



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

De Corda INCubator: kritische succesfactoren

Quinten Jordens

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

BEGELEIDER :

de heer Roel Mentens



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De Corda INCubator: kritische succesfactoren

Quinten Jordens

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

BEGELEIDER :

de heer Roel Mentens

Woord vooraf

Aan de hand van dit voorwoord wil ik graag enkele personen bedanken die mij gesteund hebben bij het schrijven van deze masterproef. Allereerst zou ik mijn promotor, Prof. dr. Ghislain Houben, willen bedanken voor de begeleiding en opvolging gedurende het gehele traject. Daarnaast wil ik ook Stijn Brichau bedanken voor zijn bijkomende en aanvullende feedback. Hun ondersteuning en tips maakten het mogelijk om deze masterproef succesvol af te ronden. Verder wil ik ook mijn externe begeleider, Roel Mentens, bedanken voor de medewerking en toegang tot informatie over de incubator. Als manager van de Corda INCubator heeft hij mij geholpen met informatie over de incubator en contacten gelegd met betrekking tot de incubator. Ook de veertien deelnemende bedrijven aan dit onderzoek verdienen een dankwoord. Samen met Roel Mentens hebben zij deelgenomen aan de interviews die bijdragen tot de empirische studie. Zonder hun ervaringen en kritische reflectie over de incubator was deze studie niet mogelijk geweest. Ten slotte wil ik graag mijn zus bedanken die gedurende het gehele traject mij ondersteund heeft tijdens het schrijven van deze thesis.

Samenvatting

Een incubator is een organisatie die fysieke huisvesting biedt aan start-ups tegen een voordelig tarief. Daarnaast genieten de start-ups van de aanwezige middelen en het ecosysteem van de incubator, die twee elementen bieden toegevoegde waarde. Start-ups ervaren namelijk heel wat moeilijkheden en hebben vaak een tekort aan middelen in hun opstartfase, dat limiteert hun ontwikkeling en groei. De incubator zorgt voor een link tussen technologie, kennis en kapitaal en schept zo een gunstig ondernemerschapsklimaat voor zijn start-ups, lees: geïncubeerden. Op die manier promoot de incubator ondernemerschap en innovatie. De economische ontwikkeling van een land is sterk afhankelijk van innovatie. Innovatie verhoogt de algemene productiviteit en zorgt zo voor economische vooruitgang. Start-ups dragen sterk bij aan dat innovatieproces. Echter hebben zij een kleine kans op overleven, slechts 10% van alle start-ups overleeft haar opstartfase. Het ondersteunend en collaboratief klimaat dat gecreëerd wordt door de incubator, verhoogt de overlevingskansen van start-ups. Het innovatieve karakter van start-ups draagt dus bij aan de economische ontwikkeling van een land. Economische ontwikkeling gaat samen met ondernemerschap, het aantal nieuwe succesvolle bedrijven en de nieuw gecreëerde jobs. Die drie factoren vloeien voort uit een succesvol incubatieproces. Het succes van start-ups is dus van cruciaal belang voor de algemene economie. De locatiekeuze van een start-up is een strategische beslissing met betrekking tot de slaagkansen in haar eerste levensfase. Die kansen worden vergroot wanneer de start-up kiest voor een incubator.

Er bestaan verschillende incubatiemodellen. Die bepalen de strategische positionering van een incubator en welke bedrijven het wil aantrekken. In de literatuur komen drie incubatiemodellen naar voren. De eerste twee modellen richten zich op bedrijven in hun opstartfase. **Incubatiemodel 1** focust zich niet op een specifieke sector en wil vooral de opstartkosten van zijn start-ups verlagen. Op die manier wil de incubator de ontwikkeling ondersteunen en lokale visibiliteit creëren voor het bedrijf. **Incubatiemodel 2** daarentegen richt zich op een specifieke technologiesector. De specialisatie in één specifieke sector zorgt ervoor dat ze meer strategisch advies en gerichtere ondersteuning kunnen aanbieden. Het doel is om de ontwikkeling van hoogtechnologische bedrijven te ondersteunen. Ten slotte is er **incubatiemodel 3** dat, in tegenstelling tot de eerste twee, haar focus legt op bedrijven in hun groeifase. Een accelerator is daar een voorbeeld van. Geïncubeerden in dit model hebben al een solide basis en de strategie is meer gericht op het schalen van de onderneming door onder andere sterk in te zetten op financiering. De bepaling van het incubatiemodel is een belangrijke keuze die de strategie van de incubator vormgeeft.

In de literatuur komen zeer veel succesfactoren van incubatoren naar voren. Het is echter zeer moeilijk om op basis van al die verschillende factoren incubatoren onderling te vergelijken. In de literatuur werd er een raamwerk opgesteld bestaande uit acht *best practice principles* voor incubatoren. Het succes van een incubator kan getoetst worden aan deze acht kritische succesfactoren. Op basis van die toetsing kunnen incubatoren binnen hetzelfde incubatiemodel vergeleken worden met elkaar. Op die manier kan een incubator tekortkomingen in kaart brengen en conclusies trekken om zijn beleid te optimaliseren. De acht factoren zijn als volgt:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Specialisatie van de incubator | 5. Training |
| 2. Infrastructuur | 6. Financieringsmodel |
| 3. Netwerk | 7. Management van de incubator |
| 4. Coaching | 8. Link met onderzoekscentra |

Het doel van dit onderzoek is om de kritische succesfactoren van de Corda INCubator in kaart te brengen. De sterktes maar ook zwaktes worden onderzocht. Op die manier kan de incubator zijn beleid verder optimaliseren. Deze incubator is gelegen op de Corda Campus te Hasselt en biedt incubatie aan technologisch gespecialiseerde start-ups. Van de 107 geïncubeerden is 90% actief in de ICT-technologie. Allereerst werd het incubatiemodel in kaart gebracht, nadien werden de acht *best practice principles* getoetst aan de incubator. Uit de resultaten is gebleken dat de incubator niet in één specifiek model geplaatst kan worden. De incubator neemt ook de rol van accelerator op zich en zit daardoor in incubatiemodel 2 en 3. Daardoor lopen er twee strategieën met betrekking tot het incubatiemodel door elkaar. Verder is uit dit onderzoek gebleken dat het netwerk van de Corda INCubator zijn cruciale succesfactor is. Dankzij de specialisatie van de incubator in de ICT-technologie, ontstaat er kennisdeling tussen de verschillende geïncubeerden. Zij genieten dus van de kruisbestuiving van ideeën en samenwerkingen onderling. De incubator werkt ook samen met strategische partners die advies op maat van de start-up bieden. Daarnaast is er een nauwe samenwerking met de economische investeringsmaatschappij LRM en Vlaio. Die partners verlagen sterk de drempel tot financiering voor de geïncubeerden.

Omdat het merendeel van de geïncubeerden al in hun groei- en niet opstartfase zitten, functioneert de incubator ook als accelerator. Op die manier is er geen eenduidige strategie wat niet optimaal is voor de geïncubeerden. Het incubatorprogramma zou terug de essentie moeten worden van de Corda INCubator. Echter bieden die groeiende bedrijven toegevoegde waarde aan zowel incubator als andere geïncubeerden. Corda zou dus een acceleratorprogramma moeten overwegen dat haar scale-ups opvangt. In dat programma worden geïncubeerden die net uit hun incubatieperiode komen, en dus het meest kwetsbaar zijn, begeleid in hun volgende levensfase. Door een acceleratorprogramma te ontwikkelen komt er terug plaats vrij in de incubator voor echt startende bedrijven, wordt de toegevoegde waarde behouden, en kan er terug een eenduidige strategie gevoerd worden. Verder is uit de literatuur gebleken dat coaching en opvolging zeer belangrijke elementen zijn die het succes van een incubator bepalen. Binnen de Corda INCubator zijn er twee ondersteuningsprogramma's van zijn partners: LRM en KBC. De intensieve opvolging en begeleiding binnen deze programma's hebben een positief effect op de deelnemende geïncubeerden. De twee partijen bespreken de problemen en noden per bedrijf. Op basis van die noden koppelt de partner zijn middelen en die van de incubator aan de geïncubeerde. Echter zijn de plaatsen binnen deze programma's beperkt. Voorafgaand is er een selectieproces, geïncubeerden die niet geselecteerd worden, missen deze pro-actieve opvolging en intensieve begeleiding. Daardoor maken ze niet efficiënt en volop gebruik van de middelen van de incubator. Het is aanbevolen dat de incubator pro-actief de geïncubeerden buiten deze programma's van KBC en LRM zelf opvolgt en begeleid. Op die manier genieten ook zij maximaal van de middelen in de incubator.

Dit onderzoek biedt mogelijkheden om verder uitgebreid te worden. De incubator bood op het moment van het onderzoek huisvesting aan 107 bedrijven. Van die 107 bedrijven werden er slechts veertien bevraagd. Uitgebreider onderzoek binnen deze incubator, waarbij meer respondenten betrokken worden, kan bevorderlijk zijn om een vollediger beeld te schetsen van de kritische succesfactoren van de incubator. Daarnaast werden de strategische partners en academische instellingen waarmee de incubator samenwerkt, niet bevraagd. Hun standpunt kan een interessante kijk bieden op de wisselwerking tussen de incubator en deze partijen. Verder werd de Corda INCubator getoetst aan de acht *best practice principles*. Op die manier vormt dit onderzoek een basis voor benchmarking met andere incubatoren binnen hetzelfde incubatiemodel. De vergelijking met andere technologische incubatoren kan de verschillen tussen de incubatoren onderling in kaart brengen. Daardoor kan elke incubator zijn beleid optimaliseren. Daarnaast kunnen ook start-ups voordelen halen uit deze benchmarking. Op die manier is er een beter beeld over welke incubator wat aanbiedt en zal de fit tussen incubator en geïncubeerde geoptimaliseerd worden. Dat is uiteindelijk positief voor zowel incubator als geïncubeerde.

Inhoudstafel

Woord vooraf	1
Samenvatting.....	3
Inhoudstafel.....	7
1. Inleiding	9
2. Literatuurstudie.....	13
2.1. Definitie incubator	13
2.1.1. Wat is een incubator	14
2.1.2. Het nut van een incubator.....	15
2.2. Incubatiemodellen	16
2.3. Succesfactoren van een incubator	18
2.3.1. Succesfactoren.....	19
2.3.1.1. Fit tussen incubator en geïncubeerde	19
2.3.1.2. Kapitaal	19
2.3.1.3. Het netwerk	20
2.3.1.4. Interne competenties van de incubator.....	21
2.3.1.5. Prestatiemaatstaven	22
2.3.1.6. Overige succesfactoren.....	22
2.3.2. Best practices	23
3. Methode	25
3.1. Dataverzameling	25
3.1.1. Kwalitatief onderzoek	25
3.1.2. Organisatie en respondenten	25
3.2. Data analyse	27
3.2.1. Codeboom.....	28
3.3. Onderzoeksvragen.....	28
4. Resultaten.....	31
4.1. Incubatiemodel	31
4.2. Best practices	32
4.2.1. Specialisatie	32
4.2.2. Infrastructuur	33
4.2.3. Netwerk.....	34
4.2.4. Coaching.....	36
4.2.5. Trainingen	38
4.2.6. Financiering.....	39
4.2.7. Management.....	39
4.2.8. Link met onderzoekscentra.....	40
4.3. Aanbevelingen	41
5. Discussie	45
5.1. Incubatiemodel	45
5.2. Best practices	45

5.3. Aanbevelingen	49
5.4. Beperkingen en toekomstig onderzoek	52
6. Conclusie	53
6.1 Aanbevelingen voor de praktijk	54
7. Referentielijst	57

1. Inleiding

Continue innovatie is noodzakelijk om economisch te overleven volgens Schumpeter (1942). Innovatie leidt tot economische vooruitgang en is positief voor zowel bedrijven als consumenten (Barbero et al., 2014; ECB, 2017). Onder innovatie valt de ontwikkeling en toepassing van ideeën en technologieën die goederen of diensten efficiënter maken. Start-ups zijn jonge en innovatieve bedrijven, dat innovatief karakter kan de algemene productiviteit verhogen, en dus zorgen voor economische vooruitgang. De verspreiding van innovatie verloopt echter moeizaam in de eurozone, waardoor de minst productieve bedrijven geen voordelen halen uit de nieuwe innovaties. Een belangrijke structurele maatregel met betrekking tot het stimuleren van innovatie is het makkelijk maken voor ondernemers om een bedrijf te starten (ECB, 2017).

De maatschappij heeft dus baat bij het succes van start-ups, omdat die bijdragen aan innovatie en dus een productiviteitstoename (Al-Mubarak & Busler, 2017; ECB, 2017). Echter is de overlevingskans van start-ups zeer klein, ongeveer 90% van alle start-ups falen (Embroker, 2024). Het succes van start-ups is afhankelijk van veel factoren. Van al die factoren speelt de locatie van de start-up een belangrijke rol. De juiste locatiekeuze verhoogt de kans op succes en verlaagt het aantal start-up-problemen. Het kiezen van een locatie is dus een strategische beslissing voor start-ups (De Meirleir, 2012). De prestaties van een bedrijf hangen volgens de *resource-based-theory* sterk af van haar beschikbare middelen en hoe efficiënt deze middelen worden bekomen en omgezet naar competitieve voordelen (Miles, 2012). Incubatoren bieden een ondersteunend programma aan in combinatie met een bundel van cruciale middelen als een netwerk, fysieke infrastructuur, investeerders, linken met universiteiten en algemene ondersteuning. De keuze als start-up voor een incubator zorgt er dus voor dat ze haar middelen sterk en snel kan uitbreiden.

