het gaat. Ik denk dat we in de Crib vooral op vertrouwen moeten werken en indien iemand iets misdoet, moet deze zijn verantwoordelijkheid nemen. Ik zou dat ook doen, dus ik vind het logisch dat mijn burens dat ook zouden doen. Anders ga je elkaar in de toekomst maar vies bekijken.

Wie verdeelt de rollen binnen het team? Is dit de leider of is er eerder een standaard verdeling?

Binnen ons bedrijf verdeel ik het werk, voor het digitale luik, sociale media, google ads etc. Voor het offline gedeelte doet mijn vennoot X dat. Dan stuurt zij de mensen hieraan. Maar in samenwerking met partners doet ik dit altijd.

Hoe belangrijk is het bij een samenwerking dat de missies van de bedrijven gelijk zijn?

Daar heb ik nog niet echt bij stilgestaan. Ik zou van andere bedrijven niet eens weten wat hun missie is. Bij ons is dit ook niet zo gedefinieerd, voor mij is het niet echt belangrijk.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

Dat hangt van de afspraken af. Als men voordien zegt dat men alles doet in functie van de website, dan lijkt me dat logisch dat zij meer doen. Voor de rest worden er projectmanagement-fees aangerekend, grote projecten die meermalig zijn, dan tellen we ook onze uren die we erin steken om het project te managen, dus kan je er nooit bedrogen uitkomen. Want alles wordt ge-timetracked en gefactureerd.

Wie krijgt de eer voor een project?

Dat zijn altijd wij. Bij een samenwerking werken de anderen voor mij, want de klant is van mij. Dus de eer is voor mij. Voor het luikje website weten ze dat dit door X gemaakt is. Andere bedrijven vragen soms ook of we voor hen werken, zoals X, X, ... In dat geval gaan zij wel met de eer lopen, want dan doen wij iets voor hen en niet echt voor hun klanten. Dit is niet echt iets om aan klanten te laten weten.

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen twee bedrijven?

We maken soms een *slack*-kanaal aan. Dat is een chatprogramma voor bedrijven, een soort whatsappgroep op de pc waar je bestanden in kan delen. Los daarvan zit je dicht bij elkaar en spring je binnen wanneer je iets nodig hebt. Bij problemen hangt het ervan af met wie deze zijn. In het geval van X zou ik dit eerder op mail zetten, omdat ik er niet zo een nauwe band bij heb. Bij X spring ik er gewoon binnen en lossen we dat op. Dit is niet om juridische redenen maar puur omwille van de andere band die ik heb met beide bedrijven.

Hoever moet men gaan in het delen van informatie met elkaar?

Alles wat belangrijk is voor de opdracht dient gedeeld te worden met elkaar. Zolang als het probleem opgelost geraakt is het goed. Indien er dingen fout lopen bij het bouwen van een website kan ik me inbeelden dat je andere methodes moet toepassen voor codes enz. Het lijkt me logisch dat ze soms dingen achterhouden, zolang dit geen zichtbaar probleem vormt is dit geen probleem. Qua gevoelige informatie van de klant, je zegt altijd wel tegen iemand met wie je samenwerkt van "pas op, want die is zo" of "bel hem in plaats van mailen" enz. Want die mailt niet graag ofzo. Alles wat van belang is voor de opdracht zou ik naar hen communiceren. Omgekeerd weet ik niet hoe de andere erover denkt.

Hoe sta je tegenover boundary management?

De meesten beheren hier sociale media. Wij spreken dan zoveel berichten per maand af met onze klant. We werken altijd in tandem samen, ik met X. Hij stuurt alles door en ik controleer dat. X en X werken ook als een team en zij controleren elkaar. Ik controleer pas nadien, zij communiceren met de klant, publiceren zaken, adverteren en ik zie dat dan op Facebook verschijnen. Als ik dan een fout zie, dan zeg ik dit wel. Maar het is niet dat ik alles controleer voor het online gaat, ik vertrouw hun dat ze kwalitatief werk afleveren.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?



