



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Venture capital en de professionalisering van groeiende ondernemingen

Matthias Koopmans

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

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

BEGELEIDER :

De heer Rob JANSSENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Venture capital en de professionalisering van groeiende ondernemingen

Matthias Koopmans

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

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

BEGELEIDER :

De heer Rob JANSSENS

Introductie

Er zijn reeds tal van studies toegewijd aan het belang van organizational learning (hierna OL) voor het overleven van organisaties (Levitt & March, 1988; Smith & Elliott, 2007; Sosna, Treviño-Rodríguez, & Velamuri, 2010). Uit onderzoek van Smith en Elliott komt namelijk naar voren dat OL een sterke positieve impact heeft op de innovatieve capaciteiten van een organisatie. Deze onderzoekers ontwikkelde praktijken waarmee organisaties effectievere leercapaciteiten voor crisis gebeurtenissen kunnen ontwikkelen. Dit leidt tot een verbeterde concurrentiepositie wat positief is voor de economische en financiële resultaten van een organisatie (Lopez, Peón, & Ordás, 2005; Smith & Elliott, 2007). OL is enkel maar van groter belang geworden sinds de covid-19 pandemie voor iedere organisatie. Deze zijn namelijk allemaal geconfronteerd met grotendeels bedreigingen, maar ook met opportuniteiten voor hun huidige business. In de studie van Shen en collega's kwam namelijk naar voren dat de covid-19 pandemie een negatieve impact heeft op de bedrijfsprestaties afhankelijk van de sector waarin deze actief is en de bedrijfsgrootte (Shen, Fu, Pan, Yu, & Chen, 2020). Praktijken van OL dragen bij om dergelijke crisissen door te komen (Smith & Elliott, 2007). Een belangrijke stap binnen het hele concept van OL is het beseffen dat de huidige status quo beter kan. Dit biedt namelijk de eerste stap tot leeropportuniteiten (Smith & Elliott, 2007). Het belang van leren binnen de organisatie is dus niet meer weg te denken voor de managers om met deze huidige bedreigingen om te gaan. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

"Hoe helpt een incubator, alsook de startup zelf, bij het professionaliseren van het leerproces binnen een startup?"

Het concept OL wordt in de literatuur beschreven door Barbara Levitt en James G. March als een strategische handeling die gebaseerd is op routines, afhankelijk is van het verleden en ten slotte gericht is op continuïteit (Levitt & March, 1988). Doordat leden van de organisatie taken gaan uitvoeren, worden er ervaringen opgedaan. Deze ervaringen leiden tot kennis die wordt opgeslagen en gedeeld binnen en buiten de organisatie om toekomstige beslissingen te nemen (Argote & Miron-Spektor, 2011). Gevestigde organisaties staan verder in de levenscyclus dan startups waardoor ze kunnen terugvallen op kennis uit het verleden (Levitt & March, 1988). Deze organisaties worden in tegenstelling tot startups ook minder geconfronteerd met onzekerheden (Sommer, Loch, & Dong, 2009). Startups worden niet enkel geconfronteerd met continue onzekerheden maar hebben ook meer risico om onderuit te gaan bij bedreigingen zoals de huidige covid-19 pandemie (Shen et al., 2020). Echter zijn dergelijke innovatieve bedrijven zoals startups belangrijk voor de economische groei van een land. Zo worden deze innovatieve groeibedrijven en de universiteit-industrie in de studie van Mueller gezien als motor voor de economische groei (Mueller, 2006). Hierdoor stijgt de relevantie voor de aanwezigheid van dergelijke innovatieve groeibedrijven voor beleidsmakers. Zij moeten deze startups bijstaan door het creëren van een gunstig klimaat waarbinnen ze zichzelf kunnen ontplooiën (Mueller, 2006).

OL is recent een hot topic binnen de academische onderzoekswereld geworden. De consensus dat het vermogen om te leren en zich aan te passen cruciaal is voor het lange termijn succes van organisaties, heeft gezorgd voor de toenemende relevantie van OL (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Binnen het onderzoeksdomein van OL is er al dusdanig veel onderzoek gedaan naar het leerproces van grote organisaties. Zo legt de studie van Kline en Saunders 10 bouwstenen bloot die gehanteerd zouden moeten worden door de organisatie om te kunnen leren op elk niveau (Kline & Saunders, 1993). Toch zijn sommige organisaties beter in leren dan andere (Argote & Miron-Spektor, 2011). Daarom kies ik ervoor om de centrale onderzoeksvraag op te splitsen in twee deelvragen. De eerste deelvraag luidt als volgt:

"Welke interne resources hebben een positieve invloed op het OL van startups en waarom?"

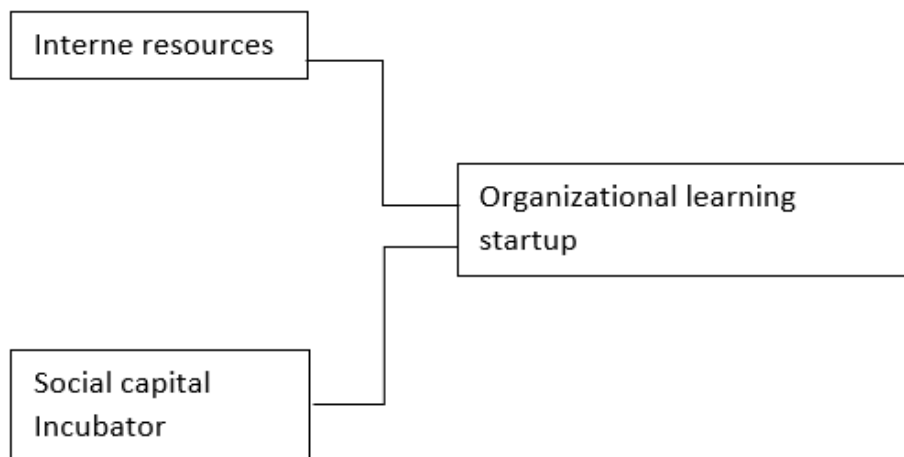
Grote organisaties zoals Xerox hebben aparte business units voor het scannen van opportuniteiten binnen hun sector. Dit is weliswaar een belangrijke stap voor organisaties om het eigen leren te boosten. Startups beschikken niet over dergelijke budgetten waardoor zij via andere kanalen tot kennisspillovers moeten komen (Argote & Miron-Spektor, 2011; Goh, 1998; Kline & Saunders, 1993).

De opkomst van incubatoren heeft de barrières om kennisspillovers te bekomen verlaagd voor startups (Bergek & Norrman, 2008). Een incubator is een fysieke ruimte die al dan niet betalend een inhoudelijk programma aanbiedt aan startende ondernemingen. Vaak stelt een incubator kantoorruimte beschikbaar waar startups uit een gelijkaardige sector worden geclusterd. Het doel van een incubator bestaat uit het verschaffen van opportuniteiten in de vorm van coaching voor het ontwikkelen van deze startups (Decraene). Zij dragen dus ook in grote mate bij tot het OL van startups. Uit onderzoek in het Verenigd Koninkrijk zien we dat incubatoren volgende services aanbieden: kantoorruimte, coaching, financiële steun en basis services zoals boekhouden en intellectuele bescherming (Hansen, Chesbrough, Nohria, & Sull, 2000). In de huidige literatuur is er al veel onderzoek gedaan naar de financiële services die incubatoren aanbieden aan de deelnemende groeibedrijven. Zo kunnen zij een som geld investeren in de groeibedrijven in ruil voor een percentage van de aandelen van het groeibedrijf (Hansen et al., 2000). Op deze manier krijgen startups een financiële injectie om verder te groeien. In deze studie kies ik ervoor om de focus te leggen op het social capital van incubatoren. Meer specifiek tracht ik bij de tweede deelvraag een antwoord te formuleren op de vraag:

"Hoe kunnen incubatoren op een niet financiële basis bijdragen bij het OL van startups?"

Een incubator heeft diverse tools ter beschikking om een startup hulp te bieden bij de professionalisering. In eerste instantie kan ze hulp bieden op zakelijk vlak. Zo hebben Vlaamse incubatoren bijvoorbeeld externe boekhouders binnen hun netwerk die expertise hebben in de fiscaliteit (Vlaio, 2019). Ook marketeers kunnen hulp bieden bij het presenteren van het product of de dienst naar potentiële klanten. Deze partijen hebben een positieve invloed op het OL van startups wanneer er uitwisselingen van kennis en ervaringen plaatsvinden (Levitt & March, 1988; Vlaio, 2019). Niet enkel op zakelijk maar ook op technisch vlak kunnen incubatoren bijdragen tot de professionalisering van startups. Vlaanderen beschikt over een breed portfolio aan incubatoren die gespecialiseerd zijn in hun vakgebied. Zo heb je in Vlaanderen voornamelijk incubatoren die

gespecialiseerd zijn in HealthTech, ICT en BioTech. De incubatoren die gespecialiseerd zijn in BioTech, zoals de Bio-Incubator in Leuven, zijn uitgerust met gespecialiseerde labo's waar aangesloten startups onderzoek kunnen doen (Vlaio, 2019). Deze faciliteiten hebben eveneens ook een positief effect op het OL van startups. Dit biedt namelijk opportuniteiten om het product of de dienst verder te ontwikkelen (Levitt & March, 1988; Vlaio, 2019).



Figuur 1.
Visuele representatie
van het onderzoek

Ik kies ervoor in dit onderzoek om de focus te leggen op startups voor diverse redenen. Ten eerste door het gebrek aan relevant onderzoek naar het leerproces van startups. De bouwstenen van OL zijn al meermaals onderzocht (Chesbrough & Tucci, 2020; Kline & Saunders, 1993). Hoewel ze theoretisch onderbouwd zijn, is het in de praktijk vaak moeilijk voor startups om deze bouwstenen toe te passen t.o.v. gevestigde organisaties. Gevestigde organisaties zijn gefocust op het uitvoeren en verbeteren van hun huidige businessmodel, terwijl startups bezig zijn met het zoeken van een schaalbaar businessmodel (Chesbrough & Tucci, 2020). Vervolgens worden startups gezien als motor van de economische groei van een land maar toch zijn zij het meest kwetsbaar voor crisissen zoals de huidige pandemie (Mueller, 2006; Shen et al., 2020). Daarom is er een toenemende nood aan onderzoek naar praktijken van OL die startups kunnen helpen dergelijke crisissen te overleven. Ten slotte is er ook nog maar weinig literatuur bekend over de werking van de Vlaamse incubatoren (Vlaio, 2019). De studie van Lukosiute en collega's heeft de pijnpunten van startups uit Denemarken en Canada bij het toetreden van een incubator blootgelegd. Dit onderzoek bouwt verder op deze pijnpunten door de Vlaamse startups te bevragen naar ervaringen met incubatoren (Lukosiute, Jensen, & Tanev, 2019).

Om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen, baseer ik me op het theoretisch framework van Argote en Miron-spektor (Argote & Miron-Spektor, 2011). Op basis van dit framework heb ik zes verwachtingspatronen opgesteld over praktijken van startups en incubatoren die een positieve invloed hebben op het OL van startups. De eerste drie verwachtingspatronen hebben betrekking op de eerste deelvraag, namelijk welke interne resources een positieve invloed hebben op het OL van startups en waarom. De laatste drie verwachtingspatronen hebben betrekking op de tweede deelvraag, namelijk hoe incubatoren op een niet financiële basis kunnen bijdragen bij het OL van startups. Deze studie maakt gebruik van

een meervoudige casestudie gebaseerd op zeven Vlaamse startups en één incubator. Dit kwalitatief onderzoek geeft me de mogelijkheid om de OL-praktijken van de Vlaamse startups te verkennen en een beter beeld te krijgen van de waarde van het social capital van incubatoren voor startups.

Deze studie is opgebouwd als volgt. We beginnen met een literatuurstudie rond het OL van organisaties met de focus op het waarborgen van continuïteit. Vervolgens beschrijven we het theoretisch framework dat perspectieven biedt om de centrale onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen te ontdekken. Daarna behandelen we de methodologie gevolgd door de resultaten. We sluiten af met een discussie van mijn bevindingen, de onderzoeksbependingen en aanbevelingen tot toekomstig onderzoek.

Literatuurstudie

Organizational learning

Sinds de 21^{ste} eeuw krijgen organisaties steeds vaker te maken met uitdagingen die de continuïteit van de organisatie in gedrang brengen. Deze uitdagingen uitend zich in voornamelijk twee fundamentele vormen (Drucker, 2012).

Ten eerste is er een shift in de managementpraktijken van de organisaties. Door de steeds sneller veranderende markten, moet het management steeds een stap vooruitdenken en zichzelf heruitvinden om competitief te kunnen blijven. De management dogma's van vroeger zijn verouderd en moeten plaats ruimen voor een nieuwe manier van denken. Het onderzoek van Hlupic concludeert namelijk dat organisaties de continuïteit kunnen waarborgen door een weg in te slaan die gebaseerd is op doelgerichtheid, voortdurende innovatie, waarden en de wil om de toekomstige generaties niet te schenden (Hlupic, 2014).

Ten tweede zorgen de veranderingen in de wereldeconomie ook voor bedreigingen voor de huidige business. Zoals eerder aangehaald heeft de studie van Shen en collega's aan het licht gebracht dat de huidige pandemie een aanzienlijke negatieve impact heeft op de prestaties van beursgenoteerde bedrijven (Shen et al., 2020). Dit heeft zich namelijk geuit in een forse daling van de investeringen en de totale inkomsten. Deze pandemie heeft organisaties verplicht om zich aan te passen aan de veranderende omgeving waarin onzekerheid momenteel centraal staat. Het is van cruciaal belang dat managers tijdig de bedrijfsstrategie hierop afstemmen (Drucker, 2012).

Nu stelt de vraag zich: "Hoe weet een organisatie welke richting ze moet inslaan om de continuïteit te kunnen waarborgen?" Academici Argote en Miron-Spektor trachten hier een mogelijk antwoord op te formuleren via het concept van OL (Argote & Miron-Spektor, 2011). Zij stellen namelijk vast dat een organisatie zich constant in een leerfase bevindt. Doorheen de dagdagelijkse praktijken doet een organisatie ervaringen op die resulteren in kennis. Deze kennis kan dan gehanteerd worden in het toekomstig beslissingsproces van de organisatie (Argote & Miron-Spektor, 2011). De mogelijkheid om te kunnen leren en aan te passen is van cruciaal belang voor de continuïteit van een organisatie. Waarom sommige organisaties beter leren dan andere organisaties blijft een groot onderzoeksonderwerp in de huidige literatuur. Dit onderzoek tracht hier een bijdrage te leveren door het verschil te onderzoeken tussen startups.

OL kent in de literatuur diverse definities maar komt meestal neer op een verandering in de organisatie die optreedt wanneer de organisatie ervaring opdoet (Argote & Miron-Spektor, 2011). De opgedane ervaring zorgt voor een verandering in de kennis van de organisatie. Echter is kennis moeilijk te beschrijven, maar zeker ook moeilijk te meten op het niveau van de organisatie (Hargadon & Fanelli, 2002). Zo kan dit gemeten worden door te kijken naar de kennis van elk individu van de organisatie (Huff & Jenkins, 2002). Andere onderzoekers baseren zich op de veranderingen in kennis die is ingebed in routines en praktijken om de verandering in kennis op organisatorisch vlak te verklaren (Gherardi, 2009). Ook kan organisatorische kennis gemeten worden door te kijken naar de bijkomende karakteristieken van een organisatie haar product of service over een bepaald tijdsinterval (Helfat & Raubitschek, 2000). Hierop volgend kan ook gekeken worden naar het aantal patenten een organisatie bezit over een bepaald tijdsinterval om de organisatorische kennis te meten (Alcacer & Gittelman, 2006). Organisatorische kennis meten via veranderingen in prestaties en praktijken heeft als voordeel dat dan zowel de uitdrukkelijk zichtbare kennis als de tacit knowledge gemeten wordt¹. Bij benaderingen die organisatorische kennis meten via veranderingen in cognities door middel van vragenlijsten, kan de tacit knowledge moeilijk gemeten worden (Argote & Miron-Spektor, 2011{Alcacer, 2006 #18).

OL wordt in grote mate beïnvloed door de cultuur die in een organisatie leeft. Schein definieert de organisatiecultuur als *“een model van basisveronderstellingen en overtuigingen die door de leden van een organisatie worden gedeeld, onbewust worden doorgegeven, en die de kijk van een organisatie op zichzelf en zijn omgeving bepalen”* (Schein, 2010). In een organisatie waarin een cultuur heerst waar managers een grote hiërarchische afstand houden tussen zichzelf en werknemers, blijven problemen verborgen. Veranderingen zullen niet als noodzakelijk beschouwd worden waardoor OL onmogelijk op een effectieve manier plaats kan vinden (Schein, 2010). Deze bevinding wordt ook bevestigd door Barney in zijn onderzoek. Barney ziet de organisatiecultuur als een bron van duurzaam competitief voordeel. Hij concludeert namelijk dat wanneer organisaties niet over de juiste cultuur beschikken, ze ook geen activiteiten kunnen ondernemen om de huidige cultuur te veranderen. Dit zal als gevolg hebben dat ze geen superieure prestaties zullen genereren omdat hun cultuur makkelijk imiteerbaar is en dus geen duurzaam competitief voordeel meer biedt {Barney, 1986 #21.

¹ Tacit knowledge komt neer op kennis die moeilijk over te dragen is. Het is gebaseerd op zintuiglijke kennis en intuïtie (Nonaka & Von Krogh, 2009).