Een incubator is van cruciaal belang tijdens de opstartfase van een bedrijf. Door het aanbieden van verschillende diensten en faciliteiten vergroot een incubator de overlevingskans van zijn start-ups en promoot zo innovatie en ondernemerschap (Aernoudt, 2004; Aerts et al., 2007; Alpenidze et al., 2019; Barbero et al., 2014; Hackett & Dilts, 2004; Hassan, 2020; Meyer et al., 2016; Virtuzone, 2023). Een incubator biedt fysiek onderdak aan de start-ups. Er zitten verschillende start-ups gehuisvest in de incubator, op die manier ontstaat er kennisdeling (Aerts et al., 2007; Games et al., 2021; Hackett & Dilts, 2004; Hassan, 2020; Virtuzone, 2023). Naast de fysieke voordelen biedt een incubator ook tal van ondersteunende diensten aan. De mede start-ups maken deel uit van het netwerk van de incubator. Het netwerk is misschien wel het belangrijkste voordeel van een incubator (Aerts et al., 2007; Hassan, 2020). Dat bestaat naast de start-ups in de incubator zelf, ook uit de strategische partners en experts van de incubator. Ondernemerschap is verankerd in een sociale context. De aanwezigheid van een sociaal netwerk bij ondernemers is daarom van cruciaal belang (Battisti & McAdam, 2012). Een incubator en zijn netwerk beschikken over ontastbare kennis over ondernemerschap, organisatorische, technologische en marktaspecten (Barbero et al., 2014). De interactie met stakeholders, strategische partners en overheden zorgt ervoor dat de ondernemer op de hoogte blijft van de actuele gebeurtenissen en de nodige ondersteuning krijgt. Het netwerk zorgt ervoor dat struikelblokken, resulterend uit een tekort aan middelen, overkomen kunnen worden. De grootte van het netwerk, het aantal nauwe contacten, en

de aanwezige middelen in het netwerk zijn positief gecorreleerd met het succes van de ondernemer (Battisti & McAdam, 2012). Door het aanbieden van diensten en een uitgebreid netwerk optimaliseert een incubator het potentieel van de geïncubeerde bedrijven (Games et al., 2021). De start-ups worden op financieel, juridisch en zakelijk vlak ondersteund. Op die manier verlaagt een incubator de resource- en informatiekosten voor zijn start-ups (Aernoudt, 2004; Al-Mubarak & Busler, 2017; Alpenidze et al., 2019; Barbero et al., 2014; Games et al., 2021; Grimaldi & Grandi, 2005; Hackett & Dilts, 2004; Virtuzone, 2023).

Er zijn enorm veel incubatoren wereldwijd, deze zijn lang niet allemaal even succesvol. Een incubator moet haar start-ups, lees: geïncubeerden, specifiek ondersteunen naar hun noden. Het succes van een incubator is namelijk sterk afhankelijk van haar geïncubeerden. Indien deze niet succesvol zijn, kan een incubator dat ook onmogelijk zijn (Al-Mubarak & Busler, 2014). Volgens Hackett and Dilts (2004) zijn er drie einduitkomsten van een start-up en haar incubatieproces die als succesvol worden gezien: 1) de geïncubeerde heeft haar start-up fase overleefd, is aan het groeien en is winstgevend, 2) de geïncubeerde heeft haar start-up fase overleefd, is aan het groeien en heeft potentiële winstvooruitzichten; 3) de geïncubeerde heeft haar start-up fase overleefd maar is nog niet groeiend en heeft nog geen winstvooruitzichten. Het verlaten van de ondersteunende omgeving is geen makkelijke opdracht, de incubator moet doorheen heel het incubatieproces gezorgd hebben dat de starter autonoom verder kan. Er zijn verschillende factoren die ervoor zorgen dat een starter voldoende kan groeien en ondersteund wordt in haar incubatieproces. Die factoren bepalen al dan niet of de incubator zelf succesvol is. De ondersteunende diensten en het netwerk dat gefaciliteerd wordt door de incubator bepaald voor een groot deel zijn succes. Naast de prestaties van de geïncubeerde, zijn er de prestaties van de incubator zelf. Ook de incubator moet financieel renderen opdat hij kan blijven bestaan. De voornaamste inkomsten van een incubator zijn de huurinkomsten van zijn starters maar ook de verkregen subsidies van regionale en nationale overheid (Aerts et al., 2007; VLAIO, 2019).

Er is reeds uitgebreid onderzoek gevoerd naar incubatoren en de succesfactoren ervan. Echter zijn er zoveel verschillende succesfactoren waardoor er geen concreet overzicht gemaakt kan worden van de kritische succesfactoren van een incubator. Daarom formuleerden Bergek and Norrman (2008) enkele *best practices* van een incubator, Meyer et al. (2016) bouwde verder op het *best practices model* en formuleerde acht *best practice principles voor* incubatoren. Op basis van dit raamwerk kan het succes van een incubator getoetst worden. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de acht *best practice principles* en de mate waarin ze terugkomen in de Corda INCubator. Dit is met name interessant omdat er op basis van deze *best practice principles* een benchmarking kan plaatsvinden met andere incubatoren binnen hetzelfde incubatiemodel. Benchmarking tussen verschillende incubatoren was voorheen erg moeilijk door de verschillende factoren die in de literatuur worden aangehaald. Door specifiek te kijken naar acht factoren, is er een éénduidig raamwerk voor het benchmarken van incubatoren. Dit onderzoek zal praktisch de acht factoren toetsen aan de Corda INCubator en op die manier is er een basis voor een benchmarking uit te voeren. De resultaten van dit onderzoek zullen de sterke en zwakke punten van de incubator in kaart brengen, zo kan de incubator zijn beleid optimaliseren.

Dit onderzoek maakt gebruik van kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek worden bedrijven die in de Corda INCubator gehuisvest zitten, bevraagd. Daarnaast vond er ook een gesprek plaats met Roel Mentens, manager van de incubator. Op basis van de gesprekken met zowel Roel als de bedrijven werden de acht succesfactoren van het raamwerk bevraagd. De resultaten daaruit werden getoetst aan de literatuur. Op basis daarvan werd een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvragen van dit onderzoek en werden er enkele aanbevelingen geformuleerd.

De thesis is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt de theoretische achtergrond besproken in de literatuurstudie. Nadien worden de gemaakte keuzes met betrekking tot het empirisch onderzoek beschreven in het onderdeel methode. Daaropvolgend worden de belangrijkste bevindingen van de interviews met de respondenten weergegeven in de resultatensectie. De resultaten worden teruggekoppeld aan de literatuur in het onderdeel discussie. Ten slotte eindigt dit onderzoek met een conclusie samen met aanbevelingen voor de praktijk.

2. Literatuurstudie

2.1. Definitie incubator

Incubare betekent letterlijk 'broeden'. De figuurlijke betekenis wijkt daar niet veel van af. Een incubator is een broedplaats voor toekomstige ondernemers en innovaties. Het idee van *business incubation* is ontstaan in de Verenigde Staten. Daar opende in 1959 het *Batavia Industrial Center* in New York (Aerts et al., 2007; Hackett & Dilts, 2004; Virtuzone, 2023). Een projectontwikkelaar deelde een groot gebouw op in verschillende ruimtes en verhuurde die aan kleine, startende bedrijven. Die bedrijven werden begeleid doorheen hun groeiproces (Aerts et al., 2007; Hackett & Dilts, 2004).

In de literatuur is er een gebrek aan een éénduidige definiëring van een incubator. Er worden veel gelijkaardige definities naar voren geschoven met betrekking tot dit onderwerp. Die definities lijken sterk op elkaar en delen in het algemeen vier componenten die steeds terugkomen. Een incubator zorgt voor: 1) een gedeelde werkplaats die tegen een voordelig tarief gehuurd kan worden; 2) gedeelde ondersteunende diensten die overheadkosten verlagen; 3) professionele zakelijke ondersteuning en advies; en 4) een intern en extern netwerk. In de literatuur bestaat er wel een consensus over het soort bedrijven dat een incubator ondersteunt. Een incubator steunt namelijk bedrijven in hun eerste levensfase, dit gaat van de ontwikkeling van het idee tot het vinden van de product market fit (Aernoudt, 2004; Bergek & Norrman, 2008; Hackett & Dilts, 2004).

Start-ups beschikken vaak over beperkte middelen en falen door een minder bekwaam management, het nemen van foutieve strategische beslissingen of onvoldoende kapitaal. Om de kans tot falen te verlagen, zorgen incubatoren voor de nodige ondersteuning en begeleiding. Start-ups hebben nood aan menselijk, sociaal en financieel kapitaal om hun overlevingskansen te vergroten (Aerts et al., 2007; Blank, 2021; Games et al., 2021; Grimaldi & Grandi, 2005; Singaram & Jain, 2017; Tharwani, 2021). Ze krijgen toegang tot strategische partners, investeerders en risicokapitaal (Hackett & Dilts, 2004; Virtuzone, 2023) op die manier ontstaan er schaalvoordelen voor de start-ups (Blank, 2021). Start-ups worden geconfronteerd met heel wat moeilijkheden. Vaak hebben ze een beperkt netwerk, gebrek aan ervaring en financiële middelen. Die gebreken limiteren de ontwikkeling en groei van een start-up. Om deze drempels te verlagen, is er een business incubator (Alpenidze et al., 2019). De incubator als organisatie zorgt ervoor dat de ondernemer een kickstart kan maken door financieringsmogelijkheden, managementbegeleiding en een netwerk aan te bieden. Een incubator speelt dus een belangrijke rol in het verlagen van de toegangsdrempel en kosten tot ondernemen (Al-Mubarak & Busler, 2014; Alpenidze et al., 2019; Blank, 2021; Virtuzone, 2023) en creëert na een succesvolle incubatieperiode economische rendabiliteit bij de start-ups (Singaram & Jain, 2017).

De overlevingskansen van de geïncubeerden verhogen is dus het belangrijkste doel van een incubator. Maar de incubator moet zelf ook overleven. Het grootste deel van zijn inkomen komt van de huur en vergoedingen betaald door de geïncubeerden voor de aangeboden diensten. Daarnaast financiert zowel de nationale als regionale overheid de incubator door middel van subsidies. In Vlaanderen had een incubator, tot 1 september 2019, recht op een bedrag van maximaal één

miljoen euro voor het beheer en de inrichting van de incubator (VLAIO, 2019). Ook internationaal worden incubatoren vaak ondersteund, dit door de Europese Unie (Aerts et al., 2007).

2.1.1. Wat is een incubator

Een start-up doorloopt verschillende fasen in haar levenscyclus: van de ideefase tot schaling. Om als start-up succesvol te worden is het belangrijk dat de juiste keuzes en stappen op het juiste moment genomen worden. Een incubator is dan de ideale omgeving waarin een start-up zich kan bevinden (Aerts et al., 2007). Vooraleer een start-up kan plaatsnemen in de incubator doorloopt ze eerst een selectieproces. Nadat de start-up geselecteerd wordt, worden de noden samen met de incubator bekeken. Op basis van de noden wordt de start-up verder geholpen door experts. Daarnaast krijgt de start-up ook hulp van de andere geïncubeerde bedrijven. Dit is allemaal mogelijk door het netwerk van de incubator. Uiteindelijk is de volgende stap het aantrekken van risicokapitaal om nog verder te groeien als bedrijf (Hackett & Dilts, 2004). Naast huisvesting biedt een incubator dus aangepaste coaching, begeleiding, een netwerk met strategische partners en toegang tot kapitaal aan (Aerts et al., 2007). Door het aanbod aan ondersteunende mensen en organisaties, zorgt een incubator ervoor dat de start-up enerzijds een succes wordt en anderzijds organisch kan groeien (Bijnens & Kestens, 2016). Een business incubator is dus een bedrijf dat start-ups helpt ontwikkelen (Alpenidze et al., 2019; Donckier, 2022). Volgend op de definitie bestaande uit de vier elementen van Bergek and Norrman (2008), wordt het begrip incubator verder verduidelijkt in het volgende deel van deze thesis. Elementen die steeds terugkomen bij incubatoren zijn: de hardware, software, het ecosysteem en de aanwezigheid van risicokapitaal. De hardware omvat vooral het fysieke aspect van een incubator zoals de accommodatie en faciliteiten zelf. De dienstverlening en begeleiding vallen onder de software. De omgeving waarin de start-up zich bevindt, wordt het ecosysteem genoemd. Ten slotte is er de aanwezigheid van risicokapitaal (Bijnens & Kestens, 2016).

Hardware

Het eerste element in de definitie van Bergek and Norrman (2008) is het aanbieden van een gedeelde werkruimte tegen een voordelig tarief. Dat zorgt voor lagere opstartkosten want de werkplaats kan tegen een voordelig tarief gehuurd worden (Al-Mubarak & Busler, 2014; Commission, 2002; Grimaldi & Grandi, 2005). Daarnaast kunnen de start-ups gebruik maken van gedeelde administratieve en logistieke diensten die de vaste kosten verlagen (Aernoudt, 2004; Bergek & Norrman, 2008; Hackett & Dilts, 2004; Meyer et al., 2016). Doordat de start-up samen met andere start-ups onder één dak opereert, staan ze constant in contact met elkaar. Ze zijn actief in dezelfde technologiesector en dat zorgt voor kennisdeling en werkt stimulerend voor de starter zelf. Naast kennisdeling tussen starters in dezelfde technologie is er ook samenwerking over technologiegrenzen heen tussen starters van verschillende incubatoren (Donckier, 2022).

Software

Het tweede en derde element uit de definitie van Bergek and Norrman (2008) kunnen omschreven worden als de software van een incubator. Naast het voorzien van huisvesting zetten incubatoren ook sterk in op andere factoren zoals het trainen van de ondernemers, het geven van zakelijk advies, financiële ondersteuning en technologische ondersteuning. Ze helpen mee aan de

ontwikkeling van vaardigheden bij de ondernemers, alsook aan hun algemene ontwikkeling als ondernemer (Meyer et al., 2016). Al die factoren zijn uiteindelijk veel belangrijker en doorslaggevend in het succesvol maken van het incubatieproces voor de start-ups. Het delen van kennis is dus belangrijker dan de zogenoemde hardware van de incubator (Commission, 2002). Door de nodige middelen te koppelen aan de noden van de start-up zorgt de incubator voor succesvolle ontwikkelingen van nieuwe ondernemingen (Hackett & Dilts, 2004). Vaak terugkerende diensten die een incubator aanbiedt zijn: het managen van intellectuele eigendommen, juridische assistentie verlenen, financieel advies en hulp aanbieden, begeleiding in de commercialisatie van de technologie, advies op vlak van zaakvoeren en het connecteren van de start-up met strategische partners. In vergelijking met technologie- en researchcampussen biedt een incubator dus naast een fysieke werkplaats ook een netwerk en knowhow aan (Alpenidze et al., 2019).

Ecosysteem

Het vierde element uit de definitie van Bergek and Norrman (2008) is het aanbieden van een intern en extern netwerk aan de geïncubeerden. Het professioneel advies en begeleiding samen met de opgesomde diensten uit de vorige alinea vloeien voort uit het netwerk van de incubator (Aernoudt, 2004; Bergek & Norrman, 2008; Hackett & Dilts, 2004). Het netwerk is het belangrijkste middel van een incubator (Hassan, 2020) en maakt een incubator uniek. Door het netwerk van individuen en organisaties komen de geïncubeerde bedrijven in contact met andere geïncubeerde bedrijven, ervaren ondernemers, universiteiten, juridische en financiële experts, adviseurs en investeerders. Dat gehele netwerk ondersteunt de start-up in haar ontwikkeling (Bijnens & Kestens, 2016; Hackett & Dilts, 2004).