Iedereen start op dezelfde manier bij ons, met hetzelfde startloon. Na een aantal maanden komen er extralegale voordelen erbij, dus zo is iedereen gelijk. Als iemand extra uren wil werken om verlof op te sparen, gaan we kijken of we dat voor iedereen kunnen implementeren. Of een aantal maal per maand van thuis uit werken. We kijken altijd hoe we zo iets in groep kunnen doen om niet een persoon te bevoordelen ten opzichte van de rest.

Hoe zorg je ervoor dat je personeel kan leren van elkaar?

X is net nieuw, zij doet grafische vormgeving voor de content die X schrijft, maar hier is ze nog niet zo ervaren in. X en X, zijn heel ervaren in grafische vormgeving, ze werken normaal niet samen met X, maar ze vraagt wel dingen aan hen en zo leert ze nieuwe zaken bij.

De bedrijven hier zijn dicht bij elkaar gelegen, jullie zitten hier iets verder van af. Werken sterke of zwakke banden beter voor het delen van informatie?

Ik vind dat net gemakkelijk, als ik bij X iets te vertellen heb dan spring ik erbinnen. We hebben niet echt een samenwerking met bedrijven buiten de Crib, dus ik kan niet echt zeggen of dit anders is of niet.

Zorgen culturele elementen voor een goede samenwerking?

Ik denk vertrouwen wel ja, dat is voor mij belangrijk bij samenwerkingen. Voor de rest klopt het wel sowieso.

Dragen de strategische elementen bij tot een duurzame samenwerking?

In ons geval is dat niet echt van toepassing. Misschien met X hebben we wel mondeling afgesproken dat wij de designs van hun website gaan doen en dat we worden gezien als een vaste partner voor hun. Grondstoffen enz is bij ons minder van toepassing omdat we een marketingbureau zijn en niet echt iets produceren.

Wat zijn volgens u voordelen bij cross-functionele teams?

Bevorderen van snelheid lijkt me iets wat ik kan bevestigen bij bedrijven die hier zitten. Toename in het vermogen om complexe zaken aan te pakken ook, want je brengt meer kennis samen. Ik ken minder van websites dan anderen, en zij minder van marketing dan ik, dus  $1+1=3$ . Sowieso ook een ondernemende cultuur bevorderen door alle zaakvoerders en starters die hier bijeen zitten met hetzelfde doel, je stimuleert elkaar wel daarin. Klantgerichtheid moet je altijd zijn, anders verlies je deze sowieso. Creativiteit verbeteren ook, door meerdere mensen samen weer. Leren als organisatie ook, je praat met anderen zaakvoerders en je leert hoe zij bepaalde zaken aanpakken en structureren binnen hun bedrijf. Daar leer je uit om in je eigen bedrijf toe te passen. Motivatie verbeteren is iets waar ik nog niet echt over gepraat heb met andere bedrijven. Met X heb ik het meeste contact, maar zij werken maar met twee dus dat is niet echt van toepassing. Bij X al meer, maar deze samenwerking was maar eenmalig. Een enkel contactpunt hangt af van opdracht tot opdracht. Betere kwaliteit van informatie op hogere levels gaat hand in hand met bevorderen van de snelheid en klantgerichtheid. Als je samenwerkt komen daar uiteraard betere zaken uit voor de klant, je haalt specialisten uit hun vak erbij die de klant kunnen toelichten in bijvoorbeeld een website waar ik maar tot een bepaalde hoogte dingen kan toelichten. Zij kunnen hier veel verder in gaan en de klant nog beter informeren.

Waarom slagen sommige bedrijven er beter in dan anderen om succesvolle samenwerkingen aan te gaan?

Omdat anderen er meer baat bij hebben als je hier als eenmanszaak of zelfstandige zit, dan ga je niet alles zelf kunnen doen. Dan ben je genoodzaakt om burens of partners in te schakelen. Maar als je zelf een groeiend bedrijf bent, en iets nieuw nodig hebt dan ga je er zelf over

nadenken of je niet iemand nieuw zou moeten aannemen die dit kan. Grotere bedrijven gaan dit intern houden, kleine bedrijven die niet willen groeien qua mensen gaan daar partners voor zoeken.

Heb jij als bedrijf nood aan samenwerkingen met andere bedrijven van de Crib?