Theoretisch framework en patroon ontwikkeling

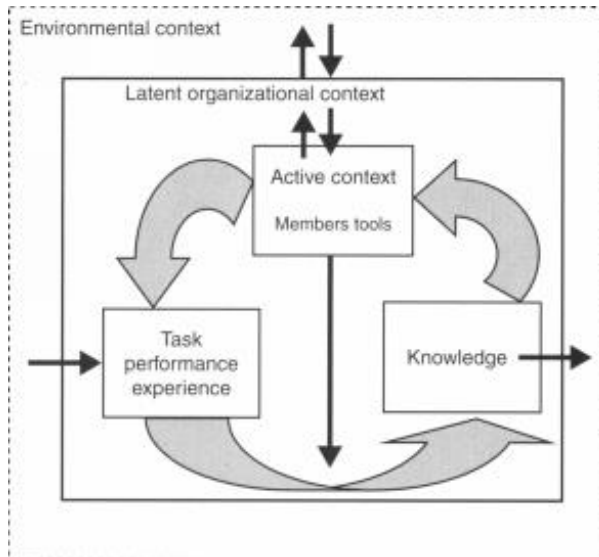
Dit onderzoek baseert zich op het theoretisch framework rond OL van Linda Argote en Ella Miron-Spektor zoals weergegeven in figuur 1. Dit model ontleedt OL dusdanig om het meer handelbaar te maken. Zoals al eerder vermeld is OL een proces dat binnen een bepaald tijdsinterval plaatsvindt. Onderzoekers Argote en Miron-Spektor beschrijven het grafisch als volgt: *“De figuur beoogt een voortdurende cyclus weer te geven waarin ervaring door taakuitvoering wordt omgezet in kennis die op zijn beurt de context van de organisatie verandert en toekomstige ervaringen beïnvloedt”* (Argote & Miron-Spektor, 2011). Zoals weergegeven in figuur 1 speelt OL zich enerzijds af in de context van de organisatie zelf (organizational context) anderzijds ook in de omgevingscontext waarin de organisatie is ingebed (environmental context).

Ervaring wordt door academici gemeten door het cumulatief aantal uitgevoerde taken te bekijken binnen de organisatie (task performance experience). Binnen een auto assembly bedrijf zou ervaring dus gemeten worden door het cumulatief aantal afgewerkte auto's te bekijken. Binnen dit onderzoek worden startups bevraagd die actief zijn in verschillende sectoren. Het verschilt dus van startup tot startup hoe ervaring nu precies wordt gemeten. Om het simpel te stellen nemen we het aantal taken dat de werknemers dient uit te voeren, om het totaal aan afgewerkte producten of het totaal aan geleverde diensten te verwezenlijken, als instrument om ervaring te meten (Argote & Miron-Spektor, 2011). Kennis komt tot stand doordat ervaringen continu interageren met de context. In deze studie is het eindresultaat van het uitvoeren van taken door de werknemers kennis. De uitgevoerde taken gaan een reactie uitlokken van iedereen binnen de organisatie zelf (bv: collega's) alsook van de omgeving waarin de organisatie is ingebed (bv: klanten). Deze reacties zullen resulteren in kennis voor de organisatie. Echter heeft iedereen binnen- alsook buiten de organisatie invloed op de uitgevoerde taken van de werknemers. Ik illustreer dit met een voorbeeld: Wanneer er bijvoorbeeld een pandemie heerst, wordt er veel aan telewerk gedaan waardoor werknemers minder beïnvloed worden door collega's bij het uitvoeren van taken. Hierbij maakt de pandemie deel uit van de omgevingscontext en de werknemers van de organisatorische context.

De omgevingscontext bestaat uit elementen die niet tot de interne resources behoren van de organisatie zoals instituties, concurrenten, klanten en dergelijke. Zij hebben namelijk een invloed op de ervaring die de organisatie opdoet doorheen het proces. Neem terug het auto assembly bedrijf als voorbeeld. De bestellingen voor auto's komen de organisatie binnen via de klanten, de omgevingscontext.

De organisatorische context bestaat uit elementen die wel tot de interne resources behoren van de organisatie zoals de cultuur, strategie, doelen, identiteit en dergelijke. Binnen deze context zitten ook nog de samenwerkingen, joint-ventures en lidmaatschappen bij verenigingen. De organisatorische context wordt ook nog opgesplitst in enerzijds de active context en anderzijds de latent context. De onderzoekers verduidelijken dit als volgt: *“De active context bevat de basiselementen van de organisatie, namelijk de members en tools, die de taken van de organisatie uitvoeren. De latent context beïnvloedt welke individuen lid zijn van de organisaties, welke hulpmiddelen zij ter beschikking hebben en welke taken zij uitvoeren”* (Argote & Miron-Spektor, 2011). Het verschil tussen deze twee is de mogelijkheid om effectief acties te ondernemen. De

members en tools voeren daadwerkelijk acties uit, terwijl dit binnen de latent context niet het geval is. Een voorbeeld van de active context in dit onderzoek zijn dus de werknemers van de startup alsook de leden van het netwerk van de incubatoren. Een voorbeeld van de latent context is de cultuur die binnen de startup heerst. Een cultuur waarbij werknemers de vrijheid krijgen om hun mening te geven, heeft een positief effect op het OL van organisaties.



Figuur 2.
Visuele representatie
van het theoretisch
framework

Het framework van Argote en Miron-Spektor beschreef dat door het uitvoeren van taken, ervaringen worden opgedaan. Deze ervaringen worden op hun beurt omgezet in kennis die gebruikt wordt voor het nemen van beslissingen (Argote & Miron-Spektor, 2011). Een belangrijke bouwsteen van een lerende organisatie is volgens Goh een cultuur die experimenteren aanmoedigt (Goh, 1998). Dit is een cultuur waarbij er constant moet nagedacht worden over de huidige status en hoe het beter kan. Dit creëert een situatie waarbij werknemers de kans krijgen om met ideeën te komen voor het verbeteren van de huidige processen. Hierbij is het de taak van de manager om de werknemers aan te moedigen om met nieuwe ideeën te komen en steeds bij te sturen om te kunnen verbeteren (Goh, 1998). Dit staat in de academische literatuur ook bekend als "the lean startup method". Harms beschrijft de lean startup methode als volgt: "Ondernemers maken impliciete veronderstellingen over hun onderneming. Vervolgens onderwerpen zij hun veronderstellingen aan empirische tests. De resultaten leveren nieuwe inzichten op die ofwel hun veronderstellingen ondersteunen, ofwel de ondernemer inspireren om te veranderen" (Harms & Schwery, 2020). Wanneer de ondernemer wordt geïnspireerd om te veranderen, zal hij zijn veronderstellingen aanpassen waarna hij deze weer gaat onderwerpen aan empirisch onderzoek. Wanneer de veronderstellingen fout blijken te zijn, ontstaat er een leermoment voor de toekomst (Harms & Schwery, 2020). Dit proces blijft zich herhalen tot de veronderstellingen samenvallen met het empirisch onderzoek. Elke keer dat dit proces zich afspeelt, komt er nieuwe kennis vrij die resulteert in ervaringen voor toekomstige beslissingen. Door de lean startup methode te gebruiken zal de startup prijzige fouten vermijden en meer kans hebben op succes in het beginstadium (Harms & Schwery, 2020). Dit leidt tot volgend verwachtingspatronen.

Patroon 1. Het toepassen van een experimentele methode heeft een positieve invloed op het organizational learning van startups.

OL vindt plaats wanneer members taken gaan uitvoeren met behulp van tools. Dit resulteert namelijk in de creatie, het behouden en overdragen van kennis. Het zijn dus de members die ervoor zorgen dat leren plaatsvindt binnen een organisatie. Deze members worden dus ook gezien als een opslagplaats voor kennis (Walsh & Ungson, 1991). Daarom wordt het verplaatsen van een medewerker van de ene businessunit naar de andere ook gezien als een overdracht van kennis (Kane, Argote, & Levine, 2005). Ook de tools kunnen gebruikt worden voor het overdragen van kennis. Neem terug het voorbeeld van het auto assembly bedrijf. Wanneer een gereedschap tuig makkelijk gebruikt kan worden voor kleine ruimtes te bereiken in het motorcompartiment, kan het ook nuttig zijn om dergelijk tuig te gebruiken bij het versnellingsbak compartiment. Zo hebben tools een positieve invloed op het leerproces van de hele organisatie (Walsh & Ungson, 1991). Startups bestaan vaak uit een klein gespecialiseerd team waarbij de kennis zit opgeslagen in de werknemers. Wanneer de kans bestaat dat een werknemer vertrekt, zal de kennis die zij bezitten ook grotendeels verdwijnen. Daarom zouden startups bepaalde mechanismen moeten ontwikkelen om deze kennis op te kunnen slaan. Dalmarco en collega's, die onderzoek hebben gedaan naar het gebruik van kennismanagement binnen Braziliaanse startups, kwamen met dezelfde bevinding. Zij concludeerde dat continuïteit management de meest cruciale vorm van knowledge management was voor een startup om te kunnen groeien. Hierbij ligt de nadruk op het behouden van de huidige kennis met een voortdurende drang om nieuwe kennis te ontwikkelen (Dalmarco, Maehler, Trevisan, & Schiavini, 2017). Een startup in de IT-sector groeit het beste wanneer ze haar kennis goed managet, technologisch ontwikkelt en de markt benadert voor feedback (Dalmarco et al., 2017). Ook in de studie van Kanji (1990), die betrekking heeft op een voortdurende verbetering, werd geconcludeerd dat de institutionele kennis in de loop van de tijd moet worden bewaard en verbeterd (Kanji, 1990). Dit leidt tot volgend verwachtingspatroon.

Patroon 2. Het opslaan van kennis van de werknemers heeft een positieve invloed op het organizational learning van startups.

Kennis zit niet enkel opgeslagen in members en tools, maar ook in de producten en services die de organisatie aanbiedt. Deze komen rechtstreeks terecht binnen de environmental context van de organisatie. Volgens de studie van Mansfield duurt het gemiddeld 12 maanden (afhankelijk van sector) vooraleer de informatie uitlekt over hoe het product functioneert naar enkele van de concurrenten. Het uitlekken van de informatie over hoe het product wordt geproduceerd, duurt ongeveer 15 maanden nadat het product is ontwikkeld (Kane et al., 2005; Mansfield, 1985).

Deze kennis wordt verspreid via diverse kanalen. Zo kan de mobiliteit van een werknemer naar een andere organisatie ervoor zorgen dat belangrijke informatie terecht komt bij concurrenten (Kane et al., 2005). De mogelijkheid tot reverse-engineering² maakt het mogelijk voor concurrenten om key components te ontdekken en zo belangrijke informatie te vergaren (Argote & Miron-Spektor, 2011). Wanneer concurrenten de producten en processen kunnen imiteren, valt het duurzaam competitief voordeel weg (Barney, 1986; Schein, 2010). Dit impliceert een slecht management van de kennis van de organisatie. Het onderzoek van Liao en Wu concludeert dat wanneer er geen goed management is van kennis, de organisatie geen individuele of organisationele leervaardigheden kan ontwikkelen. Organisaties met een beter kennismanagement, zijn beter in OL (Liao & Wu, 2009). Deze zaken kunnen vermeden worden door bijvoorbeeld het gebruik van NDA's³ en intellectueel eigendom zoals patenten (Tanwir & Hendrawan, 2018). Echter is dit een duur en complex proces waar een startup vaak over onvoldoende kennis beschikt. Echter is het van cruciaal belang dat startups al vanaf het beginstadium bezig zijn met het beschermen van hun uitvinding, merk en dergelijke via intellectueel eigendom. Wanneer ze deze niet beschermen, kunnen deze innovaties verloren gaan aan concurrenten die in een betere positie zitten om de innovaties te commercialiseren (Sukarmijan & Sapong, 2014). Dit leidt tot volgend verwachtingspatroon.

Patroon 3. Het vroegtijdig aandacht schenken aan intellectueel eigendom heeft een positieve invloed op het organizational learning van startups.

Echter is het toch belangrijk voor organisaties om kennis te delen met andere organisaties om het eigen OL te boosten. In het onderzoek van Goh wordt duidelijk naar voren gebracht dat de mogelijkheid tot het overdragen van kennis buiten de eigen organisatie, één van de vijf bouwstenen is van een lerende organisatie. Hij gaf het voorbeeld van de alliantie tussen Xerox en AT&T, waarbij zij beide beschikken over een unit die zich louter bezighoudt met het scannen van de managementpraktijken van de beste bedrijven uit hun sector en afgeleide sectoren. Dit bevordert het overdragen van kennis met elkaar over wat de concurrenten en andere bedrijven doen wat geïmplementeerd kan worden bij zichzelf. Deze benchmarking units garanderen dat beide bedrijven altijd open staan om de eigen managementpraktijken, producten en services te verbeteren waardoor ze blijven leren (Goh, 1998). Startups beschikken niet over de financiële middelen zoals Xerox

² Reverse engineering wordt beschreven in de studie van Trott en collega's als: "*het uit elkaar halen en in detail analyseren van iets, gewoonlijk met de bedoeling een nieuw, soortgelijk maar verschillend of verbeterd apparaat of programma te construeren dat hetzelfde doet zonder daadwerkelijk inbreuk te maken op de intellectuele eigendom van het origineel*" (Minagawa Jr, Trott, & Hoecht, 2007).

³ Een Non Disclosure Agreement is een contract dat wordt afgesloten tussen twee of meerdere partijen waarbij de partijen iets beloven aan elkaar (Tanwir & Hendrawan, 2018).

en AT&T. Startups moeten op kleinere schaal spotten naar opportuniteiten om van andere organisaties te leren. Door de opkomst van incubatoren, wordt het voor startups makkelijker gemaakt kennisspillovers te bekomen. Incubatoren worden door de nationale instanties gezien als tools voor het stimuleren van economische ontwikkeling en de innovatieve capaciteiten van nieuw opkomende technologische groei bedrijven (Bergek & Norrman, 2008). Het onderzoek van Lukosiute heeft een antwoord gedefinieerd op de vraag of het toetreden tot een incubator of accelerator altijd een goed iets is voor een startup. Uit de resultaten kwam naar voren dat er gedeelde mening waren omtrent het toetreden tot een incubator (Lukosiute et al., 2019). Ten eerste nemen de samenwerkingsmogelijkheden aanzienlijk af wanneer de kantoorruimte niet door alle startups van het incubatorprogramma wordt gebruikt (Lukosiute et al., 2019). Dit zorgt ervoor dat spillovers met andere startups in dezelfde sector minder frequent tot stand komen wat op zijn beurt negatief is voor het OL van startups. Verder zijn jonge/onervaren incubatie programma's meer bezig met het opvullen van plaatsen i.p.v. due diligence naar de juiste startups (Lukosiute et al., 2019). Dit doen ze om hun regionale reputatie te verbeteren. Hierdoor verwachten we volgend patroon.

Patroon 4. Het creëren van kennisspillovers door incubatorprogramma's heeft geen significante invloed op het organizational learning van startups.

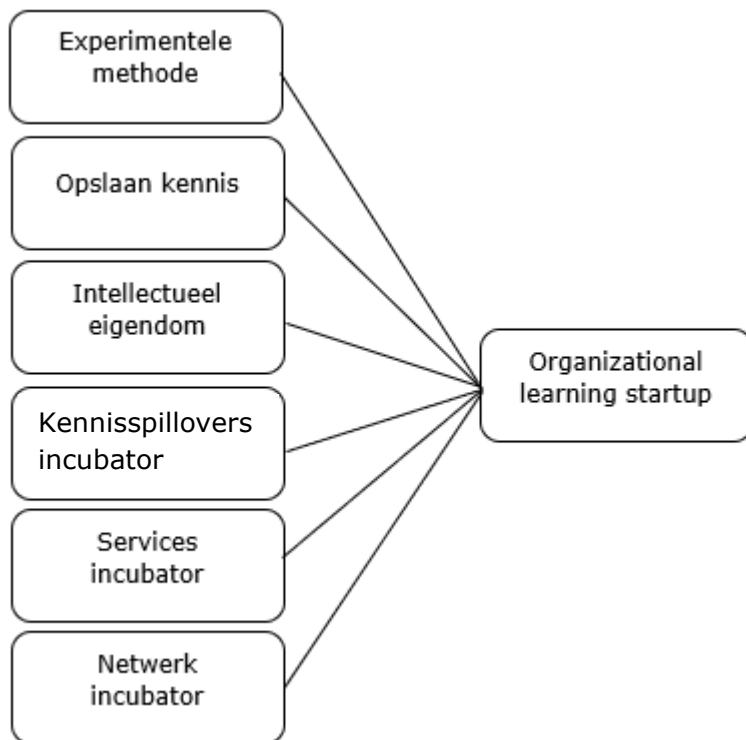
Incubatoren hebben niet enkel als functie het creëren van spillovers tussen de deelnemende startups van het incubatorprogramma. Na het selecteren van de juiste startups, voorziet de incubator coaching en ondersteuning op maat van iedere startup zijn behoeftes (Bergek & Norrman, 2008). Dit kan gaan van het bijstaan bij het ontwikkelen van het product tot coaching sessies over ondernemerschap en dergelijke. Lukosiute en collega's vonden in hun onderzoek dat algemene workshops en lezingen vaak heel tijdrovend en niet noodzakelijk nuttig waren voor de startups. De helft van de startups gaven aan dat ze vaak aan secundaire opdrachten werkten i.p.v. te focussen op de essentiële zaken zoals productontwikkeling. Deze startups gaven aan dat het ontbreken van de benodigde gespecialiseerde apparatuur en faciliteiten de reden hiervoor waren (Lukosiute et al., 2019). Desalniettemin werden de geleverde services van de incubatoren algemeen gezien wel als nuttig bevonden. Deze zaken leiden tot volgend verwacht patroon.

Patroon 5. De geleverde services van het incubatorprogramma hebben een positieve invloed op het organizational learning van startups.

Wanneer startups toetreden tot een incubatieprogramma, kunnen zij gebruik maken van het netwerk van de incubator. Deze beschikt namelijk over specialisten in diverse vakgebieden (Bergek & Norrman, 2008). Deze specialisten geven coaching sessies, helpen met zaken als productontwikkeling en dergelijke. In het

onderzoek van Lukosiute gaven het merendeel van de startups aan dat het netwerk positief bijdroeg bij het OL van startups. Echter concludeerde de studie ook dat enkele startups te maken kregen met gematigde betrokkenheid van stakeholders van het incubatie programma. Het ging hier om mentors, externe partners en adviseurs. Deze stakeholders waren in deze gevallen niet begaan met de resultaten van de startups (Lukosiute et al., 2019). Vervolgens gaven enkele startups aan dat het netwerk van de incubator niet afgestemd was op hun product. Dit had een negatieve invloed op het OL van deze startups. Dit leidt tot volgend verwacht patroon.