Toegang tot financiering

Aanvullend op de definitie van Bergek and Norrman (2008) is het vijfde element: toegang tot financiering. Om te overleven en groeien, heeft een start-up kapitaal nodig, maar dat ontbreekt vaak in het vroege stadium van een start-up. De aanwezigheid van risicokapitaal is dus noodzakelijk om de volgende stappen te zetten (Bijnens & Kestens, 2016). Incubatoren ondersteunen de start-ups niet zelf op financieel vlak. Ze brengen hen in contact met kapitaalverschaffers: mogelijke investeerders en risicokapitaal via hun netwerk (Grimaldi & Grandi, 2005; Hackett & Dilts, 2004).

2.1.2. Het nut van een incubator

De economische ontwikkeling van een land is sterk afhankelijk van haar innovatie (Barbero et al., 2014; ECB, 2017). Zowel economie als maatschappij hebben baat bij innovatie (Al-Mubarak & Busler, 2017; ECB, 2017). Continue innovatie moet dus het streefdoel zijn van de maatschappij om economisch te overleven (Schumpeter, 1942). Start-ups in het bijzonder dragen bij aan dat innovatieproces. Echter is de overlevingskans van start-ups klein. Embroker (2024) stelt dat 90% van de start-ups falen, waarvan 70% in het tweede tot vijfde jaar. Om de overlevingskansen van start-ups te vergroten en innovatie te stimuleren zijn incubatoren het juiste instrument (Aerts et al., 2007). Een incubator zorgt namelijk voor een link tussen technologie, kennis en kapitaal. Op die manier ondersteunt en versnelt de incubator het opstart- en groeiproces van zijn start-ups en helpt hen om hun potentieel te maximaliseren (Al-Mubarak & Busler, 2017; Commission, 2002;

Grimaldi & Grandi, 2005; Hassan, 2020). Incubatoren stimuleren innovatie en creativiteit, wat bevorderend is voor de maatschappij. Daarnaast is economische groei en een lagere werkloosheid het gevolg van incubatie, wat positief is voor de economie (Hassan, 2020).

Incubatoren creëren dus een gunstig ondernemerschapsklimaat voor de start-ups. Het onderzoek van de Europese Commissie (2002) toont aan dat de overlevingskans van geïncubeerde bedrijven significant hoger ligt. In vergelijking met niet-geïncubeerde start-ups, bestaat 80% tot 90% van de geïncubeerde bedrijven nog steeds na vijf jaar. Binnen dat gunstig klimaat kunnen bedrijven hun economische en innovatieve doelstellingen bereiken door de hulp van de middelen en diensten van de incubator (Aerts et al., 2007; Al-Mubarak & Busler, 2014; Hassan, 2020). Door start-ups te ondersteunen en begeleiden, stimuleert de incubator ondernemerschap en technologische innovaties. Op die manier zorgt een incubator voor tewerkstelling, door de jobcreatie van de start-ups, en economische ontwikkeling (Abetti, 2004; Aerts et al., 2007; Al-Mubarak & Busler, 2014; Alpenidze et al., 2019; Bergek & Norrman, 2008; Commission, 2002; Games et al., 2021). De Europese Commissie (2002) stelt vast dat een incubatiecentrum jaarlijks 40,9 directe jobs creëert in de nabije omgeving. Daarnaast worden er ook indirecte jobs gecreëerd zoals werknemers van lokale ondernemingen die goederen en diensten leveren aan het geïncubeerd bedrijf. Op die manier worden er nog eens 0,4 indirecte jobs jaarlijks gecreëerd.

Een incubator ondersteunt en stimuleert ondernemerschap (Grimaldi & Grandi, 2005; Mohout, 2021). Ondernemerschap is een drijfveer van economische groei, het stimuleren ervan is cruciaal voor de welvaart van een land (Gomes & Ferreira, 2022). Economische ontwikkeling gaat samen met ondernemerschap, het aantal succesvolle nieuwe bedrijven en de nieuwe gecreëerde jobs. Die drie factoren vloeien voort uit een succesvol incubatieproces (Al-Mubarak & Busler, 2014; Hassan, 2020). Hoewel een incubator tal van voordelen biedt, is het belangrijk dat de start-up niet te afhankelijk van de incubator wordt. Als de start-up enkel leeft van de middelen en ondersteuning van de incubator kan zij onmogelijk zelf een succes worden. Die afhankelijkheid is vaak een probleem: een studie van vijf incubatoren in Duitsland van Schwartz and Hornyk (2010) toont aan dat ongeveer 30% van de succesvolle geïncubeerde bedrijven meteen falen buiten de ondersteunende omgeving van de incubator. Een transitieproces om autonoom te worden, is dus cruciaal.

2.2. Incubatiemodellen

Een incubator biedt allerlei ondersteunende diensten aan. Die aangeboden diensten kunnen verschillen van incubator tot incubator. Ook de manier waarop de incubator ondersteuning aan zijn geïncubeerden biedt, kan verschillen. Die verschillen in aangeboden diensten en mechanismen hoe de incubator handelt, zorgen ervoor dat er ook verschillende incubatiemodellen bestaan (Bergek & Norrman, 2008; Grimaldi & Grandi, 2005; Mrkajic, 2017). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee incubatiemodellen. Die modellen bepalen hoe een incubator zich strategisch wil positioneren. Model 1 incubatoren bieden vooral materiële activa aan zoals een kantoorruimte en gedeelde vergaderruimtes. Door simpele logistieke diensten aan te bieden, de ondernemer in contact brengen met mogelijke financierders en de nodige technologische- en bedrijfskennis te

verschaffen helpt een model 1 incubator zijn start-ups. Het management van zo een incubator treedt op als tussenpersoon en is niet direct betrokken bij de start-ups. Een model 1 incubator verlaagt de operationele kosten en zorgt dat de start-up zich kan focussen op haar kernactiviteit (Mrkajic, 2017). Bij model 2 incubatoren is het management van de incubator daarentegen wel direct betrokken bij de start-ups. Zij voorzien dagdagelijkse ondersteuning aan hun geïncubeerde bedrijven en werken strategischer door meer gespecialiseerde diensten aan te bieden (Barbero et al., 2014). Model 2 incubatoren bieden meer immateriële activa en complexere diensten aan. Bedrijven in zo een incubator zijn bezig met hoogtechnologische activiteiten. Net daarom hebben die bedrijven een andere soort ondersteuning nodig. Toegang tot risicokapitaal, onderzoekslaboratoria, academische faciliteiten en meer ontastbare activa zijn onmisbare factoren in een model 2 incubatie. Management en financiële ondersteuning wordt verleend door de incubator. Door de complexe technologische materie hebben deze bedrijven ook nood aan strategische partners. De incubator brengt de start-ups samen in een netwerk met grote technologische en commerciële spelers (Barbero et al., 2014; Grimaldi & Grandi, 2005). Een sterk netwerk kenmerkt de model 2 incubatoren. Op die manier hebben de geïncubeerden toegang tot externe kennis die hun op bedrijfs- of technologisch vlak verder helpt. In dat netwerk zitten ook strategische partners die willen samenwerken met de start-ups op lange termijn (Grimaldi & Grandi, 2005; Pauwels et al., 2016).

Hoewel er twee dominante incubatiemodellen zijn, komt er ook nog een derde kijken. Door het succes van incubatoren zijn er meer en meer private investeerders geïnteresseerd geraakt in het fenomeen die het winstpotentieel zien. Daarom focussen incubatoren in model 3 zich meer op bedrijven met al een concreet en gevorderd bedrijfsidee. Dat soort bedrijven zitten eerder in hun groeifase en hun inkomsten zijn al reëel (Mrkajic, 2017; Pauwels et al., 2016). Een accelerator is een voorbeeld van het derde model (Isabelle, 2013). Zowel een incubator als accelerator biedt hulp en ondersteuning aan bedrijven die willen groeien, maar dan op een iets andere manier. Een incubator biedt ondersteuning aan starters die van een idee een onderneming willen maken, een hele vroege fase dus. In deze vroege fase verlaagt een incubator vooral de hoge kosten die gepaard gaan met een onderneming starten. Een accelerator helpt de reeds gevestigde onderneming schalen, en richt zich dus op bedrijven die hun opstartfase al voorbij zijn. In tegenstelling tot het verlagen van de opstartkosten, brengt een accelerator de starters vooral in contact met investeerders. Het programma van een incubator stopt eens het idee gevalideerd is en de onderneming een solide basis heeft. Vanaf dat moment is de start-up praktisch klaar om te groeien, echter is dit in de realiteit geen makkelijke opdracht. Het bedrijf staat dan op het punt om kritische beslissingen te nemen met betrekking tot hun langetermijnstrategie, organisatorische structuur en andere processen. Acceleratoren bieden dus een traject aan, volgend op de incubatieperiode, om duurzame groei te kunnen realiseren als startend bedrijf. Dit traject is een stuk korter dan een incubatieperiode van een starter (Miles, 2012; Sepulveda, 2012).

Tabel 1: Incubatiemodellen

Incubatie-model	Levenscyclus start-up	Focus	Betrokkenheid management van incubator	Hoofdactiviteit
1	Opstartfase	LT ontwikkeling en creatie van lokale visibiliteit	Indirect (tussenpersoon)	Ondersteunende logistieke diensten + voorziening netwerk
2	Opstartfase	LT ontwikkeling bij hoogtechnologische bedrijven	Direct (strategisch advies)	Ondersteunende gespecialiseerde diensten + voorziening netwerk
3	Uitsluitend groeifase (concreet idee, reële inkomsten)	KT groei	Direct (strategisch betrokken)	Nadruk op financiering

Bron: eigen interpretatie (Barbero et al., 2014; Isabelle, 2013; Miles, 2012; Mrkajic, 2017; Pauwels et al., 2016; Sepulveda, 2012)

2.3. Succesfactoren van een incubator

Volgens een schatting zijn er momenteel 7.000 incubatoren wereldwijd actief (Al-Mubarak & Busler, 2014; Virtuzone, 2023). Maar hoe onderscheidt een succesvolle incubator zich in deze snel ontwikkelende wereld (Alpenidze et al., 2019). Zowel de incubator als het geïncubeerd bedrijf hebben elk hun eigen doel. Enerzijds wil de incubator de kans op overleven van zijn geïncubeerden verhogen en zelf economisch renderen als incubator en anderzijds wil de geïncubeerde zelf ook haar opstartfase overleven en een duurzame groei realiseren. De incubator moet ervoor zorgen dat de geïncubeerde haar doel kan bereiken, op die manier bereikt het ook zijn eigen doel (Al-Mubarak & Busler, 2014; Hackett & Dilts, 2004).

Eenduidige factoren opsommen die doorslaggevend zijn in het bepalen van een succesvolle incubator is echter zeer moeilijk (Alpenidze et al., 2019; Singaram & Jain, 2017). Het succes van een incubator is namelijk afhankelijk van factoren die voor iedere incubator verschillen zoals de geografische locatie en de sector waarin de incubator zich bevindt. De incubator moet zijn werking afstellen op de lokale noden en regelgeving. Het moet zich aanpassen om zo de ondernemende, economische en culturele ontwikkeling te maximaliseren (Alpenidze et al., 2019). Er moet dus gekeken worden naar diverse prestatie maatstaven zoals het aantal start-ups in de incubator, hoeveel er daarvan succesvol de incubator verlaten, de financiële prestaties van de incubator zelf en de aanwezigheid van begeleiders, faciliteiten en investeerders (Singaram & Jain, 2017; Tharwani, 2021). Een relevante ondersteuningsstructuur op maat van de geïncubeerde die de noden van de start-up vervuld is dus het ultieme doel (Singaram & Jain, 2017). De definitie van succes is dus voor iedere incubator anders. De ene incubator heeft als doel jobcreatie, de andere het commercialiseren van de technologie enzovoort. Toch komen er in de literatuur enkele cruciale succesfactoren naar voor die onmisbaar zijn in elke incubator, ongeacht het vooropgestelde doel. Een adviserend netwerk, financiële tussenpersonen die effectief kapitaal verschaffen en de synergie tussen de verschillende geïncubeerden in de incubator zelf, zijn van cruciaal belang in het bereiken van succes. Het is de taak van de incubator om die onderdelen te faciliteren. Verder is de mate van

de fit tussen de aangeboden diensten van de incubator en de noden van de lokale markt ook een onmisbaar gegeven voor een succesvolle incubator (Hackett & Dilts, 2004).

2.3.1. Succesfactoren

2.3.1.1. Fit tussen incubator en geïncubeerde

Het succes van een incubator is afhankelijk van de prestaties van zijn geïncubeerden. De geïncubeerde zal tevreden zijn over haar incubatie indien haar vooropgestelde doelen bereikt zijn. Het is dus belangrijk dat de incubator zijn diensten, missie en visie overeenkomen met de ambities van de geïncubeerde. Op die manier wordt de optimale fit bereikt tussen incubator en geïncubeerde. Duidelijke doelen die ook overgebracht worden naar de geïncubeerde zijn cruciaal in het succesverhaal van een incubator. De fit tussen incubator en geïncubeerde is zeer belangrijk (Pals, 2006; Ziegelbauer, 2006). Een doorslaggevende factor om de juiste fit te bereiken, is het selectieproces. De incubator weet zo op voorhand of de doelen overeenstemmen, indien dat het geval is, zal ook de kans op succes toenemen (Games et al., 2021; Isabelle, 2013). Een grondig screeningsproces doorvoeren bij de selectie van zijn geïncubeerden is dus van cruciaal belang. De overlevingskans van een start-up in een incubator is positief gecorreleerd met een gebalanceerd screeningsprofiel bij de selectie ervan. Door de juiste start-ups met een sterke visie en grondig plan te selecteren is de kans op succes dus hoger. Het groei- en winstpotentieel, risico, ervaring van het managementteam, fit in de markt en meerwaarde voor- en fit met de incubator moeten allemaal afgewogen worden (Aerts et al., 2007). Eens het selectieproces is afgelopen, moet de incubator zijn werking en aangeboden diensten optimaliseren zodat de start-ups ook effectief overleven en groeien.

Co-creatie en waarde-creërende toevoeging vinden pas plaats als de start-up actief is in hetzelfde spectrum als de incubator. Indien de fit tussen incubator en geïncubeerde niet aanwezig is, leidt dit zelfs tot waardeverminderende processen voor zowel start-up als incubator (Hackett & Dilts, 2004). Aerts et al. (2007) toont aan dat incubatoren gespecialiseerd in één specifieke tak van een sector, zoals bijvoorbeeld ICT-technologie, meer kans op succes hebben dan gediversifieerde incubatoren. In zo een gediversifieerde incubator wordt er geen meerwaarde gecreëerd door de geïncubeerden onderling omdat ze elk met een compleet andere niche bezig zijn. Specialisatie is dus een noodzakelijke strategie om succesvol te zijn. Echter is er ook een keerzijde aan dit verhaal. Indien de niche waarin de incubator gespecialiseerd is niet succesvol is, zal de incubator hier ook onder lijden (Aerts et al., 2007).

