



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De opbouw van ecosystemen voor "jong" ondernemerschap: wat werkt en wat werkt niet?

Emilie Caenen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

COPROMOTOR :

Prof. dr. Johan POISQUET



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De opbouw van ecosystemen voor "jong" ondernemerschap: wat werkt en wat werkt niet?

Emilie Caenen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

COPROMOTOR :

Prof. dr. Johan POISQUET

Woord vooraf

Voor het finaliseren van mijn opleiding master in de handelswetenschappen: ondernemerschap en management – private sector aan de universiteit van Hasselt, stel ik mijn masterproef voor. De scriptie onderzoekt het startup ecosysteem en geeft alle aspecten weer die het ecosysteem vormen en de impact die ze op de startups hebben. Graag zou ik in de eerste plaats mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts en copromotor, Prof. Dr. Johan Poisquet bedanken voor hun steun, begeleiding en feedback die het mogelijk gemaakt hebben om deze thesis succesvol af te ronden. Verder wil ik mijn dank uitbrengen aan de tien respondenten die hun tijd hebben vrijgemaakt om mee te werken aan dit onderzoek. Tot slot wil ik mijn medestudent, Burak Mola bedanken voor het helpen met de interviews.

Emilie Caenen

Diepenbeek, mei 2019

Samenvatting

Vandaag de dag ondervinden startups een opwaartse trend binnen de literatuur en zijn er veel meer jonge bedrijven in België. Bovendien hebben de startups een positieve invloed op de economische groei en innovatie van een land. Door de combinatie van beide heeft de overheid er alle belang bij om het ontwikkelingsproces van startups te vergemakkelijken. Hiervoor moet er onderzoek worden gedaan naar de omgeving waarin startups actief zijn, namelijk het startup ecosysteem. Deze masterproef richt zich op het in kaart brengen van alle aspecten aanwezig in het huidige startup ecosysteem. Aan de hand van diepte-interviews wordt de impact van elk aspect op startups geanalyseerd.

De resultaten van deze masterproef zijn bekomen door middel van een kwalitatief onderzoek. Voor dit onderzoek werden er tien startups geselecteerd die voldeden aan de vooropgestelde voorwaarden. De diepte-interviews werden vervolgens volledig uitgeschreven en ontleed door middel van *initial coding* en *focused coding*. Uit de codeerprocessen zijn er zeven centrale thema's voortgekomen, namelijk: demografie, *funding*, infrastructuur, karaktereigenschappen en motivatiefactoren van de ondernemer, menselijk kapitaal, netwerk en evenementen en tot slot overheid. Bovendien worden er bij alle thema's verschillende verbeterpunten aangehaald die volgens de respondenten toegepast moeten worden.

In het thema demografie wordt de cultuur en de geografie eigen aan België uitgelegd. Zo is er sprake van een kleine afzetmarkt waardoor startups naar het buitenland verhuizen om opportuniteiten en risicokapitaal te vinden. Eveneens heerst er in België een conservatieve cultuur waardoor ondernemers niet mogen falen en negatieve financiële consequenties ondergaan indien dit wel gebeurt. Een mogelijke verbetering volgens de respondenten is makkelijker toegang tot risicokapitaal en meer beloningen voor het risico dat ze aangaan.

Het thema *funding* beschrijft de verschillende financieringswijzen die startups kunnen aangaan. Net zoals bij demografie is er bij *funding* kritiek op het feit dat startups niet makkelijk aan risicokapitaal geraken.

Het derde thema, infrastructuur, wordt onderverdeeld in twee subcategorieën namelijk ondersteunende instellingen en de markt. Als ondersteunende instellingen zijn incubators en accelerators vaak positief in beeld gekomen. Voor de markt zijn er positieve en negatieve elementen aan bod gekomen, echter kan er geconcludeerd worden dat de markt in elke sector en voor elk bedrijf anders is.

Als vierde thema is er de karaktereigenschappen en de motivatiefactoren van de ondernemer. Tijdens de interviews werden er meerdere kenmerken aangehaald die nodig zijn om een goede ondernemer te zijn. Aangezien deze factor gebaseerd is op louter persoonlijke meningen, kunnen hier geen verbeterpunten worden geciteerd.

Het vijfde aspect dat het huidige startup ecosysteem omvat, is het menselijk kapitaal. Dit thema bestaat uit adviesorganen en het team. Tijdens het onderzoek is voortgekomen dat ondernemers best hun *businessmodel* voorleggen aan interne en externe partijen die samen een adviesorgaan vormen. Voor de subcategorie team is bevonden dat een team het best uit diverse profielen bestaat

met een grote vertrouwensband. Als kritiekpunt werd er meegegeven dat het voor de startups moeilijk is om goed personeel te vinden. Dit kan te wijten zijn aan de hoge loonkosten of de hoge risico's die gepaard gaan met startups.

Als zesde thema is er netwerken en evenementen. Het is belangrijk voor startups om deel te nemen aan evenementen en om een uitgebreid netwerk te hebben. Op die manier kunnen ondernemers potentieel belangrijke personen ontmoeten. Een minpunt dat hier aan bod kwam was dat de evenementen zich regelmatig herhalen en dat het aantal evenementen toeneemt. Hierdoor verliezen evenementen hun effect en worden ze onoverzichtelijk voor ondernemers.

Het laatste thema is overheid, deze wordt onderverdeeld in de initiatieven van de overheid, overheid als investeerder en tot slot administratie en procedures. De respondenten waren zeer tevreden over de steunmaatregelen die de overheid aanbiedt. Ook de rol van de overheid als investeerder is bevorderend voor de startups. Echter kwamen heel wat negatieve reacties aan bod omtrent administratie en procedures. Enkele verbeterpunten die werden aangekaart zijn administratieve vereenvoudiging en helderheid, digitalisering van de administratieve regelgeving, transparantie omtrent het aantrekken van kapitaal en tot slot wensen de respondenten een stabiel ondernemingsklimaat.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Tabellenlijst

Introductie **1**

Literatuuroverzicht **4**

Methodologie **12**

Grounded theory 12

Case Study 12

Dataverzameling 13

Data-analyse 14

Het codeerproces 14

Het omsluiten van de literatuur 16

Verklaringen **16**

Demografie 16

Funding 18

Infrastructuur 19

Karaktereigenschappen en motivatiefactoren van de ondernemer 20

Menselijk kapitaal 23

Netwerken en evenementen 24

Overheid 24

Discussie en verdere aanbevelingen **27**

Geraadpleegde literatuur **32**

Bijlage: Interviewleidraad **34**

Tabellenlijst

Tabel 1: Overzicht factoren van het startup ecosysteem volgens Tripathi et al. (2018)	6
Tabel 2: Geselecteerde cases	14
Tabel 3: Voorbeeld van initial coding	15
Tabel 4: Voorbeeld van focused coding	17
Tabel 5: Overzicht quotes omtrent alternatieve financieringswijzen voor startups	19
Tabel 6: Overzicht quotes omtrent de voordelen van een incubator	21
Tabel 7: Overzicht quotes omtrent netwerken en evenementen	25
Tabel 8: Overzicht verbeterpunten voor het startup ecosysteem	27



De opbouw van ecosystemen voor "jong" ondernemerschap: wat werkt en wat werkt niet?

Emilie Caenen

Onder toezicht van Prof. Dr. Frank Lambrechts en Prof. Dr. Johan Poisquet

KERNWOORDEN

Startup ecosysteem

Startups

Kwalitatief onderzoek

Grounded theory

Case study

ABSTRACT

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke aspecten het startup ecosysteem vormen en welke impact ze uitoefenen op de startups. Het onderzoek wordt uitgevoerd op basis van de *grounded theory*, door middel van de *case study* methode. Aan de hand van diepte-interviews zijn er tien startups bevroegd. Vervolgens werden alle bevindingen gecodeerd en zijn er zeven centrale thema's tot stand gekomen, namelijk: demografie, funding, infrastructuur, karaktereigenschappen en motivatiefactoren van de ondernemer, menselijk kapitaal, netwerken en evenementen en ten slotte overheid. Deze thema's worden verder onderverdeeld en uitgelegd bij de verklaringen. Tot slot wordt de impact van de thema's op de startups geanalyseerd en besproken. Bij de verklaringen wordt er eveneens een overzicht weergegeven van verbeterpunten voor het bestaande startup ecosysteem.

Introductie

Startups zorgen voor een grote bijdrage tot jobcreatie en economische groei op zowel regionaal, nationaal als industrieel vlak. Meerdere studies hebben empirisch

bewijs gevonden dat er een positief verband bestaat tussen de creatie van startups en jobcreatie (Birch, 1979, 1987; Davidsson, Lindmark & Olofsson, 1995; Baldwin & Picot, 1995). Bovendien heeft Davidsson (1994) bewezen dat startups belangrijk zijn voor de

ontwikkeling van regionale economieën. Overigens worden startups steeds meer verantwoordelijk geacht voor de creatie van innovatieve producten. Heel wat belangrijke innovatieve doorbraken zijn door startups tot stand gekomen. Jonge bedrijven worden dan ook gezien als een belangrijk element voor economische ontwikkelingen (Lewin, 2000; Kureth, 2015; Warsta & Seppänen, 2008). Het belang van startups is niet te onderschatten en wordt elk jaar steeds groter. In 2017 is er een toename van startups in België geconstateerd van 5,91% ten opzichte van 2016 (Startersatlas, 2018). De succesvolle ontwikkeling van startups wordt dan ook als elementair gezien voor de economie. Aan de basis van een succesrijke vorming liggen de factoren die de omgeving van een jong bedrijf schetsen. De samenwerking van deze factoren wordt ook wel beschreven als een ecosysteem (Warsta & Seppänen, 2008; Gardens, 2015).

De overheid wil het ontwikkelingsproces van startups vergemakkelijken en hiermee zoveel mogelijk startups in het land hebben. Dit echter niet alleen voor economische doeleinden maar ook omdat ondernemerschap sociale problemen kan tegengaan. Volgens Ballanco (2008) bestaan er drie redenen waarom de overheid van een hoge ondernemersgraad geniet. Startups zorgen voor jobcreatie waardoor de buurt en de omgeving terug op gang komen. Bovendien verlichten startups de druk van de overheid voor het creëren van jobs door zelf voor jobcreatie te zorgen in de private sector. Tot slot zorgt de aanwezigheid van startups voor de aantrekkelijkheid van een land. Startups maken van hun land een gunstige locatie voor buitenlandse investeringen (Ballanco, 2008).

Zowel op economisch als academisch vlak is het interessant om er achter te komen welke factoren in een startup ecosysteem

aanwezig zijn en welke indicatoren een goede of een slechte invloed hebben op het startupproces van jonge bedrijven. De focus van dit onderzoek is om deze factoren te achterhalen en te onderzoeken welke impact ze hebben op de ontwikkeling van startups. Dit doel wordt bereikt aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: "Welke aspecten vormen het startup ecosysteem en welke impact hebben ze op de startups?"

Dit onderzoek gaat zich richten op de startup ecosystemen. Door het toenemende belang van startups, is er de afgelopen jaren steeds meer onderzoek gedaan naar ecosystemen en startup ecosystemen (Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo & Liukkunen, 2018). Door de grote hoeveelheid aan onderzoek, ontstaan er meerdere en uiteenlopende definities. Tripathi et al. (2018, p. 11) omschrijven een startup ecosysteem als volgt: "*a startup ecosystem operates in the environment of a specific region. It involves actors that can act as stakeholders, such as entrepreneurs, investors, and other groups of people who have some self-interest in the ecosystem. They collaborate with supporting organizations, such as funding agencies, governments, and educational institutions. They establish organizations to create an infrastructure in which a common network that could support and build startups on a smaller scale is set up, as well as to increase domestic product development and the creation of new jobs in the country on a larger scale*". Tripathi et al. (2018) hebben een onderzoek gedaan rond startup ecosystemen aan de hand van

*multi-vocal literature*¹. Van de gevonden 63 primaire artikels, hebben ze een overzicht gemaakt van factoren die in een startup ecosysteem aanwezig zijn. De belangrijkste bevonden elementen zijn: *entrepreneur, support factors, finance, demography, market, education, human capital* en ten slotte *technology* (Tripathi et al., 2018, p. 11). Echter wordt er in het onderzoek niet besproken wat de invloeden zijn van deze factoren op de startups zelf. Een onderzoek van Browning, Beyer en Shetler (1995) toonde aan dat *communities* en dus ecosystemen tot stand kunnen komen door de coöperatie van actoren. Coöperatie houdt niet alleen de coördinatie van activiteiten in maar ook het onderling delen van het profijt die coöperatie met zich mee brengt (Deutsch, 1993). Het samenwerken van de verschillende elementen in een startup ecosysteem kan een *community* tot stand brengen en voordelen met zich meebrengen (Deutsch, 1993).

Op vlak van empirische literatuur is er echter een tekort aan diepteonderzoek naar startup ecosystemen. Tripathi et al. (2018) impliceren dat er meer empirisch onderzoek moet worden uitgevoerd om startup ecosystemen te kunnen begrijpen. Bovendien zijn startup ecosystemen regionaal verbonden. Dit wil zeggen dat onderzoek in een regionale context toegepast moet worden (Tripathi et al., 2018).

Om een correct antwoord te kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag, moet er een duidelijk overzicht zijn rond startups.

Evenals bij startup ecosystemen is er de laatste jaren een toestroom aan onderzoek rond startups. Een startup kan omschreven worden als een bedrijf met beperkte ervaring, ontoereikend kapitaal en dat beïnvloed wordt door factoren zoals investeerders, klanten, concurrenten enzovoort (Crowne, 2002). Linna (2016) beschrijft startups als nieuwe bedrijven die op zoek gaan naar een herhaalbaar en schaalbaar *businessmodel*².