Patroon 6. Het netwerk van een incubatorprogramma heeft een positieve impact op het organizational learning van startups.



Figuur 3.
Visuele representatie
van de zes
verwachtingspatronen

Methodologie

Keuze voor een kwalitatieve studie

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve casestudie techniek voor het bestuderen van het OL van startups. Gegeven het feit dat er weinig geweten is in de huidige literatuur over hoe startups het leerproces kunnen optimaliseren, heb ik gekozen voor een meervoudige casestudie. Om te ontdekken welke resources bijdragen tot het OL van startups, heeft deze studie nood aan een empirisch onderzoek van verwachtingspatronen gebaseerd op de huidige literatuur. Hierdoor is er nood aan een methodologie die de ervaringen van de respondenten kan analyseren bij elk verwachtingspatroon. Dit samen sluit aan bij de studie van Yin om een meervoudige casestudie te hanteren (Yin, 1994). Het startpunt van dit onderzoek was het opstellen van een centrale onderzoeksvraag. Vervolgens is deze centrale onderzoeksvraag opgedeeld in twee deelvragen om het onderzoek verder af te bakenen. Op basis van een literatuurstudie werden er zes verwachtingspatronen opgesteld om de onderzoeksvraag te benaderen.

Steekproef en dataverzameling

De cases in de steekproef zijn gekozen op basis van purposive sampling. Deze vorm van sampling wordt beschreven door Patton als: *"The logic and power of purposeful sampling lies in selecting information-rich cases for study in depth. Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the research"* (Patton, 1990). Deze manier van sampling werd gekozen om relevante respondenten te selecteren uit verschillende sectoren die een antwoord konden bieden op de centrale onderzoeksvraag. Toch botste ik op de barrière van het meewerken van potentiële respondenten aan het onderzoek tijdens de sampling. Het willen meewerken van respondenten aan een onderzoek is een bezorgdheid van vele onderzoekers sinds eind 20ste eeuw. Dit heeft effect op de kwaliteit van de input voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Glaser, 2012). Binnen dit onderzoek heb ik gekozen om me vooral te focussen op het managementteam van de startups omdat zij het gehele proces van idee tot startup hebben doorgemaakt. Zij zijn namelijk ook volledig betrokken bij de gehele werking van de startup alsook de werking in de incubator. Zij zitten voor mij in de ideale positie om de verwachtingspatronen al dan niet te bevestigen. Ik begon de zoektocht naar relevante respondenten door de verschillende platformen van incubatoren op het internet af te gaan. Hierop waren de portfolio's aan startups van de incubatoren weergegeven. Hierna heb ik een verantwoordelijke van negen incubatoren benaderd via email voor een uitnodigend gesprek over de werking van de Vlaamse incubatoren. Na een leerzaam gesprek en kennis over de huidige werking van Vlaamse incubatoren ben ik overgegaan tot het benaderen van startups. Zo heb ik 30 startups benaderd via e-mail om het doel van het onderzoek uit te leggen en hen te vragen of ze geïnteresseerd waren om deel te nemen. Dit onderzoek kan startups enerzijds bewust maken van het feit dat een efficiënt leerproces belangrijk is om te kunnen groeien binnen een klimaat gevuld met onzekerheden. Anderzijds kan het startups, die nog niet tot een incubator behoren, de juiste informatie verschaffen over de bijdrage van het social capital van de Vlaamse incubatoren. In de literatuur zijn er uiteenlopende definities te vinden over wat nu een startup is. Zo zijn er geen zwart op witregels te vinden over wat de winst, omzet en aantal werknemers maximaal mogen zijn om

als startup bestempeld te worden. Uit de studie van Cockayne werd duidelijk dat elke respondent een andere visie had van wat nu een startup is. Zo was het voor één persoon belangrijk dat de startup nog geen afgewerkt product bezat, terwijl het voor de andere tot wel vijf jaar sales kan genereren met een afgewerkt product (Cockayne, 2019). Wel was er consensus over één attribuut, namelijk de ambitie en mogelijkheid om te groeien (Cusumano, 2013). Binnen dit onderzoek wordt er gefocust op startups die een groeiambitie vertonen, bezig zijn met productontwikkeling of reeds minder dan vijf jaar actief sales genereren, actief zijn binnen Vlaanderen en aangesloten zijn bij een incubator. Er wordt bewust gekozen om geen specifieke sector te benaderen omwille van het feit dat er dan mogelijk te weinig respondenten gevonden kunnen worden. Na het benaderen van 30 potentiële startups, waren er zeven die instemde om mee te werken en vormde mijn finale sample. Zij voldeden alle zeven aan de vooropgestelde criteria om als startup bestempeld te worden en maakten deel uit van een incubator. Ondanks het beperkt aantal cases, waren er toch gelijkenissen vast te stellen bij de ervaringen van de verschillende cases uit verschillende sectoren. Het overzicht van de verschillende cases is weergegeven in Tabel 1.

Startup	Opgestart	Sector	Geslacht	Functie	FTEE ^a
A	2018	Retail	Man	Co-founder	2
B	2019	Automotive	Vrouw	HR & Strategy	10
C	2017	Onderwijs	Vrouw	Co-founder	4
D	2020	Energie	Man	Co-founder	6
E	2019	IT	Man	Co-founder	2
F	2020	MedTech	Man	Founder	7
G	2017	Sport	Man	Co-founder	4

Opmerking: ^aFTEE= Full-time equivalent employee

Tabel 1.
Karakteristieken van
de geïnterviewde

Dataverzameling

In deze studie is gebruik gemaakt van semi-structured interviews voor het verzamelen van relevante data. Ik heb deze manier van interviews gehanteerd omdat ik door de grondige literatuurstudie over een basiskennis beschikte rond het OL van startups (Leech, 2002). Omwille van de huidige covid-19 maatregelen, zijn deze interviews verplicht via online platformen afgenomen. Er is gebruik gemaakt van Google Meet en Microsoft Teams voor het afnemen van de interviews. De interviews bestonden uit vragen over het project van de startup, enkele algemene vragen over de startup, praktijken van OL en de ervaringen met incubatoren. De praktijken van OL werden afgeleid uit de verwachtingspatronen voortkomend uit de literatuurstudie. Het ging hier over de experimentele methode, het opslaan van kennis, intellectueel eigendom, kennisspillovers door incubatoren, services van de incubator en het netwerk van de incubator. In zes van de zeven gevallen werd het interview afgenomen met de founder van de startup. Hij is betrokken bij alle facetten van het leren binnen de organisatie waardoor hij uitermate goed kon antwoorden op de onderzoeksvraag. In één geval werd het interview afgenomen met de HR & strategie verantwoordelijke. Dit was geen belemmering omdat zij helemaal op de hoogte was van het

leerproces van de startup en in kort contact staat met de founders. De keuze voor interviews maakt het mogelijk om de vooropgestelde patronen te testen bij de geselecteerde startups. Op deze manier kunnen zij ook nuttige input geven over leerprocessen van startups die nog niet beschreven zijn in de literatuur. Verder was het ook leerzaam om elk interview verder te bouwen op het volgende door bevindingen van voorgaande respondenten te toetsen bij andere respondenten. Alvorens het interview begon, werd er uitdrukkelijk gevraagd aan de geïnterviewde of het gesprek mocht opgenomen worden. Ik verzekerde de geïnterviewde dat de gegeven input volledig anoniem werd verwerkt en de opnames gewist werden na afronding van het onderzoek. Anonimiteit was een belangrijk gegeven omdat de respondenten op deze manier vrijuit hun mening konden geven over al de facetten van dit onderzoek (Griffie, 2005). De interviews via Google meet werden opgenomen via de geïntegreerde functie in Google meet zelf. De interviews via Microsoft Teams werden opgenomen door middel van een audioapplicatie op de gsm omdat ik niet beschik over een licentie die opnemen via Microsoft-teams toelaat. Na het afnemen van de interviews werden de relevante quotes getranscribeerd per verwachtingspatroon om mogelijke gelijkenissen vast te stellen.

Data-analyse

In deze studie heb ik gekozen voor een pattern matching analyse om de zes verwachtingspatronen te verifiëren. Hierbij wordt er eerst naar patronen gezocht in de verzamelde data komende uit de interviews. Hierna worden deze patronen vergeleken met de vooropgestelde verwachtingspatronen voortkomend uit de literatuur (Almutairi, Gardner, & McCarthy, 2014). Als de patronen die voortkomen uit het empirisch onderzoek overeenkomen met de verwachtingspatronen, ondersteunen de empirische patronen de interne validiteit van de studie en leiden ze tot de bevestiging van de vooropgestelde verwachtingspatronen (Riege, 2003). Pattern matching is nuttig wanneer er patronen moeten geïdentificeerd worden bij kleine datasets en in het testen van hypothesen (Hyde, 2000). Wanneer pattern matching gebruikt wordt, dienen er eerst theoretische stellingen opgesteld te worden alvorens er data verzameld kan worden (Hyde, 2000). Ik heb gebruik gemaakt van het theoretische framework van Argote en Miron-spektor om zes verwachtingspatronen te formuleren (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Nadat de verwachtingspatronen zijn geformuleerd, krijgt ieder kernconcept een code. Deze codes worden gebruikt om alle data uit de interviews te groeperen per kernconcept (Crabtree & Miller, 1992). De volgende stap is dan om te kijken of de vooropgestelde verwachtingspatronen wel degelijk terugkomen in de cases. Zo wordt er gebruik gemaakt van confirmed themes. De confirmed themes zijn empirische uitkomsten die binnen de vooropgestelde codes vallen (Yukhymenko, Brown, Lawless, Brodowinska, & Mullin, 2014). Door het gebruik van een deductieve thematische analyse ben ik geïnteresseerd in het matchen van de empirische resultaten met de vooropgestelde verwachtingspatronen, om vast te stellen of deze verwachtingspatronen mijn empirische resultaten voldoende verklaren (Boyatzis, 1998).

Voor het opslaan van de data en de bijhorende codes toe te voegen, wordt er gebruik gemaakt van Microsoft Office Excel. Via dit programma kunnen alle codes overzichtelijk geordend worden wat het analyseren van de patronen vergemakkelijkt.

Resultaten

Experimentele methode

Volgens alle respondenten is een experimentele methode cruciaal voor het slagen van eender welke organisatie, zeker voor een startup. De basis voor het gaan van een idee naar een werkend product of dienst, is het aanmoedigen van experimenteren bij de werknemers. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat de manier voor dit te bereiken, het steeds toepassen van een trial-and-error methode volgens 'the lean startup method' was. Zo blijkt uit de woorden van startup A: "Feedback van de markt is de beste feedback die je kan krijgen als bedrijf. Bij startups wordt vaak vergeten dat de beste groei gerealiseerd wordt door het genereren van sales. Vaak wordt de klant vergeten of wordt er te laat naar de markt gegaan. Ik denk dat testen met uw doelgroep de beste manier is om het te doen." Ze doen beroep op potentiële klanten, leveranciers, partners en dergelijke voor het verzamelen van feedback, die ze op hun beurt integreren in de volgende versie van hun product/dienst. Zo was dit ook het geval bij startup B: *"Het eindresultaat dat wij met ons klein team van developers in onze vrije tijd behaalde, lukt enkel maar door af te toetsen bij de klanten. Wij doen ook regelmatig een marktonderzoek of wij gaan eens regelmatig met klanten samenzitten om te kijken wat zij zeggen. Wij doen ook heel veel pitch wedstrijden en interviews. Ook afstemming met potentiële klanten om voor te stellen wat we hebben gebouwd. Hierna stellen wij dan de vraag of zij het werkelijk nodig hebben. Het continu aftoetsen met wat de markt nu nodig heeft, wordt eigenlijk continu gedaan want de markt verandert ook enorm snel dus dit is zeker nodig."* Echter wil dit niet zeggen dat dit voor elke startup mogelijk is. Zo gaf de Co-founder van startup E uit de medical device sector aan: *"Waar we wel constant aan de markt feedback vragen, doen we dat eerder op experimenteel en informeel vlak. We doen dit niet door een versie op de markt te brengen en die telkens te verbeteren en opnieuw op de markt te brengen. Dat kan je wel doen met software waarbij je iets basic aanbiedt en je er modules op verder schrijft die uitbreiden. Dat kan je bij ons helemaal niet doen. De oplossing is die oplossing, je kan er ook een heel aantal alliteraties op verder maken maar de basis moet er recht op zijn. Op die manier wijken wij af van de lean startup methode. Het is dus afhankelijk van het product dat je op de markt wil brengen.* Respondenten die ook in een gevestigde onderneming hebben gewerkt, brachten een duidelijk verschil aan het licht met de manier waarop experimenteel gedrag wordt gestimuleerd binnen startups. De CEO van startup A zei namelijk: *"Wanneer je van een startup naar een scale up gaat, zijn processen voor het stimuleren van experimenteren bij werknemers voor een deel ingebakken. Bij startups is het "part of the deal" dat het wat chaotisch verloopt. Soms is het goed voor een startup om een georganiseerde chaos te creëren binnen de organisatie om een bepaalde vorm van efficiëntie te krijgen."* Toch kan er niet oneindig geëxperimenteerd worden binnen een startup. Volgens enkele respondenten hebben startups bepaalde beperkingen op experimenteren. Ten eerste hebben zij niet altijd al funding opgehaald wanneer zij bezig zijn met de ontwikkeling van hun product/dienst. Dit maakt dat zij over beperkte financiële middelen beschikken om te kunnen experimenteren. De Co-founder van startup C zei hier het volgende over: *"Wij zijn bijvoorbeeld gestart met vier man, zonder funding maar wel met al bepaalde klanten. Wij hebben altijd heel veel moeten bootstrappen zoals we dat in mooie termen noemen met weinig inkomsten."*

Wij hebben continu zaken uitgetoet, bijvoorbeeld naar nieuwe markten gaan, het product bijschaven of op een andere manier onze klanten aanspreken, maar we kunnen niet zeggen dat we oneindig zaken kunnen uitproberen om bij te leren."

Opslaan kennis

Het opslaan van kennis schrijven de respondenten allemaal hoog aan binnen de werking van hun startup. Het is namelijk cruciaal dat er een constante informatie flow aanwezig is tussen de verschillende werknemers van een startup. Dit komt enerzijds doordat het team van een startup bestaat uit verschillende profielen. Anderzijds door het feit dat wanneer een werknemer wegvault de kennis waarover hij of zij beschikt ook verdwijnt. Zo verduidelijkt de Co-founder van startup G: *"We werken heel gemakkelijk via Excel, Word en pdf. Langs mijn collega zijn kant is de technische ontwikkeling natuurlijk ook goed gedocumenteerd in technische programma's. Ikzelf ben helemaal niet technisch opgeleid dus moet dit echt goed gedocumenteerd worden voor als er iets zou gebeuren met mijn collega. Ik vind het ook belangrijk dat ik tenminste de basics meekrijg van het technische onderdeel zodat ik toch enige kennis heb van ons platform indien er vragen worden gesteld. Bij grotere startup teams is dat nog belangrijker omdat je niet met iedereen aan hetzelfde tegelijkertijd kan werken. Je moet elkaar dus op de hoogte houden van de ontwikkelingen."* Ruim gezien maken alle respondenten gebruik van een gecentraliseerd digitaal platform waar alle informatie en kennis wordt opgeslagen. Wanneer er belangrijke contacten zijn geweest met klanten of wanneer er een belangrijke interne meeting is geweest, wordt dit allemaal samengevat in shared notes. Deze shared notes worden dan vaak in een cloud gezet zodat ze raadpleegbaar zijn voor de personen die deze wensen in te kijken. Zo vertelt de Co-founder van startup F ons: *"Hier wordt vooral Google-drive gebruikt voor het documenteren van allerhande zaken over ons platform. We roepen dit bij ons team op om daar zoveel mogelijk zaken op te documenteren. Aan de andere hand hebben we ook nog een Slack kanaal waarop bepaalde topics staan waarbij we kennis met elkaar delen. Dit gebruiken we om alles van users neer te schrijven zodat ook potentiële toekomstige werknemers weten waarover het gaat en waar we mee bezig zijn. Ook om vragen te beantwoorden van bijvoorbeeld waarom hebben we x aantal jaren geleden besloten om het op die manier te doen of is die beslissing genomen? Zo kunnen we het makkelijk terugvinden en zijn zij meteen mee met onze werking."* Iedere organisatie heeft zijn eigen manier voor het opslaan van kennis. Een bepaalde documentatiewijze kan efficiënt werken voor organisatie X maar totaal onoverzichtelijk zijn voor organisatie Y. Zo moet iedere organisatie voor zichzelf uitmaken hoe zij kennis willen vastleggen en via welke standaard. Echter kwam er wel duidelijk naar voor dat hoe kleiner het team is, hoe minder nood er is aan een formele manier van kennis opslag waarbij de documenten via een bepaalde standaard dienen opgemaakt te worden. Kanalen waarop kennis wordt opgeslagen zoals Google-drive en Slack kunnen gezien worden als formele kanalen wanneer de documenten via bepaalde standaarden worden opgesteld en hier worden opgeslagen. Het feit dat er bij kleinere teams minder nood is aan een formele manier van kennis opslag, komt door het feit dat de kennisstroom minder stations moet bereiken. De Co-founder van startup C zei hier het volgende over: *"Langs de andere kant zijn we heel lang met vier werknemers geweest waardoor we alles met elkaar deelden en er minder nood was aan die formele communicatie. Nu zijn we meer*

aan het groeien en zijn we met 10 dus is het ook belangrijker om al die info op te slaan omdat niet alle info nog naar iedereen gaat. Voor ons gevoel is het minder belangrijk om de kennis centraal op te slaan wanneer je met een kleiner team bent van mensen waar je veel vertrouwen in hebt op zakelijk vlak.” De werknemers zijn een van de belangrijkste assets van een startup. Het wordt namelijk nog altijd zwaar onderschat wat er verloren gaat wanneer iemand vertrekt. Talent dat vertrekt is natuurlijk iets wat moeilijk te meten is en zeker omdat de kennis, die zij bezitten en niet gedocumenteerd is, vrijwel altijd verdwijnt. Zo wordt aangegeven door mentor A: *“Startups doen ook heel veel om hun mensen te houden omdat het moeilijk is voor mensen te overtuigen om voor een startup te werken omdat er heel veel onzekerheid is. Verloning is ook niet hetzelfde als een big 4 dus die moeten het echt hebben van de uitdagingen, hippe werksfeer en vrijheid. Het volledig nieuw werken is de “unique selling point” ten opzichte van de grote organisaties. Vandaag de dag heb ik het gevoel dat er ook niet zo heel veel verloop van personeel is binnen startups maar ooit gaat dat wel komen.”*