2.3.1.2. Kapitaal

Financiële middelen zijn onmisbaar in de opstartfase van een bedrijf. Kapitaal is nodig om zowel de ontwikkeling als groei van het bedrijf te realiseren. Toch komen start-ups vaak in financiële problemen. Een gebrek aan kapitaal limiteert enerzijds de groei van een start-up en is anderzijds ook de aanleiding tot falen bij start-ups. Kapitaal stimuleert niet alleen de groei van het bedrijf maar ook de innovatie. Indien er meer kapitaal aanwezig is, kan het bedrijf haar innovaties verder exploiteren wat resulteert in betere prestaties en innovaties (Alpenidze et al., 2019). Een incubator kan toegang tot kapitaal bieden aan zijn geïncubeerden door het hebben van een netwerk

bestaande uit business angels of andere investeerders. Zo heeft de start-up toegang tot kapitaal in haar beginjaren (Aernoudt, 2004).

Net zoals start-ups kunnen incubatoren niet overleven zonder financiering. Incubatoren moeten uiteindelijk financiële duurzaamheid nastreven om op lange termijn succesvol te zijn. Daarom moet een incubator zelfonderhoudend zijn en een efficiënte bedrijfsvoering hanteren (Alpenidze et al., 2019; Pals, 2006). Hoewel een groot deel van hun financiering die ze ontvangen van overheden en sponsors zoals economische investeringsmaatschappijen en universiteiten komen (Abetti, 2004), mogen ze niet enkel afhankelijk zijn van overheden en academische instituties (Alpenidze et al., 2019; Pals, 2006). Ze moeten ook eigen bronnen van inkomsten hebben. Een voorbeeld daarvan zijn de huurinkomsten van hun geïncubeerden (Alpenidze et al., 2019).

2.3.1.3. Het netwerk

Een incubator moet niet enkel kapitaal verschaffen. Kapitaal is onmisbaar maar niet voldoende voor een start-up. Die heeft naast kapitaal vooral nood aan ondersteuning en begeleiding met hun strategische beslissingen en innovaties. Het is daarom belangrijk dat een incubator beschikt over verschillende middelen naast kapitaal en investeerders. Een netwerk met strategische partners en externe kennis die de start-ups waarde bieden, is daarom ook een cruciale succesindicator van een incubator (Tharwani, 2021).

Het netwerk van een incubator is de belangrijkste determinant die waarde creëert voor de start-ups en dus het meest fundamentele middel van een incubator. Incubatoren die sterk inzetten op samenwerken, zowel met strategische partners als met andere incubatoren, zijn innovatiever (Barbero et al., 2014). De omvang en het niveau van het netwerk zijn cruciale factoren die mee het succes van de incubator bepalen. Uit de instituties en partners waarmee de incubator en de geïncubeerde interageren, vloeit kennis. Hoe hoger het niveau van die kennis, hoe meer waarde voor de starter en dus hoe succesvoller een incubator (Hackett & Dilts, 2004). Om diverse expertenkennis te bieden aan zijn geïncubeerde, moet de incubator over een sterk en breed netwerk beschikken. De incubator moet samenwerken met strategische partners en instituties als universiteiten en overheden. Uit die partners vloeit de kennis die nodig is om de start-ups te ondersteunen (Abetti, 2004). De connectie met academische partners is onmisbaar. Universiteiten zijn de bronnen van nieuwe kennis, onderzoek en innovatie. Het is daarom belangrijk om als incubator nauw samen te werken met één of meerde universiteiten. Op die manier heeft de incubator toegang tot exclusieve technologische en marktkennis (Barbero et al., 2014). Daarnaast heeft hij ook toegang tot onderzoekscentra, computersystemen en hoogopgeleide mensen in het vakgebied. Door al deze voordelen bespaart de incubator, en dus ook zijn geïncubeerden, kosten (Hassan, 2020; Pals, 2006). Een incubator moet dus niet alleen opereren. Samenwerken met andere organisaties om een groter strategisch ontwikkelingsdoel na te streven is de boodschap. Ze moeten daarom ook zowel publieke als private stakeholders hebben zoals lokale autoriteiten, universiteiten en financiële instituties. Die partners helpen bij de ondersteuning van de geïncubeerde bedrijven (Commission, 2002). De community is essentieel voor het succes van een incubator. De mensen aanwezig in de start-ups, in de incubator en in zijn netwerk versterken de werking van de incubator (Bijnens & Kestens, 2016).

Om de effectiviteit en operationele aspecten van start-ups te optimaliseren zijn sociale en businessnetwerken dus essentieel. De netwerken bieden kennis van experts en toegang tot strategische partners die de productiviteit en prestaties positief beïnvloeden en dus het opstart- en groeiproces bevorderen. Externe kennis helpt met het oplossen van problemen maar biedt ook een bredere kijk op alle andere facetten. Het wakkerd creativiteit en innovatie aan. Innovatie is cruciaal in de technologiesector, daarom is de aanwezigheid van een sterk netwerk dat ook (Alpenidze et al., 2019). Het management van een incubator moet dus vooral inzetten op de uitbreiding van zijn strategisch netwerk (Al-Mubarak & Busler, 2014).

De overlevingskans van de geïncubeerde bedrijven is positief gecorreleerd met de mate waarin de incubator zelf ontwikkeld is en de hoeveelheid geïncubeerde bedrijven er aanwezig zijn. De overlevingskansen zijn hoger voor een start-up in een ervaren incubator waarvan het netwerk zeer uitgebreid is. Dat is ook het geval in incubatoren waar er zeer veel geïncubeerden zijn. De verklaring daarvoor is de synergie die werkt tussen de geïncubeerden: elkaar helpen op ondernemend maar ook technologisch vlak (Hackett & Dilts, 2004). Een manier om het netwerk nog verder uit te breiden is de shift van fysieke naar online incubatoren. Dat is een toekomstbeeld en daarvoor moet niet alles online gebeuren, gedeeltelijk kan ook. Het vermindert de kosten voor zowel de incubator als de geïncubeerde. Het netwerk kan verder uitgebreid worden en kennis van over de hele wereld is toegankelijk binnen een paar klikken (Alpenidze et al., 2019).

2.3.1.4. Interne competenties van de incubator

Een succesvolle incubator staat garant voor zowel de beschikbaarheid van, als de toegang tot externe financiële middelen. In combinatie met de aanwezigheid van sterke sociale en businessnetwerken zijn deze twee factoren van cruciaal belang om een start-up optimaal te begeleiden. Daarnaast zijn de interne capaciteiten van de incubator samen met zijn middelen ook een sterke indicator van succes (Alpenidze et al., 2019). Een succesvolle incubator schept een ondersteunend en collaboratief klimaat voor zijn start-ups (Virtuzone, 2023).

Het is belangrijk dat de incubator door een sterk management geleid wordt. Het management moet enerzijds de juiste ervaring, kennis en vaardigheden hebben maar moet anderzijds ook een netwerk, begeleidingsprogramma en andere diensten kunnen faciliteren (Pals, 2006). Het personeel van de incubator moet over de nodige competenties beschikken. Dat is vaak niet het geval. Tekortkomingen op vlak van managementvaardigheden, technologische, financiële en organisatorische factoren zorgen ervoor dat ook de prestaties van de geïncubeerden lager liggen. Een getraind management en personeel is dus een doorslaggevende succesfactor bij incubatoren. Er moet voldoende aandacht zijn voor zowel de geïncubeerde als stakeholders van de incubator. Daarnaast moet het incubatieproces geen tunnelvisie zijn, maar in bredere context geplaatst worden. De incubator moet flexibel zijn en zich kunnen aanpassen aan de huidige marktomstandigheden om zo een optimaal incubatieproces te voorzien. Een efficiënt management met de nodige vaardigheden is dus een andere belangrijke succesfactor voor zowel het succes van de incubator als zijn geïncubeerden (Hassan, 2020).

2.3.1.5. Prestatiemaatstaven

Om het succes van een incubator te meten, moet er gekeken worden naar twee aspecten. Ten eerste hangt het succes van een incubator af van zijn geïncubeerde bedrijven. Een incubator kan onmogelijk succesvol zijn als zijn geïncubeerden dat niet zijn. Om dat eerste aspect te meten, wordt er gekeken naar het aantal bedrijven dat succesvol uit hun opstartfase en incubatieproces komen, hoeveel jobs de start-ups creëren en de mate waarin ze financieel stabiel zijn en duurzaam verder kunnen opereren (Aernoudt, 2004; Al-Mubarak & Busler, 2017). Het tweede aspect zijn de prestaties van de incubator zelf. Om dat te meten, wordt er gekeken naar de financiële prestaties van de incubator: zijn jaarlijkse groei in omzet, zijn inkomsten en de groei daarvan (Al-Mubarak & Busler, 2017). De voornaamste kosten van een incubator zijn de medewerkers, de aangeboden diensten, onderhoudskosten aan het gebouw en apparatuur en nutsvoorzieningen (Commission, 2002). Het is onmogelijk om succesvol te zijn als incubator als de geïncubeerde dat niet zijn. Daarom moet een incubator ervoor zorgen dat zijn start-ups succesvol zijn, en dit op lange termijn. De invloed van de incubator op het bedrijf, de jobcreatie en dus economische ontwikkeling zijn voorbeelden van lange termijn indicatoren. Jobcreatie zorgt ervoor dat meer mensen werken in een bepaalde regio, op die manier zullen die werknemers ook weer hun geld lokaal uitgeven en dat resulteert in lokale economische groei (Commission, 2002).

Een belangrijke vraag om het succes van een incubator te meten is of de start-up gefaald zou zijn indien ze niet in de incubator actief waren. Vaak zijn cijfers over gefaalde start-ups in incubatoren minder toegankelijk of zelfs niet omdat de incubator wil vermijden dat de buitenwereld hiervan weet. De incubator zou dan mogelijks minder subsidies ontvangen (Hackett & Dilts, 2004).

2.3.1.6. Overige succesfactoren

Een incubator kan zijn diensten en netwerk optimaliseren, daarna ligt de bal in het kamp van de start-up. Als de start-up effectief de aangeboden middelen optimaal gebruikt, zal ze het meeste kans op succes hebben. De bereidheid van de start-up om de aangeboden middelen daadwerkelijk te benutten is iets wat de incubator niet zelf in de hand heeft (Games et al., 2021). Ook Blank (2021) stelt vast dat de overlevingskansen van de start-up hoger liggen indien de start-up effectief gebruik maakt van de aanwezige middelen van de incubator. De start-up moet volop gebruik maken van de aangeboden diensten en actief deelnemen aan het ondersteuningsprogramma om zo haar kans op slagen in de opstartfase te maximaliseren. De interactie tussen de start-up en de aanwezige middelen is dus cruciaal voor het succes van de start-up. De incubator moet het belang van de deelname aan deze ondersteuningsprogramma's benadrukken en zorgen voor een juiste fit tussen mentor en start-up. Een wekelijkse samenkomst tussen die twee partijen om de stand van zaken te bespreken en extra begeleiding te bieden zorgt voor de optimale benutting van de middelen en opvolging van de geïncubeerden. Net zoals het ontdekken van goud is het vinden van een resource-rijke incubator maar het begin, het ontginnen van het goud en in incubatorcontext: de middelen optimaal benutten is het belangrijkste aspect (Blank, 2021).

Het management van de start-ups moet ondersteund en begeleid worden doorheen heel het incubatieproces. Op het einde van dat proces moet er een duidelijk exit-plan zijn voor de geïncubeerde bedrijven (Al-Mubarak & Busler, 2017). Een goede exit- en follow-upstrategie is

noodzakelijk voor het verdere verloop en succes van de geïncubeerde. Ook nadat de start-up de incubator heeft verlaten, is connecties onderhouden met dat bedrijf cruciaal. De incubator breidt zo zijn netwerk uit en zorgt ervoor dat het bedrijf ook op lange termijn duurzaam is. Want een bedrijf is het meest kwetsbaar op het moment dat zij de incubator verlaat (Abetti, 2004; Commission, 2002; Pals, 2006).

2.3.2. Best practices

De voornaamste succesfactoren van een incubator werden besproken in deze literatuurstudie. Het is echter zeer moeilijk om eenduidige factoren te benoemen die het succes van een incubator beschrijven (Alpenidze et al., 2019; Singaram & Jain, 2017). De prestaties van een incubator hangen af van de incubatie uitkomst en die is sterk afhankelijk van de vooropgestelde doelen van een incubator. Afhankelijk van het incubatiemodel kent succes dus verschillende vormen. Daarom is het zeer moeilijk om incubatoren met verschillende incubatiemodellen te vergelijken (Bergek & Norrman, 2008; Pals, 2006). Aansluitend op de eerder benoemde succesfactoren in deze literatuurstudie, worden er in dit deel *best practices* genoemd. Volgend op het *best practice model* uit Bergek and Norrman (2008), stellen Meyer et al. (2016) acht *best practice principles* op die succesvolle incubatoren verklaren. Op basis daarvan kan er wel een benchmarking plaatsvinden tussen incubatoren die hetzelfde incubatiemodel hanteren. Deze acht *best practice principles* sluiten nauw aan bij de eerder vernoemde succesfactoren in deze thesis en zijn als volgt:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Specialisatie van de incubator | 5. Training |
| 2. Infrastructuur | 6. Financieringsmodel |
| 3. Netwerk | 7. Management van de incubator |
| 4. Coaching | 8. Link met onderzoekscentra |

De focus en specialisatie van de incubator is het eerste principe. Industriespecifieke incubatoren bieden ondersteuning en kennis aan een bepaalde economische sector. Zo zijn er duidelijke doelstellingen voor zowel incubator als geïncubeerde. Het tweede principe is de infrastructuur van de incubator. De faciliteiten en ondersteunende diensten zoals een werkplaats en snel internet zijn cruciaal in incubatoren. De partners en het netwerk vormen samen het derde principe. Zoals eerder vermeld is het netwerk het belangrijkste middel van een incubator. Een incubator zonder een sterk netwerk kan dus onmogelijk succesvol zijn. Daarnaast moet de incubator partnerships hebben met lokale autoriteiten en economische ontwikkelingsmaatschappijen. Verder vormen de coaches en begeleiding samen met de ontwikkeling van vaardigheden en trainingen respectievelijk het vierde en vijfde principe. Hulp bij het zaakvoeren is cruciaal voor start-ups in hun opstartfase. Die hulp moet van experts komen en dat moet de incubator faciliteren. Het zesde principe is het financieringsmodel van de incubator. Naast de financiering die de incubator van de overheden ontvangt is het belangrijk om ook nog andere inkomstenbronnen te hebben (zoals de huur en vergoeding voor de aangeboden diensten). Op die manier kan de incubator financieel duurzaam opereren. Het management van de incubator is een volgend belangrijk principe in het bepalen van succes. Een strategisch team dat de genomen acties continu opvolgt en evalueert is noodzakelijk. Het team moet capabel, ondersteunend en toegankelijk zijn. Het achtste principe is de link met onderzoekscentra zoals universiteiten waar waardevolle kennis uit voortkomt (Meyer et al., 2016).