Voor dit onderzoek worden startups gedefinieerd als actieve bedrijven met een leeftijd van maximum 42 maanden. Deze bedrijven maken deel uit van de *Total Entrepreneurship Activity (TEA) rate*. De TEA berekent de proportie van volwassenen in de populatie die actief bezig zijn met het opstarten of leiden van bedrijven jonger dan 42 maanden. De TEA weergeeft de ondernemersgraad in een land (Wong, Ho & Autio, 2005).

Om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag, wordt dit onderzoek uitgevoerd op basis van de *grounded theory*. Deze theorie wordt gebruikt voor fenomenen waar relatief weinig onderzoek naar is gedaan. Tijdens de *grounded theory* methode wordt de data systematisch en simultaan verzameld en geanalyseerd (Murphy & Lambrechts, 2015, p. 35).

Het doel van dit onderzoek is om een antwoord te geven op de vraag welke aspecten het startup ecosysteem vormen en welke invloed deze aspecten op de startups

¹ Yin (1991, p. 302): "*Multivocal literatures are comprised of all accessible writings on a common, often contemporary topic, and these writings address different aspects of the topic and incorporate different research and non-research logics*"

² Een *businessmodel* wordt gedefinieerd als de methode waarop een bedrijf kiest om inkomsten te genereren en waardecreatie voor de klanten op te wekken (Timmers, 1998, p. 157).

hebben. Deze antwoorden kunnen nuttige informatie bieden aan zowel de Belgische overheid als de Belgische startups. De overheid kan met behulp van de bevonden resultaten inspelen op wat goed of wat slecht is voor startups. Zo kan de overheid bepaalde factoren verbeteren of elimineren als deze een negatieve invloed hebben op startups. Gelijktijdig kunnen ze goede factoren extra benadrukken en financieren.

Literatuuroverzicht

Het fenomeen ondernemerschap is een concept dat belangrijker is dan ooit tevoren. Het opstarten van ondernemingen aan de hand van ondernemerschap zorgt voor economische ontwikkelingen en potentiële jobcreatie (Organisation for Economic and Co-operative Development, 2009; Schumpeter, 1911; Serida, Morales & Nakamatsu, 2012; World Economic Forum, 2009). Net omwille van de grote voordelen van ondernemerschap is het zeer wenselijk om de ecosystemen van ondernemerschap te onderzoeken. Hiermee wil men achterhalen wat de factoren van een ecosysteem zijn, hoe ze zich gedragen en hoe de factoren op elkaar inwerken. Met behulp van de resultaten wil men erachter komen hoe men ondernemerschap kan bevorderen op zowel nationaal als regionaal niveau (Hernández & González, 2016). Gladwell (2008) is het ermee eens dat ecosystemen een belangrijke rol spelen voor ondernemerschap. Volgens Gladwell (2008) is het niet voldoende om te weten welke

kwaliteiten succesvolle mensen bezitten maar moet men ook op de hoogte zijn van de omgeving waarin succesvolle personen tewerk gaan. Gladwell (2008) is ervan overtuigd dat het succes van iemand ook te wijten is aan de omgeving van diezelfde persoon. *"Biologists often talk about the 'ecology' of an organism: the tallest Oak in the forest is the tallest not just because it grew from the hardest Acorn; it is the tallest also because no other trees blocked its sunlight, The soil around it was deep and rich, no rabbit chewed through its Bark as a sapling, and no lumberjack cut it down before it matured"* (Gladwell, 2008, p. 95). Gezien het toenemende belang enerzijds en de hoge risico's anderzijds die ondernemerschap met zich meebrengen, is het noodzakelijk om te achterhalen welke factoren een invloed uitoefenen op het succes en de ontwikkeling van startups (Geibel & Manickam, 2015). De producten die startups genereren kunnen in twee categorieën worden verdeeld, namelijk *hardware*-intensieve producten en *software*-intensieve producten. De startups worden dan respectievelijk *hardware* en *software* startups genoemd (Tripathi et al., 2018).

Tripathi, Seppänen, Oivo, Similä en Liukkunen (2017) hebben een onderzoek uitgevoerd rond de rol van *competitors*³ in een *software* startup ecosysteem. Tijdens het productontwikkelingsproces hebben startups te maken met verscheidene uitdagingen zoals het aantrekken van consumenten, het managen van technologische onzekerheden en het afstellen van hun producten. Volgens Hamel, Doz en Prahalad (1989) kunnen

³ Bergen & Peteraf (2002, p. 125): *"A company that shares high resource similarity but low market commonality. Market commonality refers to the extent to which a given competitor overlays with the initial company with respect to serving the customer*

need. Resource similarity refers to the amount of resources the competitor holds with respect to strategic talent in comparison to the initial company".

startups veel voordelen halen uit het samenwerken met *competitors*. Deze samenwerkingen zorgen voor nieuwe technologieën, expertise en het vermijden van risicovolle investeringen. Collaboraties met *competitors* resulteren in de expertise die nodig is om de uitdagingen aanwezig in het productontwikkelingsproces weg te werken. Dit zorgt ervoor dat startups eveneens makkelijker kunnen toetreden tot nieuwe marktsegmenten en ze hun producten kunnen verbeteren met de verworven deskundigheid (Tripathi et al., 2017).

Een ecosysteem is een samenleving die bestaat uit levende wezens, die met andere levende- en niet levende wezens communiceren (Ives & Carpenter, 2007). Het begrip ecosysteem wordt eveneens in de businesswereld gebruikt, zo bestaat er het *business*, het *entrepreneurial* en het startup ecosysteem. In tegenstelling tot het *business* ecosysteem is het *entrepreneurial* ecosysteem, evenals het startup ecosysteem veel meer gericht op ondernemerschap (Tripathi et al., 2018). Cohen (2006) beschrijft een *entrepreneurial* ecosysteem als een set van onderling afhankelijke elementen die met elkaar een wisselwerking aangaan om nieuwe bedrijven te creëren. Echter moet er een onderscheid worden gemaakt tussen een *entrepreneurial* en een startup ecosysteem. De termen ondernemerschap en startup zijn

twee verschillende dingen, echter zijn ze wel met elkaar geassocieerd. Dit impliceert dat een ondernemer nieuwe bedrijven of zaken kan creëren door middel van het opstarten van een startup. Ondanks de overlappende elementen tussen startups en ondernemerschap, is er een risico dat gepaard gaat bij het gebruiken van *entrepreneurial* ecosysteem factoren als men een startup ecosysteem wil onderzoeken of definiëren. Sommige elementen die aanwezig zijn in het *entrepreneurial* ecosysteem kunnen ontbreken in het startup ecosysteem en andersom (Tripathi et al., 2018).

Een onderzoek uitgevoerd in Duitsland en de Verenigde Staten door Geibel en Manickam (2015) weergeeft 25 kritische succesfactoren die een impact hebben op startups. Geibel en Manickam (2015) definiëren de kritische succesfactoren als kenmerken die een significante impact hebben op het succes van startups. In beide landen werden startups gevraagd om de factoren een score te geven en te rangschikken. Vervolgens werden de factoren ingedeeld in drie groepen, namelijk interne factoren, externe factoren en ondersteuning van incubators⁴ en accelerators⁵. De interne factoren zijn de variabelen binnen het bedrijf. Deze factoren kunnen makkelijk beïnvloed worden door de *entrepreneur*. Hiertoe behoren de volgende elf elementen: *employees/team, work culture,*

⁴ Cohen (2013, p. 19): "*Incubators shelter vulnerable nascent businesses, allowing them to become stronger before becoming independent*".

⁵ Cohen (2013, p. 19): "*Accelerator programs are programs of limited-duration—lasting about three months—that help cohorts of startups with the new venture process. They usually provide a small amount of seed capital, plus working space. They also offer a plethora of networking opportunities, with both peer ventures and mentors, who might be successful entrepreneurs, program graduates, venture capitalists, angel investors, or even corporate executives*".

co-founders, organization structure, exit strategy, marketing strategy, customer network, product, ability to scale, company pitch en *balancing work and family life*. Tot de externe factoren behoren variabelen die een invloed uitoefenen op de startup van buitenaf, de oprichter heeft hier weinig invloed op. De acht externe factoren zijn: *government policies, political stability, location, access to talent, new market access, access to existing market, competitors* en *experience*. De laatste categorie omvat factoren die een invloed hebben op startups en te maken hebben met incubatoren en acceleratoren. Deze categorie bestaat uit zes factoren, namelijk: *mentorship, expanding network connections, financial funding, legal support, infrastructure* en *workshops/events* (Geibel & Manickam, 2015). Geibel en Manickam (2015) concluderen dat Duitse startups meer belang hechten aan de derde categorie, ondersteuning van incubators en accelerators. Bovendien hechten startups uit de Verenigde Staten op vlak van interne factoren veel belang aan *co-founders, work culture* en *employees*, terwijl Duitse startups meer waarde hechten aan hun product en *marketing*

strategy. Duitse startups zijn met andere woorden veel meer product- en ideegericht en minder persoon georiënteerd zoals hun Amerikaanse tegenhangers. In hun onderzoek besluiten Geibel en Manickam (2015) dat beide landen in alle drie de categorieën dezelfde drie succesfactoren hebben. Het grote verschil tussen beide landen is dat de Verenigde Staten erin geslaagd zijn om een zeer bevorderlijke omgeving voor startups te creëren terwijl Duitsland meer moet investeren in ondersteuningssystemen voor ecosystemen (Geibel & Manickam, 2015).

Met behulp van een *multi-vocal* studie bestaande uit 63 studies, hebben Tripathi et al. (2018) een overzicht gevormd van factoren die zowel direct als indirect een invloed uitoefenen op startups. Alle gevonden elementen kunnen onderverdeeld worden in acht hoofdthema's. Deze thema's zijn *entrepreneur, support factors, finance, demography, market, education, human capital* en *technology*. De acht hoofdthema's bestaan vervolgens uit verscheidene sub-elementen. De thema's en subthema's worden in *tabel 1* verder uitgelegd

Tabel 1

Overzicht factoren van het startup ecosysteem volgens Tripathi et al. (2018)

Thema	Sub-elementen	Beschrijving
<i>Entrepreneur</i>		Een <i>entrepreneur</i> is iemand die een onderneming wil opstarten. De drijfveer voor ondernemerschap kan opgesplitst worden in twee takken, namelijk ondernemerschap op basis van nood en ondernemerschap op basis van opportuniteiten (Turner, 2014).
<i>Support factors</i>		Dit thema bevat veel verschillende en unieke factoren die een ondersteunende rol spelen in het startup ecosysteem (Tripathi et al., 2018).
	<i>Incubators</i>	Incubators bieden programma's en <i>mentorship</i> aan aan ondernemers. Dit gebeurt op een vaste locatie om op eenvoudige manier talent aan te trekken (Libes, 2012; Pronovix, 2015;

	Kulkarni, 2013). Het incubatieproces dient ervoor om ondernemers hun ideeën te doen realiseren en te doen transformeren in een groeiende startup. Dit wordt gerealiseerd met behulp van mentors, overheidssubsidies en de private sector (Pronovix, 2015; Markham & Kruger, 2015; Odineca, 2014; Spiegel, 2014).
<i>Accelerators</i>	Accelerators zijn een mogelijke tussenstap na het uitputten van de incubators. Ondernemers hebben gevorderde hulp nodig wanneer blijkt dat hun ideeën waardevol zijn en ze een impact willen maken op bestaande markten. Hiervoor kunnen ze de hulp inroepen van accelerators (Tripathi et al., 2018). Boundlss (2015, p. 12) beschrijft het programma van een accelerator als volgt: “ <i>a structured program to help innovative early-stage companies swiftly come to market</i> ”. Zulke programma’s duren gemiddeld drie tot zes maanden en helpen met het elimineren van obstakels waarmee startups te maken krijgen in hun groeifase (Infocomm Investments, 2015; Boundlss, 2015).
<i>Co-working space</i>	Dit is een locatie waar instanties zoals <i>incubators</i> , <i>venture capitalists</i> ⁶ en anderen samenzitten om tezamen ondernemers te helpen met het creëren van innovatieve projecten en het ontwikkelen van startups (Libes, 2012). Een gemeenschappelijke locatie waar werk, vergaderingen en samenwerkingen plaatsvinden is noodzakelijk voor het doen groeien van startups (Infocomm Investments, 2015; Markham & Kruger, 2015).
<i>Events</i>	<i>Events</i> zijn gebeurtenissen waar startups hun <i>pitch</i> kunnen geven. Hier ontmoeten startups onder anderen co-oprichters en andere getalenteerde individuen. Bovendien kunnen ondernemers met een goede <i>pitch</i> op <i>events</i> investeerders aantrekken die hun onderneming een <i>boost</i> kunnen geven (Wiki, 2016).
<i>Government</i>	De overheid is verantwoordelijk voor het creëren van een startup-vriendelijke omgeving. Overheden kunnen samenwerken met andere instanties zoals incubators om startups makkelijker te ondersteunen. De overheid kan subsidies aan incubators uitreiken, die op hun beurt startups gaan helpen (Tripathi et al., 2018).
<i>Legal framework</i>	Bij het kiezen van een locatie moet de startup rekening houden met het <i>legal framework</i> in zijn omgeving. Dit is plaatsgebonden en bevat elementen zoals belastingen, intellectueel eigendom en bureaucratische regelgevingen (Kon, Cukier, Melo, Hazzan &

⁶ *Venture capitalists* oftewel durfkapitalisten investeren in startups in ruil voor aandelen in het bedrijf. Ze zorgen voor kapitaalfinanciering en in ruil daarvoor krijgen ze meestal een zetel in de raad van bestuur en worden ze op die manier direct betrokken bij de beslissingen van de startup (Powell, Koput, Bowie & Smith-Doerr, 2002; von Burg & Kenney, 2000).