Intellectueel eigendom

Incubatoren merken dat startups steeds vaker actief denken aan het beschermen van hun innovatie via het gebruik van intellectueel eigendom. Of ze het ook werkelijk doen, is iets anders. De reden hiervoor is in eerste plaats nog altijd de hoge kost voor de startup. Doch proberen incubatoren hier op verschillende manieren aan tegemoet te komen. Zo verduidelijkt mentor A: *“Nu zijn er al een aantal gespecialiseerde patentbureaus aanwezig in onze incubatoren die de markt bewerken naar een mindset van: mensen denk eraan om dat te doen. Wij hebben een rechtstreekse partner binnen ons netwerk waar we zo goed als elke startup mee in contact brengen om een analyse te maken van wanneer welke bescherming nodig is.”* Een startup kan bijvoorbeeld vandaag de bescherming activeren maar beslissen binnen 3 jaar of ze deze effectief wil. Pas na 3 jaar zal er dan betaald moeten worden maar er is niemand die in die 3 jaar de startup kan voorbijsteken. Ook creëert het beschermen van een innovatie een bepaalde waarde want een patent kan de startup ooit verkopen als deze dat wenst. Een patent is niet enkel belangrijk voor een startup om zichzelf te beschermen, maar ook voor toekomstige investeerders. Wanneer je innovatie nog niet beschermd is of niet te beschermen is, zal je ook moeilijk investeerders vinden die dat risico willen dragen. De ondervraagde startups hadden vaak diverse meningen over het nut van intellectueel eigendom. Ten eerste gaven startup B en G aan dat de baten niet in verhouding staan met de kosten. De co-founder van startup B klinkt als volgt: *“We hebben ook lang gedacht aan een patent maar dat is voor ons niet de beste optie omdat met een patent, je product publiek eigendom wordt. Dan moet je echt al internationaal gaan beschermen en dat budget hebben we niet.”* De Co-founder van startup C beaamt volgende visie: *“Het is niet dat er geen innovaties zijn die het verdienen om beschermd te worden maar er zijn ook gewoon zoveel logische dingen waar mensen patenten op nemen die heel moeilijk te defenden zijn. Wij hebben geen moeite gedaan om dat te doen, we weten dat het gekopieerd kan worden. We kennen de risico’s maar er zijn veel aspecten buiten het technologische die drijven naar uw succes.”* Verder worden patenten vaak genomen om deals te kunnen sluiten maar dan komt de beperking van het budget weer naar boven voor startups. Verschillende respondenten indiceren dat het nut van intellectueel eigendom ook afhangt van het

soort product en de sector. Zo verklaart de co-founder van startup E: *"De aanloop voor een medisch product is heel lang om een medical device te maken. Je zit hierbij met medische testen, klinische files die je moet indienen en dat duurt allemaal heel lang. Dat maakt het des te zuurder als er iemand anders mee weg kan. Ik denk dat er in de medical device sector wel sneller een patent wordt ingediend. Die kosten zijn er maar die kosten zijn zeker niet de hoogste van alle kosten die we momenteel maken. Het is een heel dure en lange weg om zo een medical device te maken. Ik denk dat een patent zeker nodig is om naar investeerders toe te rechtvaardigen en uzelf te kunnen veiligstellen voor bepaalde concurrentie."*

Kennisspillovers incubator

Het bekomen van kennisspillovers wordt door de incubatoren sterk in de verf gezet op de site maar in werkelijk blijven startups vaak op hun honger zitten. Zo is het proces van incubatie maar bij weinig incubatoren ook echt aanwezig. De meeste incubatoren beperken zich vaak enkel tot facility management door het goedkoop verhuren van kantoorruimte aan startups. Zo bekritiseert mentor A: *"Wanneer startups vragen van hoe ga je ons nu verder helpen, blijft het vaak bij van die vage beloftes van we gaan u connecteren met en je ziet hier andere bedrijven waar je terecht kan met uw vragen. In de realiteit komen mensen 's morgens aan op de incubator, zetten ze zich neer en beginnen ze te werken. Er is niemand die eens komt babbelen om te kijken waar we staan en wat we gaan doen."* Startups zijn dus in grote mate afhankelijk van toevalligheden om ideeën te kunnen uitwisselen met de andere partijen. Ook startup E deelt deze mening. Zij ervaren ook geen drang vanuit de incubatoren om Vlaanderen een kenniscentrum te maken. *"Zij wachten eerder een beetje af, we worden zolang betaald door de staat en als de startups ons nodig hebben dan horen we het wel."* Echter is dit niet zo bij alle incubatoren. Binnen de incubator zijn ook partners aanwezig zoals consultants en patentbureaus waar de startups zeer nuttige informatie bij kunnen bekomen. *"Wanneer ik bijvoorbeeld een probleem heb met HR dan stap ik even binnen bij ons sociaal secretariaat, dat is ook een soort van kennisoverdracht maar op HR vlak natuurlijk. Ook als er een nieuwe lichting startups komt elke zes maanden en daar zit eentje bij uit de mobility of als er eentje failliet is gegaan in de mobility waarvan bijvoorbeeld de projectmanager goed is, dan mag die eens op gesprek komen bij ons. Dit is ook een kennisspillover dus daar maken we wel volop gebruik van."* De nabijheid van onderzoeksinstituten zoals universiteiten leidt ook vaak tot kennisspillovers. Zij hebben specifieke kennis waar startups synergiën mee kunnen bereiken. *"Wij gaan regelmatig naar onze incubator waar veel andere startups zitten alsook de universiteit van Gent waar we toch al ettelijke keren gebruik hebben kunnen maken van het netwerk en de mensen die daar zitten. Ik vind dat heel positief!"* Respondenten merken ook dat wanneer niet alle deelnemende startups van een incubatorprogramma gebruik maken van de kantoorruimte, de kans op kennisspillovers afneemt. Echter moeten we hier wel een grote kanttekening maken dat covid 19 hier serieus roet in het eten heeft gegooid. Dit ervaart de co-founder van startup E ook: *"We zijn maar één keer kunnen samenkomen met alle startups van onze lichting. Dat is niet de schuld van de incubator natuurlijk want zij hebben alles in zo goed mogelijke mate digitaal laten verlopen. Maar dat is natuurlijk iets heel anders dan ergens samen fysiek aanwezig te kunnen zijn. Maar op vlak van samenhang zijn er Slack kanalen via de incubator uit, heel veel workshops en heel*

veel events die online georganiseerd worden wat zeker heel professioneel is. Ze doen er alles aan om dat vlot te kunnen laten verlopen en daar is zeker en vast een graad van verwachting gehaald."

Services incubator

De Vlaamse incubatoren hebben gemeenschappelijke raakvlakken maar gaan zeker niet op dezelfde manier te werk. In eerste instantie is er een verschil in het toetredingsproces van verschillende incubatoren. De incubator van mentor A gaat als volgt te werk: *"wij hebben binnen ons netwerk een proces uitgeschreven voor als je als een startup binnenkomt in een incubator. Op deze manier kunnen we je bewerken en kunnen we zeggen dit gaan we met u doen, dit zijn de contactpunten die we hebben, zo gaan we je opvolgen en zo gaan we op het eind van de rit weten of je vooruit bent gegaan of niet."* Zij doen dit aan de hand van een assessment test bestaande uit een heel aantal vragen die scores genereert op aspecten zoals governance. Deze scores zijn zichtbaar op een dashboard voor de deelnemende startups waarop duidelijk zichtbaar is wat de sterke en mindere punten zijn waar ze nog kunnen verbeteren. Ze bepalen dan samen met de startups doelstellingen en de bijbehorende snelheid van opvolging. Zo vervolgt mentor A: *"Gaan wij alle vragen kunnen oplossen? Absoluut niet! Maar we weten tenminste waar de bedrijven die bij ons huren van wakker liggen, waar we ze mee kunnen helpen en naar wie we ze eventueel kunnen doorsturen zonder dat ze hun verhaal nog eens helemaal opnieuw moeten doen. Wij maken gebruik van een heel vraag gestuurde aanpak, wij gaan niet iets organiseren waarvan wij denken dat het interessant is voor de hurende startups. Wij organiseren enkel workshops die rechtstreeks voortkomen uit de assessments."* Andere incubatoren maken gebruik van zeer strenge selecties voor het toelaten van de samen passende startups. De reden hiervoor zit vaak in het feit dat men wil instappen in het kapitaal van de startup. De co-founder van startup E heeft het op de volgende manier ervaren: *"We moesten heel veel papieren indienen voor te kunnen appliceren waarbij we uit de 280 deelgenomen startups, bij de laatste 11 zaten. Toen werd er nog door geselecteerd na gesprekken zodat we bij de laatste twee zaten om dan in aanmerking te komen voor funding van een specifiek fonds die dan ook in ons geïnvesteerd hebben. Dus ja we hebben zeer zeker financiële plannen, documenten en dergelijke moeten indienen dus we zijn zeker en vast doorgelicht. Dat is ook normaal volgens mij want op welke criteria ga je anders bepalen of er een bedrag geïnvesteerd wordt of niet?"* De incubatie werking van dergelijke incubatoren verloopt als volgt: Na de toelating tot de incubator wordt er een gesprek ingepland om te kijken wat de sterke- en mindere punten zijn waar ze graag coaching voor krijgen. Vervolgens wordt er dan een lijst opgesteld met de best passende workshops voor de desbetreffende startup. Respondenten hebben verschillende meningen als het aankomt op het nut van de services geleverd door de incubatoren. Dit is in eerste instantie vooral afhankelijk van de ervaringen van het team. HR-manager van startup B ziet volgend verband: *"Heel veel hangt af van de ervaring van de founder zelf natuurlijk. Als ik kijk naar onze founder, dat is een serial-entrepreneur waarvan dit zijn vierde startup is. Aan een basissessie marketing of sales heeft hij natuurlijk heel weinig. Het hangt veel af van de ervaring natuurlijk, als ik kijk naar bijvoorbeeld een kleine startup waarbij iemand technisch een idee heeft maar niet veel kennis bezit over de commerciële kant dan is zo een basis sessie natuurlijk heel nuttig."* Dit wordt beaamd door alle respondenten. Vervolgens gaven respondenten ook aan dat

incubatoren vooral goed zijn in de professionalisering van uw startup. Wanneer er technische ondersteuning gezocht wordt door de startups, kon de incubator vaak zelf geen ondersteuning bieden. Zo ondervindt ook de co-founder van startup E: *"Ik denk niet dat bij onze incubator de benodigde equipment aanwezig is voor u hierin bij te staan maar wat zij wel kunnen, is u in contact brengen met de juiste partij om hier verder in te gaan. Zij zijn heel sterk in het professionaliseren van zaken als wetgeving, sales channels aanbrengen en dergelijke. Niet echt op technisch vlak omdat het heel snel heel ingewikkeld wordt.* Ook mentor A ziet dit terugkomen binnen zijn incubator: *"Daar hebben we ook gewoon de kennis niet voor. Dan moeten ze op zoek gaan naar kennisinstellingen zoals universiteiten die een mogelijke hulplijn kunnen zijn maar daar gaan we zeker geen advies voor geven zeker niet nee. Wij kijken vooral naar de bedrijfsvoering, de strategie, go to market pricing maar zeggen hoe die driewieler op zonne-energie gebouwd moet worden? Nee dat niet."* Veel ecosystemen van incubatoren bieden hun services zo goed als gratis aan. Dit is voor startups een zeer interessante manier om tegen lage kosten toch het OL te verbeteren.

Netwerk incubator

Het Vlaamse startup ecosysteem is nog redelijk jong waarbij we nog niet veel generaties hebben die een startup innovatief en schaalbaar hebben uitgebouwd. Dit resulteert in een huidig tekort aan goede mentoren die de startup cultuur snappen. In Vlaanderen zijn veel topondernemers die klassieke bedrijven hebben gehad met heel veel personeel die denken dat ze goede begeleiders zijn voor startups. De waarheid is echter dat zij heel weinig toegevoegde waarde kunnen leveren waardoor startups op hun honger blijven zitten. Zo vult mentor A aan: *"Er zijn heel veel mensen die zich uitgeven als startup coach, maar er zijn heel weinig goede."* Respondenten hebben gemixte ervaringen gehad met mentoren van incubator netwerken. Veel respondenten gaven aan dat het een subjectieve kwestie is. Zo deelt de co-founder van startup E volgende ervaring: *"Zoiets is natuurlijk heel persoonlijk met hetgeen wie je krijgt toegewezen maar onze coach was heel begaan met onze progressie. Ze blijft natuurlijk wel een werknemer van de incubator en niet van onze startup dus ze heeft altijd andere agendapunten dan ons. Doch probeert ze ons zo goed mogelijk te helpen met de vragen die wij hebben om de best mogelijke oplossing te zoeken. Ze is geen specialist natuurlijk op vlak van medical devices maar op alle andere vlakken probeert ze zeker de juiste puntjes te verbinden en als ze zelf niet de juiste kennis heeft dan gaat ze zeker de vraag doorgeven. Het hangt natuurlijk af van persoon tot persoon en dat heb je overal wel denk ik. De ene heeft de ene graag en de andere de andere."* Wanneer de incubator mee instapt in het kapitaal van de startup, zien de respondenten dat er meer incentive is voor de incubator om begaan te zijn met de ontwikkeling van de startup. Mentor A vertelt het volgende: *"Daar heb je de gemeenschappelijke doelstelling van we willen allebei dat je het goed doet dus de vrijblijvendheid en de kwaliteit van de coaching moet daar sowieso beter zijn want anders ben je allebei aan het verliezen. In de meeste gevallen is de coaching te vrijblijvend, ook bij ons wat ook maakt dat er te weinig aandacht gaat naar de professionalisering van de coach."* Betere coaches zouden de incubator geld kosten en dan komt de discussie boven dat startups hier niet voor betalen dus

moeten ze maar tevreden zijn met wat ze krijgen. Het is dus logisch dat de begeleiding intensiever is bij die startups waarin de incubator heeft geïnvesteerd.

Discussie

In dit onderzoek heb ik getracht een antwoord te formuleren op de volgende onderzoeksvraag: "Hoe helpt een incubator, alsook de startup zelf, bij het professionaliseren van het leerproces binnen een startup?" Gebaseerd op het theoretisch framework rond OL van Argote en Miron-Spektor (2011) en gebruikmakend van een kwalitatieve, meervoudige casestudy, brengt deze studie zes praktijken aan het licht om het leerproces van startups te professionaliseren (Argote & Miron-Spektor, 2011).

De eerste drie praktijken hebben betrekking op de eerste deelvraag namelijk: "Welke interne resources hebben een positieve invloed op het OL van startups en waarom?" Uit de input van de geïnterviewden kwam naar voren dat het hanteren van een experimentele methode en het centraal opslaan van kennis zeer goede praktijken zijn voor het professionaliseren van het leerproces van startups. Dit wordt ook bevestigd in de huidige literatuur door onderzoek van Harms, alsook dat van Goh (Goh, 1998; Harms & Schwery, 2020). Goh neemt een experimentele methode namelijk op als één van de belangrijkste bouwstenen van een lerende organisatie. De verklaring hiervoor legt hij bij de steeds veranderende omgeving waarin we ons in bevinden. Goh brengt ook aan het licht dat de manager een grote rol speelt bij het faciliteren van een cultuur waarbij experimenteren wordt aangemoedigd (Goh, 1998). Terugkoppelend op het theoretisch framework rond OL kan de manager gezien worden als een invloed vanuit de actieve organisatorische context. De manager is een werknemer die zelf ook taken gaat uitvoeren. In zijn geval gaat hij de andere werknemers aansturen in welke taken deze gaan uitvoeren. De cultuur die hij creëert is onderdeel van de latent organisatorische context (Argote & Miron-Spektor, 2011). Een cultuur waarbij trial-and-error mogelijk is, zal invloed uitoefenen op de werkwijze van de werknemers. Zij gaan meer geneigd zijn om binnen hun functie bepaalde zaken uit te proberen die gaan leiden tot ervaringen die resulteren in kennis. Een trial-and-error methode is voor de startup een goede manier om het eigen OL te professionaliseren omdat feedback van potentiële klanten en/of leveranciers een goedkope maar zeer waardevolle bron van informatie is. Zo kan een startup inschatten of de toekomstige klanten interesse hebben in het product. Deze informatie kan omgezet worden in kennis die de startup kan gebruiken voor toekomstige beslissingen. Toch zijn hier verschillende meningen over wanneer het aankomt op productontwikkeling. Dit komt door het feit dat binnen bepaalde sectoren het niet mogelijk is om een trial and error methode te gebruiken omdat dit simpelweg te veel kosten met zich meebrengt. De kost om software te herschrijven of een medisch product te bewerken liggen zeer uiteen. Startups uit de IT-sector kunnen relatief goedkoop het product of de service aanpassen aan de feedback van de early users. Wanneer startups uit de medische sector hun product wensen aan te passen aan de feedback, brengt dit grote kosten met zich mee. Zij kunnen niet op korte termijn schakelen door feedback toe te passen, hier gaat veel meer tijd over. Daarom is het niet mogelijk voor sommige sectoren om een experimentele methode toe te passen bij de productontwikkeling. Echter kunnen ze dit wel toepassen als het aankomt op bijvoorbeeld de bedrijfscultuur (Goh, 1998). Door een bedrijfscultuur toe te passen waarbij medewerkers gehoord worden en openlijk hun mening kunnen geven, zal elke werknemer een kritische blik werpen op de

beslissingen. Op deze manier worden ervaringen en twijfels gedeeld die bij een andere cultuur misschien niet werden gedeeld. Dit zorgt op zijn beurt voor dialogen waaruit kennis ontstaat.