Nood aan, nee. Maar voor sommige zaken moeten we dit wel doen omdat we dit intern nog niet echt kunnen. Op termijn gaan we alles wel intern doen als we daar de kennis en middelen voor hebben, maar hier zijn we nog niet. Wij zijn met een rebranding bezig van social mediabureau naar volwaardig marketingbureau, dus dan is het logisch dat we alles intern gaan doen.

## **Interview bedrijf 9**

### **Deel 1**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Voor mij een zeer grote, een samenwerking die ik nu heb opgezet komt rechtstreeks voort uit het vragen in de Crib-groep op Facebook wie mij kan helpen. X heeft daarop gereageerd, twee uur later ben ik naar daar gegaan en is er een eerste samenwerking ontstaan op die twee uur tijd. Voor mij is dit een van de redenen om hier te komen zitten, het maakt samenwerken veel makkelijker.

Dragen de open ruimtes hier dan ook bij tot het ontmoeten van anderen mensen?

Waarschijnlijk wel ja. In de middag zit iedereen samen en ik denk dat als je hier een tijdje zit en wat zou zoeken enz. dat je op termijn hier komt en poolt met anderen en zo sneller connecties legt. Dan ga je het elkaar al sneller gunnen wanneer je een opdracht hebt om elkaar erbij te betrekken.

Hoe groot is voor u de vraag voor vergaderzalen en meeting rooms?

Voor mij niet zo, ik gebruik dat 1 of 2 keer per maand.

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

Voor mij zijn die meeting rooms dus persoonlijk niet zo belangrijk. Ik neem aan dat dit wel het meest voor de hand liggend is voor de rest allemaal. Pre-incubation zou voor mij meer naar boven mogen, omdat we bij ons bedrijf heel veel eigen projecten proberen te starten. Ideeën die we uitwerken en dan zijn allemaal online-ideeën die vrij uiteenlopend zijn, waarbij je bij de ene geen juridisch advies nodig hebt, en bij de andere wel. Je kan hier ook terugvallen op dergelijke dingen, en hier begeleiden ze je ook bij.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator?

Ik heb er nog geen nood aan gehad, maar ik denk dat ze dat wel vrij goed doen. Ze zouden dit meer kunnen stimuleren als je hier een tijdje zit, volgens mij verwatert dit wel. Bijvoorbeeld door in de nieuwsbrief deze zaken te herhalen.

Heb je al gemerkt dat ze de drempel proberen te verkleinen om andere bedrijven te leren kennen?

Zelf nog niet, maar ik weet wel dat er initiatieven zijn zoals de pizza Friday, jezelf moeten voorstellen aan anderen, ...

Hoe weet je deze zaken dan?

Door nieuwsbrieven, de schermen, bij het eerste gesprek heeft Jasper dit verteld en via mail. Of je krijgt er een melding van via Facebook.

Ga je in op deze initiatieven?

Als het lukt wel ja, tot nu toe is het wel al twee keer niet gelukt.

Speelt geld hierbij een rol?

Nee, wat ze zouden vragen is toch niet zo hoog. Dat is geen belangrijke factor.

Op de incubator worden bepaalde resources gedeeld, doe je beroep op bvb de partners?

Dat is een van de redenen waarom ik hier ben komen zitten. We hebben er nog geen gebruik van gemaakt, maar we gaan dit wel doen. We kunnen tot een bepaald niveau onze eigen projecten uitwerken en dan moeten we te rade gaan bij anderen voor juridisch of financieel advies.

Op welke manier merk je dat het netwerk van de incubator gebruikt wordt?

Ik denk dat ik dat al een paar keer op sociale media gezien heb, een post van dat ze in de algemene ruimte zitten en dat je kan afkomen. Als je hier zit en je hebt een vraag, kan je er perfect op ingaan. De Cribgroep heeft al geholpen voor mijzelf.

Stimuleert de incubator je om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Als je die vraag gaat stellen wel, voorlopig hebben we dit nog niet gedaan. Ze kunnen dit doen als de vraag er is, maar ze zouden hier niet telkens voor rond moeten komen naar alle bedrijven.