Incubatoren binnen hetzelfde incubatiemodel kunnen dus vergeleken worden op basis van deze acht *best practice principles*. Het is interessant om als incubator de vergelijking te maken met andere incubatoren. Op die manier kan de incubator zijn zwakke en sterke punten te weten komen en zo zijn werking optimaliseren.

3. Methode

3.1. Dataverzameling

3.1.1. Kwalitatief onderzoek

Het doel van dit onderzoek is de eerder bevonden kritische succesfactoren uit de literatuurstudie te testen aan de hand van praktijkonderzoek. Omdat dit onderzoek inzicht tracht te krijgen over de werking en het succes van de Corda INCubator, zal er gebruik gemaakt worden van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is het meest geschikt om de percepties en ervaringen van respondenten te achterhalen, daarom wordt er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde diepte interviews om de nodige kwalitatieve data te verzamelen. Aangezien de studie kwalitatief is, kunnen de verzamelde gegevens niet statistisch geanalyseerd worden. Echter kan er wel een diepe en grondige analyse gemaakt worden van de *case study* in de Corda INCubator omtrent zijn kritische succesfactoren.

3.1.2. Organisatie en respondenten

Het onderzoek is een *case study* die plaatsvindt binnen de Corda INCubator. Deze incubator is gelegen op de Corda Campus te Hasselt in Limburg. De incubator is actief sinds 2015 en ligt midden in de tech-campus Corda. Het gunstige ondernemersklimaat binnen deze campus stimuleert start-ups en hun ontwikkeling. Start-ups gespecialiseerd in ICT-technologie zitten gehuisvest in de Corda INCubator en genieten van zijn middelen. De Corda INCubator biedt huisvesting en ondersteuning aan 107 start-ups. De campus bevindt zich waar vroeger de Philipsite zich situeerde. De Philips-fabriek zorgde in de jaren zeventig voor een tewerkstelling van ruwweg 5.000 mensen. Naast productie stond de fabriek centraal in het onderzoeks- en ontwikkelingswerk van Philips, denk aan uitvindingen als cassette- en cd-spelers. Het kenniscentrum sloot echter haar deuren in 2004. Na de sluiting van de fabriek vestigde de Research Campus, de huidige Corda Campus, zich in de Banneux-wijk met als bedoeling de ICT-kennis binnen Philips te verankeren in Hasselt (Donckier, 2022). De Corda Campus biedt momenteel een onderdak aan het grootste aantal technologiebedrijven in België, tien procent van alle technologiebedrijven in België huisvesten zich hier, ook goed voor zo'n 5.000 werknemers verspreid over verschillende bedrijven weliswaar (LRM, 2021; Mohout, 2021). Een belangrijke factor in de totstandkoming van deze bedrijvige campus, is het gunstig omgevingsklimaat dat gecreëerd wordt door de verschillende overheden. Daarnaast is de ondersteuning van LRM ook onmisbaar geweest in de ontwikkeling van de campus. De economische investeringsmaatschappij zorgt met haar netwerk van incubatoren en campussen ervoor dat Limburgse ondernemers naast financiële ondersteuning ook de nodige expertise en optimale begeleiding krijgen. LRM heeft de aanzet en ontwikkeling van negen incubatoren waaronder Corda INCubator gerealiseerd (Donckier, 2022).

De Corda INCubator bevordert sinds april 2015 de ontwikkeling van bedrijven gespecialiseerd in een specifieke technologiesector, namelijk ICT-technologie. Net omdat deze bedrijven actief zijn in deze technologie, is het samenwerken eenvoudiger wat het ontwikkelingsproces versnelt (Bijnens & Kestens, 2016; Donckier, 2022). De kennisdeling zorgt er dus voor dat bedrijven sneller groeien. De groei van start-ups is essentieel om de tewerkstellingsgraad in speerpuntsectoren zoals de

digitale economie, energie en cleantech te verhogen. Starters en bedrijven die grote ambities hebben zijn dus noodzakelijk. Om die starters te begeleiden en succesvol te maken is de Corda INCubator er (Donckier, 2022; LRM, 2021). Zowel starters als studenten met een innovatief idee kunnen terecht in de Corda INCubator. Met als ultiem doel de Vlaamse economie te stimuleren en extra jobcreatie. Startende ondernemers worden geconfronteerd met heel wat moeilijkheden (Donckier, 2022). Er is dus nood aan een plek die deze ondernemers samenbrengt en ondersteunt doormiddel van advies en coaching. Op die manier kunnen de start-ups zich concentreren op hun kernactiviteit. De Corda INCubator begeleidt hen en neemt enkele praktische zaken over (Bijnens & Kestens, 2016; Donckier, 2022). Op die manier betaalt de ondernemer minder leergeld en maakt hij minder fouten (Alpenidze et al., 2019).

Twee belangrijke partners zijn LRM en Stad Hasselt. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de totstandkoming van de incubator. De Corda INCubator werkt samen met Limburg Startup (LSU). LSU wordt gemanaged door LRM en is de overkoepelende start-upcommunity in Limburg. Zij verbinden start-ups met elkaar en ondersteunen ze in hun groeiproces. LSU werkt samen met gevestigde partners die de incubatoren professioneel ondersteunen en stelt ook coaches ter beschikking die starters begeleiden in hun ontwikkelingsproces (Donckier, 2022). De Corda INCubator werkt dus samen met verschillende partners. Die partners helpen met de ondersteuning van ondernemers via coaching en opleidingen. Daarnaast bieden de partners ook juridische ondersteuning en advies op maat van de onderneming. Naast juridisch advies, wordt er ook financieel, fiscaal, management en HR-advies gegeven door verschillende partners. Start-ups binnen de Corda INCubator worden ook geholpen met de bescherming van intellectuele eigendomsrechten, iets wat cruciaal is in de technologiewereld (Bijnens & Kestens, 2016). Verder hebben twee partners een eigen acceleratorprogramma binnen de incubator: Start it @KBC en Pitch Your Seat LRM. Start-ups kunnen zich kandidaat stellen voor deze programma's. Indien ze toegelaten worden, krijgen ze intensieve begeleiding en coaching samen met een gratis plaats in de incubator (Corda, 2023).

Allereerst vond er een gesprek plaats met Roel Mentens, manager van de Corda INCubator. Dit om een overkoepelend en algemeen beeld te krijgen van de incubator. De factoren die hebben bijgedragen aan het huidige succes van de incubator werden besproken. Daarnaast vonden er ook verschillende gesprekken plaats met de start-ups die gehuisvest zaten in de incubator. De incubatieperiode van de start-up is een interessante variabele. Afhankelijk van de incubatieperiode kunnen de opvattingen over de werking en ondersteuning van de Corda INCubator mogelijks verschillen.

Tabel 2: Respondentenkader

Respondent	Functie				
Roel Mentens	Manager Corda INCubator				
Respondent	Functie	Sector	Oprichtingsjaar	Start incubatie	Levensfase
1	Co-founder	Technologie	2017	12/2023	Scale-up
2	Co-founder	Technologie	2023	10/2023	Start-up
3	Co-founder	Event	2022	10/2023	Start-up
4	Founder	Recreatie	2020	10/2023	Scale-up
5	Salesmedewerker	Technologie	2023	10/2022	Scale-up
6	Co-founder	Technologie	2023	10/2023	Start-up
7	Founder	Technologie	2022	06/2022	Scale-up
8	Founder	Marketing	2016	04/2019	Scale-up
9	Co-founder	Technologie	2021	09/2021	Scale-up
10	Founder	Technologie	2022	02/2023	Start-up
11	Founder	Voeding	2022	10/2023	Start-up
12	Co-founder	Marketing	2020	07/2023	Scale-up
13	CCO	Technologie	2023	10/2023	Spin-off
14	CEO	Technologie	2019	10/2023	Start-up

Bron: eigen onderzoek

3.1.3. Semi-gestructureerde interviews

De semi-gestructureerde interviews werden via een audio-opname geregistreerd en nadien letterlijk getranscribeerd om de nuances en opvattingen van de respondenten zo correct mogelijk weer te geven. Een vooraf opgestelde interviewleidraad zorgt ervoor dat de antwoorden van de respondenten vergeleken kunnen worden. De acht *best practice principles* van Meyer et al. (2016) vormen de basis van de interviewleidraad. Door de keuze voor semi-gestructureerde interviews is er de flexibiliteit om af te wijken en de nadruk te leggen op belangrijke aspecten naargelang de antwoorden van de respondenten. De diepte interviews geven een beter beeld over de aanwezigheid van de succesfactoren binnen de Corda INCubator. Er vonden diepte interviews plaats met zowel de manager van de incubator als de geïncubeerden. Op die manier kunnen de standpunten en opvattingen van Roel Mentens vergeleken worden met die van de bedrijven. Daarnaast werd ook nagegaan of de verwachtingen die de bedrijfsleiders hadden over de incubator, ook effectief voldaan zijn. Het verschil in standpunt, en de al dan niet voldane verwachtingen in combinatie met de vergelijking met de literatuur, zullen de aanzet zijn tot het formuleren van aanbevelingen om de toekomstige werking van de Corda INCubator te optimaliseren.

3.2. Data analyse

De transcriptie van de interviews zorgt ervoor dat de belangrijkste quotes geselecteerd kunnen worden. Die quotes worden geplaatst onder de subcodes van een codeboom. De codeboom zorgt ervoor dat het overzicht van alle verzamelde data gestructureerd bewaard kan worden. De

codeboom werd opgesteld op basis van de acht *best practice principles* die behandeld werden tijdens de interviews. De gelijkenissen in antwoorden tussen Roel Mentens en de ondernemers duiden op consensus en bevestiging. Die antwoorden worden dan vergeleken met de gevonden literatuur. De verschillen daarentegen duiden op onenigheden. Die vormen de basis bij de formulering van toekomstige aanbevelingen met betrekking tot de optimalisatie van incubator zijn werking.

3.2.1. Codeboom

Tabel 3: Codeboom

Hoofdcode	Subcode
Incubatiemodel	
Best practices	Specialisatie
	Infrastructuur
	Netwerk
	Coaching
	Trainingen
	Financiering
	Management
	Onderzoekscentra
Aanbevelingen	

Bron: (Meyer et al., 2016)

3.3. Onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om de kritische succesfactoren van de Corda INCubator weer te geven en in welke mate deze aan de literatuur te koppelen zijn. De hoofdonderzoeksvraag is als volgt:

Wat zijn de kritische succesfactoren van de Corda INCubator?

In de literatuurstudie werd allereerst een algemene definitie van een incubator en haar werking gegeven. Nadien volgden de verschillende incubatiemodellen. Verder werden de kritische succesfactoren van een incubator opgesomd. In deze praktijkstudie zal de werking en efficiëntie van de Corda INCubator onderzocht worden aan de hand van die drie peilers. Er worden drie deelvragen opgesteld, op basis daarvan wordt er een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek. Allereerst zal er gekeken worden in welke incubatiemodel de Corda INCubator geplaatst kan worden. De daaruit volgende eerste deelvraag luidt:

Deelvraag 1: Tot welk incubatiemodel behoort de Corda INCubator?

Aan de hand van zijn kenmerken zal de incubator geplaatst worden binnen een incubatiemodel. De situering van de Corda INCubator binnen een incubatiemodel is interessant voor het tweede onderzoeksgebied. Incubatoren binnen hetzelfde incubatiemodel kunnen namelijk vergeleken worden op basis van de acht *best practice principles* die Meyer et al. (2016) opgesteld hebben.

Door de vergelijking te maken met andere incubatoren binnen hetzelfde model, kan een incubator zijn sterke en zwakke punten te weten komen. De aanwezigheid van deze acht principes zullen onderzocht worden bij de Corda INCubator. Allereerst wordt onderzocht of de incubator gespecialiseerd is in één bepaalde sector. De specialisatie in een bepaalde sector is namelijk een belangrijke indicator voor het succes van een incubator. Ten tweede wordt de infrastructuur van de Corda INCubator onderzocht. Is er de nodige en gunstige omgeving die start-ups helpt en ondersteunt. Nadien wordt het derde principe onderzocht: de aanwezigheid en omvang van het netwerk. Het strategisch netwerk is de belangrijkste onderscheidende factor van een incubator. Een vierde principe dat onderzocht wordt is de aanwezigheid van coaches en begeleiding. Daarop aansluitend zal ook het vijfde principe onderzocht worden: de ontwikkeling van de ondernemer zijn vaardigheden door middel van trainingen. Als zesde zal het financieringsmodel van de Corda INCubator onder de loep genomen worden. Een duurzaam financieringsmodel is noodzakelijk om ook als incubator zelf te overleven. Er zal gekeken worden naar de voornaamste kosten en opbrengsten van de incubator. Het management van de incubator wordt onderzocht bij het zevende principe. Een strategisch, opgeleid en capabel managementteam is noodzakelijk om de start-ups de best mogelijke begeleiding te bieden. De ondernemer zelf beschikt niet altijd over de juiste managementvaardigheden. Echter speelt een incubator een grote rol in het versterken van die managementvaardigheden. Door het aanbieden van coaching en trainingssessies op basis van de specifieke noden van de ondernemer, kunnen die vaardigheden versterkt worden. Het is dus belangrijk dat het management van de incubator over die vaardigheden beschikt. Enkel dan kan het zijn geïncubeerden op die vlakken optimaal ondersteunen (Alpenidze et al., 2019). Ten slotte zal nagegaan worden of de incubator samenwerkt met onderzoekscentra. Deze link is cruciaal voor de inflow van nieuwe kennis. De tweede deelvraag luidt:

Deelvraag 2: Op welke manier komen de succesfactoren van een incubator (niet) terug bij de Corda INCubator?

De toetsing van de acht *best practice principles* aan de Corda INCubator, samen met de gesprekken met Roel Mentens en de verschillende bedrijven actief in de Corda INCubator zullen de basis zijn voor het antwoord op deze tweede deelvraag. Door het in kaart brengen van de acht *best practice principles*, zullen mogelijke tekortkomingen naar voren komen. Op basis van die tekortkomingen zullen er verbeterpunten samen met aanbevelingen geformuleerd worden om uiteindelijk de werking van de Corda INCubator te optimaliseren. De incubator kan deze dan implementeren om zijn toekomstige werking te optimaliseren. De derde deelvraag luidt:

Deelvraag 3: Hoe kan de Corda INCubator zijn werking verder optimaliseren?