	Yuklea, 2015). Een regio heeft er alle baat bij om het <i>legal framework</i> zo startup-vriendelijk mogelijk te maken aangezien startups voor jobcreatie zorgen (Startup Daily, 2015).
Media	Het is interessant voor startups wanneer mensen op de hoogte zijn van evenementen of producten van het startupbedrijf. In dit opzicht kan (sociale) media voor gratis reclame zorgen. Voorbeelden van media zijn blogs, Twitter, Facebook en Instagram (Horn, 2014; Laine & Polo, 2014; Wiki, 2016).
Mentor	Mentors zijn meestal individuen die meerdere ervaringen hebben met het ontwikkelen van startups (Cervantes & Nardi, 2012; Turner, 2014). Mentors zorgen ervoor dat de ondernemerschap- <i>mindset</i> aanwezig is in een ecosysteem (Haines, 2016). De hulp van mentors is noodzakelijk om ondernemers vertrouwen en advies te geven (Turner, 2014).
<i>Finance</i>	<i>Finance</i> is een belangrijk aspect van het startup ecosysteem. Doorheen het hele ontwikkelingsproces zullen startups meerdere soorten financiering nodig hebben. Voorbeelden van financiering zijn private investeringen, subsidies, <i>crowdfunding</i> ⁷ en leningen. Een tekort aan financiering kan het einde van een startup betekenen (Libes, 2012; Boundlss, 2015; Markham & Kruger, 2015; Turner, 2014).
<i>Established companies</i>	Bestaande bedrijven kunnen een vorm van financiering zijn. Het doel van zo een financieringsvorm is het creëren van een win-win situatie. Bestaande bedrijven investeren in startups om samen met de jonge bedrijven nieuwe technologieën te ontwikkelen. Bovendien kunnen startups het vertrouwen van potentiële klanten winnen wanneer de klanten zien dat een bestaand bedrijf in hen investeert (Knight Foundation, 2016).
<i>Seed investment</i>	<i>Seed investment</i> kan doorgevoerd worden door <i>accelerators</i> , <i>incubators</i> en <i>angel investors</i> ⁸ . <i>Seed investment</i> is een vorm van financiering die vooral aanwezig is in de beginfase van een startup. Het motief van de <i>seed</i> investeerders is dat hun investering veel geld gaat opleveren wanneer de startup succesvol wordt. Anderzijds genieten startups ook van <i>seed investment</i> omdat dit hun kansen bevordert op het verkrijgen van <i>venture capital funding</i>

⁷ Mollick (2013, p. 1): “*Crowdfunding is a novel method for funding a variety of new ventures, allowing individual founders of for-profit, cultural, or social projects to request funding from many individuals, often in return for future products or equity*”.

⁸ *Angel investors* zijn zeer rijke individuen die een belangrijke vorm van financiering zijn voor startups. Gemiddeld investeren *angel investors* tot elf keer het bedrag dat door *venture capitalists* wordt gefinancierd (Morrisette, 2007).

	(Markham & Kruger, 2015; Herring, 2016; Knight Foundation, 2016).
<i>Venture capital funds (VC funds)</i>	VC funds worden gebruikt wanneer een startup wil groeien en vooral grote sommen kapitaal nodig heeft (Knight Foundation, 2016).
<i>Demography</i>	Startups focussen zich vooral op bepaalde regio's waardoor de demografie van een ecosysteem een belangrijke rol speelt voor startups (Tripathi et al., 2018).
<i>Culture and language</i>	Een regio rijk aan diverse culturen en talen kan voor veel creativiteit zorgen, wat goed is voor startups. Anderzijds kan cultuur startups ook tegenwerken. Zo kan een tekort aan ondernemersmentaliteit, ambitie, kennis en vertrouwen een negatieve impact hebben op startende bedrijven (Markham & Kruger, 2015; Kon et al., 2015).
<i>Gross domestic product</i>	Startups aanwezig in landen met een gunstig BBP (Bruto Binnenlands Product) hebben makkelijker toegang tot financieringsmogelijkheden in vergelijking met landen met een minder goed BBP (Cervantes & Nardi, 2012; Infocomm Investments, 2015; Herring, 2016).
<i>Geography</i>	De locatie van een startup heeft een invloed op de ontwikkelings- en bedrijfsprocessen van startups. Hong Kong bijvoorbeeld ligt langs een <i>hardware</i> industrie, dit is zeer bevorderend voor startups in Hong Kong. Het heeft weinig zin om een startup te beginnen op een locatie met een kleine bevolking, weinig middelen en weinig ondersteuning (Horn, 2014). De belangrijkste factoren die aangeven of een locatie onderneming-vriendelijk is, zijn volgens Works (2014) onder anderen het aantal bedrijfs-licenties, de overlevingsgraad, de lonen en het werknemersbehoud.
<i>History</i>	Het bestaan van succesvolle startups kan een positief effect hebben op de toekomstige generatie startups. Dit is mogelijk doordat de oudere startups reeds de omgeving hebben klaargestoomd voor ondernemerschap (Wiki, 2016).
<i>Immigrants</i>	Omdat immigranten met de taal en cultuur van een ander land worstelen, moeten ze een ondernemerschaps- <i>mindset</i> ontwikkelen om zich in een gastland te kunnen vestigen. Die <i>mindset</i> kan worden omgezet in creativiteit en talent, wat zeer gunstig is voor het ondernemerschapsklimaat in het gastland (Wauters, 2014; Tripathi et al., 2018).
<i>Market</i>	De groei van startups is afhankelijk van het aantal betalende klanten en actieve gebruikers. Om potentiële klanten en gebruikers te herkennen is het nodig om de markt te analyseren (Tripathi et al., 2018).

<i>Local market</i>	De lokale markt is de lokale economie en cultuur waar een startup in eerste instantie toegang tot heeft. Lokale markten zijn een uitdaging wanneer ze de innovatieve producten van startups maar niet willen accepteren (Compass.co, 2016).
<i>Global market</i>	Wanneer de lokale markt te klein is, schakelen startups over naar de globale markt. Het is cruciaal voor startups om goed samen te werken met andere landen, willen ze in de globale markt actief blijven (Tripathi et al., 2018).
<i>Customer</i>	Het is essentieel voor startups om de noden en behoeften van de klanten te begrijpen en te doorgronden, dit is nodig om een competitief voordeel in de markt te behouden (Tripathi et al., 2018).
<i>Education</i>	Onderwijs is nodig om de vaardigheden te ontplooiën die cruciaal zijn bij het starten van een bedrijf. Regio's die te maken hebben met ongeschoolde ondernemers, hebben vaak moeilijkheden met het ontwikkelen van een startup ecosysteem (Farrell, 2014).
<i>Educational institutions</i>	Onderwijsinstellingen zijn cruciaal voor het bevorderen van een innovatie-gedreven economie, voor het opleiden van getalenteerde individuen en voor het aanmoedigen van ondernemerschap (Boundlss, 2015).
<i>Experience</i>	De ervaring die een individu opdoet tijdens zijn of haar opleiding in een onderwijsinstelling kan van grote hulp zijn bij het beginnen van een startup. Alsook de ervaring opgedaan in een bedrijf kan een verschil maken wanneer de ondernemer uitdagingen tegenkomt die gepaard gaan met het opstarten van een onderneming (Kon et al., 2015; Turner, 2014).
<i>Media</i>	Het gebruik van media is de snelste manier om kennis over te brengen naar individuen (Cervantes & Nardi, 2012).
<i>Family</i>	Familie speelt een belangrijke rol als het gaat om ondernemerschap. Families helpen vaak met het financieren van de startup in de beginfasen. Bovendien bieden familieleden morele steun aan de ondernemer (Kon et al., 2015).
<i>Human capital</i>	Menselijk kapitaal is een essentieel element dat aanwezig moet zijn in een startup ecosysteem, wil het ecosysteem succesvol zijn (Knight Foundation, 2016).
<i>Educational institutions</i>	Om de juiste vaardigheden aan te leren, spelen onderwijsinstellingen een belangrijke rol. Deze instellingen bieden programma's aan die jongeren moeten helpen om interesse te winnen in ondernemerschap (Libes, 2012; Zavodska, Sramova & Rybovic, 2016).

<i>Government</i>	De overheid kan de zoektocht naar getalenteerde individuen vergemakkelijken door programma's in te voeren met het doel om talent te herkennen (Adamovsky, 2016).
<i>Policy</i>	Het is belangrijk dat overheden een beleid voeren dat ondernemerschap bevordert. Een goed beleid moet startups aanmoedigen en een startup ecosysteem helpen groeien (Turner, 2016; Hermann, Marmar, Dogrultan & Holtschke, 2012).
<i>Young talents</i>	Jong talent is een belangrijk onderdeel van het menselijk kapitaal. De kennis die jongeren opdoen op hogere scholen is van groot belang voor startups die in een beginfase zitten. Echter willen de meeste jongeren eerst voor een vaste baan gaan met minder risico's. Dit maakt het een grote uitdaging voor startups om aan jong talent te geraken (Endeavor Miami, 2014).
<i>Technology</i>	De meeste startups willen producten creëren die het gebruik van technologie en <i>software</i> noodzakelijk maken. Dit maakt technologie een belangrijke factor in het startup ecosysteem (Tripathi et al., 2018).
<i>Geography</i>	Technologie en locatie zijn twee samenhangende factoren. Hong Kong ligt zeer dicht bij een <i>hardware</i> -industrie. Dit zorgt ervoor dat startups in Hong Kong veel sneller producten gaan realiseren die <i>hardware</i> -gebonden zijn (Horn, 2014; Odineca, 2014).
<i>Established companies</i>	Technologie reuzen zoals IBM voorzien heel wat ondersteunende maatregelen aan Armeense startups zodat hun businessprocessen veel duidelijker en eenvoudiger worden. Bestaande bedrijven kunnen dus een invloed hebben op de bedrijfsprocessen van startups (World Economic Forum, 2013; Gasparyan, 2015).
<i>Founders</i>	Oprichters die al ervaring hebben met een bepaalde soort technologie zoals bijvoorbeeld <i>e-commerce</i> , gaan sneller dezelfde technologie implementeren wanneer ze een nieuwe startup beginnen (Foo, 2012).
<i>Industry</i>	De dominante industrie die in een regio aanwezig is, heeft invloed op het lokale startup ecosysteem. Op die manier is een belangrijke sector van Hong Kong de <i>hardware</i> industrie. Deze industrie heeft een grote invloed op het startup ecosysteem van Hong Kong (Tripathi et al., 2018).
<i>Innovation</i>	De rol van innovatie is een <i>keyfactor</i> voor de ontwikkeling van startup ecosystemen. Innovatie heeft een effect op technologie, wat op zijn beurt een invloed heeft op de startup ecosystemen (Beim, 2014; Pronovix, 2015).
<i>Product</i>	De meeste startups creëren <i>software</i> - en <i>hardware</i> gerelateerde producten. Deze producten kunnen gerealiseerd worden met

Een *multi-vocal* studie van Tripathi et al. (2018) toont aan dat ondanks de populariteit rond startups en ecosystemen, er nog geen duidelijk overzicht bestaat van definities en kennis over startup ecosystemen. Volgens Tripathi et al. (2018) bestaat de meerderheid van de bestaande literatuur omtrent startup ecosystemen uit grijze literatuur⁹. Een tweede bevinding uit de *multi-vocal* studie toont aan dat de meeste literatuur betreffende startup ecosystemen, onderzoek doet naar startup ecosystemen in Europa, de Verenigde Staten, Australië en Zuidoost-Azië. Hieruit kan worden afgeleid dat er een groot tekort bestaat aan studies uit Zuid-Amerika, Afrika, Indië, Zuid-Korea en Japan. Om meer gedetailleerde resultaten te bekomen, raden Tripathi et al. (2018) aan om toekomstige studies op een strenge en empirische manier te volbrengen. Bovendien zijn startup ecosystemen regionaal verbonden waardoor studies in een regionale context moeten gebeuren.

Om een toegevoegde waarde te bieden aan de huidige verzameling literatuur, zal deze studie zich focussen op het startup ecosysteem van Limburg, België. Bovendien zal er niet enkel gefocust worden op het achterhalen van de aspecten maar zal er ook onderzocht worden hoe de startups het startup ecosysteem ervaren.

Methodologie

Grounded theory

Dit onderzoek omtrent de opbouw van startup ecosystemen is gebaseerd op de *grounded theory* methode. Deze methode is voornamelijk geschikt voor fenomenen waar nog weinig onderzoek naar is gedaan, waardoor het verzamelen en opbouwen van theorie noodzakelijk is (Fernandez, 2004; Lehmann, 2010; Seidel & Urquhart, 2013). Aangezien er een tekort is aan diepteonderzoek naar startup ecosystemen is dit een geschikte onderzoeksmethode voor dit onderzoek. Volgens Glaser (1978) houdt de *grounded theory* methode in dat de onderzoeker simultaan theorie kan genereren en sociaal onderzoek kan uitvoeren. Beide processen maken deel uit van de methode (Glaser, 1978).

Case Study

Volgens Eisenhardt en Graebner (2007) zijn *case studies* een van de beste methoden om theorieën te ontwikkelen vanuit kwalitatieve onderzoeken. *Case studies* worden gedefinieerd als volgt: "*Case studies are rich, empirical descriptions of particular instances of a phenomenon that are typically based on a variety of data sources*" (Yin, 1994, p. 25). Het voordeel van *case studies* is dat de

⁹ "Grey literature refers to studies with limited distribution (i.e., those not included in computerized bibliographic retrieval systems), unpublished reports, dissertations, articles in obscure journals, some online journals, conference abstracts, policy documents, reports to funding agencies, rejected or unsubmitted manuscripts, non-English language articles, and technical reports" (Cook et al., 2001; Dickersin, 1994; Eysenbach, Tuische & Diepgen, 2001; McAuly, Pham, Tugwell & Moher, 2000, p. 256).

theorieën die eruit voortvloeien, accuraat, interessant en toetsbaar zijn, aldus Eisenhardt en Graebner (2007, p. 26). "*The case study method explores a real-life, contemporary bounded system (a case) or multiple bounded systems (cases) over time, through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information... and reports a case description and case themes*" (Creswell, 2013, p. 97).