## **Deel 2**

Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

Wij zelf ontwikkelen geen applicaties, maar we hadden dit nodig voor een klant. X kon ons bij helpen. Er zitten nog 1 of 2 app-ontwikkelaars, maar zij hebben niet gereageerd op onze post.

Kan deze opdracht zorgen voor een gevoel van eenheid tussen de bedrijven?

Dat denk ik wel ja. Hier kan een soort van wisselwerking van komen, tussen wat wij en zij doen. Wij gaan maar tot een bepaalde grootte, terwijl X te groot is om de kleinere websites te gaan doen.

In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad voor extra betrokkenheid?

In principe zouden wij een app kunnen bouwen, maar het project is te complex dus dan kunnen we het beter outsourcen naar een bedrijf dat hier ervaring mee heeft.

Hoe vind je de juiste mix tussen mensen voor een team?

Dat moet klikken. Je hebt hier meer app-ontwikkelaars en met X klikte het onmiddellijk, zij doen hun job ook goed, ik geloof in hen. De rest was geen partij en zij kijken er ook niet naar.

Wie zal het team leiden?

Dat is afhankelijk van welk type project het is en van wie het grotendeels in beheer is. Wie het grootste deel doet, heeft de leiding.

Hoe belangrijk is een overeenkomst in missies?

Onbelangrijk volgens mij. Als zij goed uitwerken wat ze moeten doen, dan maakt de rest niets uit.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

Dat hangt ervan af. Wij hebben nog andere samenwerkingen en als dit altijd is dat je er meer energie insteekt, dan moet je dit zelf aankaarten. Zwijg je, dan ga je dit altijd blijven hebben. Je moet eerlijk en open zijn, we zijn allemaal maar mensen. Voorlopig heb ik dit nog niet echt voorgehad.

Wat indien het misloopt?

Meestal heb je daar wel een contract voor, soms ook niet. In dit geval gaat het merendeel bij X zitten, dan dragen zij die verantwoordelijkheid en zitten wij er puur als communicatiekanaal tussen. Je moet daar de juiste afspraken rond maken en de fout kunnen plaatsen binnen segmenten van de verschillende bedrijven.

Wat indien het goed loopt?

Hangt ervan af. Wie het meeste gepresteerd heeft, in dit geval ook weer X. Dan mogen zij dat hebben en er mee uitpakken.

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?

Tijdens een project gebeurt dat automatisch, zeker in ons genre. Je bent continu naar elkaar aan het mailen en slacks aan het gebruiken. We hebben ook een eigen communicatieplatformpje zonder naam, dit gebruiken we soms met onze eigen klanten. En in dit geval stappen we ook zo naar elkaar toe, omdat het toch niet ver is. Dit blijft een van de leukste punten voor mij hier. Ik ben van plan om bij meerdere projecten waar ik niet alle kennis heb, om de connectie hier te maken. Dat is gemakkelijk en plezant, je zit hier toch allemaal samen, dus waarom zou je dan verder gaan zoeken? Hier is het laagdrempelig en moet je je niet verplaatsen. Op een ander bedrijf krijg je dit niet klaar.

Hoe denk jij over boundary management?

Ik hou niet van autoritair gedrag, dus ik vind dit zeker goed. Ik wil niet dat anderen zich anders gaan opstellen t.o.v. anderen tenzij dat het project ten goede komt. Er zijn in mijn ogen geen bazen, je hebt wel mensen die iets meer mogen gaan zeggen. Maar een echt autoritaire baas vind ik in dit gebeuren niet goed werken. Dan ga je hier ook niet zitten denk ik in deze omgeving.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?

Door ze zelf te laten doen, als ze iets willen uitwerken van een project, gewoon hun ding laten doen. Dan creëer je volgens mij een bepaald level dat ze zichzelf gaan waarderen en dan kom je op dezelfde golflengte terecht. Je moet dit als baas ook durven loslaten.

Hoe stimuleer je dat mensen van elkaar leren van verschillende bedrijven?

Daar ligt een groot stukje sociaal. Veel personen durven geen toenadering zoeken en zijn sociaal minder capabel en dat remt je af. Dat moet je kunnen doorbreken. Hier heb je van alles, 50-plussers en jongeren. Voor ons is deze omgeving nieuw en moet je als groentje je mond durven opentrekken.