Hetzelfde resultaat zien we terugkomen bij het centraal opslaan van alle kennis wanneer we de verwachting uit de literatuur langs de input van de geïnterviewden leggen. De geïnterviewden waren algemeen gezien wel allemaal voorstander van een goede kennis opslag maar toch werden hier verschillen benoemt. Dit is te wijten aan de grote van het team van de startup. Binnen de huidige literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen kleinere en grotere bedrijven maar de geïnterviewden gaven aan dat er minder nood was aan een centrale kennisopslag wanneer het team bestaat uit slechts enkele personen (Dalmarco et al., 2017).. Een kritische blik hierop leert mij dat dit vooral komt doordat kleine teams makkelijker kennis met elkaar kunnen delen. Na een ervaring en de daarbij horende kennis kan deze veel sneller gedeeld worden met de andere van het kleine team. Zo kan dit bijvoorbeeld snel gecommuniceerd worden tijdens de kantooruren waardoor iedereen van het kleine team op de hoogte is. Dit is moeilijker wanneer het team bestaat uit meer werknemers omdat er dan een manier moet gezocht worden om deze kennis voor iedereen beschikbaar te maken. Dan moet er gebruik gemaakt worden van een samenvattend document waarin de kennis moet neergeschreven zijn. Deze moet op zijn beurt dan ook gedeeld worden met iedereen van het team. Dit onderzoek draagt bij tot de huidige literatuur omdat er wel degelijk nog een onderscheid moet gemaakt worden bij de grote van de startup teams. Hoe kleiner het team, hoe minder belangrijk het centraal opslaan van de kennis. Dit wil niet zeggen dat het verwaarloosbaar is. De geïnterviewden gaven duidelijk aan dat het belangrijk blijft dat kennis wordt opgeslagen voor wanneer het team uitbreidt. Ook wanneer er iemand vertrekt binnen de startup moet de kennis waarover deze persoon beschikte, ook beschikbaar gemaakt worden voor de vervanger. De manier van opslag en volgens welke standaarden verschilt van organisatie tot organisatie. Zo dient dit best op een consequente manier te gebeuren zodat er een structuur wordt gecreëerd. Uit de studie van Dalmarco (2017) kwam ook aan het licht dat het managen van kennis heel belangrijk is voor de ontwikkeling en het leerproces van startups. Een startup in de IT-sector groeit het beste wanneer ze haar kennis goed managet, technologisch ontwikkelt en de markt benadert voor feedback (Dalmarco et al., 2017). Wanneer ik hier kritisch naar kijk dan geven enkele geïnterviewden dit ook aan. Zij zetten hoog in op het behouden van al de opgedane kennis waar zij belangrijke lessen uit hebben getrokken. Zo werd er kennis gebruikt, die voortvloeide uit feedback van de markt en opgeslagen was op hun Slackkanaal, om een andere versie van het product optimaal naar de markt te brengen.

Het vroegtijdig aandacht schenken aan intellectueel eigendom heeft een positieve invloed op het OL van startups volgens de literatuur (Sukarmijan & Sapong, 2014; Tanwir & Hendrawan, 2018). Sukarmijan en Sapong (2014) leggen de oorsprong bij de concurrenten die in een betere positie staan om een innovatie te commercialiseren wanneer deze niet beschermd. Door de verschillende input van de geïnterviewden, is hier geen consensus over. Er zijn duidelijke voorhangers en tegenhangers van het beschermen van de innovatie via intellectueel eigendom. Voorhangers bevestigen de academische literatuur omdat ze angstig zijn voor copy cats. Tegenhangers zien de voordelen van intellectueel eigendom niet opwegen tegen de nadelen ervan. Zij zijn van mening dat een Europees patent vaak te duur is of dat het enkel gebruikt wordt voor

het sluiten van deals met toekomstige investeerders. Wanneer ik hier met een kritisch vergrootglas naar kijk, heeft dit te maken met hoe een startup het beschikbaar budget wil besteden. Enkele geïnterviewden besteden het budget liever aan technische ontwikkeling van hun product in plaats van het beschermen ervan. Deze mindset zie ik vooral terugkomen binnen de IT gerelateerde startups. Zij zijn zich ervan bewust dat hun product nageemaakt kan worden, al dan niet identiek. Zo blijft het debat levende omtrent het nut van intellectueel eigendom. Uit de input van de geïnterviewden kwam ook naar voren dat het eveneens te maken heeft met het soort product dat de startup aanbiedt. Wanneer de ontwikkeling van de innovatie zeer duur is, zoals een medisch toestel, zijn de startups meer geneigd om het te beschermen via intellectueel eigendom. Deze studie draagt bij tot de huidige literatuur door het blootleggen van de twijfels waar startups mee zitten bij het beschermen van hun innovatie door het gebruik van intellectueel eigendom.

De volgende drie praktijken hebben betrekking op de tweede deelvraag die klinkt als volgt: "Hoe kunnen incubatoren op een niet financiële basis bijdragen bij het OL van startups?" Uit de input van de geïnterviewden kwam naar voren dat startups vaak op hun honger blijven zitten wanneer het aankomt op het creëren van kennisspillovers door incubatorprogramma's. De geïnterviewden gaven aan dat ze zelf het initiatief moeten nemen om kennis uit te wisselen met de andere leden van het incubatorprogramma als ze tot kennisspillovers willen komen. Dit wordt ook bevestigd door de incubator. Veel startups verwachten dat alles vanzelf komt wanneer ze toetreden tot een incubatorprogramma. Hetzelfde beeld zien we wanneer we teruggrijpen naar de bestaande academische literatuur. Hier kwam ook duidelijk naar voren dat het bekomen van kennisspillovers bemoeilijkt werd wanneer er bijvoorbeeld geen gebruik werd gemaakt van kantooruimte door de leden van het incubatorprogramma (Bergek & Norrman, 2008; Lukosiute et al., 2019). Echter moeten we hier een duidelijke kanttekening maken. Het merendeel van de geïnterviewden waren toegetreden tot een incubatorprogramma net voor de pandemie waardoor ze geen fysieke workshops of dergelijke hebben meegemaakt. Daarom is het moeilijk om te zeggen dat incubatoren de verwachtingen van startups, omtrent het bekomen van kennisspillovers, niet inlossen. Deze studie draagt bij tot de literatuur over het Vlaamse ecosysteem van incubatoren door de pijnpunten van de Vlaamse startups bloot te leggen. Er is duidelijk een mismatch tussen de verwachtingen van een startup en de bijdrage van een incubator. Daarom is het aan de incubator om hier duidelijkheid te scheppen bij het eerste contact met de startup. Incubators zijn geen tovenaars die iedere startup naar de top brengen. Een incubator is er ter ondersteuning van de startup, coaching voorzien waar nodig maar het is nog altijd de startup zelf die het moet verwezenlijken.

De geïnterviewden gaven aan dat de Vlaamse startups over het algemeen wel tevreden waren over de geleverde services van de incubatoren. Toch waren er bepaalde opmerkingen die zeker het vermelden waard zijn. De ervaring van het managementteam van de startup bepaalt in grote mate of de services nuttig zijn of niet. Wanneer het managementteam al enige ervaring heeft met bedrijfsvoering dan zien we dat een basissessie marketing niet nuttig is. Aan de andere kant zien we dat onervaren managementteams hier wel veel uit leren. Dit komt overeen met het beeld dat we terugzien in de huidige academische literatuur. Uit het onderzoek van Lukosiute (2019) kwam naar voren dat ongeveer de helft van de startups aan tweederangs opdrachten moest werken. Deze zaten verplicht geïntegreerd in het traject van de incubator. Deze tweederangs opdrachten werden

als niet waardevol beschouwd door de desbetreffende startups (Bergek & Norrman, 2008; Lukosiute et al., 2019). Echter waren deze startups in het algemeen wel tevreden over de services van de incubatoren. Dit beeld zien we ook terugkomen bij de geïnterviewden in mijn onderzoek. Zij gaven zelf ook aan dat sommige workshops nuttiger waren dan andere. Workshops met als focus wetgeving, IP en sales werden als waardevol beschouwd. Ook de sessies waar een basis werd gegeven en erna verdiept werd per startup werd als waardevol ervaren. Wanneer ik hier kritisch over nadenk is het moeilijk voor incubators om een workshop te organiseren die voor elke startup even waardevol is. Niet elke startup uit een incubatorprogramma staat even ver op elk vlak. Startup A staat bijvoorbeeld verder op vlak van sales dan startup B maar startup B staat verder op vlak van IP. Dit heeft vooral veel te maken met het managementteam van de startup zoals aangegeven door de geïnterviewden. Wanneer zij al ervaring hebben opgedaan in andere bedrijven in een soortgelijke functie, hebben zij een stapje voor op mensen zonder ervaring. Daarom is het een goede aanpak om binnen een sessie tijd vrij te maken om individueel advies te geven op maat van de startup. Deze studie tracht bij te dragen tot de huidige literatuur door Vlaamse incubatoren inzichten te bieden over de ervaringen van Vlaamse startups met de geleverde services van de incubator. Op deze manier kan er eventueel de aanzet gegeven worden om over te schakelen naar een meer vraag gedreven benadering van de startups.

Het netwerk van een incubatorprogramma heeft een positieve impact op het OL van startups volgens de literatuur. Dit komt eveneens terug bij de input van de geïnterviewden. Het netwerk van de incubatoren wordt als zeer nuttig ervaren door het merendeel van de startups uit de literatuur (Bergek & Norrman, 2008). Toch merkten startups dat de mentoren niet op alle vragen een antwoord hadden. Dit kwam vaak doordat de mentoren niet afgestemd waren op de innovatie van de startup (Lukosiute et al., 2019). Uit de literatuur kwam wel enkele malen terug dat de startups niet volledig geïnformeerd waren over de scope van het netwerk van de incubator. Hierdoor zaten ze met een verkeerd beeld wanneer ze op een probleem botste en dachten dat de incubator geen oplossing had (Lukosiute et al., 2019). Niemand van de geïnterviewden in dit onderzoek had echt slechte ervaringen gehad met het netwerk van de incubator. Ze gaven ook aan dat dit een subjectief iets is omdat bepaalde mensen goed kunnen opschieten met iemand terwijl een ander dat niet kan. De incubator vermeldde wel duidelijk dat het Vlaamse startup ecosysteem nog redelijk jong is waardoor de mentoren nog niet veel ervaring hebben met het begeleiden van een startup. De eigenaars van de huidige startups, die het gehele proces van een incubatorprogramma doorlopen en hun startup kunnen laten groeien tot een gevestigde onderneming, kunnen binnen tien jaar wel eens de beste mentoren worden voor de startups die binnen een tiental jaren toetreden. Zij hebben zelf het proces doorlopen dus zij hebben veel waardevolle ervaringen en kennis die zij op hun beurt kunnen doorgeven aan de startups. Hierdoor is het aangewezen om binnen een tiental jaar hetzelfde onderzoek te doen wanneer het Vlaamse startup ecosysteem verder is ontwikkeld. Dit onderzoek tracht de ervaringen in de beginfase van het Vlaamse startup ecosysteem bloot te leggen langs de kant van de startup alsook de kant van de incubator. Dit leidt tot inzichten voor de incubator over hoe zij startups kunnen begeleiden om het leerproces te professionaliseren.

Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

De bevindingen van dit onderzoek bieden opportuniteiten voor toekomstig onderzoek. De eerste beperking van dit onderzoek ligt bij het feit dat deze studie is gebaseerd op de input van zeven startups en één mentor van een incubator. Dit heeft als gevolg dat er maar één werkwijze van een incubator wordt bekeken binnen dit onderzoek. Echter gaven enkele geïnterviewden aan dat ze bij meerdere incubatoren zijn aangesloten en deze hanteren een verschillende werkwijze. Daarom is het aangewezen om toekomstig onderzoek te richten op de ervaringen van de Vlaamse startups bij verschillende werkwijzen van incubatoren. Deze inzichten kunnen incubatoren feedback geven over hun huidige werking waardoor ze kunnen bijschakelen waar nodig. Dit samen zou de Vlaamse startups meer kansen geven om betere begeleiding te krijgen waardoor ze kunnen doorgroeien wat enkel maar positief is voor de werkgelegenheid en welvaart van de Belgische economie.

Vervolgens heeft de huidige covid 19 pandemie ook zijn invloed op dit onderzoek. De meeste geïnterviewden gaven aan dat ze zijn toegetreden tot een incubatorprogramma net voor de pandemie. Dit heeft als gevolg dat ze niet de kans hebben gekregen om fysiek aanwezig te zijn op de incubator. De geïnterviewden hadden enkel ervaring met online coaching. Dit heeft als gevolg dat ze niet de volledige service van de incubator hebben kunnen volgen wat de representativiteit van dit onderzoek naar beneden haalt. Daarom zou een toekomstig onderzoek sterk zijn aangewezen waarbij de startups van de volledige werking van de Vlaamse incubatoren hebben kunnen genieten. Dit geeft een correcter beeld voor de incubatoren omdat ze zelf ook een geheel nieuwe werkwijze hebben moeten ontwikkelen voor het omgaan met de covid-19 restricties. Hierdoor kunnen deze conclusies niet gegeneraliseerd worden naar de traditionele werking van een fysiek incubatorprogramma.

Ten slotte heeft dit onderzoek ook aan het licht gebracht dat de ervaring van het managementteam belangrijk kan zijn bij de invloed van het netwerk. Zo gaven enkele geïnterviewden aan dat het eigen netwerk van de ondernemer ook van groot belang is voor het leerproces van een startup. Verder onderzoek kan het belang van het netwerk van de ondernemer voor de groei van de startup blootleggen. Dit zou bijdragen tot de academische literatuur over het belang van een netwerk voor een organisatie.

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Experimentele methode	Mentor A	<p>Wanneer een startup deze methode niet toe past, overleeft die niet. Dit is de basis voor elke startup. Als de groep wat groter wordt, dan wordt het nog uitdagender om het personeel te challengen. In de beginfase wanneer de teams nog klein zijn, is het constant schakelen omdat ze in een markt zitten die nieuw is, het businessmodel dat nieuw is dus ze worden op alle fronten gechallenged. Soms zelfs te veel, dat ze opgebrand geraken en het personeel wat over challenged is.</p>
	Startup A	<p>Feedback van de markt is de beste feedback die je kan krijgen als bedrijf. Bij startups wordt vaak vergeten dat de beste groei gerealiseerd wordt door sales te genereren. Vaak denken ze we moeten geld ophalen en we zijn aan het groeien, nee dit is niet waar. Vaak wordt de klant vergeten of wordt er te laat naar de markt gegaan. Ik denk dat testen met uw doelgroep de beste manier is om het te doen. Maar dit hangt er natuurlijk ook vanaf welk type product je aan het ontwikkelen bent. Ben je bezig met een product waarbij veel risico genomen wordt, dan is er een groot verschil of je bezig bent met een product dat niet kapitaalintensief is dat je makkelijk kan bijsturen. Al blijf ik er wel bij dat ik testen ook de beste manier vindt om het te doen. Je hebt contact met uw klant, je weet voor wie dat je het doet. Je wordt uit je context getrokken en dat vind ik zeker goed. Bij ons was het meer design thinking door onze sieraden omdat het bij ons massa is kassa was. Wanneer een kleur niet aansluit zullen we wel switchen maar daar moet ik geen businessplannen van 500 pagina's over schrijven om dat op de markt te brengen.</p>
	Startup B	<p>Wij doen ook regelmatig een marktonderzoek of wij gaan eens regelmatig met klanten en verzekeraars samenzitten van wat denken jullie? Wij doen ook heel veel pitch wedstrijden en interviews. Ook afstemming met potentiële klanten om te kijken van kijk dit hebben we gebouwd, hebben jullie dit eigenlijk wel nodig? Dat wordt gedaan door de ondernemer, zaakvoerder of laatst ook door een student die we aangeworven hadden voor een marktonderzoek. Dus die continue afwisseling met wat heeft de markt nu nodig wordt eigenlijk continu gedaan want de markt verandert ook enorm snel dus dit zeker nodig.</p>