De volgende uitdaging in het onderzoek was het selecteren van een *case* of meerdere *cases*. Aangezien *single-case studies* geschikt zijn voor het aantonen en beschrijven van een bepaald fenomeen (Siggelkow, 2007) en *multiple-case studies* een sterke basis voorzien om aan *theory building* te doen (Yin, 1994), wordt er in deze studie gebruik gemaakt van de *multiple-case study* methode. Een vaak voorkomende opmerking bij het selecteren van *cases* is dat de casussen niet representatief kunnen zijn voor de gehele populatie, aldus Eisenhardt en Graebner (2007). Een tegenantwoord hierop luidt dat het onderzoek als doel heeft om theorieën te ontwikkelen en niet om ze te testen als zijnde geldig voor de algemene populatie. Om theorie te kunnen ontwikkelen, is *theoretical sampling* geschikt. Dit wil zeggen dat de *cases* geselecteerd zijn vanwege hun geschiktheid om onderlinge relaties en logica aan te tonen (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Voor het selecteren van de verschillende *cases* was het belangrijk om de centrale onderzoeksvraag in het achterhoofd te houden. Er is dan ook grondig op zoek gegaan naar startups om de *multiple-case study* uit te voeren. De startups moesten aan twee voorwaarden voldoen. Het eerste criterium was dat de startups innoverend moesten zijn. Freeman en Engel (2007, p. 94) definiëren innovatie als volgt: "*Innovation refers to a process that begins with a novel*

idea and concludes with market introduction". Een tweede criterium waaraan de *cases* moesten voldoen is dat ze een leeftijd hebben van maximum 42 maanden. Volgens de *Total Entrepreneurship Activity rate* (TEA), die de ondernemersgraad in een land weergeeft, zijn startups actieve bedrijven die jonger of gelijk zijn aan 42 maanden (Wong, Ho & Autio, 2005). Aan de hand van deze criteria zijn er tien *cases* geselecteerd voor de *multiple-case study*. Volgens Eisenhardt (1989) ligt het ideaal aantal *cases* tussen de vier en de tien. Bij minder dan vier casussen wordt het moeilijk om theorieën te ontwikkelen door de beperkte gevonden informatie, terwijl er bij meer dan tien casussen te veel complexiteit komt kijken door de hoeveelheid aan data (Eisenhardt, 1989). *Tabel 2* geeft een overzicht weer van de tien *cases* gebruikt voor dit onderzoek.

Dataverzameling

Voor het verzamelen van data werd er in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve diepte-interviews. Het afnemen van de interviews is gebeurd door middel van twee onderzoekers. Het voordeel hiervan is dat de onderzoekers aanvullende en verschillende inzichten bijdragen aan de data (Eisenhardt, 1989). Buiten de *cases* A en C, was er steeds één respondent per *case* aanwezig om het interview af te nemen. Bovendien gebeurde dit zowel *face-to-face* als telefonisch als via *Skype*. Het merendeel van de geïnterviewden waren de (mede)oprichters van de desbetreffende startups. De overige *interviewees* waren personen met een andere belangrijke managementfunctie in de startup. De tien interviews duurden gemiddeld veertig minuten en werden vervolgens allemaal handmatig uitgeschreven oftewel getranscribeerd.

Tabel 2

Geselecteerde cases

Case A is een Belgische startup opgericht door vier studenten van de universiteit van Hasselt. De startup houdt zich bezig met het maken van websites, apps en digitale toepassingen. Het bedrijf focust zich op het gebruiksgemak van *sites* en *tools* zodat gebruikers sneller en makkelijker met de applicatie leren werken. Het bedrijf is in januari 2018 opgericht.

Case B is een Belgische startup die hoogtechnologische oplossingen ontwikkelt voor waterzuivering over de hele wereld. Het bedrijf bestaat bijna twee jaar.

Case C is een Belgische startup die het emotionele welzijn van kinderen wil bevorderen met behulp van technologie. De startup is in 2018 gesticht door vier studenten van een hogeschool en universiteit in Limburg.

Case D is een Belgische startup die als doel heeft om een applicatie te ontwikkelen bovenop de PSD2 wetgeving die het mogelijk maakt om particulieren te helpen met hun financiële situatie. Het bedrijf bestaat een half jaar.

Case E is een Belgische startup die actief is in de dronesector. Het bedrijf specialiseert zich in *drones* en het nauwkeurig verzamelen van de *drone*-data. Het bedrijf bestaat nu 3,5 jaar.

Case F is een Belgische startup die sinds eind 2018 aan IT-oplossingen werkt voor voertuiggebruikers en gerelateerde bedrijven om zo bestuurders aan te moedigen om veiliger op de baan te rijden.

Case G is een Belgische startup die inspeelt op het tekort aan online kunst leeservaringen. Hierom digitaliseert het bedrijf kunstboeken. Het bedrijf bestaat iets meer dan twee jaar.

Case H is een Belgische startup die al negen maanden lang zowel *software* voor zijn klanten als voor zichzelf produceert.

Case I is een Belgische startup actief in de sector van fysieke beveiliging. Het bedrijf is eind 2015 opgestart en is twee maanden geleden overgenomen door een buitenlands bedrijf.

Case J is een Belgische startup met als doel om door middel van risicoanalyses bedrijven optimaal in te richten. De startup is drie jaar geleden opgestart.

Data-analyse

Gebaseerd op het *grounded theory*-principe van Corbin and Strauss (1990), begon het analyseren van de *cases* simultaan met het afnemen van de desbetreffende interviews. Elk interview werd eveneens als basis gebruikt voor de volgende bevraging. Dit komt overeen met het principe van *constant comparison* (Boeije, 2002) waarbij de ervaringen van elke *interviewee* vergeleken worden met zowel de voorafgaande als de volgende interviews.

Het codeerproces

De verzamelde data werd geanalyseerd door middel van twee coderingsprocessen, deze processen zijn uitgevoerd met behulp van NVIVO-*software* (versie 12). Een eerste methode die gehanteerd werd om te coderen is *line-by-line coding* (zie *tabel 3* voor een voorbeeld van het *line-by-line coding*proces). Dit wil zeggen dat elke lijn van de uitgeschreven data gecodeerd wordt (Glaser, 1978). *Line-by-line coding*

Tabel 3

Voorbeeld van *initial coding*

<i>Initial coding: line-by-line coding</i>	
<i>Initial coding</i>	Case E, de oprichter van de startup spreekt over de factoren in zijn omgeving die een impact op hem en zijn startup hebben.
Startup = vermoeiend Risicovol Verschillende situaties Momentopname Aandelen verkopen Winst maken Begint met idee Kapitaal en mensen nodig <i>Non-dilutive capital</i> Geen eigen vermogen afstaan Vlaamse standaarden Amerikaanse standaarden Lager eigen vermogen percentage Lager aandelen percentage Subsidiecultuur Subsidies Werkgelegenheid Subsidiedossier Initieel kapitaal Kapitaal <i>Freelancers</i> Vlajo Ecosysteem Geld + infrastructuur Menselijk kapitaal Markt + idee Juiste timing Financiële bereidheid Basisprincipes Psychologisch in orde Familiale steun Alles speelt een rol Onwetendheid Basisprincipes	Als je een startup runt, steek je al je tijd en energie erin. Het is zeer risicovol. Je moet het kunnen vanuit een privésituatie als een persoonlijke situatie, ook als vanuit een idee situatie. Het enige moment dat misschien ooit vergoed gaat zijn, is het moment waarop je eventueel je aandelen kunt verkopen of dat je bedrijf significant veel winst maakt. Het probleem is dat je eerst met een idee begint. Je hebt mensen, tijd en kapitaal nodig om iets te kunnen realiseren en in die richting is alles wat dat ze in startuptermen noemen <i>non-dilutive capital</i> . Dus geld dat je krijgt zonder dat je <i>equity</i> of aandelen moet afstaan is zeer interessant. Waar dat wij in Vlaanderen leven en niet Amerikaanse standaarden hebben, waar er veel meer geld wordt geïnvesteerd voor een lager <i>equity</i> percentage of voor een lager aandelen percentage, is er hier gelukkig in de sociale wereld een gezonde subsidiecultuur die mogelijk maakt op die subsidies aanspraak te maken. Het doel van de subsidies van Vlajo is werkgelegenheid te creëren. Wij hebben bij Vlajo een eerste dossier ingediend en gewonnen. Daar hebben wij ons initieel kapitaal van [bedrag] euro kunnen verdubbelen naar [bedrag] euro. Hierdoor hebben wij een aantal mensen of aantal <i>freelancers</i> aan het werk kunnen zetten. In die richting hebben wij een Vlajo traject doorlopen. Het is voor mij moeilijk te zeggen welke elementen er in een ecosysteem de meeste invloed hebben. Je hebt natuurlijk de basis nodig. Je hebt geld nodig. Je hebt een infrastructuur nodig. Je hebt mensen nodig om een bepaald idee te realiseren. Je hebt een markt nodig om het idee te verkopen. Je moet op de juiste tijd met het juiste idee komen. Er moet iemand bereid zijn om dit te betalen. Ik denk dat er vier basisprincipes zijn. Hierboven ligt er een hele waaier. Je moet psychologisch in orde zijn. Je moet fit zijn. Je moet familiale ondersteuning krijgen. De hele laag van kleine aspecten die er bovenop ligt, er kunnen sommige dingen heel belangrijk zijn en sommige niet. Dat weet je niet op voorhand. Ik denk dat die vier basisprincipes fundamenteel zijn om hier iets te kunnen doen.

maakt deel uit van *initial coding*¹⁰. Een voordeel van *initial coding* is dat de auteur op nieuwe ideeën kan komen die bij een eerste algemene analyse niet opgevallen waren

(Charmez, 2006). Het eerste coderingsproces resulteerde in vijfenveertig subcategorieën.

Vervolgens werd er overgegaan naar het tweede en laatste coderingsproces. Dit

¹⁰ *Initial coding* wil zeggen dat er een eerste gedetailleerde analyse van de data plaats vindt. Tijdens het *initial coding* moet de onderzoeker open blijven voor alle mogelijke theoretische uitkomsten (Charmez, 2006).

proces werd uitgevoerd door middel van *focused coding* (zie tabel 4 voor een voorbeeld van het *focused coding* proces). Het verschil tussen *initial coding* en *focused coding* is dat bij de laatste methode, de codes grotere segmenten tekst inhouden (Charmez, 2006). In dit proces wordt de data veel specifiek geanalyseerd en gecategoriseerd dan bij *line-by-line coding* (Glaser, 1978). Het aantal subcategorieën werd vervolgens gereduceerd van vijfenveertig tot twintig subcategorieën.

Uit een grondige en laatste analyse zijn er ten slotte zeven centrale thema's voortgekomen die een antwoord bieden op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek: "Welke aspecten vormen het startup ecosysteem en welke impact hebben ze op de startups?". De centrale thema's zijn: demografie, *funding*, infrastructuur, karaktereigenschappen van de ondernemer en motivatiefactoren, menselijk kapitaal, netwerken en evenementen en ten slotte overheid. Deze centrale thema's zijn tot stand gekomen door middel van *theoretical coding*. Charmaz (2006, p. 63): "*Theoretical coding is a sophisticated level of coding that follows the codes you have selected during focused coding*".

Het omsluiten van de literatuur

Een belangrijk onderdeel van *theory building* is het vergelijken van de opkomende ontwikkelde theorieën met de bestaande literatuur (Eisenhardt, 1989). De literatuurstudie in dit onderzoek concludeert dat er nog geen eenduidig overzicht bestaat omtrent startup ecosystemen (Tripathi et al., 2018). Bovendien vertellen Tripathi et al. (2018) dat startup ecosystemen regionaal verbonden zijn waardoor verdere onderzoeken eveneens in een regionale context onderzocht moeten worden. Vandaar dat de *cases* uit dit

onderzoek gesitueerd zijn in één specifieke regio, namelijk Limburg. In het volgende onderdeel zal er een antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag "Welke aspecten vormen het startup ecosysteem en welke impact hebben ze op de startups?". Dit antwoord zal verklaard worden aan de hand van de gevonden centrale thema's en uitspraken uit de kwalitatieve diepte-interviews.

Verklaringen

In het volgende onderdeel worden de zeven gevonden thema's besproken. Er zal eveneens op het einde van elk thema een korte toelichting gegeven worden van verbeterpunten van het startup ecosysteem die volgens de respondenten doorgevoerd moeten worden. Om het onderdeel verklaringen af te sluiten is er tevens een tabel terug te vinden die de verbeterpunten per thema weergeeft.

Demografie

Een eerste thema, voortgekomen uit de coderingsprocessen, is demografie. Dit thema wordt verdeeld in de subcategorieën cultuur en geografie. Ondernemen in België houdt in dat startups te maken krijgen met de Belgische geografie. Een minpunt van de locatie is dat veel startups geneigd zijn om naar het buitenland te vertrekken. Dit is te wijten aan de kleine afzetmarkt. In het buitenland zijn er namelijk meer opportuniteiten en is er meer kapitaal. Naar het buitenland vertrekken vergt echter veel administratie. Nochtans ziet case E, de kleine afzetmarkt als een uitdaging:

"Als het in België lukt, dan zal het ergens anders ook lukken."