Wat vind je van de sterke en zwakke band tussen bedrijven?

Ik zou neigen dat de familiale band de bedrijven ten goede komt. Autoritair en cool gedrag, van het staat zo op contract, is niet mijn manier van werken. Ik vind dit leuker, een meerwaarde dan andersom.

### **Deel 3**

Welke culturele elementen vind jij belangrijk?

Hier heb je van alles zitten van bedrijven. Ik moet zelf nog veel gaan ervaren, maar ik denk dat het hier wel een goede mix is.

Welke strategische elementen vind jij belangrijk?

(Geen antwoord)

Welke voordelen van cross-functionele teams merk jij ook?

Snelheid sowieso. Vermogen voor complexe zaken ook. Cultuur ook. Creativiteit verbeteren met een paar werkt wel, je leert van elkaar. Motivatie ook. Een enkel contactpunt weet ik niet. Betere kwaliteit klopt ook. Voor mij zijn deze wel allemaal van toepassing, dit zijn redenen waarom ik samenwerkingen zou aangaan.

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib?

Als het project te groot is. Ik zou kunnen gaan uitbreiden, maar dit wil ik op een bepaald tempo. Ik zou dan grotere projecten kunnen aannemen, maar ik wil dit heel gestaag doen. Zodat ik op het eerste half jaar dat ik iemand extra aanneem, ik deze eigenlijk niet nodig heb. Ik wil hem niet aannemen uit noodzaak, want dan zit er een bepaalde druk bij waar ik niet van hou. Zo is hij een deel van het team, voorbereid en ingeburgerd. In uw onderneming zie je dit wel aankomen, als de vraag blijft komen, dan ge je je hier op moeten voorbereiden. Ik ben er wel bewust mee bezig.

Waarom slagen sommige bedrijven beter in succesvolle samenwerkingen aangaan dan anderen?

Ervaring lijkt me zeer belangrijk. En het sociale gebeuren. Je hebt mensen die in het netwerken veel sterker zijn omdat ze sociale zijn. Als je dat niet hebt, dan ga je de samenwerkingen veel minder gaan opzoeken. Ikzelf ben er niet super sterk in, maar ik ben ook niet mensenschuw. Ik zit er tussenin en durf de contacten wel aan te gaan, maar op een matige manier.

Heb je nood aan samenwerkingen met een bedrijf binnen de Crib?

Nood soms wel ja, voor de realisatie van die projecten. Het zouden ook andere bedrijven kunnen zijn, ik zit hier niet specifiek voor samen te werken met een bedrijf van hier.

## **Interview bedrijf 10**

### **Deel 1**

In welke mate heeft het gebouw van de incubator een invloed op het aangaan van samenwerkingen?

Het feit dat we onder een dak zitten en de bureaus zeer open zijn, daardoor ga je je afvragen wie iedereen is en wat ze doen. We zochten iemand die een video kon maken voor ons, wandelden voor X, keken op hun website en wisten meteen dat zij wel een kandidaat zouden zijn om dit te doen. We gaan altijd in het gebouw kijken, dat wil niet zeggen dat ze ook onze partner worden, maar we hebben het wel gezien. Je merkt wel een verschil in de bedrijven die je kent en niet kent door het verschil tussen het oude en nieuwe gedeelte. Dit kan wel een

gemiste kans zijn indien ze iets kunnen waar ik naar op zoek ben en ik niet weet van hun bestaan.

Dragen de open ruimtes hier dan ook bij tot het ontmoeten van anderen mensen?

Ja, ik zie vaak dezelfde gezichten en je begroet elkaar wel. De keuken en koffiemachine zijn ook gemakkelijk om gesprekken te starten. Ja kan ook overal binnenkijken waardoor je een bepaalde indruk al krijgt van bedrijven.

Hoe groot is voor u de vraag voor vergaderzalen en meeting rooms?

/

Welke factoren van Aerts vind jij belangrijk?