Tabel 2.
Verwachtingspatronen komende uit de interviews

Verwachtingspatroon	Geïnterviewde	Quote
Experimentele methode	Startup C	<p>Het is in elk geval heel belangrijk om dingen uit te proberen maar niet uitproberen zonder dat je erbij hebt nagedacht, dat is vooral mijn visie. In de ideale wereld zou ik ook zeggen probeer zoveel mogelijk uit maar in de praktijk zijn er toch bepaalde zaken die beperkingen opleggen. Wij zijn bijvoorbeeld gestart met 4 man, zonder funding maar wel met al bepaalde klanten. Wij hebben altijd heel veel moeten bootstrappen zoals we dat in mooie termen noemen met weinig inkomsten. Ja wat kan je dan uitproberen? Wij hebben continue zaken uitgeprobeerd, naar nieuwe markten gegaan, ons product bijgeschaafd, op een andere manier onze klanten aanspreken dat zijn zaken die we geprobeerd en geleerd hebben. Maar we kunnen niet zeggen dat we oneindig zaken gaan uitproberen, het wordt dikwijls aangemoedigd wanneer je naar venture capital gaat of wilt gaan ophalen, die mensen interesseert maar 1 ding en dat is geld verdienen. Dat is misschien wat kort door de bocht maar dat is wel noodzakelijk wat hen interesseert. Die gaan u natuurlijk heel hard drijven naar zoveel mogelijk dingen proberen om veel geld te verdienen maar wij hadden al heel wat klanten vanaf de start. Wij hebben heel hard ons best gedaan om onze klanten telkens te blijven geven wat ze zochten. Dit stelt ons dus enkele beperkingen op wat niet wilt zeggen dat we niet moeten bijschaven want ja dat is zeker ook belangrijk maar niet dat we ons te breed gaan focussen op te veel zaken.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
<p>Experimentele methode</p>	<p>Startup D</p>	<p>Ik ben er 100 procent mee eens dat uitproberen de motor is van vooruitgang, niet enkel voor startups maar ook voor grote firma's al lijkt het dat het daar wordt ondergesneeuwd door procedures en gewoontes laat ons zeggen. Dus ja uitproberen, in vraag stellen, blijven zoeken en nooit akkoord gaan met de status quo. Daar kan ik me helemaal in vinden en dat idee had ik ook toen ik in een grote firma werkte.</p>
	<p>Startup E</p>	<p>Ik denk dat da exact is wat wij momenteel aan het doen zijn. Wij hebben momenteel enkel ingenieurs in dienst die eigenlijk bezig zijn om het idee dat in mijn hoofd zat te vertalen naar een proof of concept en verder een prototype. Zij hebben van iets heel ruw iets verfijnd moeten maken en daarvoor moet je alles in vraag stellen zijnde de mechanica, de elektronica, de manier waarop het gebeurt. Het is ondertussen ook al een stuk of 16 keer veranderd sinds het eerste prototype. Van iedereen binnen de organisatie wordt eigenlijk verwacht dat hij of zij zijn steentje bijdraagt en dan kan je eigenlijk zien hoe uw suggesties en input vormgeven. Je schiept het mee tot hetgeen wat het nu geworden is.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Experimentele methode	Startup F	<p>Ja dat is exact hoe wij te werk zijn gegaan. Het eerste wat we gedaan hebben is een hele lijst gemaakt met assumpties en dan eigenlijk naar de voetballers en stakeholders geweest. Hierbij dan die assumpties valideren en dat doen we vandaag eigenlijk nog constant. Als we nieuwe features willen uitbrengen gaan we naar de voetballers toestappen en screenshots voorleggen dus eerst validatie gaan doen en daarna implementeren.</p>
	Startup G	<p>Ja absoluut, mijn collega heeft alles geprogrammeerd want hij is software engineer en als ik daarop terugkijk dan was dat elke week gewoon een experiment. We hadden in grote lijnen wel een idee van hoe dat het moest maar elke week en elke maand hadden we een plan en dat moest constant bijgesteld worden. Ja het was constant experimenteren en zeker bij startups. Je start met iets volledig uit het nieuw wat zeker niet gemakkelijk is. Wat ik geleerd heb is dat je een aantal dingen kan plannen maar ook qua tijd en qua kost zit je er altijd langs. Je kan dat maal twee maal drie doen met tijd en kostprijs en dan zit je er ongeveer tegen. Het is een hele opgave, een heel avontuur maar dat is net heel fijn om dat uit te zitten en je leert enorm veel en het is constant experimenteren ja. We hebben nu twee jaar zitten ontwikkelen aan ons platform terwijl we daar 8 à 9 maanden voor geteld hadden. Nu is alles klaar maar het heeft heel lang geduurd.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Opslaan van kennis	Mentor A	<p>Veel startups zitten op Slack waarop ze alles delen, alles bijhouden. Startups waar ik mee te maken heb zijn gemiddeld zes à zeven mensen dus dit zijn al de iets grotere teams. Bij de heel kleine teams, wanneer daar iemand vertrekt, dan ga je heel belangrijke kennis verliezen. Maar ik heb ook in organisatie X gewerkt en wanneer hier iemand vertrekt, dan wordt die kennis ook niet opgeslagen. Het wordt toch nog altijd zwaar onderschat als iemand vertrekt, wat er allemaal verloren gaat. Er wordt op korte termijn iemand gezocht die het werk kan verderzetten maar hetgeen wat de vorige persoon allemaal in het verleden had gedaan en waar hij dingen uit geleerd heeft is vaak helemaal verloren wanneer deze persoon vertrekt. Talent dat vertrekt kan je moeilijk meten maar iedereen gaat daar veel te licht over. Er moet een overdracht gebeuren waarbij een document wordt opgemaakt waarbij alles wordt neergeschreven wat die persoon allemaal weet en het is moeilijk dat op te schrijven.</p>
	Startup B	<p>De founders blijven meestal dezelfde dus daar wordt vooral de kennis opgeslagen. Vaak zie ik bij de startups die ik begeleid dat daar enkel gewisseld wordt van programmeurs naar mijn ervaringen. Startups doen ook heel veel om hun mensen te houden omdat het moeilijk is voor mensen te overtuigen om voor een startup te werken omdat er heel veel onzekerheid is. Verloning is ook niet hetzelfde als een big 4 dus die moeten het echt hebben van de uitdagingen, hippe werksfeer en vrijheid. Het volledig nieuwe werken is de usp t.o.v. de grote organisaties. Er is ook niet zo heel veel verloop van personeel binnen startups heb ik het gevoel vandaag de dag maar ooit gaat dat wel komen.</p> <p>Wij werken heel veel met shared notes en shared drives dus onze notities van collega's die naar klanten gaan zijn vaak open en toegankelijk en als ze niet open en toegankelijk zijn, wordt dit gewoon gevraagd en worden ze gedeeld met iedereen binnen het team. Wij hebben ook een continue informatie flow.</p> <p>Wanneer wij nieuwe mensen aanwerven maken wij gebruik van verschillende one-pagers waarin staat op welke manier we werken. Op deze manier doen we dit, op die manier doen we dat of dit is een tekening van hoe dat tot stand is gekomen. Dan worden al die zaken nog eens volledig uitgelegd dus die kennisoverdracht gebeurt momenteel nog vooral via de digitale notities.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Experimentele methode	Startup C	<p>Wij zijn een klein team, we babbelen heel veel binnen de functies en buiten de functies. We maken een softwareproduct waarbij enerzijds de software engineers veel praten met elkaar, de klanten die problemen hebben dus daar krijg je een pool van gedeelde kennis, belangrijke kennis voor discussies waar we naartoe moeten bijvoorbeeld. Wat zijn mogelijke features, waar moeten we verder aan sleutelen en dergelijke zaken worden gekenmerkt door die gedeelde kennis pools. Zaken worden neergeschreven in documenten zodanig dat ze later nog geraadpleegd kunnen worden. Discussies worden vaak neergeschreven maar ook niet allemaal. We gebruiken Slack waarin dus ook bepaalde summaries van discussies in worden opgeslagen en Slack heeft een oneindige kennis opslag van de zaken waar we met elkaar over gechat hebben dus dat is echt een kennisbank waar ik heel regelmatig in ga zoeken van wat hebben we gedaan, wat is er speciaal met die klant... Dat is dus een van de kennisbanken die we hebben. We hebben ook databases van onze interacties met klanten, daar staat ook van alles in gaande van historische van sales, story' s van technische problemen en nog een heel aantal andere zaken. Deze gebruiken we ook heel veel voor relaties met klanten bij te houden. In de beginfase zijn we heel formeel geweest met onze notes van meetings bijvoorbeeld, dit hebben we bewust heel continu gedaan. Naarmate we gegroeid waren in klanten en processen zijn we daar minder formeel in geworden door een beetje luiheid misschien langs de ene kant. Nu zijn we daar toch weer in gebeterd omdat het ja echt wel belangrijk is voor ons als bedrijf. Langs de andere kant zijn we heel lang met vier werknemers geweest waardoor we alles met elkaar deelden en er minder nood was aan die formele communicatie nu zijn we meer aan het groeien en zijn we met 10 dus is het ook belangrijker om al die info op te slaan omdat niet alle info nog naar iedereen gaat. Voor ons gevoel is het minder belangrijk om de kennis centraal op te slaan wanneer je met een kleiner team bent van mensen waar je veel vertrouwen in hebt op zakelijk vlak.</p>
	Startup D	<p>Wij zijn klein genoeg op het moment om het informatie delen onder controle te houden. Wij maken gebruik van een gemeenschappelijke server om te beginnen waar bepaalde documenten op terecht komen. We doen uitgebreid uitwisselen van documenten onderling met behulp van e-mails. Eigenlijk wordt kennis dus gedeeld omdat we enerzijds zo in mekaar zitten en anderzijds moet een organisatie zoals je zegt op het onverwachte voorzien door onder andere een wegvalling van iemand.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Opslaan van kennis	Startup E	<p>Bij ons gebeurt het uitwisselen van informatie op verschillende manieren. Wij zijn overgeschakeld van Slack naar Teams om één centrale bron te hebben voor de opslag en communicatie & daarop wordt alles heel goed gedocumenteerd wat ook zeker moet voor een medisch product. De kennis zelf die wordt verworven, wordt op bepaalde meetings gecommuniceerd. Hierbij bespreken we targets die we willen halen. Vaak worden bepaalde zaken wel echt meer in de diepte besproken en zo is iedereen wel bij en als we merken dat we op bepaalde vlakken kennis missen, dan proberen we daar een externe partij bij te betrekken om zo snel mogelijk wel op onze eigen voeten te staan en zo snel mogelijk die kennis in huis te halen.</p>
	Startup F	<p>Hier wordt vooral googledrive gebruikt voor het documenteren van allerhande zaken over ons platform. We roepen dit bij ons team op om daar zoveel mogelijk zaken op te documenteren. Aan de andere hand hebben we ook nog Slack kanaal waarop bepaalde topics staan waarbij we kennis met elkaar delen. Dit gebruiken we om alles van users naar te schrijven zodat ook potentiële toekomstige werknemers weten waarover het gaat en waar we mee bezig zijn. Ook om vragen te beantwoorden van bijvoorbeeld waarom hebben we x aantal jaren geleden besloten om het op die manier te doen of is die beslissing genomen? Zo kunnen we het makkelijk terugvinden en zijn zij meteen mee met onze werking.</p>
	Startup G	<p>Wij werken volledig via Microsoft, videogesprekken via Teams en we hebben heel veel meetings waarbij we kennis met elkaar uitwisselen van wat er de voorbije week gebeurd is. We werken heel gemakkelijk via Excel, Word en pdf die we maken en langs zijn kant de technische ontwikkeling natuurlijk ook goed gedocumenteerd in technische programma' s. Voor de rest qua communicatie verloopt alles via teams en Microsoft ja.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Intellectueel eigendom	Mentor A	<p>Vroeger waren er geen merkenbureaus aanwezig in Limburg dus moeten we ze altijd naar Antwerpen sturen. Nu zijn er al een aantal gespecialiseerde patentbureaus aanwezig in onze incubatoren die de markt bewerken naar mindset van mensen denk eraan om dat te doen. Wij hebben een rechtstreekse partner binnen ons netwerk waar we zo goed als elke startup mee in contact brengen om een analyse te maken van wanneer welke bescherming nodig is. Bij een investeringsmaatschappij is ook vaak het eerste waar ze naar vragen of het idee beschermd is. Als da niet te beschermen is of nog niet beschermd is, zal je ook waarschijnlijk geen investeerders vinden die mee dat risico willen dragen. Wanneer de startups bezig zijn met innovatie is het idee van beschermen meer aanwezig dan mensen vermoeden. Doen ze het is iets anders maar ben er vrijwel zeker van dat ze er allemaal wel aan denken. Het is vaak duur om een idee te beschermen maar daar kan een stappenplan in gemaakt worden. Je kan bijvoorbeeld vandaag al je bescherming activeren maar beslissen binnen 3 jaar of je ze effectief wilt en dan ook moet betalen maar er is niemand die in die 3 jaar u kan voorbijsteken. Maar uw idee beschermen creëert ook een bepaalde waarde want ge kunt da ooit verkopen als ge da ooit wilt. Het is geen pure kost want uw bescherming heeft in uw balans ook een bepaalde waarde.</p>
	Startup A	<p>Met de sieraden dacht ik ook van waarom zou ik het moeten beschermen, het is makkelijk na te maken. Maar toen ik in contact kwam met een merkenbureau hebben ze mij gezegd dat er partijen zijn die markt afschuimen en zien merken die opvallen en succesvol zijn en die niet beschermd zijn waarna zij die snel gaan beschermen en vragen zij aan u een vergoeding om die bescherming over te hevelen naar u. Dan kost het ook u veel geld. Je kunt ook de keuze maken om het aan te vechten bij de rechtbank wat u ook veel geld kost zonder de garantie dat je het ook werkelijk zult winnen. Je kan je die hele miserie besparen met misschien 1000 euro. Ik had mijn merknaam beschermd maar mijn beeldmerk niet omdat dit niet nodig leek volgens onze bescherm partner. Nu had de concurrentie ons beeldmerk gedeponereerd om ons een hak te zetten. We hadden deze strijd dan gewonnen in de rechtbank waardoor zij het gratis moeten overhevelen naar ons maar wij waren wel ondertussen onze juristen aan het betalen dus het kost u altijd geld. Doe het gewoon gelijk het hoort, doe het fatsoenlijk en je koopt u ook voor een stuk gemoedsrust dus ik ben een absolute voorstander van het juridisch laten begeleiden en kost dat geld? Ja maar doe je het verkeerd dan kost het u nog veel meer.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Intellectueel Eigendom	Startup B	<p>Dat klopt, aangezien wij een spin-off zijn gebruiken wij IP van de onderzoeksinstelling. Daar hebben wij wettelijke kaders voor moeten tekenen waardoor we wel actief bezig waren met het beschermen en gebruiken van IP. Wij maken vooral gebruik van software die we beschermen via IP daarom zorgen we dus ook dat deze encrypted is dus we versleutelen die wel. We hebben ook lang gedacht aan een patent maar dat is voor ons niet de beste optie omdat met een patent je product publiek eigendom wordt. Dan moet je echt al internationaal gaan beschermen en dat budget hebben we niet. Het voordeel bij ons is dat bombasten als Mercedes miljoenen gooien tegen een dergelijk platform en hun lukt het niet. Dat is ook niet de core van dergelijke bombasten, zij zijn niet bezig met het uitrollen van IT-systemen. Bij ons is het ook dat we een van de enige ter wereld zijn die het doen en we zitten met grote NDA' s en straffen voor wanneer er informatie zou uitlekken door werknemers of partners. Wij tekenen ook heel vaak NDA' s met partners en potentiële klanten of zij voor ons. Dus we zijn er vroeg mee bezig geweest maar het feit dat we een heel innovatief businessmodel hebben waarvan veel mensen zeiden van dit is leuk maar dit lukt in de praktijk niet want wij proberen dit al jaren te doen. Ons lukt het precies wel wat ook maakt dat we een stukje bescherming hebben van de markt uit. We zijn een heel kleine speler die als een speedbootje kan bewegen terwijl BMW 3 jaar heeft gewerkt en miljoenen tegen een platform heeft gegooid en ze hebben gezegd van we gaan de miljoenen laten varen want het werkt niet. Er zijn natuurlijk ook entry barriers in onze niche.</p>
	Startup C	<p>Nee en heel bewust omdat ik mijn twijfels heb bij softwarepatenten. Ik ken ook iemand bij het patent office in Nederlands en die heeft ook zijn bedenkingen bij die patenten. Het is niet dat er geen innovaties zijn die verdienen om beschermd te worden maar er zijn ook gewoon zoveel logische dingen waar mensen patenten op nemen die heel moeilijk te defenden zijn. Wij hebben geen moeite gedaan om dat te doen, we weten dat het gekopieerd kan worden. We kennen de risico' s maar er zijn veel aspecten behalve het technologische die drijven naar uw succes. Wij vinden zaken als gebruiksvriendelijkheid belangrijker zodat mensen er blij mee zijn en meer mensen aanzet tot gebruik. Dat gaat helpen bij uw sales, het opbouwen van uw marketing wat ervoor zorgt dat uw product sterk wordt. Zo kijken wij er naar uit. Mijn antwoord zou natuurlijk anders zijn in een meer technologische sector, dit is specifiek voor mijn startup. Mijn vorige startup maakte software voor chip ontwerp en daar zijn patenten natuurlijk heel belangrijk. Vaak zijn patenten ook niet genomen om de technologie te beschermen maar worden ze gebruikt voor deals te kunnen sluiten en dan moet ge op niveau zitten dat ge er veel geld tegenaan kunt gooien wat startups natuurlijk vaak niet hebben, dus niet zo belangrijk.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Intellectueel eigendom	Startup D	<p>Wij hebben gelukkig daarover ervaring via mijn zakenpartner die al 40 jaar in de business zit en ook al zo lang patenten bezit, die deels vervallen zijn maar ook nieuwe patenten op verder gebouwd zijn. Zelf hebben we ook enkele patenten in bezit. Dus ja we zijn daar vroeg mee bezig geweest.</p>
	Startup E	<p>We hebben in januari een Europese patentaanvraag ingediend voor een stuk van ons toestel te beschermen. Daarvoor hadden we al een volledige freedom to operate aangevraagd en we hebben hiervoor samengewerkt met een gespecialiseerd advocatenbureau die dit voor ons tot in de puntjes hebben uitgewerkt. We gaan waarschijnlijk onze Europese patentaanvraag omzetten naar een Internationale patentaanvraag maar dat kost natuurlijk heel veel dus daar moeten we zeker eens goed over nadenken hoe we dat concreet gaan aanpakken en of het de serieuze prijs waard is. Maar ik denk dat het in ons geval wel een meerwaarde is.</p> <p>De aanloop voor een medisch product is heel lang om een medical device te maken. Je zit hierbij met medische testen, klinische files die je moet indienen en dat duurt allemaal heel lang en dat maakt het des te zuurder als er iemand anders mee weg kan. Ik denk dat er in de medical device sector wel sneller een patent wordt ingediend. Die kosten zijn er maar die kosten zijn zeker niet de hoogste van alle kosten die we momenteel maken. Het is een heel dure en lange weg om zo een medical device te maken. Ik denk dat een patent zeker nodig is om naar investeerders toe te rechtvaardigen en uzelf kunnen veiligstellen voor bepaalde concurrentie.</p>
	Startup F	<p>Heel ons AI-systeem, om dus de spelers te tracken, hebben wij ontwikkeld samen met een partner. op termijn wordt dat IP volledig overgedragen naar ons. Daar hebben we ook contracten voor moeten ondertekenen zodanig dat alle IP binnen de startup blijft.</p>
	Startup G	<p>Ja onze IP is iets wat we onmiddellijk hebben gedaan via een partner die bij ons op de incubator zit. Onze mentor heeft ons met die partij geconnecteerd. We hadden die partij voor verschillende zaken nodig en dat is gewoon superbelangrijk of ja ik weet niet of het zo belangrijk was. Het heeft ons zeker veel geld kost. Bij de website hebt ge van die privacy policies waar we niks vanaf weten en waar we zeker van wilden zijn dat het ons niet voor de rechtbank kon brengen. Ook hebben we ons merk en logo beschermt maar ik ben nog altijd niet zeker of dat super relevant was. Maar dat hebben we inderdaad gedaan omdat we daar geen verstand van hadden. De juridische kant hebben we volledig geoutsourced via onze partij op de incubator.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Kennispillovers Incubator	Mentor A	<p>Heel veel incubatoren zijn eigenlijk office centers. Het zijn fysieke locaties die hip worden ingekleed en waar een bureau staat en waar dat één persoon zorgt dat de startups hun ding kunnen doen. Dit beperkt zich vaak enkel tot facility management. Het echte proces van incubatie is op weinig locaties ook echt aanwezig. Wanneer startups vragen van hoe ga je ons nu verder helpen, blijft het vaak bij van die vage beloftes van we gaan u connecteren met, ge ziet hier andere bedrijven waar je terecht kunt met uw vragen. In de realiteit komen mensen s morgens aan op de incubator, zetten zich neer en beginnen te werken. Er is niemand die met u eens komt babbelen om te kijken waar je staat en wat we gaan doen. Heel veel incubatoren zijn in mijn ogen geen incubatoren maar verhuren gewoon office space en on top komt ge daar mensen tegen maar ge moet nog altijd het initiatief nemen om dingen eruit te halen. Je bent dus heel fel afhankelijk van toevalligheden. Dat ge juist die mens tegenkomt aan de koffiemachine. Het gaat relatief traag vooruit. Wanneer je zelf dan ook nog introvert bent en je doet niet graag contacten leggen, dan is het helemaal hopeloos. Dan betaal je echt maar vierkante meters voor uw kantoorruimte.</p> <p>Ik vond het te weinig om enkel startups een kant en klaar kantoortje te verhuren dus hebben wij binnen ons netwerk een proces uitgeschreven voor als ge als een bedrijf binnenkomt in een incubator dat we u kunnen producten en kunnen zeggen kijk dit gaan we met u doen, dit zijn de contactpunten die we hebben, zo gaan we u opvolgen en zo gaan we op het eind van de rit weten of jij vooruit bent gegaan of niet. En zo vullen wij de incubatie werking in. We doen dat met een assessment test, alle startups hebben een login voor een bepaald dashboard waarin ze kunnen zien hoe ver dat ze staan, op welke fronten ze extra ondersteuning nodig hebben. We bepalen doelstellingen met de bedrijven en zij bepalen dan zelf de snelheid van opvolging. Dus als het bedrijf zegt van dat we elkaar graag elke maand zien, dan leggen we een vervolgspraak vast en gaan we weer door de KPI' s en worden ze een keer uit hun normale bedrijfsvoering getrokken en dan gaan we over naar een bedrijf babbel. Gaan wij alle vragen kunnen oplossen? Absoluut niet! Maar we weten tenminste waar de bedrijven die bij ons huren van wakker liggen, waar we ze mee kunnen helpen en naar wie we ze eventueel kunnen doorsturen zonder dat ze hun verhaal nog eens helemaal opnieuw moeten doen. Als ge uw incubatie werking zo concreet mogelijk kunt maken, zullen er meer bedrijven tevreden zijn van de incubator dan terwijl ze daar maar gewoon zitten en hopen dat het uit de lucht komt vallen. Veel bedrijven gaan namelijk naar de incubator met het idee van dat het allemaal vanzelf zal gaan, ja nee nooit. Je moet de omkadering zo concreet mogelijk maken. We werken zo al drie jaar en de evaluaties zijn echt positief met de bedrijven die erin zitten.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Kennisspilovers Incubator	Startup B	<p>Gewoon is een keer babbelen met de verschillende startups die aanwezig zijn in een incubator is gewoon fantastisch belangrijk om verdere contacten te kunnen leggen. Maar ook andere partijen zoals een partij die gespecialiseerd is in intellectueel eigendom zijn aanwezig die zeker een positieve bijdragen kunnen leveren. Deze services zijn echt tegen startup prijzen of zelfs gratis dat deze tot het pakket behoren. Waardoor je product beschermd is en je verhaal kan verderzetten.</p> <p>Voor ons was vooral het hoofddoel om vertrouwen te krijgen van KBC start it die zegt van kijk dit is een verhaal waarin we geloven. Het bekomen van knowledge spilovers is natuurlijk mooi meegenomen maar dat was niet onze eerste intentie. De incubatoren zijn natuurlijk al jarenlang gespecialiseerd in startups en wanneer zij dan zeggen van hier zit potentieel in, dan is dat echt leuk als startup en dat was in de eerste plaats onze intentie om ons aan te sluiten bij een incubator.</p>
	Startup C	<p>Een ander iets wat ik zeker gemerkt heb binnen de incubatoren omgeving is dat je een diverse waaier hebt van founders van de startups. Ik ben afgestudeerd in 94 dus ik heb al ettelijke ervaring binnen een voorgaande startup, ik heb ook al gewerkt binnen een grote onderneming waar ik al kennis en ervaring heb opgebouwd over management, softwareontwikkeling en mijn collega's ook. Wij zijn onze startup begonnen met heel veel ervaring en kennis en wanneer je dan binnenkomt bij een incubator programma dan zie je dat er startups zijn met al ervaring maar ook dat er startups zijn die echt nog maar de bare minimum kennen en wel nog heel veel kunnen leren van een incubator. Zij hebben veel meer aan alles wat er wordt aangeboden dan een startup gelijk ons.</p>
	Startup D	<p>Ik geloof heel sterk in het concept incubator of gedeelde werkplek waar je een aantal kleinere firma's samenbrengt onder één dak met administratief voordeel en elkaar tegenkomt om samen ideeën uit te wisselen om vooruitgang te boeken. Ik vind dat de dynamiek te veel ligt bij ons en niet zozeer bij hen. Zij wachten eerder een beetje af, we worden zolang betaald door de staat en als de startups ons nodig hebben dan horen we het wel. Er zit niet de drang om van Vlaanderen een kenniscentrum te maken, tenzij dat ze bezig zijn met onderzoeken die ik weet niet wie nuttig vindt. Wij zijn initiatiefnemer in verschillende projecten, waar ik zeker niet over kan klagen, want als je initiatief neemt dan komt er zeker gevolg aan door de incubator maar alle wij zijn als startup maar met drie man dus hoe komt het dat wij initiatieven hebben en andere niet. Ma bon ik denk wel dat het clusteren van gelijkgezinde firma's wel nuttig is ja.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Kennispillovers incubator	Startup D	Wijzelf zijn ook maar weinig lokaal aanwezig in de kantoorruimte want wij zijn meer een virtuele startup met geen werknemers, enkel gefactureerde. Wij werken dus allen van thuis uit en komen samen in de vergaderzaal van de incubator maar we zitten daar niet alle dagen. Ik kan me inbeelden dat dat niet bevorderlijk is voor het concept dat men contact legt met de gelijkgezinde in de kantoorruimte.
	Startup E	Wij zijn toetreden tot een Belgische incubator enkele jaren geleden en daar zijn zeker en vast verwachtingen die ingelost zijn maar ook andere die open zijn blijven staan. Het moet wel gezegd worden dat covid heel veel roet in het eten heeft gestrooid. We zijn maar één keer kunnen samenkomen met alle startups van onze lichtung. Dat is niet de schuld van de incubator natuurlijk want zij hebben alles in zo goed mogelijke mate digitaal laten verlopen. Maar dat is natuurlijk iets heel anders dan ergens samen fysiek aanwezig te kunnen zijn. Maar op vlak van samenhorigheid zijn er Slack kanalen via de incubator uit, heel veel workshops en heel veel events die online georganiseerd worden wat zeker heel professioneel is. Ze doen er alles aan om dat vlot te kunnen laten verlopen en daar is zeker en vast een graad van verwachting gehaald.
	Startup F	Wij gaan regelmatig naar onze incubator waar veel andere startups zitten alsook de universiteit van Gent waar we toch al ettelijke keren gebruik hebben kunnen maken van het netwerk en de mensen die daar zitten. Ik vind dat heel positief! Alsook voor afspraken met partners of nieuwe werknemers kunnen plaatsnemen in de kantoorruimte die onze incubator openstelt voor ons. Zeker en vooral ook profiteren van de kennis van al die andere startups dan is dat zeker een positieve asset van de incubator.
	Startup G	Door corona was dat natuurlijk moeilijker maar in het begin kwam heel uw lichtung samen en werd er gepitched wie iedereen was en dan kon je contacten leggen. Echter zou het nog beter zijn als er meer kennis met elkaar wordt gedeeld omdat er zoveel verschillende incubatoren zijn met startups die interessant kunnen zijn. Ge hebt zoveel verschillende sectoren waar al heel veel mee wordt gedaan maar ik denk dat er nog beter tussen die verschillende incubatoren gewerkt kan worden. Maar dat zal nog wel komen. Als ik kijk naar hoeveel er bij ons zitten dan is dat momenteel ook gewoon heel weinig door de corona omdat het niet mag maar wij zijn ook allemaal IT-bedrijven, wij hebben een laptop nodig en we kunnen bij wijze spreken werken van overal uit. Nu voor corona zat er wel veel volk omdat het ook gewoon een goede werksfeer is wanneer je geclusterd zit met soortgelijke startups die bijna allemaal in hetzelfde schuitje zitten. Ik hoop dat het binnenkort beter gaat worden.