Tabel 4

Voorbeeld van *focused coding*

<i>Focused coding</i>	
<i>Focused coding</i>	Case E, de oprichter van de startup spreekt over de factoren in zijn omgeving die een impact op hem en zijn startup hebben.
Ondernemen = risicovol	Als je een startup runt, steek je al je tijd en energie erin. Het is zeer risicovol. Je moet het kunnen vanuit een privésituatie als een persoonlijke situatie, ook als vanuit een idee situatie. Het enige moment dat misschien ooit vergoed gaat zijn, is het moment waarop je eventueel je aandelen kunt verkopen of dat je bedrijf significant veel winst maakt. Het probleem is dat je eerst met een idee begint. Je hebt mensen, tijd en kapitaal nodig om iets te kunnen realiseren en in die richting is alles wat dat ze in startuptermen noemen <i>non-dilutive capital</i> . Dus geld dat je krijgt zonder dat je <i>equity</i> of aandelen moet afstaan, is zeer interessant. Waar dat wij in Vlaanderen leven en niet Amerikaanse standaarden hebben, waar er veel meer geld wordt geïnvesteerd voor een lager <i>equity</i> percentage of voor een lager aandelen percentage, is er hier gelukkig in de sociale wereld een gezonde subsidiecultuur die mogelijk maakt op die subsidies aanspraak te maken. Het doel van de subsidies van Vlajo is werkgelegenheid te creëren. Wij hebben bij Vlajo een eerste dossier ingediend en gewonnen. Daar hebben wij ons initieel kapitaal van [bedrag] euro kunnen verdubbelen naar [bedrag] euro. Hierdoor hebben wij een aantal mensen of aantal <i>freelancers</i> aan het werk kunnen zetten. In die richting hebben wij een Vlajo traject doorlopen. Het is voor mij moeilijk te zeggen welke elementen er in een ecosysteem de meeste invloed hebben. Je hebt natuurlijk de basis nodig. Je hebt geld nodig. Je hebt een infrastructuur nodig. Je hebt mensen nodig om een bepaald idee te realiseren. Je hebt een markt nodig om het idee te verkopen. Je moet op de juiste tijd met het juiste idee komen. Er moet iemand bereid zijn om dit te betalen. Ik denk dat er vier basisprincipes zijn. Hierboven ligt er een hele waaier. Je moet psychologisch in orde zijn. Je moet fit zijn. Je moet familiale ondersteuning krijgen. De hele laag van kleine aspecten die er bovenop ligt, er kunnen sommige dingen heel belangrijk zijn en sommige niet. Dat weet je niet op voorhand. Ik denk dat die vier basisprincipes fundamenteel zijn om hier iets te kunnen doen.
Kapitaal + menselijk kapitaal	
Cultuur	
Overheid = subsidie	
Team + infrastructuur + markt	
Karaktereigenschappen + steun	

Als tweede minpunt van de Belgische locatie is er in dit onderzoek gevonden dat het tekort aan risicokapitaal een frequent voorkomend probleem is bij startups. Dit heeft als effect dat startups naar het buitenland verhuizen om kapitaal te vergaren. Respondent van case I legde dit vervolgens zo uit:

“Voor de financiering zijn wij naar Silicon Valley vertrokken om daar alle grote *venture capitalists* aan te spreken en zij vonden het

een heel goed idee. Maar als je met hen wilt samenwerken dan moet je naar daar verhuizen en dat is niet zo evident.”

Een kenmerk van de cultuur is het risico van het ondernemerschapsklimaat. Ondernemen gaat altijd gepaard met risico's, dit belemmert ondernemers om grotere en gewaagdere stappen te nemen. Heel veel respondenten hebben in de interviews verteld dat leren falen bij ondernemen hoort, aldus respondent case J:

“Ik heb geleerd dat falen nodig is, als je niet faalt ben je geen goede ondernemer”.

Echter heerst er in België een conservatieve cultuur die zegt dat falen niet mag. Bovendien krijgen ondernemers niet de kans om te falen vanwege de financiële risico's die aan de startup verbonden zijn, aldus case F. De financiële gevolgen kunnen zelfs verbonden worden aan het privéleven van de ondernemer. Het stigma rond ondernemerschap gecombineerd met de hoge risico's maakt het moeilijk voor ondernemers om te starten. Echter bestaat er een opwaartse trend in het aantal startups, wat erop wijst dat ondernemers zich niet laten afschrikken ondanks de Belgische cultuur, aldus case J.

Aangaande de demografie zijn er zowel positieve als negatieve opmerkingen aan bod gekomen, eveneens als enkele verbeterpunten naar het startup ecosysteem toe. Meerdere cases vertelden dat de toegang tot het risicokapitaal makkelijker moet worden zodat ze niet in het buitenland moeten gaan zoeken. Als tweede opmerking vindt case F dat startups meer moeten kunnen falen. Indien startups makkelijker kunnen falen en dus minder snel failliet gaan, kunnen ze meer risico's nemen en hierdoor sneller resultaten behalen. Anderzijds wil case F dat ondernemen, fiscaal minder zwaar doorweegt op het privéleven van de ondernemer. Indien de ondernemer meer risico's wil nemen met de startup en faalt, dan moet het privéleven van de ondernemer er niet onder lijden.

¹¹ “Converteerbare obligaties zijn obligaties die onder voorwaarden en op tijdstippen, die vooraf zijn bepaald, kunnen worden geconverteerd in aandelen van de vennootschap die ze uitgeeft” (Vergauwen, 2011-2012, p. 391).

Respondent van case B bevestigt deze stelling:

“Ondernemers moeten voor hun risico beloond worden. Als loontrekkende heb je een hoge fiscale last. Als een ondernemer in een startup vind ik dat nog steeds hoog. Als het goed gaat moet je betalen en wanneer het niet goed gaat waardoor je onkosten maakt kan je het geld niet recupereren en dat vind ik jammer.”

Funding

Een tweede centraal thema uit het onderzoek is de *funding* voor startups. Om een product of dienst te realiseren is het essentieel om kapitaal te verzamelen. Zoals voorheen reeds werd aangehaald is dit geen makkelijke stap. De Belgische markt is namelijk een relatief kleine markt waar weinig risicokapitaal aanwezig is. Zo vertelt de respondent van case C:

“Iets wat nog mist is dat er naast alle opportuniteiten heel weinig *venture capitalists* zijn. We hebben er bijna niks van gezien”.

Dit fenomeen resulteert in startups die op zoek gaan naar andere vormen van financiering. Een van deze alternatieve vormen van financiering is *self-funding*. Case H, I en J zijn met eigen kapitaal aan de slag gegaan bij de start van hun startup. Nog andere kapitaalsvormen die voortgekomen zijn uit het onderzoek, zijn: *angel investors*, *bootstrapping*, converteerbare leningen (converteerbare obligatie¹¹)

Tabel 5

Overzicht quotes omtrent alternatieve financieringswijzen voor startups

Financieringswijzen	Case	Quotes
<i>Angel investors</i>	G	"In het begin hadden wij <i>angel investors</i> . We zijn wij nu bijna afgerond met onze allereerste <i>deal</i> met een belangrijke investeringsgroep. De <i>angel investors</i> hebben we met netwerkevents kunnen vinden. Zo is er de BAN (<i>Business Angels Netwerk Vlaanderen</i>), zij hebben ons geholpen met het vinden van <i>business angels</i> ."
<i>Bootstrapping</i>	F	"Voor ons was het heel moeilijk om financiering te vinden, daarom hebben we veel <i>bootstrapping</i> moeten doen."
Converteerbare lening	E	"Voor ons was dat een converteerbare lening. Je krijgt het geld zonder dat je het moet terugbetalen. Maar als je verhaal succesvol is, dan vragen ze een bepaald percentage van je aandelen van je bedrijf. Voor ons was dat op dat moment heel interessant."
	I	"(...)en we hebben dat gedaan in de vorm van een <i>convertible bond</i> , converteerbare lening. Wij hebben toen [bedrag] euro opgehaald bij een 24-tal partijen. Ze noemen dat beperkte tickets van [bedrag]€ waarmee wij gewerkt hebben. Dus de meeste hebben 1 ticket gepakt sommigen dan weer 2 of 3 etc."
<i>Self-funding</i>	H	"Tot nu toe is alles <i>self-funded</i> , dus met de omzet die we zelf genereren. We hebben ook geen hulp gehad van subsidies."
	I	"Op het moment dat we er een bedrijf van hebben gemaakt, toen zijn we er met drie mensen ingestapt, hebben we er zelf wat geld in gestoken en toen hebben we in december 2015 een eerste kapitaalsronde gedaan."
	J	"Qua financiering was het heel eenvoudig, ik had [bedrag]€ spaargeld op de rekening van [naam startup] gezet en daar ben ik mee begonnen."

en subsidies (zie *tabel 5* voor de verschillende financieringswijzen voor startups). Eveneens is het mogelijk dat startups gebruik maken van een combinatie van de verschillende financieringsmanieren. Sommige startups in het onderzoek maken ook gebruik van subsidies, dit wordt echter verder uitgelegd in het thema overheid.

Het grootste kritiekpunt omtrent *funding* dat tijdens de diepte-interviews aan bod is gekomen, is de tekortkoming van risicokapitaal in België. Dit kritiekpunt werd eveneens aangehaald in het thema demografie.

Infrastructuur

Als derde thema is er de infrastructuur van het startup ecosysteem. De infrastructuur werd in dit onderzoek verdeeld in twee factoren: als eerste ondersteunende instellingen zoals incubators en accelerators en als tweede de markt. Alle startups die in dit onderzoek bevraagd zijn, zijn aanwezig in een incubator of werken samen met een accelerator. Deze ondersteunende instellingen zijn de Corda Campus, Droneport en Cronos Groep. Deel uit maken van een incubator is voor heel wat startups een groot voordeel. Enkele pluspunten die tijdens de diepte-

interviews werden aangehaald zijn: een veilige omgeving, kruisbestuiving (*cross fertilization*), advies, praktische locatie en ten slotte een werkplek met alle nodige faciliteiten (zie *tabel 6* voor een overzicht van alle voordelen die een incubator kan bieden). Bovendien bieden incubators juridische en financiële adviesorganen waar startups terecht kunnen indien ze een consultatie nodig hebben.

Daarenboven hoort er bij het thema infrastructuur, de markten waarin de startups actief zijn. De markt waarin een bedrijf zich bevindt, heeft invloed op de prestaties en de manier van zaken doen van het desbetreffende bedrijf en het samenwerken met leveranciers. Zo verteld *case G*:

“In ons geval is de kunstsector een beetje een tegenwerker, vooral de traagheid ervan. De kunstsector bestaat uit een grote familie en het is moeilijk om er binnen te geraken. Er is een hoge drempel als het erop aan komt om te netwerken binnen de kunstsector. Het is bijvoorbeeld heel moeilijk om een museum te overtuigen om samen een project te doen. Museums hebben niet veel personeel en geld om in te zetten in dat soort projecten waar wij aan werken. Het publiek bereiken is geen probleem maar de leveranciers en de kunstsector is moeilijker”.

Anderzijds kan de markt ook een positieve rol hebben. Indien de markt nog jong is, is er veel ruimte voor groei en innovatie. Startups kunnen hierop inspelen en producten en diensten ontwikkelen die in de markt ontbreken. In de markt zijn er echter steeds concurrenten aanwezig, dit heeft als gevolg dat de startups zich moeten gaan differentiëren. Een belangrijk advies dat tijdens de interviews is bovengekomen, is dat er steeds een uitgebreid marktonderzoek moet uitgevoerd worden vooraleer startups actief op de markt beginnen. Volgens startup

D en F is een marktonderzoek essentieel om te achterhalen of het idee rendabel is en om te achterhalen of er vraag is naar het product of de dienst.

Voor de subcategorie markt werd er door de respondenten geen aandachtspunten aangehaald. Elke markt is anders en heeft zowel positieve als negatieve eigenschappen. Voor de subthema's ondersteunende instellingen en markt, werden er geen kritiekpunten geciteerd.

Karaktereigenschappen en motivatiefactoren van de ondernemer

Een thema dat op het eerste zicht minder relevant lijkt voor het startup ecosysteem is de karaktereigenschappen van de ondernemer en diens motivatie. Het profiel van de ondernemer is echter ook van belang bij het ondernemen. Uit de diepte-interviews blijkt dat een ondernemer over bepaalde eigenschappen moet beschikken. Deze eigenschappen zijn: passie, assertiviteit, doorzettingsvermogen, durven doen en falen, vertrouwen hebben in het idee, in teamverband kunnen werken, flexibiliteit, goed kunnen communiceren, psychologisch en fysiek in orde zijn en ten slotte moeten ze ook ondersteuning van vrienden en familie hebben. Eveneens is het belangrijk om opportuniteiten te herkennen en er op in te spelen. Buiten de eigenschappen van de ondernemer is ook diens motivatie van belang. Uit de diepte-interviews zijn er meerdere redenen voortgekomen waarom de respondenten begonnen zijn met ondernemen. Voor vijf van de tien startups was autonomie een grote factor om een eigen bedrijf op te starten. Een andere grote reden voortgekomen uit de interviews, is de bijdrage dat hun product aan de maatschappij levert. Veel respondenten halen voldoening uit het

Tabel 6

Overzicht quotes omtrent de voordelen van een incubator

Voordelen	Case	Quotes
Werkplek en faciliteiten	A	"We zitten sinds kort op de Corda Campus in Hasselt omdat er een fatsoenlijk kantoor beschikbaar was. We zitten op een verdieping die helemaal door de Cronos cluster is afgehuurd."
		"We hebben er gigantisch veel voordelen aan: we kunnen zonder bijkomende vragen een auto lenen (enkel benzine betalen)."
	D	"Het is nodig om een fysieke plek te hebben, om samen te zitten enerzijds."
	G	"Een ander voordeel is alle faciliteiten die aanwezig zijn. Bijvoorbeeld een gratis keuken, wifi (internet), 5G, algemeen onthaal, een secretaire die je helpt met je afspraken."
	H	"Dus de locatie is belangrijk voor het aantrekken van talent. Het voordeel dat een incubator biedt, is dat er geen variabele kosten zijn, je hebt een kantoor, een bureau, wifi, stoelen enzovoort ter beschikking en je kan heel makkelijk naar een groter of kleiner kantoor wisselen zonder grote kosten. Incubators nemen het risico weg van zware investeringen."
	I	"Wij zitten trouwens op twee locaties, dus de Corda Campus is onze kleine bureau en we hebben nog een locatie in [plaatsnaam] maar dat is in een gelijkaardige omgeving, ook een incubator. Het belangrijkste voordeel is dat het op vlak van investering enorm veel flexibiliteit geeft, ik kan heel snel schakelen, kleiner of groter worden, heel makkelijk van kantoor wisselen. We zijn eerst begonnen door ergens te huren, toen waren we aan het groeien en wilden we bij huren maar dat was toen helemaal aan de andere kant van het gebouw en dan konden we niet goed meer samenwerken. Een incubator is daarom heel praktisch."
Locatie	G	"Ook de bereikbaarheid is belangrijk. Incubators zijn meestal aanwezig in de regio waar de startups daar nodig zijn. Je hebt bijvoorbeeld in Sint-Truiden, aan het vliegveld, daar heb je Droneport."
	I	"Ik was het bedrijf begonnen bij mezelf thuis, in [plaatsnaam]. Maar het merendeel van ons team zijn programmeurs en in [plaatsnaam] vond ik ze bijna niet. Dus ik had de keuze om naar Antwerpen te gaan of naar Hasselt. Maar Antwerpen zit helemaal vast door het verkeer. En Corda Campus is aangeschreven, heeft een naam, klinkt aantrekkelijk voor potentiële werknemers. Dus dat is de reden dat ik hier zit, om potentiële werknemers te vinden."
Veilige omgeving	A	"Cronos trad op als aanbieder van een veilige omgeving."
		"Het is niet evident voor een starter om geld, kantoren en klanten te vinden. Cronos zorgde dus voor de financiële en juridische veiligheid."
		"Zonder de Cronos Groep hadden we de grote stap niet gewaagd omwille van de risico's."