4. Resultaten

4.1. Incubatiemodel

Bij de bepaling van het incubatiemodel van een incubator wordt er gekeken naar de levenscyclus van de bedrijven in de incubator, de sector waarin ze actief zijn en de manier waarop de incubator ondersteuning biedt aan haar geïncubeerden. Roel Mentens haalde aan dat slechts 40% van de 107 geïncubeerde bedrijven start-ups waren, de overige 60% zijn scale-ups. Een incubator is er in principe enkel voor start-ups en niet scale-ups. Roel erkent dat ook maar volgens hem is er een gebrek aan ruimte om de scale-ups te plaatsen en nemen ze de rol van accelerator ook op.

"Wij hebben een goeie 50 echte start-up-fases. Een start-up-fase bedoel ik van 0 tot 3 jaar bestaan. En er zijn er een aantal die dat wel ook een stukje overschrijden. En die laten wij hier zitten omdat we eigenlijk een gebrek aan ruimte hebben om hen te laten upscalen. Wij zitten met een hoge bezettingsgraad hier op de Corda Campus. En ja, ik wil ze ook niet weggagen, omdat ze wel een toegevoegde waarde zijn. [...] Eigenlijk proberen wij die rol van accelerator zo goed en zo kwaad mogelijk op te nemen." (Roel Mentens)

De Corda INCubator profileert zich als een ICT-technologische incubator. Maar niet elk bedrijf in de incubator is actief in die sector. Volgens Roel is 90% van de geïncubeerden actief in deze sector. Daarnaast is het management van de incubator ook strategisch betrokken bij de geïncubeerden volgens Roel.

"De realiteit is dat het iets breder is, maar dat het wel voor 90% ICT is. Als ik ga kijken, dan is 90% van de bedrijven bezig met het bouwen van een SaaS-platform, of een data-platform, of een AI-platform, vooral daar mee bezig. Maar als je het heel ruim bekijkt, daar zijn bijvoorbeeld ook, wat wij onder start-ups nemen: een zelfstandige HR-consultant, of marketing-consultant, of marketing-kantoren dat we ook begeleiden. Maar de bedoeling is wel dat het voor 90% wel richting die ICT gaat." (Roel Mentens)

"Wij zijn zelf ook echt betrokken [...] Mijn hoofdrol is vooral het leggen van internationale linken met andere incubatoren in het buitenland om te kijken waar een toegevoegde waarde kan zijn. En hun coaching ook, wat ik samen doe met Marc Beenders van Limburg Startup." (Roel Mentens)

Van de veertien respondenten waren er slechts zes in hun opstartfase, één bedrijf was een spin-off en de overige zeven bedrijven waren in hun groeifase. Negen van de veertien respondenten waren inderdaad actief in de technologiesector, echter waren de overige vijf respondenten actief in zeer verschillende sectoren die niet altijd tech-gerelateerd waren.

4.2. Best practices

Er zijn tal van factoren die het succes van een incubator verklaren. Echter is het zeer moeilijk om op basis van al deze verschillende factoren een conclusie te vormen welke het succes van een incubator echt bepalen. Daarom worden, in dit onderzoek, de acht kritische succesfactoren resulterend uit de acht *best practice principles* onderzocht in de Corda INCubator.

4.2.1. Specialisatie

Een eerste principe is de specialisatie van de incubator in een bepaalde sector. Bij dit onderwerp wordt er gekeken of de bedrijven binnen de incubator actief zijn in dezelfde sector en of dit al dan niet voordelen met zich meebrengt. Voor starters die ook in de technologiesector zitten, is het interessant om connecties en mogelijke partnerschappen te maken met hun mede-geïncubeerden in de technologiesector. Door actief te zijn in dezelfde sector, is het contact erg makkelijk en vindt er een kruisbestuiving van kennis en ideeën plaats.

"Het is vooral die unieke mix tussen de middelen, de netwerkopportunities, de community van start-ups, van de mensen die elkaar challengen, te sparren met mensen die een beetje in dezelfde mindset zitten van tech, ondernemen, software, platformen. Dus het is eigenlijk een heel toffe bedrijfssfeer." (Respondent 5)

"Voor ons was Corda een beetje vanzelfsprekend, het gaat er allemaal om het digitale eigenlijk. [...] Hier heb je heel veel tech start-ups samen zitten wat wel enorm fijn is. Dat geeft niet alleen veel leven, maar ook heel interessante connecties, partnerships, ook leads die eruit komen, heel interessant op zich." (Respondent 6)

Echter was niet elk bedrijf actief in de ICT-technologie. Toch halen deze bedrijven voordelen uit de technologische omgeving in de incubator. Bedrijven in de niet-technologische sector hebben indirect ook nood aan IT-gerelateerde topics zoals het bouwen van een website of een platform dat compatibel is met hun bedrijf. Daarnaast wordt er niet alleen geleerd op technisch vlak maar ook praktische zaken die iedere start-up, ongeacht haar sector, doorgaat. Denk aan het aanwerven van personeel of het aanvragen van een subsidie. Omdat andere starters dit proces al hebben doorlopen, kan de starter hulp vragen bij haar mede-geïncubeerden. Dus ook op niet-technologisch vlak haalt de starter voordelen van de onderlinge interactie.

"Ons productaanbod is ook niet volledig ICT-loos. Bijvoorbeeld het spelplatform of het gameplatform waar we op aan het bouwen zijn, is ook bijvoorbeeld meer ICT. Op die manier leer ik wel van mijn mede-starters hier." (Respondent 4)

"We zijn allemaal starters, dus op de een of andere manier loopt het toch wel een beetje naar elkaar over. Je hebt allemaal investeringen nodig, je hebt allemaal stagairs, personeel, klanten aanwerven dus ook al is het niet hetzelfde vakgebied, je kunt elkaar toch wel helpen, je maakt allemaal een beetje hetzelfde mee." (Respondent 11)

4.2.2. Infrastructuur

De fysieke infrastructuur die de incubator aanbiedt is vooral belangrijk omdat het de kosten voor een startende onderneming kan verlagen. Het aanbieden van betaalbare huisvesting, gepaard met extra faciliteiten is een pluspunt voor de ondernemers. De incubator biedt vier soorten pakketten aan: een flexdesk, een fixed seat, een kantoor of een volledig eiland. Er is dus voor ieder bedrijf wel een pakket op maat, de prijzen variëren en afhankelijk van de starter haar noden kan ze zelf beslissen welk pakket ze neemt. Daarnaast zijn er ook meetingrooms ter beschikking die elke geïncubeerde kan boeken om klanten te ontvangen of simpelweg te vergaderen. Verder beschikt de incubator ook over de faciliteiten van de Corda Campus zelf: de parkeer- en oplaadmogelijkheden, de fitness en de verschillende restaurants.

"We proberen een oplossing te bieden van een heel early stage starter tot echt al een scale-up.[...] Daarnaast zijn er meetingrooms bij ons die kunnen geboekt worden. Ieder bedrijf die bij ons huurt, heeft recht op vijftien uur vergaderzaal bij een seat, of twintig uur bij een kantoor. Waaronder ook een studio waar opnames kunnen gemaakt worden voor YouTube of podcasts. We hebben een pitchruimte waar dat een pitch aan elkaar kan geoefend worden, we hebben een coffeecorner, we hebben een binnentuin tussen hal A en hal B waar mensen ook buiten kunnen werken als het mooi weer is. [...] We hebben 86 laadpalen, we hebben drie mogelijkheden in catering die ingebed zijn: Cordaat, Cordacuisine of de broodjesbar. En dat zijn allemaal dingen die een meerwaarde bieden. We hebben zelfs een fitness nu." (Roel Mentens)

De respondenten zijn over het algemeen zeer tevreden over de fysieke infrastructuur van de incubator. Het feit dat alles gemeenschappelijk is, zorgt ervoor dat de kosten gedrukt kunnen worden wat interessant is voor de starters. De tevredenheid is ook deels te danken aan de ligging van de incubator. De incubator is gelegen binnen de Corda Campus, alle voordelen van de campus zijn dus ook toe te brengen naar de incubator. Op die manier genieten de starters van extra voordelen die ze in een andere incubator niet zouden hebben. De geïncubeerden kunnen hun klanten ontvangen in de incubator door gebruik te maken van de meetingrooms bijvoorbeeld, daarnaast kunnen ze ook onderling of met partners vergaderen in de incubator, de faciliteiten zijn er.

"De faciliteiten: voor een meeting hebben we hier nu zo'n klein belhokje, je moet dat niet reserveren, dat is vrij en dan kun je daarin. Voor vergaderingen kun je daar terecht (meetingrooms). Binnenkort heb je hier de Corda Arena. Dat zijn allemaal zaken die opportuniteiten bieden. En omdat dat ook gewoon gemeenschappelijk is, maakt het dat veel interessanter dan dat je dat allemaal voor je eigen bedrijf zou moeten kopen. Dat is voordeliger en veel nuttiger voor kleine, startende bedrijven gelijk ons." (Respondent 4)

Alle respondenten waren tevreden over de bereikbaarheid van de incubator. De Corda Campus is gelegen naast het station van Kiewit wat handig is voor zowel klanten als medewerkers. De ingang van de incubator is gelegen recht tegenover het station.

4.2.3. Netwerk

Een zeer belangrijke factor in het succes van de Corda INCubator blijkt het netwerk. Resultierend uit de gesprekken, kunnen er drie soorten netwerken van de incubator worden opgesteld. Ten eerste is er het netwerk in de incubator zelf, met de mede-geïncubeerden. Daarnaast werkt de Corda INCubator samen met enkele gevestigde partners als KBC, Voka, LRM, Van Havermaet, Gevers en SD Worx. Het contact met deze partners, geïntieerd door de incubator, kan op verschillende manieren voordelen bieden aan de starters. Ten slotte brengt de incubator zijn starters ook in contact met mogelijke investeerders. De investeerders binnen het netwerk van de incubator zijn cruciaal voor de financiering van de starters.

Allereerst is er veel interactie tussen de geïncubeerden bedrijven onderling. Door contacten te leggen met mede-geïncubeerden, breidt de ondernemer haar netwerk snel uit. De kennis en expertise wordt onderling gedeeld waardoor de starters elkaar vooruit helpen maar ook ontlasten. Iedere starter gaat op een gegeven moment door dezelfde fases, de geïncubeerden kunnen dan terecht bij andere geïncubeerden die dat proces al hebben meegemaakt, op die manier maken de starters minder fouten. Omdat veel van de bedrijven actief zijn in de technologiesector kunnen er ook interessante synergieën uitkomen. De software of expertise van het ene bedrijf kan aanvullend zijn voor het andere, ook op die manier helpen de starters elkaar vooruit.

"Voor ons is Corda Campus de mogelijkheid om alles onder één dak te hebben: je hebt er Voka zitten, je hebt een heel pak innovatieve bedrijven. Dus je hebt een kruisbestuiving van ideeën en dat vind ik wel heel gezond." (respondent 1)

"We werken bijvoorbeeld samen met [X], dat is een andere start-up hier. [...] Wij zijn naar hen gegaan, en zij hebben ons geholpen. Dus het is eigenlijk altijd heel makkelijk, ook als we naar investeerders zouden gaan, of met andere incubatoren proberen babbelen, dan gaan we ook altijd wel advies vragen aan andere start-ups. Het is altijd handig om een second pair of eyes te hebben, om dan eigenlijk verder samen te groeien en elkaar te ontlasten. [...] Dus iedereen helpt elkaar, het is eigenlijk de wisselwerking waardoor iedereen een beetje toevoegde waarde brengt aan iedereen om elkaar samen te laten groeien." (Respondent 5)

"We hebben heel veel toegang tot kennis en expertise en dat is niet die van LSU of van LRM, maar dat is puur van de andere bedrijven die hier zitten. Er is heel veel uitwisseling van informatie tussen elkaar, dus iedereen weet, dit zijn dingen om te doen, dit zijn dingen om te vermijden, dit zijn manieren om iets aan te pakken. [...] In essentie heb je de persoonlijke en professionele contacten en de vriendschap van een groot bedrijf." (Respondent 10)

Naast de interactie tussen de verschillende geïncubeerden, werkt de incubator ook sterk samen met enkele gevestigde partners. Deze partners betalen de incubator om toegang te krijgen tot het netwerk en worden specifiek geselecteerd. De kennis en expertise die deze partners bieden aan de

geïncubeerden helpt hen strategische beslissingen te nemen en bespaart hen kosten omdat de partners dit gratis doen voor de geïncubeerden.

"We hebben vaste partners waaronder SD Worx voor HR, eigenverloning of eerste aanwerving. Gevers voor IP en patentenbeheer, Voka ook vanuit hun netwerk. We hebben KBC en Start it @KBC. Start it @KBC is ook een acceleratieprogramma, waar ze een jaar gratis een seat kunnen hebben. Van Havermaet als accountantskantoor. Zij geven al gratis advies. Dat is al een heel belangrijk netwerk voor ons. LRM als investeringsfonds is ook een heel belangrijk netwerk voor ons. Zij hebben hun eigen netwerk van investeerders waar we op een laagdrempelige manier een goede relatie mee hebben opgebouwd. Je hebt ook je persoonlijk netwerk als incubator manager waarvan je weet, die heeft hetzelfde probleem gehad dan x, een aantal jaren geleden: ga daar eens mee babbelen. Het is altijd ons persoonlijk netwerk aangevuld met partnerships en investeerders." (Roel Mentens)

De mate waarin de geïncubeerden samenwerken met deze partners is sterk afhankelijk van de fase waarin ze zitten. Omdat er toch enkele bedrijven in de incubator zitten die reeds hun opstartfase achter de rug hebben, wordt er niet altijd optimaal gebruik gemaakt van de partners. Deze groeiende bedrijven hebben vaak al partnerschappen gesloten, voordat ze in de incubator terecht kwamen.

"Dat is een heel verschil in starters en in welke fase ze zitten. We merken bijvoorbeeld dat Gevers een meer intensieve samenwerking heeft met onze starters omdat zij IP en patenten doen. En eigenlijk elke starter komt vrij snel tot op dat punt dat ze naar IP en patenten moeten gaan. Die link is eigenlijk heel snel gelegd. Wij merken bijvoorbeeld dat ze pas bij SD Worx in contact gaan vanaf het moment dat er een eerste aanwerving komt of wanneer er genoeg budget is om hun eigen verloning uit te keren." (Roel Mentens)

"Wij hebben die start achter de rug in 2017-2018. Dus ik ben volledig op funding gefocust momenteel. Die partners zijn meer gericht op bedrijven in hun opstartfase." (Respondent 1)

Voor bedrijven in de opstartfase is het contact met dit soort partners van cruciaal belang omdat ze op die manier gratis expertise en advies op maat krijgen waarvoor ze normaal zouden moeten betalen. Op die manier bespaart de starter geld en wordt het strategisch begeleid in haar opstartfase.