Voor mij is meeting rooms totaal niet op 1, netwerkevents wel maar die worden niet heel goed naar voor gebracht. Op de tv zie ik wel vaak dingen, wanneer ze mij persoonlijk komen uitnodigen voor zaken ga ik er wel sneller naartoe. Advies geven doen ze nu ook, dat is ook goed. Ik ben er een keer naartoe geweest maar door tijd is dit meestal niet vaker. Catering mag voor mij hoger staan. Ze doen ook de pizza Friday's, maar voor mij mogen ze bvb ook speeddating doen. Managerial training doet me denken om alle marketeers van bedrijven eens samen te brengen, je zoekt een topic waar iedereen wat voorbereid naartoe komt en je deelt dan ervaringen hierover. Hetzelfde over het management enz. Het zijn allemaal startups dus kennis delen kan zeker interessant zijn.

Wat vind je van de ondersteuning door de incubator?

Dat we broodjes kunnen bestellen, pakketjes kunnen laten aankomen is zeer fijn. De service is zeer goed. De meetings waar advies gedeeld wordt kunnen zorgen voor nieuwe samenwerkingen.

Heb je al gemerkt dat ze de drempel proberen te verkleinen om andere bedrijven te leren kennen?

Op die meetings na niet. Ik heb het gevoel dat er nog veel ruimte is om de bedrijven met elkaar in contact te brengen. De dingen die ze organiseren zijn voor mij niet altijd even interessant. Dit heeft ook met verwachtingen te maken, ik had bijvoorbeeld bij een sessie hele andere verwachtingen dan wat het evenement echt was.

Hoe weet je deze zaken dan?

/

Ga je in op deze initiatieven?

/

Speelt geld hierbij een rol?

/

Op de incubator worden bepaalde resources gedeeld, doe je beroep op bvb de partners?

Ik denk dat dit allemaal wel in orde is. De common space en de keuken helpen zeker om elkaar te leren kennen.

Op welke manier merk je dat het netwerk van de incubator gebruikt wordt?

Ik gebruik ze wel. Initiatieven binnen ons bedrijf waarvan we denken dat Jasper ons bij kan helpen met zijn contacten, dan vragen we hem dit. Hij is vrij belangrijk, maar hier valt nog veel meer uit te rapen. Ik ben pas met hem in contact gekomen na 2-3 maanden, dus een persoonlijke introductie veel sneller was wel leuk geweest. Ik kreeg wel een mapje met allerlei info, maar een uurtje samen was wel leuk geweest om alles te leren ontdekken.

Stimuleert de incubator je om op zoek te gaan naar extern kapitaal?

Misschien niet rechtstreeks, maar wij willen een soort community opbouwen om mensen samen te brengen en hier heeft Jasper ons weer in contact gebracht met bepaalde mensen.

## **Deel 2**

Hoe belangrijk is de opdracht voor een succesvolle samenwerking?

Belangrijk. Ik zoek enkel samenwerking als het topic relevant is.

Kan deze opdracht zorgen voor een gevoel van eenheid tussen de bedrijven?

Ja, absoluut. Vooral als je samenwerkt dan scheidt het een band tussen bedrijven.

In welke mate zorgt de moeilijkheidsgraad voor extra betrokkenheid?

In de zin van hoe moeilijker, des te beter de kwaliteit van de bedrijven die overblijven om je te helpen.

Hoe vind je de juiste mix tussen mensen voor een team?

Profielen selecteren. Marketingmensen samen, salesmensen samen.

Wie zal het team leiden?

Dat is heel afhankelijk van de context. Voor wie zijn klant het is, wie het eerste contact heeft gezocht. De rollen binnen het team verdeel je afhankelijk van welk team aan zet is. Zij kunnen zelf hun team coördineren.

Hoe belangrijk is een overeenkomst in missies?

Dat maakt niets uit. Je moet wel op een bepaald niveau van werken zitten. X moet zich gewoon kunnen verplaatsen in de missie van een ander, maar deze moeten niet overeenkomen.

Wat indien het ene bedrijf meer tijd en middelen steekt in een project dan het andere?

Dat is afhankelijk van wat het doel is.

Wat indien het misloopt?