Tabel 6 (vervolg)

Overzicht quotes omtrent de voordelen van een incubator

Voordeel	Case	Quotes
Kruisbestuiving + advies	A	<p>"Het is niet eenvoudig voor een starter om geld, kantoren en klanten te vinden. Cronos zorgde dus voor de financiële en juridische veiligheid. Bovendien hebben zij een uitgebreid netwerk van 600 bedrijven. We mochten hun netwerk gebruiken om klanten binnen te halen en als we iets niet aankonden, konden we projecten doorgeven aan anderen. Zo zijn we snel klanten beginnen te krijgen."</p> <p>"Er is niet gigantisch veel uitwisseling waar iedereen spontaan elkaar tegenkomt en ideeën uitwisselt. Dat kan gebeuren maar het is vooral wanneer iemand dringend hulp nodig heeft of problemen ervaart, dat iedereen bereid is om te helpen. Je kan altijd bij iemand terecht."</p> <p>"Het is een opportuniteit om te leren van andere starters en het voelt goed om in een omgeving te zitten waar iedereen in hetzelfde schuitje zit. Dat is voor mij een volwaardig netwerk."</p>
	D	"(...) en anderzijds om andere mensen te leren kennen en een beetje voor <i>cross-fertilization</i> . Op dit moment hebben we er zelf niet heel veel aan gedaan omdat we een beetje apart zitten en omdat we nu volop in ontwikkeling zijn. Ik denk omdat we zo'n afgeleiden <i>roadmap</i> hebben en we weten wat we moeten doen en waar we naartoe moeten, dat de <i>cross-fertilization</i> minder relevant voor ons is. Maar met incubatoren hebben we wel de mogelijkheid om dat te doen."
	H	"In zekere mate wel en dan bedoel ik netwerken voor zowel werknemers als potentiële klanten. Veel mensen kennen de Corda Campus en dan komen wij zo met elkaar in contact. Ook heb ik klanten die hier op de Corda Campus zitten."
	I	"Een tweede voordeel is het klimaat, de werkomgeving is veel leuker dan als je ergens in een gebouw de vloer huurt in een saaie omgeving. De atmosfeer, de inrichting, de mensen die hier rondlopen, dat is hier allemaal veel leuker. Het laatste aspect is dat de incubator voor heel veel synergie tussen de bedrijven zorgt. Dat is iets waar wij iets minder van profiteren maar dat ligt helemaal aan ons. Wij zitten in een apart kantoortje, wij zijn heel gefocust op wat we moeten doen, wij praten heel veel tussen ons. Maar we hebben heel weinig tijd om op de gang te gaan <i>socializen</i> , dat gebeurt wel eens maar helemaal niet vaak. Als je op de <i>open space</i> op Corda zou zitten en je bent pas begonnen en je weet nog niet goed hoe of wat, dan denk ik dat je er veel meer aan zou hebben. Wij zitten al voorbij de zoekfase, wij weten waar we naartoe willen dus dat is voor ons minder belangrijk."
	J	"De voordelen zijn dat je kunt overleggen met mensen die ook ondernemer zijn, die soms ook tegen dezelfde dingen aanlopen, zeker mensen die al verder zijn in hun proces, die aan het <i>upscalen</i> zijn. Ik had bijvoorbeeld nog nooit een offerte opgesteld maar hier zijn ondernemers die dat al honderd keer gedaan hebben en die helpen mij dan eens geregeld. Ondernemers hebben mij heel veel geleerd. Op vlak van <i>sales</i> , budgetten, subsidies en <i>funding</i> . Ik ben daar persoonlijk heel slecht in maar ze hebben me al tips gegeven omtrent groeipremies, dus dat zijn allemaal dingen die ik gewoon weet door hier met de mensen te praten."

feit dat hun goed of dienst zinvol is en een impact heeft op het klimaat of op de samenleving en op het team zelf. Enkele minder grote motivatiefactoren zijn: winst, verschillend zijn, de lifestyle en ten slotte ervaring opdoen.

Aangezien de karaktereigenschappen en de motivatiefactoren van de ondernemer louter persoonsgebonden zijn, zijn er hier geen verbeterpunten te formuleren.

Menselijk kapitaal

Het vijfde thema is het menselijk kapitaal aanwezig in het startup ecosysteem. Menselijk kapitaal wordt in dit aspect onderverdeeld in adviesorganen en het team. Een element dat meermaals werd aangehaald tijdens de interviews was het belang van adviesorganen zoals een raad van bestuur. Startup J verzamelt jaarlijks een raad van bestuur bijeen met zowel externe als interne partijen. De respondent toetst zijn businessplan en mijlpalen af bij het adviesorgaan om te achterhalen of hij goed bezig is. Bovendien helpt zulk orgaan met het verbeteren van de aanpak aangaande verschillende aspecten binnen de startup. Buiten een raad van bestuur, hamerde bedrijf D over het beschikken of contacteren van iemand met juridische kennis:

"...daarom is ook belangrijk om iemand te hebben die *legal*-wijs goed onderlegd is. Een *legal*-persoon die weet welke soort onderneming er moet worden opgestart en die weet hoe de structuur het beste ineens zit, welke *legal entities* het meeste helpen bij een startup".

Als tweede subthema bij menselijk kapitaal hoort het team. Meermaals kwam er tijdens de diepte-interviews naar boven dat het team een belangrijke rol speelt binnen de

startup. Bovendien werd er vermeld dat het team bij voorkeur uit diverse profielen bestaat, dit wordt bevestigd door respondent van case D:

"Het is belangrijk om een team samen te stellen van mensen die heel zelfstandig zijn, die zelf opzoek gaan naar oplossingen buiten die buiten hun expertise domein zitten".

Ook de respondent van startup E beaamt de stelling, echter verteld hij dat vertrouwen binnen het team eveneens cruciaal is:

"Het is het team dat belangrijk is. We zitten hier met wat diverse mensen. Mensen die ecologisch en sociaal heel andere karaktereigenschappen hebben. Het is die diversiteit die gekaderd wordt in dezelfde passie en hetzelfde doel dat ons heel sterk maakt als team. Het kan wel alleen door een gezonde basis van vertrouwen. Er moet gigantisch veel vertrouwen zijn. We lachen veel, maar we maken ook veel ruzie. Het is hier echt een gezin en het is die band van vertrouwen en diversiteit die bijdraagt tot een succesvol idee".

Een probleem dat meerdere respondenten hebben aangehaald is het aantrekken van menselijk kapitaal. De ondernemers hebben moeite met het aanwerven van geschikte werknemers voor hun startup. De reden hierom is echter nog onduidelijk. Sommige respondenten denken dat dit te wijten is aan de werkonzekerheid die bij een startup komt kijken. Andere respondenten verklaren het probleem door de hoge loonkosten. Enkele verbeterpunten zouden kunnen zijn: de loonkosten verlagen en het risico van startups minder hard straffen, zoals aangehaald werd bij het thema demografie.

Netwerken en evenementen

De voorlaatste kerngedachte die uit de coderingsprocessen is voortgekomen is netwerken en evenementen. Toen er aan de respondenten gevraagd werd welke elementen cruciaal zijn voor startups, waren netwerken en evenementen de meest voorkomende antwoorden. Veel respondenten waren lovend over alle evenementen die er voor startups georganiseerd worden, echter is het voor enkele startups moeilijk om te achterhalen welk evenement zinvol is en welk niet. Dit komt door het groot aantal evenementen dat steeds georganiseerd worden (zie *tabel 7* voor de respons van de respondenten in verband met netwerken en evenementen). Uit de antwoorden is af te leiden dat netwerken belangrijk is voor het ontmoeten van mensen die een belangrijke rol kunnen spelen in de toekomst van de startup.

De bemerkingen omtrent netwerken en evenementen zijn in het algemeen zeer positief. Alle respondenten waren ervan overtuigd dat netwerken en evenementen een noodzaak zijn voor jonge startups. Als enige minpunt kwam naar boven dat evenementen geen verenigingen mogen worden. Hiermee wordt bedoeld dat evenementen regelmatig herhaald worden waardoor steeds dezelfde mensen aanwezig zijn. Dit heeft als gevolg dat het hele effect van netwerken en nieuwe mensen ontmoeten, teniet wordt gedaan. Er zouden dus hoofdzakelijk unieke evenementen moeten worden georganiseerd. Als tweede verbeterpunt zou er een overzicht moeten bestaan van alle evenementen en voor wie ze bedoeld zijn. Door het groot aantal evenementen hebben jonge ondernemers geen overzicht meer van de evenementen die voor hen van belang zijn.

Overheid

Het laatste en grootste thema in dit onderzoek is de overheid. In dit onderdeel wordt het thema onderverdeeld in drie subthema's, namelijk: initiatieven van de overheid, de overheid als investeerder en tot slot de administratie en procedures die startups moeten ondergaan.

Door de positieve impact van startups op een land, heeft de overheid er alle belang bij om initiatieven en organisaties op te richten die startups steunen. Tijdens de diepte-interviews zijn er meerdere steunmaatregelen naar boven gekomen, deze zijn: Vlajo, Voka Bryo, iMinds, LRM, IMec, ESA (European Space Agency), Flanders Investment Trade en het BAN (Business Angels Network). Het voordeel van deze maatregelen is dat de startups er advies kunnen gaan vragen maar evenzeer van hun netwerk gebruik kunnen maken. Doordat de initiatieven met de overheid verbonden zijn en veel met ondernemingen en startups samenwerken, hebben ze elk een uitgebreid netwerk kunnen opbouwen. Deze netwerken zijn van groot belang voor de jonge ondernemingen.

Buiten netwerken en adviseren, hebben sommige overheidsinstanties nog een extra rol, namelijk de rol van investeerders. Uit de interviews is gebleken dat meerdere startups aanvragen hebben gedaan bij overheidsinstanties voor subsidies en investeringen. De financieringssteun werd uitgevoerd door LRM, Qubic, iMec en Vlajo. De startups kunnen bij dergelijke instanties terecht voor verschillende soorten investeringen en subsidies. Deze kunnen ze ontvangen bij wedstrijden maar ook voor innovatie, onderzoek en ontwikkeling.

Ten slotte speelt de overheid een grote rol omtrent administratie en procedures. Om te ondernemen zijn er verscheidene eisen en

Tabel 7

Overzicht quotes netwerken en evenementen

Case	Quotes
A	"Ik zou zeggen omring je door de juiste mensen en zoek die mensen op, want zij gaan niet zomaar naar jou komen. Maar je kan geluk afdwingen door ervoor te zorgen dat je opvalt en naar netwerk <i>events</i> te gaan. Het belangrijkste is zelf de stap nemen en om hulp te vragen. Eenmaal je die stap zet staan er altijd mensen klaar om je te helpen."
B	"Die zullen er ongetwijfeld zijn maar ik heb op dit moment niet de tijd gehad om ze te identificeren en laat staan daarnaar toe te gaan. Er zijn ook zo veel <i>events</i> waardoor je niet meer zicht hebt."
C	"Je ontmoet andere leuke mensen en andere ondernemers die je inspireren en ideeën geven wat superleuk is."
D	"Wij hebben dat in het begin gedaan maar omdat we nu snelheid proberen te maken zijn we daar niet meer mee bezig. Vooral rond het PSD2 stuk om te zien welke spelers aanwezig zijn, om te zien of er concurrenten zijn en anderzijds om over nieuwe technologieën bij te leren en ermee aan de slag te gaan. [CEO startup D] daarentegen doet dat wel nog om investeerders aan te trekken."
E	"Moesten wij niet in dat netwerk gereageerd hebben waar dat wij onze investeerders in gevonden hebben. Moesten wij niet bij onze investeerders al die punten kunnen afvinken dat ondanks dat misschien dit een idee was dat op termijn enorm succesvol gaat zijn. Dan gaan wij ervan uit dat het geen kans had op slagen."
F	"De wereld is heel klein. Je gaat naar 1 of 2 verschillende netwerk evenementen en na een tijdje begin je meestal dezelfde mensen te ontmoeten. Het is niet slecht om oude gezichten terug te zien, maar je moet altijd nieuwe mensen leren kennen. Dus een netwerk evenement mag niet een soort van vereniging worden."
G	"De <i>angel investors</i> hebben we met netwerkevents kunnen vinden. Zo is er de BAN (Business Angels Netwerk Vlaanderen), zij hebben ons geholpen met het vinden van business angels. Onze initiële <i>founder</i> is een bekende Vlaming en die had zelf ook een eigen netwerk."
I	"(...) ten slotte, ook heel belangrijk is netwerken. Netwerken om financiering te vinden, netwerken om je eerste klanten te vinden, om via via binnen te geraken etc."

procedures waar startups aan moeten voldoen. Zo moeten bedrijven naar het ondernemingsloket gaan, moeten ze hun boekhouding in orde hebben en andere regelgevingen afhandelen. Uit de interviews is gebleken dat de procedures tijdsintensief zijn en dat er bovendien weinig duidelijkheid rond bestaat. Als ondernemer val je onder het statuut zelfstandige, dit wil zeggen dat er andere fiscale regelgevingen gelden, dit geldt echter ook voor student-ondernemers, zoals *case A*:

"Voor een boekhouder moet je bij een ondernemingsloket zijn, naar de provincie gaan, daar een toelating voor krijgen en zo blijft het doorgaan. Je weet niet wat je allemaal moet doen omdat er zoveel reguleringen en formaliteiten zijn. Daarom weet je ook niet of je alles gehad hebt. Daarbuiten zijn wij student-ondernemers, we hebben daarvoor een bepaald statuut. We zijn niet belast tot onder een bepaalde grens. Dat maakt het ook allemaal moeilijk om te lezen want ik val onder een ander statuut dan mijn collega's. Ik weet niet wat mijn kosten zijn en

hoe ik bepaalde dingen moet regelen. Ik kan het ook niet aan hen vragen.”