"Hier zit ik in mijn ogen goed, met de basis van Corda INCubator, met heel wat mensen in start-ups die zelf nog van alles aan het uitproberen zijn, die dan hier eerder zitten. Je hebt dan Start it @KBC, je hebt Voka daar zitten. Je hebt wat andere bedrijven, die hier ook kort in de buurt zitten. Dat zijn wel allemaal de juiste partijen om kort bij je te hebben, om mee te netwerken, en om zelfs mee samen te werken. [...] Al die partijen hier zijn één coherent systeem waar je op kunt surfen, en daar geniet je wel van als ondernemer." (Respondent 4)

"We hebben in het begin zeker contact gehad met bijna al die partners. Bijvoorbeeld, het is daardoor dat ik KBC beter heb leren kennen en dat we bij KBC zitten. Dat is ook een vorm van partnership in feite. [...] Bij de anderen heb ik gewoon een beter aanbod gekregen, dus dat heb ik dan ook opgevolgd. Maar om de eerste keer eens geïnformeerd te worden, dat is wel interessant. Ik heb toch eens de kans genomen om met iemand samen te zitten, een half uur of een uur en een vrije consult te hebben. En dat geeft me al een indruk van in welke richting ik moet gaan. [...] Om een eerste contact te hebben met een bepaald kennisdomein was dat wel goed." (Respondent 14)

Ten slotte is het voor zowel start- als scale-ups interessant om in contact gebracht te worden met potentiële investeerders. Partners als Vlaio en LRM zijn hier cruciaal voor de incubator en helpen de geïncubeerden op gebied van financiering. Nog niet iedere respondent stond op het punt om financiering te zoeken, maar de contacten werden reeds gelegd en de mogelijkheden waren dus zeker aanwezig. De drempel tot het zoeken van financiering wordt sterk verlaagd en gefaciliteerd door LRM en Vlaio en dus indirect door de incubator.

"Vlaio hebben we enerzijds nu nodig voor de ontwikkeling van onze laadpaal, dus daar gaat ook een heel traject natuurlijk naartoe en hebben we heel veel budget voor nodig. En daar kijken we ook wel nu richting Vlaio, die zitten hier dan ook wel. Je hebt wel partijen hier zitten waar je snel naartoe kunt, het is om de hoek dus dat is wel interessant." (Respondent 13)

"Qua investeringsmogelijkheden worden de connecties wel gelegd, maar we gaan er niet actief op in omdat we het niet nodig hebben. Dat is dan ook via LRM, je bent deel van LSU. Dat is eigenlijk de start-up community van LRM." (Respondent 6)

4.2.4. Coaching

Binnen de incubator zijn er twee programma's die enkele starters specifiek ondersteunen en intensief opvolgen en begeleiden. Deze programma's worden aangeboden door partners van de incubator: KBC en LRM. LRM biedt tweejaarlijks een startersprogramma aan onder de naam: Pitch Your Seat. Bedrijven worden op basis van een pitch geselecteerd en krijgen vervolgens een halfjaar lang een gratis seat in de incubator, op het eiland van LRM. Gedurende dit halfjaar worden de starters voorgesteld aan de verschillende partners van de incubator. Daarnaast krijgen ze per bedrijf specifieke begeleiding door Marc Beenders. Verder is er nog een tweede programma: Start it @KBC. Zij bieden een acceleratieprogramma aan waar de starters een jaar intensief worden begeleid en opgevolgd door een persoonlijke coach, Nadia Van der Velden. Ook hier moeten de starters zich kandidaat voor stellen waarna KBC enkele eruit kiest. Zij krijgen gedurende dat jaar ook een gratis seat op het eiland van KBC binnen de incubator. Naast deze intensieve programma's is er ook nog het management van de incubator. Roel Mentens, algemene directeur van de incubator, wordt door sommige bedrijven gezien als een algemene coach in tegenstelling tot de intensieve businesscoaching van LRM en KBC.

"Wij hebben door Pitch Your Seat met LRM een coach via LRM gehad voor zes maanden, dat was Marc Beenders. Hij heeft veel ervaring en dat was erg hulpzaam. Wij spraken elke maand met hem af en dan gaven wij een update over hoe ver we zaten, keek hij naar waar we vast zaten, en gaf hij tips of oplossingen. Dat was specifiek voor ons bedrijf, dat was heel handig. Momenteel hebben we geen coach, maar als we een probleem hebben, gaan we gewoon naar Roel." (Respondent 3)

"Roel is een aanspreekpunt voor alles wat te maken heeft rond het incubator gedeelte. Ik heb ook wel aanspreekpunten, zoals Nadia van Start it @KBC, die eerder functioneren voor meer vragen in de businesspractice, dat is meer mijn persoonlijke coach. [...] Roel is meer on-demand, wanneer ik hem nodig heb. Met Nadia zit ik echt wekelijks of twee wekelijks twee uur mee samen, dus dat is meer intensief en voor alleen mijn bedrijf. Nadia werkt dan ook samen met de incubator via KBC." (Respondent 4)

Voor deze twee programma's moet het bedrijf zich dus kandidaat stellen, waarna het door een selectieproces gaat. Niet ieder bedrijf komt dus terecht in één of twee van deze trajecten. Indien de starter buiten deze trajecten valt, blijkt dat er weinig tot geen opvolging en begeleiding van de incubator uit is. Specifieke begeleiding en coaching, één op één, ontbreekt dus indien de starters in geen van de twee programma's terecht komt.

"In de incubator zelf hebben we geen coaches. Ik weet dat ze via Start it @KBC een externe coach hebben, maar dat is dan van KBC. Sommigen zitten er ook door Pitch Your Seat, via LRM, die hebben Marc Beenders als begeleider. Dat is dan een beetje een coach, maar dat is altijd extern. Dat is niet echt van de incubator." (Respondent 5)

"Als je zonder die twee (Start it @KBC en Pitch Your Seat) naar hier zou komen, dan is het uw eigen verantwoordelijkheid om er iets van te maken, dan zit er weinig druk achter. Dat zou moeilijker zijn, op zich heb je wel wat aan die begeleiding en zij zijn zelf een heel interessante persoon om die connectie te leggen. En dat is heel anders dan dat je zelf naar een bedrijf zou toestappen." (Respondent 6)

"Er zitten redelijk veel bedrijven die via Start it @KBC of Pitch Your Seat hier zijn, en die krijgen vanuit die programma's intensieve begeleiding. De bedrijven die gewoon in de incubator komen, die missen dat wel." (Respondent 8)

4.2.5. Trainingen

De incubator organiseert wekelijks trainingen en brengt haar geïncubeerden hiervan op de hoogte via een Corda-updatemail. Daarnaast staat er een groot bord aan de ingang van de incubator met de planning van de week op, op die manier is elke starter op de hoogte van de aankomende programma's. Deze sessies zijn vrijblijvend voor de geïncubeerden en gaan over diverse topics. Deze sessies worden gegeven door externen als Voka, Unizo, KBC en LSU en de starters krijgen daar toegang toe via de incubator. Starters binnen de programma's Start it @KBC en Pitch Your Seat krijgen gratis toegang tot deze sessies, andere geïncubeerden kunnen deze volgen tegen een voordeligere prijs dan niet-geïncubeerden.

"Wij hebben een traject dat heet Startup Essentials. En dat is vrij basic, maar wel noodzakelijk voor starters: Hoe haal ik het meest uit mijn LinkedIn? Hoe kan ik mijn verhalen het beste schrijven en pitchen naar investors? [...] Hoe een bedrijf het best te managen? Hoe een business model canvas schrijven samen met professor Pieter van de Kerkhof van UHasselt. Dat zijn de Startup Essentials, die zijn essentieel voor starters, die worden door externen gegeven." (Roel Mentens)

"LSU als community organiseert sowieso wel af en toe workshops. Of ze laten mensen komen praten met een bepaalde expertise waar je dan bij kunt zijn, voor externe kost dat geld, binnen Pitch Your Seat krijg je zo'n aantal dingen gratis aangeboden. De meesten hebben we daar wel van opgepikt denk ik. Dus dat is ook wel interessant die sessies van ook externen. Sowieso als je in contact kunt staan met een expert in een bepaald domein, dan is dat vaak wel interessant, want die mensen hebben wel nuttige dingen te zeggen daarover natuurlijk." (Respondent 6)

Niet elke starter neemt deel aan deze trainingen. Het deelnemen vergt tijd en dat is iets wat zeer kostbaar is voor elke starter. Daarnaast is niet elke topic even relevant of interessant voor bepaalde starters waardoor ze de training niet meevolgen.

"Om eerlijk te zijn, we moeten proberen onze tijd zo goed mogelijk te benutten. Trainingen: als dat heel interessant kan zijn, dan gaan we dat wel doen maar onze tijd als start-up is kostbaar." (Respondent 5)

"De topics zijn te algemeen. Dat is een probleem, algemene topics, daar ga je eigenlijk niks mee bereiken, je moet naar specifieke topics gaan. Dat is mijn mening, met specifieke experts. [...] Dus, we hebben weinig interactie met de anderen, omdat we eigenlijk heel goed weten wat we willen doen. Omdat wij denken dat we goed weten wie ons daarbij kan helpen, al vandaag. En dat de andere bedrijven daar weinig bijdrage in zouden gaan toeleveren, voor ons dan toch. Wij leren ook graag alles zelf." (Respondent 14).

4.2.6. Financiering

De incubator helpt de starters overleven en groeien maar moet zelf ook overleven. Een groot deel van zijn financiering ontvangt de incubator van overheden en de economische investeringsmaatschappij LRM. Toch is het belangrijk om diverse financieringsbronnen te hebben als incubator zijnde. Enerzijds en hoofdzakelijk zijn er de huurinkomsten die ze genereren van hun betalende geïncubeerden. Deze betalen afhankelijk van het pakket: flexdesk, fixed seat, kantoor of eiland, een maandelijkse prijs aan de incubator. Anderzijds betalen de partners van de incubator een jaarlijkse prijs van 25.000 euro om exclusief samen te werken met de incubator en haar geïncubeerden. De partners willen geassocieerd zijn met de incubator omwille van zijn reputatie en op die manier krijgen ze ook toegang tot het netwerk van de incubator. Ten slotte, en uniek aan deze incubator, is er het vangnet van de Corda Campus. De incubator maakt deel uit van een groter geheel en kan terugvallen op de Corda Campus.

"Los van het Corda campusgedeelte, maar natuurlijk ook wel een stukje dankzij het Corda campusgedeelte, zijn we een winstgevende incubator. We hebben een heel positief verhaal. Maar het klopt wel dat als we helemaal ergens apart zaten, bijvoorbeeld in Bokrijk, dat het verhaal natuurlijk een heel pak complexer is dan in een geheel van 90.000 vierkante meter te zitten, met de uitbreidingspannen en alles bij. Dan zou het qua financiering wel moeilijker zijn, daar ben ik van overtuigd." (Roel Mentens)

De voornaamste kosten van de incubator zijn de betalingen aan externe sprekers, marketing, en het aankopen van tools en boeken voor in de incubator. Omdat de incubator deel is van een groter geheel, de Corda Campus, deelt het ook de gemeenschappelijke kosten als energie en wifi met de campus. De jaarrekening van 2022 bevestigt de uitspraken van Roel Mentens. Het merendeel van de bedrijfskosten zijn te wijten aan operationele uitgaven, waaronder bovenstaande kosten vallen.

"Onze voornaamste kost is eventing, externe sprekers binnenhalen die we soms betalen. Marketing, tools, boeken aankopen of dergelijke. En als je het bekijkt op campusniveau, wat natuurlijk een stuk wordt verrekend in huur, ja, energie en de wifi en zorgen dat er prints zijn, dat zorgt eigenlijk voor kosten." (Roel Mentens)

4.2.7. Management

Het management van de incubator bestaat uit twee personen: Roel en Linda. Roel is de manager van de incubator en Linda is de assistent. Roel werkte voorheen bij SD Worx en kwam op die manier al veel in contact met de bedrijven in de incubator. Volgens de respondenten beschikken Roel en Linda over voldoende ervaring en hebben ze vooral een verbindende rol. Ze zijn de ideale tussenpersonen die starters met andere starters of partners verbinden.

"Ze zijn heel toegankelijk. Als we een vraag hebben, gaan ze altijd proberen om die zo snel mogelijk te antwoorden of ons met de juiste personen te connecteren. Dat is wat ze doen, het netwerk, die community, heel goede relaties. En ook omdat ze al veel ervaring hebben met start-ups en mensen connecteren. Ik denk dat dat hun voornamelijke rol is, mensen connecteren, samenbrengen van: 'Jullie gaan elkaar versterken, praat een keer met

elkaar.' Ze kunnen ons vaak met de juiste mensen gaan connecteren. Als we een probleem hebben moeten we niet veel research doen over hoe we het moeten aanpakken, Roel brengt ons in contact met starters die al een gelijkaardig probleem ervaarden, zij helpen ons dan verder.' (Respondent 5)

Hun verbindende rol vervullen ze enerzijds door het in contact brengen van starters met andere starters of partners, en anderzijds door het organiseren van events binnen de incubator. Deze events zorgen ervoor dat de geïncubeerden elkaar op zowel zakelijk als persoonlijk vlak leren kennen. Dit draagt bij tot een goede sfeer maar leidt ook tot interessante connecties binnen de incubator.

"Ze doen hier die pitch-and-pizzas, ik denk één keer om het half jaar, waar dan iedereen van de incubator naar de keuken kan komen, je krijgt er een stuk pizza, je krijgt twee, drie minuten om jezelf voor te stellen. Ze doen ook de Corda Community Meet, waar hij dan twee bedrijven kiest, die dan een eigen presentatie van een kwartier mogen doen voor de rest van de bedrijven hier. Nu, volgende week vrijdag, gaan wij samen met, ik denk, zeven andere bedrijven van de incubator naar de VIP-experience van Limburg United, dus dat zijn wel dingen waar hier heel veel aandacht aan worden geschonken. Dat is wel heel fijn om te hebben." (Respondent 12)

4.2.8. Link met onderzoekscentra

Naast het netwerk bestaande uit geïncubeerden, partners en investeerders, heeft de incubator ook nauwe contacten met UHasselt, PXL, UCLL en onderzoekscentra IMEC.