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Services Incubator	Mentor A	<p>Voor ons is het heel belangrijk dat we weten wie organiseert wat, waar kunnen ze voor wat terecht. Wij gaan niet iets doen wat iemand anders al georganiseerd heeft, dan zeggen we ga maar naar daar. Voelen we binnen onze community dat er heel veel mensen bezig zijn met het installeren van een raad van advies of daar tips rond willen hebben dan gaan we dat groepje samenbrengen en zoeken we iemand die daar hun wat over kan vertellen. Zo hebben wij onze werking heel vraag gestuurd uitgebouwd dus wij gaan niet iets organiseren waarvan wij denken oh dat zal wel interessant zijn. Als uit onze assessments niet blijkt dat mensen daarvan wakker liggen, gaan we dat niet organiseren.</p> <p>Het gebruik van een tool maakt alles heel gemakkelijk want ik krijg alle info tot bij mij via die tool. Wanneer deze tool er niet is, blijven het heel oppervlakkige gesprekken. Door het gebruik van een dergelijke tool creëer je ook vertrouwen tussen startup en mentor. Dan worden de kwetsbare dingen aangereikt. Zonder tool blijft het allemaal maar wat algemeen en blijf je op je honger zitten als startup en zeggen ze: " oh die incubator is toch niet wat ik ervan verwacht had" . Maar misschien waren de verwachtingen ook niet goed afgesteld. Elke nieuwe startup moet het assessment invullen waarna er wordt uitgelegd wat ge van mij kunt verwachten en wat ge zelf moet doen. Als je dergelijk gesprek niet hebt dan blijven die verwachtingen mismatch en krijg je een bepaalde vorm van ontevredenheid.</p> <p>Bij onze incubator wordt er geen gebruik gemaakt van verplichte workshops. Bij ons zijn het één op één coaching sessies waarbij ik een klankbord vorm waarbij ik over veel tools beschik die ik hen kan aanreiken. Willen ze ook echt begeleiding om deze tools in te vullen, dan stuur ik ze door naar iemand anders. Omdat het dan ook betalend wordt. Onze dienstverlening is gratis, dat is een deel van de incubatie werking. Ma we gaan daar niet tot het oneindige in omdat we dan ook niet meer met onze kostenstructuur goed zitten.</p> <p>Startups komen vooral naar incubatoren voor professionalisering naar mijn ervaring. Het idee hoe het eruit moet zien zijn ze vaak al van overtuigd en het is heel moeilijk om tegen iemand te zeggen dat het geen goed product is. Als gij vindt dat daar een markt voor is en ge hebt uw onderzoeken gedaan, oké doe maar. Ik ga zelden iemand zeggen van amai dat is een slecht idee tenzij iemand zegt bijvoorbeeld dat hij de tweede Facebook gaat worden. In de pré incubatie fase zit er veel ` rommel` bij. Maar het moment dat ze komen huren dan hebben ze vaak al wat omzet omdat ze het anders niet kunnen betalen dus ze hebben de eerste fase doorlopen. Dan is het vooral hoe we dat niveau hoger kunnen halen. Bijvoorbeeld de eerste werknemer aanwerven, uw mensen tevreden houden, geld ophalen. Funding en talent zijn de twee belangrijkste vragen waar de startups mee afkomen binnen een incubator.</p>

Verwachtingspatroon	Geïnterviewde	Quote
Services Incubator	Startup B	<p>Heel veel hangt af van de ervaring van de founder zelf natuurlijk. Als ik kijk naar onze founder, dat is een serial entrepreneur waarvan dit zijn vierde startup is. Ja aan een basissessie marketing of sales heeft hij natuurlijk heel weinig. Het hangt veel af van de ervaring natuurlijk, als ik kijk naar bijvoorbeeld een kleine startup waarbij iemand technisch een idee heeft maar niet veel kennis bezit over de commerciële kant dan is zo een basis sessie natuurlijk heel nuttig.</p> <p>Het hangt ook af van de sector waarin je zit, wij zijn een global B2B platform dus wij zijn natuurlijk minder met een sessie marketing dan bijvoorbeeld een lokale startup die op het niveau van Vlaanderen sales wilt genereren. Het is in mijn ogen ook onmogelijk om via eenzelfde workshop al je startups iets bij te brengen omdat ze allen hun eigen doelen hebben en werkpunten die zo uiteenlopend zijn vaak.</p>