De administratieve lasten en procedures hebben een afremmend effect op de *corebusiness* van de startups. *Case E* legt uit hoe de regels en procedures de innovatie tegenwerken:

“...ik denk dat daardoor de regelgeving soms te veel bijkomende zaken vraagt waardoor dat men de complexiteit van de innovatie aan zich onderschat. Het is voor mij verschrikkelijk moeilijk in de zin van dat het al heel moeilijk is om technologische innovatie te realiseren. Het feit dat er hieraan zoveel regels en extra administratieve zaken moet voldaan worden, maakt het werk extra zwaar.”

Over de initiatieven die door de overheid worden georganiseerd waren alle respondenten zeer positief. Zo hebben de startups van de steun en het netwerk van de maatregelen kunnen genieten. Van de financiële steunmaatregelen hebben de respondenten eveneens veel gebruik gemaakt. De subsidies en de investeringen die door de overheid mogelijk zijn gemaakt, spelen een grote rol voor de meeste startups in dit onderzoek. Echter hebben meerdere respondenten aangehaald dat er meer transparantie moet zijn omtrent het aantrekken van kapitaal, aangezien niet iedereen weet hoe ze hieraan moeten beginnen. Als tweede opmerking zou de overheid startups moeten helpen omtrent financiering. Volgens *case I* zou de overheid stimulansen moeten geven aan particulieren of bedrijven die in startups investeren. Een andere mogelijkheid is om standaard investeringsformules in te voeren waardoor startups eenvoudiger converteerbare leningen of andere financieringsmogelijkheden kunnen

invoeren, zonder naar hun notaris te moeten stappen.

Ondanks dat de administratieve formaliteiten een last zijn, worden ze wel door de ondernemers aanvaard. Velen laten hun boekhouding of andere regelgevingen door externen, zoals boekhouders in orde maken. Echter kost dit de startups geld. Bovendien hebben enkele respondenten tijdens de interviews verteld dat er meer helderheid moet zijn omtrent de procedures. Er gaat veel onduidelijkheid gepaard met de vele fiscale uitzonderingen en de verschillende stappen die een ondernemer moet doornemen om te beginnen. Vooral student-ondernemers kampen met de onduidelijkheid omtrent de financiële grenzen en gevolgen. Daarom wensen de respondenten een administratieve vereenvoudiging en geen verspreiding van de informatie en procedures. Daarenboven is er vraag naar de digitalisering van de administratieve regelgevingen, aangezien veel bedrijven *paperless* willen werken en dit mogelijk ook sneller en efficiënter is. Als laatste adviespunt is er tijdens de interviews aan bod gekomen dat de ondernemingen nood hebben aan een stabiel ondernemingsklimaat. Dit wil zeggen dat de regels niet constant moeten veranderen.

Doorheen het onderdeel verklaringen werden de zeven thema's toegelicht. Er werd eveneens verklaard welke impact de thema's op de *cases* hebben en hoe zij het startup ecosysteem liever zien zitten. In *tabel 8* wordt een beknopt overzicht weergegeven van de verklaringen en de aandachtspunten van de respondenten die tijdens de diepte-interviews naar boven zijn gekomen. De gevonden verbeterpunten kunnen van pas komen voor overheidsinstanties die als doel hebben om het startup ecosysteem te faciliteren.

Tabel 8

Overzicht verbeterpunten voor het startup ecosysteem

Thema	Verbeterpunten
Demografie	-Makkelijker toegang tot risicokapitaal in België -Startups moeten makkelijker kunnen falen zonder direct failliet te worden verklaard -Het risico dat ondernemers aangaan moet beloond worden
<i>Funding</i>	-Er moet meer risicokapitaal zijn in België
Infrastructuur	
Karaktereigenschappen en motivatiefactoren van de ondernemer	
Menselijk kapitaal	-Lagere loonkosten voor werknemers -De risico's van startups minder hard straffen
Netwerken en evenementen	-Steeds unieke evenementen organiseren met steeds een verschillend publiek -Een overzicht weergeven van alle evenementen en het doelpubliek
Overheid	-Transparantie omtrent het aantrekken van kapitaal -Stimulansen geven aan particulieren en bedrijven die in startups investeren -Standaard investeringsformules invoeren voor startups -Administratieve helderheid voor student-ondernemers -Administratieve vereenvoudiging -Minder verspreiding van administratie en procedures -Digitalisering van administratieve regelgeving -Stabiel ondernemingsklimaat

Discussie en verdere aanbevelingen

Uit de bestaande literatuur is gebleken dat startups een belangrijke rol vervullen in de hedendaagse samenleving. Ze zorgen namelijk voor jobcreatie en economische groei (Birch, 1979, 1987; Davidsson et al., 1995; Bladwin & Picot, 1995). De omgeving waarin de startups actief zijn heet het startup ecosysteem (Warsta & Seppänen, 2008; Gardens, 2015). Dit onderzoek speelt in op het belang van startups en doet een onderzoek naar het startup ecosysteem in Limburg. Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen welke aspecten het startup ecosysteem vormen en welke impact ze op de startups hebben.

In het literatuuroverzicht wordt een

startup ecosysteem als volgt gedefinieerd: *“a startup ecosystem operates in the environment of a specific region. It involves actors that can act as stakeholders, such as entrepreneurs, investors, and other groups of people who have some self-interest in the ecosystem. They collaborate with supporting organizations, such as funding agencies, governments, and educational institutions. They establish organizations to create an infrastructure in which a common network that could support and build startups on a smaller scale is set up, as well as to increase domestic product development and the creation of new jobs in the country on a larger scale”* (Tripathi et al., 2018, p. 11). Eveneens wordt er geconcludeerd dat er een te kort is aan empirisch onderzoek omtrent startup

ecosystemen. Bovendien moet verder onderzoek in een regionale context gebeuren aangezien startup ecosystemen regionaal verbonden zijn (Tripathi et al., 2018).

Het onderzoek is gebaseerd op de *grounded theory* en uitgevoerd door middel van de *case study*-methode. Er zijn tien startups ondervraagd met behulp van diepte-interviews. Vervolgens werden alle interviews uitgeschreven en geanalyseerd aan de hand van verschillende codeerprocessen. Zo zijn er zeven hoofdthema's tot stand gekomen.

Volgens dit onderzoek bestaat het startup ecosysteem uit de volgende zeven hoofdthema's: de demografie van het land, de verschillende financieringswijzen, de infrastructuur, de karaktereigenschappen en de motivatiefactoren van de ondernemer, het menselijk kapitaal, het netwerk en de evenementen en tot slot de overheid. Deze thema's komen voor een groot deel overeen met het onderzoek van Tripathi et al. (2018). Volgens de *multi-vocal* studie van Tripathi et al. (2018), bestaande uit 63 onderzoeken, bestaat het startup ecosysteem uit acht hoofdfactoren. Deze thema's zijn: *entrepreneur, support factors, finance, demography, market, education, human capital* en *technology*.

Een eerste aspect afgeleid uit de diepte-interviews is de demografie van een land. In België is er sprake van een conservatieve cultuur. Zo wordt falen beschouwt als een zwakte en wordt het afgestraft door middel van financiële gevolgen. Daar zijn de respondenten het niet mee eens. Volgens hen moeten ondernemers leren falen om daaruit te leren en zichzelf te verbeteren. In de literatuur bevestigen Markham en Kruger (2015) en Kon et al., (2015) het belang van de cultuur voor startups. Indien er een tekort is aan vertrouwen en ondernemerschapmentaliteit

in een land, kan dit een negatieve invloed hebben op startups (Markham & Kruger, 2015; Kon et al., 2015).

Buiten de conservatieve cultuur is België een land met een kleine afzetmarkt. Dit heeft als gevolg dat sommige Belgische ondernemers naar het buitenland verhuizen om opportuniteiten en risicokapitaal op te zoeken. Volgens Horn (2014) kan de locatie van een startup invloed hebben op diens prestaties en middelen. Het heeft daarom weinig zin om als startup te beginnen op een locatie met een kleine bevolking, weinig middelen en weinig ondersteuning (Horn, 2014).

Er kan besloten worden dat de omgeving en de cultuur eerder een belemmerende invloed hebben op de startups. Op basis van het onderzoek kan er aanbevolen worden dat startups makkelijker toegang moeten hebben tot risicokapitaal en dat startups eveneens de mogelijkheid moeten krijgen om makkelijker te falen en te experimenteren. Bovendien zouden ze meer beloond moeten worden voor de risico's die ze nemen, aldus de respondenten.

Als tweede factor is er de financiering van de startups. Zoals eerder vermeld is er in België een tekort aan risicokapitaal en moeten de ondernemers op zoek naar alternatieven. Andere financieringswijzen zijn *self-funding, angel investors, bootstrapping, converteerbare leningen* en subsidies (zie tabel 5). Volgens de *multi-vocal* studie van Tripathi et al. (2018) is de financiering een belangrijk aspect in het startup ecosysteem en zullen startups meerdere financieringswijzen gebruiken. Dit wordt bevestigd door de verschillende respondenten in het huidige onderzoek. Ondanks de aanwezigheid van alternatieve financieringswijzen, kan het tekort aan risicokapitaal als negatief beschouwd worden voor de startups in België.

Een recommandatie is dat startups in de toekomst veel makkelijker toegang krijgen tot risicokapitaal.

Het derde thema, infrastructuur wordt verdeeld in twee subcategorieën, namelijk ondersteunde instellingen en de markt. Tot de subcategorie ondersteunende instellingen behoren incubators en accelerators. Tijdens de interviews zijn er heel wat positieve kenmerken aangehaald omtrent incubators (zie *tabel 6*). Er kan als conclusie getrokken worden dat de ondersteunende instellingen een bevorderend effect hebben op de startups.

Tripathi et al. (2018) bekrachtigen de reacties van de respondenten omtrent de ondersteunende instellingen. Incubators bieden advies en een gemeenschappelijke locatie aan (Markham & Kruger, 2015). Bovendien wordt er in de literatuur aangehaald dat incubators samenwerken met de private sector om zo startups te helpen (Provonix, 2015; Markham & Kruger, 2015; Odineca, 2014; Spiegel, 2014). Echter wordt dit nergens door de respondenten aangehaald.

Voor de subcategorie markten, werden er zowel positieve als negatieve elementen aangehaald. De markt kan zowel tegen- als meevallen op vlak van leveranciers en concurrenten. Het is daarom belangrijk dat startups een marktonderzoek doen vooraleer ze zich differentiëren van de concurrentie. In de literatuur wordt beaamd dat het essentieel is om de noden en de behoeften van de klanten te begrijpen. Dit is mogelijk door middel van marktonderzoek, hiermee kan eveneens een competitief voordeel in de markt worden gerealiseerd (Tripathi et al., 2018).

Het vierde aspect is de karaktereigenschappen en motivatiefactoren van de ondernemer. Tijdens de interviews zijn er meerdere eigenschappen aangehaald die volgens de respondenten nodig zijn om een goede ondernemer te zijn. Aan de

karaktereigenschappen kan er geen bevorderende of belemmerende status worden toegewezen aangezien de eigenschappen persoonsgebonden zijn. Dit geldt ook voor de motivatiefactoren van de ondernemers.

In dit onderzoek zijn er meerdere karaktereigenschappen aangehaald die volgens de respondenten een positieve invloed hebben op ondernemerschap. Echter is er in de bestaande literatuur weinig onderzoek gedaan naar de karaktereigenschappen van goede ondernemers en zijn in de bestaande literatuur dubbelzinnige resultaten bekomen (Llewellyn & Wilson, 2003). Hierom wordt het aanbevolen om verder onderzoek uit te voeren naar de karaktereigenschappen van ondernemers.

Als vijfde thema in het startup ecosysteem is er het menselijk kapitaal. Deze factor wordt onderverdeeld in twee subcategorieën namelijk, adviesorganen en het team. Tijdens de interviews werd er veel nadruk gelegd op het invoeren van adviesorganen met interne en externe partijen binnen de startups. Hierdoor worden de ondernemers bewust van de zwakke en sterke punten in hun *businessmodel*. De invoering van zulke adviesorganen brengt een beduidend voordeel mee voor de startups en wordt sterk aangemoedigd. Volgens de literatuur is de doeltreffendheid van de adviesorganen afhankelijk van de bereidwilligheid van de CEO om advies aan te nemen en om de bedrijf gerelateerde problemen te bespreken (Morkel & Posner, 2002, p. 42). Morkel & Posner (2002) bevestigen echter dat jonge startups het meest genieten van de aanwezigheid van adviesorganen. Dit is omdat zij meer nood hebben aan advies dan gevestigde bedrijven.