Wie de fout gemaakt heeft. De bedrijven gaan waarschijnlijk bij elkaar de schuld leggen.

Wat indien het goed loopt?

Beide krijgen de eer.

Hoe zorg je voor frequente communicatie tussen beide bedrijven?

Regelmatig meetings houden en iedereen rond de tafel krijgen. Bij ons is dit niet altijd, maar we willen wel nog meer structuur. Maar je kan niet vermijden dat het andere bedrijf informatie kan achterhouden.

Hoe denk jij over boundary management?

Moesten wij allemaal hele grote bedrijven zijn, dan zou het anders zijn. Nu zijn het vrij kleine bedrijven dus dat zou hier zeker mogelijk moeten zijn. Zeker door wekelijkse meetings waardoor iedereen gebriefd wordt.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig is?

Verantwoordelijkheden verdelen. Iedereen krijgt bepaalde taken en zo weet iedereen wat hij moet doen.

Hoe stimuleer je dat mensen van elkaar leren van verschillende bedrijven?

Ik zou zeggen van taken te koppelen via skills, twee marketeers samen etc. zij zitten samen in dezelfde rol. Een samenhangend team krijg je bvb door elkaar regelmatig updates te geven. Wij hebben een soort van interne Facebook waar we succesmomentjes met elkaar delen. Dit platform gaat ook naar de andere afdelingen in andere landen. Wat ik zeer handig vind is de Crib Facebookpagina waar je een vraag kan stellen zonder dat dit de wijde wereld in moet gaan.

Wat vind je van de sterke en zwakke band tussen bedrijven?

Wij ondervinden dat zelf niet. We zeggen enkel werkzaken tijdens de vergaderingen en in de gangen is het enkel hallo en goedemorgen, totaal niet zakelijk. Maar ik snap wel dat het voorkomt wanneer twee bedrijven samen zaken gaan doen.

### **Deel 3**

Welke culturele elementen vind jij belangrijk?

Ja, ik kan me wel in deze vinden. Als je rond die pijlers werkt en zorgt dat ze overal in worden uitgedragen kan dit het samenwerken wel beïnvloeden.

Welke strategische elementen vind jij belangrijk?

Dat weet ik niet zo goed, wij hebben dat soort zaken nog niet echt gedeeld met de andere bedrijven waar we mee samenwerken.

Welke voordelen van cross-functionele teams merk jij ook?

Snelheid denk ik niet. Vermogen wel, beter dan met een bedrijf in bvb Antwerpen. Cultuur en klantgerichtheid bevorderen denk ik ook van niet. Creativiteit verbeteren wel, omdat je samen rond dezelfde tafel kan zitten om te brainstormen. 6 niet persé. 7 kan leuk zijn om met andere mensen samen te kunnen werken. 8 dat zou ik wel doen om communicatiefouten te voorkomen. 9 denk ik ook dat goed is.

Op welk moment ga jij op zoek naar een partner binnen de Crib?

Als ik naar iemand op zoek ben, gaande van film, digitaal communicatie bureau. Vanaf dat we een service zoeken die in de Crib wordt aangeboden, ga ik altijd eerst hier eens kijken. We nemen hier zelf ook initiatief voor.

Waarom slagen sommige bedrijven beter in succesvolle samenwerkingen aangaan dan anderen?

Sociaal zijn en luisteren naar wat anderen doen. Je hebt ook bedrijven hier die vrij geïsoleerd zijn.

Heb je nood aan samenwerkingen met een bedrijf binnen de Crib?



Nood aan, nee? Is het een leuke extra? Ja. Het is eerder een voordeel dat je mij kent, dan dat je langs mij zit in dit gebouw. Binnen de Crib kijken we nog altijd naar prijs en kwaliteit, het is niet zo dat het feit dat je hier zit ervoor zorgt dat we automatisch voor die persoon kiezen.

We worden niet vaak benaderd door andere bedrijven die hier zitten voor onze services. Onze doelgroep is anders. Ik ben niet zeker of we ze zouden kunnen helpen. Onze webshops beginnen vanaf een bepaald bedrag, indien een klant van iemand bereid is dit te betalen dan kunnen we dit zeker wel doen.