Verwachtingspatr	Geinterviewde	Quote
Services incubator	Startup B	<p>We zijn zelf bij verschillende incubatoren aangesloten en we merken zelf dat we bij incubator X nooit komen terwijl we daar wel bij zijn aangesloten. Dit komt omdat we hier bijna geen contact mee hebben maar wanneer er bijvoorbeeld een netwerkavond wordt georganiseerd die een beetje interessant kan zijn voor ons dan zullen we daar natuurlijk wel aanwezig zijn. Terwijl we bij incubator Y bijna 2 keer per week aanwezig zijn met de collega's. Ik ken daar de mensen dus ook dus wanneer ik bijvoorbeeld een probleem heb met HR dan stap ik even binnen bij ons sociaal secretariaat, dat is ook kennisoverdracht maar op HR vlak natuurlijk.</p>
	Startup C	<p>We wouden er wel uit leren, we hebben iets geleerd uit de sessies, niet evenveel uit elke sessie maar we hebben iets geleerd. Ze hebben ons in contact gebracht met nuttige mensen zoals legal advisors, marketeers waar we dingen aan gehad hebben. We hebben bureauuimte ter beschikking gekregen van de incubatoren wat super nuttig was voor ons. Gezien de markt waarin we zitten hebben we weinig gehad naar het netwerk om klanten te kunnen vinden. Ik kan me inbeelden dat het voor andere heel nuttig kan zijn dat incubatoren deuren kunnen openen naar potentiële klanten. Wij hebben zeker voldoening gehad bij het deelnemen aan die programma's maar ik kan me zeker inbeelden dat er andere zijn die er meer aan hebben.</p>
	Startup D	<p>Ik denk dat het zeer nuttig is in het algemeen omdat wij die ervaring denk ik al hadden. In mijn ogen is het pre startup verhaal waarbij iemand die een idee heeft zover krijgen dat hij er een onderneming rond start de belangrijkste coaching is van een incubator programma. Daar kan geëvalueerd worden of je bepaalde kennis nodig hebt van marketing bijvoorbeeld voor de opstart van je firma. Ik denk ene keer dat je bezig bent, is in zekere zin hoe zal ik zeggen het bijeenkrijgen van de juiste mensen iets wat je in het begin al moet weten.</p>
	Startup E	<p>Ik denk niet dat bij onze incubator de benodigde equipment aanwezig is voor u hierin bij te staan maar wat zij wel kunnen is u in contact brengen met de juiste partij om hier verder in te gaan. Zij zijn heel sterk in het professionaliseren van zaken als wetgeving, sales channels aanbrenge en dergelijke. Niet echt op technisch vlak omdat het heel snel heel ingewikkeld wordt. Daar waren we ook niet heel specifiek naar opzoek. Wat ook heel nuttig was voor ons dat we de mogelijkheid hadden gekregen om eens te bellen met de incubator en zelf een lijstje op te stellen van deze zaken zouden wij graag tegemoetkoming aanzien, kunnen jullie daarvoor zorgen binnen jullie programma? Dan zijn dat heel concrete dingen i.p.v. de algemene taal die op de website beschikbaar is.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Services Incubator	Startup E	<p>Het is eigenlijk als volgt in zijn werk gegaan: wij hebben dus een gesprek gehad met de incubator om te kijken wat al onze sterke punten zijn en de mindere punten waar we graag coaching voor zien. Dan is er eigenlijk een lijst opgesteld met een 15tal workshops waar natuurlijk niet alles even nuttig bleek volgens ons. In normale omstandigheden zijn er een x aantal workshops verplicht maar door direct in gesprek te gaan zijn wij tot een goede overeenkomst gekomen die het best aanleunt bij onze startup. In de praktijk was de helft heel nuttig en de andere helft inderdaad niet nuttig omdat dat te entry level was. Maar wat er fijn was bij de workshops van onze incubator is dat er begonnen wordt met een basis waarna er dan 1 op 1 workshops worden gegeven door dezelfde mensen en daar kun je meteen dieper ingaan. Ook wanneer er nadien blijkt dat na enkele dagen van kijk er is nog werk aan de winkel, dan kan er met diezelfde partij gekeken worden om die partij in te huren extern om voor u een bepaalde taak te laten uitvoeren en de incubator gaat dan ook het grootste deel van die financiële last dragen. Maar door covid is dat ook een beetje in het water gevallen, we hebben aan een vijftal kunnen meedoen terwijl het in ideale omstandigheden een pak meer zou zijn. Je moet natuurlijk ook wel de tijd vinden om ze te doen en twee moeten ze nuttig zijn.</p>
	Startup F	<p>Nee ook daar vond ik de meeste workshops heel nuttig en ook onze mentor is een persoon die ons met veel partijen in contact heeft gebracht. Daar zijn we heel tevreden van oprecht. Nee die mensen willen u echt helpen.</p> <p>Ja bij onze incubator zijn er echt wel de juiste equipment aanwezig voor de soort startup die je bent. Wanneer ik binnenkom in ons gebouw moet ik langs een hele verdieping labo's waar van alles en nog wat plaatsvindt. Nu wij hebben daar geen profijt van omdat wij met software en hardware zitten dus ja voor ons is dat niet nodig. Bij andere incubatoren heb ik dan wel mijn vragen omdat daar wel echt doorgedreven technische hulp geboden kan worden maar bij ons is dat zeker aanwezig. Die incubatoren zijn meer oppervlakkig qua ondersteuning.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Services Incubator	Startup G	<p>Bij ons waren alle sessies vrijwillig maar we hebben een bepaald traject gevolgd waarbij we om de zoveel maanden een meeting hadden met onze mentor waarbij de innovatrix gebruikt werd als ik me niet vergis waarbij een heel aantal vragen werden gesteld hoe we ervoor stonden en op dit moment zijn we effectief gelanceerd en hebben we inkomsten dus op dit moment is het puur vrijblijvend voor die meetings met de mentor. Wij sturen u bijvoorbeeld om de twee drie maanden voor een afspraak waarbij we samenzitten en evalueren we alles en kijken we wat de volgende stappen zijn. Alles is op vrijwillige basis nu. Er zijn echt heel veel verschillende incubatoren waarbij je voor sommige dus moet pitchen en stel je wordt toegelaten dan heb je echt wel een heel strikte agenda die ge moet volgen. Maar nu heb je zoveel variatie van vrijblijvende tot heel strenge waarbij ze verwachten dat ge deelneemt aan de activiteiten.</p> <p>Ja oké er waren wel sommige sessies zoals het schrijven van een businessplan waar ik al wat kennis over had, zijn die daarom overbodig? Ik denk het niet maar er is zeker een gradatie in het nut van sessies ma op zich cava ja we hebben daar nooit dik tegen onze zin gezeten en ze waren leerrijk dus we zijn hen dankbaar. Zeker omdat het gratis was dus voor ons was het perfect.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
<p>Netwerk Incubator</p>	<p>Mentor A</p>	<p>Het startup ecosysteem hier in Vlaanderen is nog redelijk jong en we hebben nog niet veel generaties die het al eens gedaan hebben he innovatief en schaalbaar. De generatie die we vandaag hebben die goed zijn het type Wouter Uten Ugent Tech, dat gaan de goede coaches en mentoren worden voor de volgende die het gaan moeten doen. Ik denk dat we daar nog zowat in een periode zitten dat het aanbod van goede mentoren die de startup cultuur snappen, dat we die gewoon te weinig hebben. In Antwerpen Gent Brussel zijn die misschien iets meer omdat het startup ecosysteem daar al iets verder in staan maar vandaag zijn het meestal de doorgewinterde bedrijfsleiders die een klassiek bedrijf hebben gehad met veel personeel en heel goed geweest zijn maar die kunnen voor een startup vandaag relatief weinig toegevoegde waarde leveren waardoor de startups soms op hun honger blijven zitten. Er zijn heel veel mensen die zeggen van ik ben startup coach maar er zijn heel weinig goede.</p> <p>Daar hebben we ook gewoon de kennis niet voor. Dan moeten ze op zoek gaan naar kennisinstellingen zoals universiteiten die een mogelijke hulplijn kunnen zijn maar daar gaan we zeker geen advies voor geven zeker niet nee. Wij kijken vooral naar de bedrijfsvoering, over strategie, go to market, pricing maar zeggen hoe die driewieler op zonne-energie gebouwd moet worden, nee dat niet.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Netwerk Incubator	Mentor A	<p>Wij zijn een beetje een atypisch model van coaching en ondersteuning omdat wij daar geen vergoeding voor vragen aan de startup. Meestal wordt daar geen vergoeding voor gevraagd maar er wordt wel ingestapt in het kapitaal. Imec istart is zo een goed en degelijk programma die coachen en begeleiden startups heel intensief maar die participeren mee in het bedrijf, zij geven 50 duizend euro en vragen zes procent van de aandelen. Altijd dezelfde formule. Ze kijken zelfs niet naar de waardering, altijd dezelfde formule. Dus daar heeft de coach alle belang bij dat het bedrijf het goed doet want die willen dat die 50 duizend euro 10 duizend euro wordt he niet dat dat verbrand wordt en dat er uiteindelijk niks overblijft. Daar heb je de gemeenschappelijke doelstelling van we willen allebei dat ge het goed doet dus de vrijblijvendheid en de kwaliteit van de coaching moet daar sowieso beter zijn want anders zijn we allebei aan het verliezen. In de meeste gevallen is de coaching te vrijblijvend ook bij ons wat ook maakt dat er te weinig aandacht gaat naar de professionalisering van de coach. Ik weet ook niet alles en ik moet het ook maar zoeken uit ervaringen die ik zelf heb gehad en misschien moet er geïnvesteerd worden in betere begeleiders maar dan komt ge in de discussie dat het kost ons geld, de startups betalen daar niet voor ze moeten misschien maar blij zijn met hetgeen dat ze krijgen. Ik zeg niet dat dat vandaag hier de strategie is maar bij heel veel is dat wel. Bij de bedrijven waarbij wij in het kapitaal zitten en dus ook mee in de raad van het bestuur zal de begeleiding intensiever zijn dan dat de bedrijven enkel 250 euro per maand betalen om bij de incubator te zitten. Dat heeft daar natuurlijk ook mee te maken met het businessmodel.</p>
	Startup B	<p>Wij werken samen met Karel de grote onderzoeksschool voor het fysiek ontwikkelen van onze component. Natuurlijk ken ik ook startups die labo' s nodig hebben of andere zaken zoals een hal of dergelijke. Via mijn ervaringen brengt het netwerk van de incubator je wel in contact met de juiste mensen voor het ontwikkelen van je product. Het hangt ook deels af van je sector hier weer, wij zijn vooral bezig met programmeren i.p.v. fysiek iets ontwikkelen. Echter geloof ik ook dat het deels te maken heeft met de incubator waar je bent aangesloten. Stel nu de Beacon in Antwerpen is gespecialiseerd in zaken rond mobiliteit, hier ga je sneller geholpen worden met deze zaken als bij een algemene incubator zoals kbc start-it waar het meer gaat om het uitbouwen van een bedrijf dan specifiek het product wat niet wilt zeggen dat ze dat niet doen want ze kunnen via hun netwerk ook bepaalde partijen aanbrengeen waar nodig.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
<p>Netwerk Incubator</p>	<p>Startup B</p>	<p>In ons geval is dit niet zo geweest als ik goed nadenk. Hierbij wil ik ook refereren naar het netwerk van onze CEO, hij kent een boekhouder, de CTO is een goede vriend van hem dus wij hadden niet echt hulp nodig van de incubator op die vlakken. Als er iets was waar we wel vragen over hadden konden we daar wel altijd bij terecht bij de incubator en kregen we daar zeker ook antwoord op. Ik kan mij één situatie bedenken waarbij we dit hebben meegemaakt. Wij zijn aangesloten bij een community voor startups die bouwen op een bepaald CRM-systeem. De mentor die ons hielp daar, daar waren we echt niet tevreden van. Ja wat doe je daarmee? Je houdt u eraan vast of je gaat eens boven zijn hoofd heen als je mensen kent binnen de organisatie en je vindt uw weg wel. Ik geloof wel dat het zeker voorkomt dat er mindere ervaringen zijn met mentoren maar dan is het aan u als founder om uw eigen netwerk te raadplegen. Nu in België zijn wij aangesloten bij meer algemenere incubatoren die ons op vlak van ons product niet kunnen helpen maar zeker wel kunnen bijdragen bij HR, het wettelijk kader en dergelijke.</p>
	<p>Startup C</p>	<p>Naar incubatoren toe zijn wij heel dankbaar voor alle middelen die ze ons hebben geboden. We zijn blij dat we er zijn geweest. We krijgen nog regelmatig mails van incubatoren dat ze een programma hebben voor bijvoorbeeld twee weken in New York, willen jullie komen? Wij kijken naar de verhouding wat we er nu werkelijk voor kunnen terugkrijgen en de kost ervan voor ons in zake een percentage afstaan van uw bedrijf. Er zijn ook incubatoren die er helemaal niets in de plaats voor vragen, een stukje dienstbaarheid naar de gemeenschap en dat is natuurlijk helemaal geweldig.</p>

Verwachtingspatroon	Geinterviewde	Quote
Netwerk Incubator	Startup D	<p>Nee wij hebben denk ik het geluk gehad om zeer betrokken mentoren te hebben waar we altijd heel tevreden van zijn geweest. Iets wat van mentaliteit in België misschien moet veranderen is dat ze ons, dus de startups, moeten koesteren als een plantje dat ontkiemt dat zonder te veel tegenslag moet kunnen groeien. Als incubators de insteek hebben om water te voorzien of warmte om te kunnen groeien dan is het zeker goed maar als het is om te bepalen of je nu een goed idee hebt of met absurde participatievoorwaardes komen, waar ben je dan mee bezig? Ik denk dat je moet coachen in een bijna gemoedelijke sfeer, niet van maak mij een Excel sheet met uw cashflow projectie. Natuurlijk is dat nuttig maar daar wordt niemand beter van. De manager moet natuurlijk zijn cashflow beheren maar het mag niet overkomen van ik zal u hier eens werk geven, administratief werk dan weliswaar.</p>
	Startup E	<p>Zoiets is natuurlijk heel persoonlijk met hetgeen wie je krijgt toegewezen maar onze coach was heel begaan met onze progressie. Ze blijft natuurlijk wel een werknemer van de incubator en niet van onze startups dus ze heeft altijd andere agendapunten dan dat wij hebben. Ze probeert ons zo goed mogelijk te helpen met de vragen die wij hebben om de best mogelijke oplossing te zoeken. Ze is geen specialist natuurlijk op vlak van medical devices maar op alle andere vlakken probeert ze zeker de juiste puntjes te verbinden en als ze zelf niet de juiste kennis heeft dan gaat ze zeker de vraag doorgeven. Het hangt natuurlijk af van persoon tot persoon en dat heb je overal wel denk ik. De ene heeft de ene graag en de andere de andere.</p>

Verwachtingspatroon	Geïnterviewde	Quote
<p>Netwerk Incubator</p>	<p>Startup F</p>	<p>Wij gaan regelmatig naar onze incubator waar veel andere startups zitten alsook de universiteit van Gent waar we toch al ettelijke keren gebruik hebben kunnen maken van het netwerk en de mensen die daar zitten. Ik vind dat heel positief! Alsook voor afspraken met partners of nieuwe werknemers kunnen we plaatsnemen in de kantoorruimte die onze incubator openstelt voor ons. Zeker en vooral ook profiteren van de kennis van al die andere startups dan is dat zeker een positieve asset van de incubator.</p>
	<p>Startup G</p>	<p>Wij hebben altijd dezelfde persoon gehad en dat was de beste die we ooit ontmoet konden hebben. Hij is zo begaan met ons, nu hebben we ook een nieuwe erbij, die kennen we niet zo goed dus we blijven de eerste bij alles betrekken. We hebben totaal niet te klagen want hij is voor ons de perfecte man om ons te verbinden met andere bedrijven die interesse hebben in ons platform en hij volgt alles op en we houden hem op de hoogte. Hij is wel onze enige die we gehad hebben dus stel we merken dat er weinig opvolging is dan nemen we zelf contact en brengen we hen op de hoogte.</p>

Referenties

- Alcacer, J., & Gittelman, M. (2006). Patent citations as a measure of knowledge flows: The influence of examiner citations. *The review of economics and statistics*, 88(4), 774-779.
- Almutairi, A. F., Gardner, G. E., & McCarthy, A. (2014). Practical guidance for the use of a pattern-matching technique in case-study research: A case presentation. *Nursing & health sciences*, 16(2), 239-244.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*: sage.
- Chesbrough, H., & Tucci, C. L. (2020). The interplay between open innovation and lean startup, or, why large companies are not large versions of startups. *Strategic Management Review*, 1(2), 277-303.
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87. doi:<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Crabtree, B. F., & Miller, W. F. (1992). A template approach to text analysis: developing and using codebooks.
- Cusumano, M. (2013). Evaluating a startup venture56(10), 26-29. Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwhV07T8MwED6hTrAUcojSgrIqppTYzqtjVbUw0AFUBqbIr7RIBaialN_POXH6ACSWSJFPkeP4fj_ju-8DYLTnuT_WBE3j0DCdk1hRL5Q0SJkhFuunEXocKdV9ps_s9Z09jkyqTs0drRb41GV5oC8tZXVPpktzeGpCN2NIGTkjJpdvMJzslmCEKVWFLML94MHamgAklwcBqFGnwNmAMm7CS12WIZ6Ea0US5ghk9aLoCf2brPH_Pp5Cs2aLdgbVfDiDI521oFILNzjWk1twssdDiHeTLXlrfg7dkWUAz2YQdxA9rovNyykqo5O-gLfxaDp8cq2IqsvRdws34ISxmCqaEk5oqIMQdyiI2hQx3GOe0n1fImbRZp9FIk-EkguhIOUFRd-mjF1CI_vM9BU4LOA05WHAI8QgnvLjIPK5IFxrphWJ0ja0cCSSVUWTkdi3b4NTj_e2qaqGDnYmd-Y7JFZ3Ey-5-TORz_gmz5MB8_uIJELPb8N9aWd8r1hzyW0JAXbPsFgdWHYPLNFn5F7z9Z897cAxNWIXZap_eFxrFegNvEHLm-W05vb4BZP_PRw doi:10.1145/2505337
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 226-234.
- Decraene, E. INCUBATORS, ACCELERATORS, HACKATHONS EN BOOTCAMPs ALS VERSNELLERS VOOR START-UPS.
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*: Routledge.
- Gherardi, S. (2009). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*: John Wiley & Sons.
- Glaser, P. (2012). Respondents cooperation: Demographic profile of survey respondents and its implication. In *Handbook of survey methodology for the social sciences* (pp. 195-207): Springer.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63, 15-22.
- Griffie, D. T. (2005). Research Tips: Interview Data Collection. *Journal of Developmental Education*, 28(3), 36-37.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators. *Harvard business review*, 78(5), 74-84.
- Hargadon, A., & Fanelli, A. (2002). Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization science*, 13(3), 290-302.
- Harms, R., & Schwery, M. (2020). Lean startup: operationalizing lean startup capability and testing its performance implications. *Journal of small business management*, 58(1), 200-223.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic management journal*, 21(10-11), 961-979.
- Hlupic, V. (2014). Why it is Time Now for The Management Shift. In *The Management Shift* (pp. 1-31): Springer.
- Huff, A. S., & Jenkins, M. (2002). *Mapping strategic knowledge*: Sage.

- Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative market research: An international journal*.
- Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational behavior and human decision processes*, 96(1), 56-71.
- Kanji, G. K. (1990). Total quality management: the second industrial revolution. *Total quality management*, 1(1), 3-12.
- Kline, P., & Saunders, B. (1993). *Ten steps to a learning organization*: ERIC.
- Leech, B. L. (2002). Asking questions: Techniques for semistructured interviews. *PS: Political Science & Politics*, 35(4), 665-668.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Liao, S.-h., & Wu, C.-c. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International journal of business and management*, 4(4), 64-76.
- Lopez, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*.
- Lukosiute, K., Jensen, S., & Tanev, S. (2019). Is joining a business incubator or accelerator always a good thing? *Technology Innovation Management Review*, 9(7), 5-15.
- Mansfield, E. (1985). How rapidly does new industrial technology leak out? *The journal of industrial economics*, 217-223.
- Minagawa Jr, T., Trott, P., & Hoecht, A. (2007). Counterfeit, imitation, reverse engineering and learning: reflections from Chinese manufacturing firms. *R&d Management*, 37(5), 455-467.
- Mueller, P. (2006). Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university-industry relationships drive economic growth. *Research policy*, 35(10), 1499-1508.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), 635-652.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*: SAGE Publications, inc.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative market research: An international journal*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213-2230.
- Smith, D., & Elliott, D. (2007). Exploring the Barriers to Learning from Crisis: Organizational Learning and Crisis. *Management learning*, 38(5), 519-538. doi:10.1177/1350507607083205
- Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. *Organization science*, 20(1), 118-133.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2-3), 383-407.
- Sukarmijan, S.-S., & Sapong, O. D. V. (2014). The importance of intellectual property for SMEs; Challenges and moving forward. *UMK Procedia*, 1, 74-81.
- Tanwir, R. F. M., & Hendrawan, D. (2018). Use of Non-Disclosure Agreement as Legal Protection in Trade Secrets to Investment Security. *Central European Journal of International & Security Studies*, 12(4).
- Vlaio. (2019). Onderzoek naar het ecosysteem van incubatoren en acceleratoren in Vlaanderen. 116.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yukhymenko, M. A., Brown, S. W., Lawless, K. A., Brodowinska, K., & Mullin, G. (2014). Thematic analysis of teacher instructional practices and student responses in middle school classrooms with problem-based learning environment. *Global Education Review*, 1(3), 93-110.