Voor het subthema team is het belangrijk dat er diverse profielen aanwezig zijn en dat er een sterke vertrouwensband is.

Echter hebben ondernemers veel moeite met het aantrekken van menselijk kapitaal voor hun startup. Dit kan te wijten zijn aan twee oorzaken, namelijk de hoge loonkosten of het te hoge risico en dus de werkonzekerheid. Beide oorzaken spelen een hinderlijke rol voor de startups en zouden moeten worden aangepakt. Tripathi et al. (2018) erkennen het belang van *human capital* in het startup ecosysteem, echter wordt het team in hun studie niet aangehaald als belangrijke factor. Dit spreekt de bevindingen van het huidig onderzoek tegen. Hierom zou er meer onderzoek moeten worden gedaan naar *human capital* binnen startups. Zo kan er eveneens een antwoord worden gegeven op de redenen waarom startups moeilijkheden hebben met het aantrekken van menselijk kapitaal. Op deze manier kan er worden ingespeeld op de problematiek rond het aantrekken van menselijk kapitaal binnen startups.

Als voorlaatste thema is er netwerken en evenementen. Deze factor speelt een belangrijke rol in de beginfase waarin ondernemers nieuwe en belangrijke mensen ontmoeten. Door het belang van en de toenemende interesse in startups, ontstaan er steeds meer evenementen. Het nadeel dat hiermee gepaard gaat is dat er geen structuur meer is omtrent deze evenementen. Hierdoor wordt steeds hetzelfde publiek aangetrokken waardoor ondernemers steeds dezelfde mensen tegenkomen.

Overeenkomstig met de literatuur dienen evenementen om investeerders en menselijk kapitaal te vinden (Wiki, 2016). Bovendien functioneren evenementen als een katalysator voor de creatie van startups en innovatie in een bepaalde regio (Tripathi et al., 2018, p. 12). Een aanbeveling omtrent het startup ecosysteem zou zijn om steeds unieke evenementen te organiseren en deze steeds

overzichtelijk weer te geven. Zo is de kans op onnodige evenementen veel kleiner.

Het laatste aspect dat het startup ecosysteem vormt is de overheid. Dit thema wordt onderverdeeld in drie subcategorieën, initiatieven van de overheid, overheid als investeerder en tot slot administratie en procedures.

Voor de eerste subcategorie, initiatieven van de overheid, is er tijdens het analyseren van de interviews een opsomming tot stand gekomen van overheid gerelateerde steunmaatregelen. Elke maatregel is zeer gewenst bij de startups en heeft een bevorderende impact. De literatuur bevestigt dat overheden programma's invoeren om startups te ondersteunen. Overheidsinstanties werken samen met andere organisaties zoals incubatoren om startups advies te verlenen (Tripathi et al., 2018).

Het tweede subthema, overheid als investeerder wordt evenzeer verwelkomd bij de startups. De *cases* gebruikt in dit onderzoek hebben bijna allemaal meerdere aanvragen gedaan naar subsidies. Volgens Pary en Witmeur (2019) kunnen startups in België beroep doen op financiële overheidssteun. De moeilijkheid van overheid gerelateerde financieringen is dat de overheid garanties en voorspelbaarheid van de geldstromen vereist. Dit is echter niet eenvoudig voor startups die in hun beginfase zitten. Daarom komt financiële overheidssteun in mindere mate voor (Pary & Witmeur, 2019, p. 4). In de diepte-interviews kwam het eveneens voor dat van alle *cases* die een aanvraag tot subsidies gedaan hadden, slechts enkele de subsidies in kwestie ontvangen hebben.

De laatste subcategorie is administratie en procedures. Deze categorie is tevens ook het meest belemmerende aspect in het startup ecosysteem. Startups moeten aan verschillende regelgevingen voldoen, echter

werken deze vereisten de *corebusiness* van de startups tegen. Volgens de respondenten zijn de procedures tijdrovend en inefficiënt.

Chigunta (2002) legt uit dat ondernemers weinig toegang hebben tot de ondersteunende maatregelen van de overheid, vanwege de langdurige bureaucratische processen. Ook het tekort aan informatie omtrent de overheidsinstanties zorgt ervoor dat startups niet volledig kunnen genieten van de overheidsondersteuning, aldus Chigunta (2002).

Omtrent het thema overheid zijn er verschillende verbeterpunten aangehaald door de respondenten. Zo zou er meer transparantie moeten zijn rond het aantrekken van kapitaal en omtrent administratie. Bovendien opteren de tien *cases* voor een stabiel ondernemingsklimaat.

In *tabel 8* zijn verschillende elementen aangehaald die volgens de respondenten verbeterd moeten worden in het huidige startup ecosysteem. Deze verbeterpunten zouden mogelijks een bevorderende impact hebben op de startups en als volgt ook op de Belgische economie. Echter zijn de aandachtspunten niet getest en kan dit niet met zekerheid gezegd worden. Verder onderzoek omtrent de aangehaalde verbeterpunten kan mogelijks een voordeel bieden voor de overheidsinstanties die tot doel hebben om startups te ondersteunen.

In de literatuur vertellen Tripathi et al. (2017) over het belang van *competitors* in het startup ecosysteem. Echter is dit een factor die afwezig was in het huidige onderzoek. De bevraagde respondenten beweerden in de diepte-interviews om niet of amper met concurrenten samen te werken. Nochtans kunnen startups verscheidene voordelen halen uit samenwerkingen met *competitors*, aldus Hamel et al. (1989).

Dit onderzoek heeft als doel om het huidige startup ecosysteem in kaart te brengen en om de impact van elk aspect op de startups te analyseren. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van tien startups, dit is echter een beperkte omvang van *cases*. Om een representatiever beeld te krijgen zouden er meerdere startups bevestigd moeten worden. Ook moet er rekening worden gehouden met de ligging van de startups. Buiten startup I, zijn de tien startups volledig gesitueerd in Limburg. Een groot deel is zelfs beperkt tot Hasselt. Het bevestigen van deze *cases* kan voor een locatie-gebonden beeld zorgen. Bijkomend maken de meeste startups in dit onderzoek deel uit van de incubator Corda Campus. Dit kan een invloed hebben gehad op de antwoorden bij de vragen in verband met de ondersteunende instellingen.

Ook moet er in dit onderzoek rekening worden gehouden dat de *theory building* volledig gebaseerd is op de antwoorden van de *interviewees*. De stellingen zijn na de diepte-interviews niet gecontroleerd.

Verder onderzoek omtrent startup ecosystemen in België zou via een andere methode moeten gebeuren dan *theory building*. Als volgt kunnen er *cases* gebruikt worden die verspreid liggen over heel België in plaats van enkel in Limburg.

Tot slot hebben de respondenten in dit onderzoek verbeterpunten aangegeven omtrent het huidige startup ecosysteem. Het zou interessant zijn om te achterhalen of deze pijnpunten daadwerkelijk een belemmerende invloed hebben op startups. Ook zou het wetenswaardig zijn om te achterhalen welke effecten de verbeterpunten op de startups en op de Belgische economie hebben, indien ze zouden worden doorgevoerd.

Geraadpleegde literatuur

- Allegrezza, D. (2018). *Waarom zeggen familiebedrijven de beurs vaarwel? Op zoek naar verklaringen* (Thesis). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1942/26975>
- Ballanco, M. (2008). The State of Entrepreneurship in Belgium and the Netherlands. *Perspectives on Business and Economics*, 26(9), 77–87. Retrieved from <https://preserve.lehigh.edu/perspectives-v26/9>
- Barbu, C. M., Bratu, R. Ş., & Sîrbu, E. M. (2018). Business Models of the Sharing Economy. *Review of International Comparative Management*, 19(2), 154–166.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Bringmann, K., Verhetsel, A., & Steunpunt Ondernemen en Regionale Economie, Leuven, Netherlands. (2014). *Onderzoek naar durfkapitaal in een geografische context: een bespreking van methoden voor datacollectie* (Beleidsrapport STORE-B-13-021).
- Browning, L. D., Beyer, J. M., & Shetler, J. C. (1995). Building Cooperation in a Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor Industry. *Academy of Management Journal*, 38(1), 113–151. <https://doi.org/10.2307/256730>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE Publications Ltd.
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3–4), 19–25. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00184
- Conn, V. S., Valentine, J. C., Cooper, H. M., & Rantz, M. J. (2003). Grey Literature in Meta-Analyses. *Nursing Research*, 52(4), 256–261. <https://doi.org/10.1097/00006199-200307000-00008>
- Deman, R., Tchinda, C., & Van den Broele, E. (2018). *Startersatlas 2018*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. In A. Strauss & J. Corbin (Eds.), *Grounded Theory Methodology - An Overview* (pp. 273–285). Sage Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

- Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94–119.
<https://doi.org/10.2307/41166418>
- Geibel, P. D. R. C., & Manickam, M.Sc, M. (2015). The startup ecosystems in Germany and in the USA Explorative analysis and comparison of the startup environments. *6th Annual International Conference on Innovation and Entrepreneurship (IE 2016)*, 5, 64–70.
https://doi.org/10.5176/2251-2039_IE15.9
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study* (Thesis).
- Hernández, C., & González, D. (2016). Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115–137.
<https://doi.org/10.1080/10978526.2016.1171678>
- Khan, G. A. (2018). Barriers to Entrepreneurial: A Demographic Analysis. *Prestige International Journal of Management and Research*, 10(4), 68–75.
- Linna Jr., D. W. (2016). What We Know and Need to Know About Legal Startups. *Digital Commons at Michigan State University College of Law*, 389–417.
- Llewellyn, D. J., & Wilson, K. M. (2003). The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. *Education + Training*, 45(6), 341–345.
<https://doi.org/10.1108/00400910310495996>
- Mollick, E. (2013). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- Morrisette, S. G. (2007). A Profile of Angel Investors. *The Journal of Private Equity*, 10(3), 52–66.
<https://doi.org/10.3905/jpe.2007.686430>
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>
- Pary, N., & Witmeur, O. (2019). *Hoe jonge technologiebedrijven in Brussel zich financieren* (Thesis). Retrieved from <http://journals.openedition.org/brussels/2213>
- Suresh, J., & Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 95–101.
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2018). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software*

- Technology*, 105, 1–22.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Tripathi, N., Seppanen, P., Oivo, M., Simila, J., & Liukkunen, K. (2017). The Effect of Competitor Interaction on Startup's Product Development. *43rd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*, 125–132.
<https://doi.org/10.1109/SEAA.2017.34>
- Vergauwen, J. (2011). *Converteerbare obligaties. Het verschijnsel van de "Verwatering" en de Wettelijke Bescherming* (Thesis).
- Weber, E. (2016). *Advisory Boards in Startups - Investigating the Roles of Advisory Boards in German Technology-Based Startups* (Thesis).
- Wiesche, M., Jurisch, M. C., Yetton, P. W., & Krcmar, H. (2017). Grounded Theory Methodology in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 41(3), 685–701.
- Wong, P. K., Ho, Y. P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335–350.
<https://doi.org/10.1007/s11187-005-2000-1>
- Yin, R. K. (1991). Advancing Rigorous Methodologies: A Review of "Towards Rigor in Reviews of Multivocal Literatures... ." *Review of Educational Research*, 61(3), 299–305.
<https://doi.org/10.3102/00346543061003299>

Bijlage: Interviewleidraad

Inleiding:

"Wij zijn twee masterstudenten HW en TEW aan de universiteit van Hasselt en voor onze thesis doen wij onderzoek naar de opbouw van de startup ecosystemen van jonge ondernemers. Wat wij willen bereiken is om alle indicatoren die aanwezig zijn in het startup ecosysteem op te lijsten en te onderzoeken of deze een bevorderende of een belemmerend effect hebben op de startups."

Interviewvragen:

Persoonlijk

1. Kunt u uzelf kort voorstellen; wie u bent, wat uw bedrijf is en welk product of dienst u levert?
2. Waarom bent u een eigen onderneming begonnen? Hoe heeft u het idee gekregen?
3. Hoe zou u uzelf beschrijven als ondernemer? Welke karaktereigenschappen vindt u het meest belangrijk?

Motivatie

4. Push-factoren: Wat zijn de interne en externe factoren die u naar ondernemerschap hebben geduwd?

5. Pull-factoren: Welke factoren hebben u naar ondernemerschap toegetrokken?

Omgeving

6. Wat of welk instelling/infrastructuur zorgde voor de goede start of meerwaarde, i.e. gaf een opportuniteit?

7. Hoe heb je partners gevonden en wat was tijdens het zoekproces naar naar partners belangrijk?

8. Welk doel heeft u voor ogen op LT? → Gedachten aan *shared value* voor de maatschappij?

9. Is/was er aanwezigheid van angst voor stigmatisering en mislukking in het begin?

10. In welke mate heeft de media of een bepaalde cultuur (het bevinden in een studentstad, familiale onderneming) een invloed op uw ondernemerschap?

Extra vragen

11. Stel dat u in de politiek zat en u invloed kon uitoefenen op de steun die ondernemingen/startups van de overheid ontvangen. Welke maatregelen zou u ondernemen om de startups te helpen?

12. Wat is jullie mening over incubatoren? Hebben ze een meerwaarde? Welke?

13. Welke elementen zijn er volgens u aanwezig in het startup ecosysteem en welke zijn volgens u het belangrijkste?

14. Hoe heeft de overheid een rol gespeeld om u omtrent ondernemerschap te stimuleren?

15. Hebben andere collega-ondernemers een bijdrage/meerwaarde geleverd voor het ondernemingsgebeuren of hebben ze invloed gehad op *de creative thought process*? En heeft het op hetzelfde platform en netwerk bevinden een cruciale rol gespeeld? Hoe?

16. U bevindt zich in een bepaald ecosysteem, welke kennisinstellingen waren aanwezig die een positieve of zelfs een negatieve invloed hadden en op welk manier gebeurde dit?

17. Wat is uw mening over het startup ecosysteem? (Positief, negatief) In welk zin?

18. Welk advies zou u meegeven aan pas beginnende startups?