"We werken heel nauw samen met de academische wereld, met UHasselt, PXL en UCLL. Bijvoorbeeld coaching van talent, missies vanuit UCLL ga ik mee naar het buitenland. Maar ik ga parallel dan incubatoren daar contacteren of aan mijn netwerk toevoegen. Student start-ups hebben bij ons ook recht op een gratis zitje en coaching. Dus die bounding is er. Marc Beenders, die voor LSU werkt, is ook een lector aan UHasselt. Hij heeft ook samen met prof Pieter van de Kerkhof een boek geschreven, Soft Skills. Met PXL, die band loopt heel goed. Dus dat is heel belangrijk, dat we die academische wereld heel nauw aan ons hebben, want dat zijn de potentiële start-ups van morgen. Hebben wij onderzoekcentra, hebben wij daar contact bij? Ja IMEC is een belangrijke partner in ons netwerk. Niet een betalende partner, maar wel een partner. En VITO, Vlaamse Instituut voor Technologisch Onderzoek, die worden vanaf juli betalende partner van het incubatorennetwerk." (Roel Mentens)

"Ik wil maar zeggen, als VITO een onderzoek gaat doen waarvan onze starter een ideaal platform heeft dat een meerwaarde kan bieden, kan dat ook een eerste klant zijn voor VITO. Maar anderzijds kunnen we bij VITO ook wel een onderzoek neerleggen. Ik geef een voorbeeld: wat gaat artificiële intelligentie de volgende tien jaar betekenen? En waar ligt het einde? Ja, daar kan VITO zich over buigen en ons een resultaat in geven. Die nieuwe kennis uit dat soort partners is heel belangrijk." (Roel Mentens)

Starters in de incubator komen daardoor ook in contact met de academische wereld. Dit biedt voordelen als marktinzichten, toegang tot kennis, stagairs en dergelijke.

"We hebben wel goede connecties met PXL en UHasselt, en die zijn wel uiteindelijk allemaal terug toe te brengen naar de Corda. Dus als we nagaan, komen heel veel van onze connecties via via en uiteindelijk startte dat hier in de incubator. Heel veel van onze initiële connecties zijn hier opgebouwd." (Respondent 7)

"PXL heeft voor ons een marktonderzoek gedaan. We hebben met hen wat gepraat over bepaalde dingen te implementeren langs hun kant. Dat hebben we uiteindelijk niet gedaan, maar oké, dat hadden we kunnen doen. Universiteit Hasselt is, ja, opnieuw services eigenlijk. Dus hun kennis rond, in ons geval AI-modellering, binnen een bepaalde context die zij zouden gebruiken om ons verder te helpen." (Respondent 10)

4.3. Aanbevelingen

Ten slotte werd er aan de respondenten gevraagd welke diensten of elementen ontbraken of welke ze graag zouden zien terugkomen in de incubator. Allereerst gaf Roel Mentens zelf enkele verbeterpunten en vooruitzichten aan voor in de toekomst. Zoals eerder vermeld, erkent hij dat er niet alleen start-ups in de incubator zitten en dat ze dus ook de rol als accelerator op zich nemen, waardoor de focus op echt early stage starters wat verwaterd. Dat door een gebrek aan ruimte en omdat de incubator groeiende bedrijven wil houden door de toegevoegde waarde die ze bieden. Echter is er daardoor minder plaats voor echte start-ups die nood hebben aan het ondersteunend klimaat van de incubator. Daarnaast wil Roel het internationale netwerk van de incubator verder uitbreiden en optimaliseren.

"Waar ik het meeste wil op inzetten, waar er op dit moment soms de minste tijd voor is: we hebben het gehad over bedrijven die drie jaar overschrijden en bij ons zitten. We hebben een nieuw uitbreidingsplan hier op de Corda Campus, dat we richting de 400 bedrijven gaan en 8000 medewerkers hier. Maar dat houdt dus ook in, hoever je hier kunt zien, wordt er bij gebouwd. En daar kan ik die bedrijven naartoe brengen, zodat ik een volledige focus terug op early stage starters kan zetten. En die laat ik groeien de komende drie jaar binnen de muren van de incubator. Dat is punt 1 waar ik heel veel naartoe wil gaan. Punt 2 is de internationale link nog verder uitdiepen, zodat ik op een heel laagdrempelige manier de starters kan voorstellen bij buitenlandse incubatoren, waar ze ook een meerwaarde kunnen hebben en daar ook gebruik kunnen maken van het netwerk. Dat zou wel fantastisch zijn." (Roel Mentens)

"Dat je meer plaats hebt voor nieuwe starters. Dat je eigenlijk perfect alumni samen kunt zetten in een ander gebouw, maar dat we nog meer de focus hebben naar nieuwe instroom toe. En dat lukt op dit moment nog vrij goed, maar het zou fantastisch zijn als je 60 starters op een jaar zou kunnen omwonen. Of ze er zijn, dat weet ik niet want dat heeft

allemaal met de markt te maken. Maar daar nog meer je focus op te zetten, dat zou fantastisch zijn.” (Roel Mentens)

Geïncubeerden bedrijven willen ook niet vertrekken uit de incubator. Indien er dus een volgend traject, in een ander gebouw bijvoorbeeld, wordt aangeboden, zou dat probleem opgelost kunnen worden. Bedrijven die hun opstartfase hebben gehad, kunnen plaatsnemen in een volgend traject en op die manier moeten ze ook niet weg van de Corda Campus. Respondent 8 geeft zelf ook aan interesse te hebben in een traject volgend op de incubatieperiode waarin de focus meer ligt op de fases na de opstart.

“We zitten hier eigenlijk heel goed. We beginnen wel met veel te zijn voor onze kleine kantoorruimte. Dus misschien gaan we het ook een beetje uitbreiden, daar zijn we nu wel over aan het nadenken: hoe kunnen we het best aanpakken? Maar ik denk dat we hier zo'n goede netwerkmogelijkheden, zo'n goede connecties hebben met mensen. De Corda Incubator is ook de techhub van België, vooral de techbedrijven in Limburg zijn heel sterk. Daarom zitten we hier ook goed, er is geen vaste termijn vastgelegd.” (Respondent 5)

“Zolang we hier kunnen zitten en mogen zitten, blijven we hier zitten. We vinden het een supercampus om te zitten, ook de plannen die er zijn met de arena. We zijn nu nog maar met twee en af en toe stagiaires bij ons. En ja, dat gaat perfect. Als we iets groter zouden worden, hopelijk wel, dan kunnen we misschien op een van de kantoortjes gaan aan de zijkant.” (Respondent 9)

“Het zou wel interessant zijn om een nieuw programma na de incubator dat eraan vasthangt, voor de volgende fase van een bedrijf, te ontwikkelen, eigenlijk. Daar is momenteel geen aandacht voor.” (Respondent 8)

Verder gaven verschillende respondenten het gebrek aan intensieve ondersteuning en coaching vanuit de incubator aan. Zoals eerder vermeld zijn er specifieke programma's binnen de incubator, vanuit de partners, die zo een intensief traject aanbieden. Echter moet de starter geselecteerd worden door deze partners en daardoor vallen sommige starters ook uit de boot. Een intensief programma voor bedrijven die niet in de trajecten van Start it @KBC en Pitch Your Seat LRM zitten, is wenselijk. Op basis van de noden van de starter zou er een begeleidingsproces moeten plaatsvinden volgens respondent 8. Respondent 9 en 14 duiden ook op het feit dat naast de programma's van KBC en LRM er geen alternatief is.

“Dat je echt de huidige situatie van het bedrijf in kaart brengt en dat ze je dan gaan koppelen aan strategische partners. Ook intensieve begeleiding ontbreekt, het is nu van: We kunnen je wel aanreiken, maar je gaat het zelf moeten doen, dat snap ik. Maar sommige bedrijfjes zijn nog altijd te veel bezig met hun kernactiviteit, dat ze alle dingen die daarrond gebeuren een beetje uit het oog verliezen. En dat is spijtig op dat moment. Dus die begeleiding mag iets intensiever, concreter. Concreter door echt te gaan kijken, van een echt de bedrijfjes leren kennen, zien in welke fase ze zitten en kijken dan hoe je

naar de volgende fase kan gaan en dan eventueel best practices van andere bedrijven daar aan koppelen.” (Respondent 8)

“Maar ik denk dat het wel fijner was geweest om ergens iets van: kunnen we ergens mee helpen? Nu, dat hebben ze op zich ook wel gedaan. Het was eigenlijk je eigen verantwoordelijkheid om gebruik te maken van de mensen hier. Die programma’s als Pitch Your Seat en Start it @KBC zijn best intensieve programma’s, de incubator zelf biedt niet zo een programma aan. Dat is geen actieve begeleiding, je kan natuurlijk wel bij Roel terecht, als je een probleem hebt, dan gaat hij je wel verder helpen. Maar dat is eerder pro-actief, dat je dan zelf ernaartoe moet stappen, wat ook gaat, maar ik denk dat ik dat in het begin zeker niet deed.” (Respondent 9)

“De Corda INCubator, er is niet echt een begeleiding. Het is van: installeer je maar, dit zijn de mogelijkheden en trek je plan, ze zullen u wel zeggen wat kan, maar laten we daar eerlijk over zijn, dat is het. [...] Maar de rest van het ecosysteem... Ik zal het zo zeggen: je zet een bedrijf op Corda en eigenlijk zal, bijvoorbeeld KBC een eigen selectie maken, IMEC zal een eigen selectie maken. En als je niet deel maakt van de selectie, voor welke reden dan ook, dan zit je uit dat ecosysteem. Er is niet echt een ecosysteem in feite op de Corda Campus. Tenzij dat je geaccepteerd wordt in dat ecosysteem. [...] Ik denk dat de Corda Campus zelf een programma zou moeten doen, want leunen op Start it @KBC of dergelijke, dat is niet zo'n goed idee. Als je niet gekozen wordt voor zo een programma heb je amper begeleiding. Dat is te eng, daar vallen heel veel bedrijven uit de boot.” (Respondent 14)

De unieke ligging van de incubator binnen de accommodatie van de Corda Campus zorgt zeker voor voordelen. De gedeelde faciliteiten waar de starters gebruik van kunnen maken maar ook de incubator zelf die op die manier haar kosten kan drukken. Echter duiden sommige respondenten aan dat de ligging binnen de campus nog verder uitgebuit kan worden door contacten te maken met grote bedrijven die zitten in de andere cordagebouwen.

“Je hebt hier wel het cocon-gevoel, hoe moet je dat zeggen: allemaal start-ups, scale-ups, soms is dat wel nuttig om advies te krijgen. Je krijgt advies van een bedrijf die in dezelfde fase zitten in hun leven. Maar ik weet niet of je altijd de juiste adviezen krijgt daardoor van andere bedrijven, het kan dus interessant zijn om ook contact te hebben met grote bedrijven in andere Cordagebouwen.” (Respondent 7)

“Er is ook weinig contact tussen de verschillende niveaus dus start-ups komen niet veel in contact met scale-ups, scale-ups en start-ups komen niet tot weinig in contact met meer de mature economie die in de andere gebouwen zitten.” (Respondent 14)

Het management treedt vooral op als tussenpersoon. Er vindt geen intensieve opvolging plaats van de geïncubeerden die de stand van zaken en mogelijke noden bespreekt. Die verantwoordelijkheid ligt voorlopig bij de geïncubeerde zelf. Respondent 13 gaf aan dat door het gebrek aan opvolging hij niet meteen de knoop doorhakt om van een flexdesk over te stappen naar een fixed seat.

Respondent 14 duid enerzijds op de uitbreiding van het digitale netwerk van de incubator. Anderzijds haalt respondent 14 ook aan dat er een gebrek aan opvolging is. Deze respondent maakt de vergelijking met een accelerator in Amerika waar de respondent al een traject had doormaakt. Het programma in de incubator hier is volgens de respondent te vrijblijvend.

"Maar echt opvolgen van: Hoe gaat het? Zijn jullie al van plan om eventueel over te stappen naar een fixed seat? Dat doen ze niet. Misschien dat dat wel een to-do is. Stel dat ze nu echt aan mij al gevraagd hebben: Je bent al een aantal maanden hier: Hoe gaat het? Of een soort van tevredenheid, dat is er wel niet geweest. En ze vragen ook niet of ik wil doorgoeien naar een fixed seat of een kantoor. Die vragen worden er wel niet gesteld, ik denk dat die eerder dan van ons moet komen." (Respondent 13)

"Ik denk dat de eerste stap werken aan een meer gedigitaliseerd ecosysteem is, aangezien ze toch willen digitaliseren. Dus een meer gedigitaliseerd ecosysteem waarbij je een gedigitaliseerd netwerk hebt. Waarbij je iedereen kan terugvinden op naam, domein waarin ze werken, investeerder of ondernemer, levensfase van het bedrijf etc en dan kun je een ecosysteem al digitaliseren. Het wordt dan gemakkelijk om mensen terug te vinden en daar gesprekken mee aan te gaan. In Amerika was er ook altijd iemand die elke maand aan u vroeg: Hoe ver sta je? Dus er was een opvolging om te zien: Hoe ver sta je met sales? Hoe ver sta je met fundraising? Hoe ver sta je met je product? Hoe ver sta je met HR en met andere updates? Dus je had meer een accountability type opvolging en dat aspect mist hier, accountability." (Respondent 14)

Door het gebrek aan opvolging en intensieve begeleiding vanuit de incubator zelf, ligt de verantwoordelijkheid bij de geïncubeerden zelf. Het resultaat van hun incubatieperiode hangt af van hoe intensief zij zelf gebruik maken van de aangeboden diensten en faciliteiten. Volgens respondent 8 zijn deze aangeboden diensten niet concreet genoeg gemaakt per bedrijf. Respondent 8 haalde eerder ook aan dat, voorafgaand de incubatieperiode, de huidige situatie van het bedrijf in kaart gebracht moet worden. Op basis van de noden van elk bedrijf moet de incubator zijn diensten koppelen. De verantwoordelijkheid ligt dan nog steeds bij de geïncubeerde, maar de mogelijkheden zijn zo meer concreet gemaakt.

"Ik denk dat je hier op twee manieren kunt komen zitten, je kunt gewoon oogglappen op doen en die flexseat gebruiken, maar ik denk dat wij ons ook geëngageerd hebben, heel veel hebben meegedaan, aan de adviesraad ook eens even gezeten van hoe ik dat beter kan, ja, dat is wel dankbaarheid." (Respondent 7)

"Dus gebruiken we het netwerk optimaal binnen Corda? Nee, dat denk ik niet. Zijn er mogelijkheden? Ja, maar ik denk dat het niet concreet genoeg gemaakt wordt in wat die kunnen betekenen voor bepaalde bedrijven." (Respondent 8)

5. Discussie

5.1. Incubatiemodel

De bevindingen in dit onderzoek tonen aan dat de Corda INCubator niet in één specifiek incubatiemodel geplaatst kan worden. Uit de resultaten volgt dat er niet enkel start-ups in de incubator zitten. Van de veertien respondenten zaten er slechts zes in hun opstartfase, in totaliteit is slechts 40% van de bezetting in de incubator (107 bedrijven) door start-ups. Er zitten naast startende bedrijven, ook al groeiende bedrijven die in een volgende fase zitten. Deze bedrijven zijn vaak ook groter in termen van werknemers en werden eerder opgericht. Daarnaast is niet elk bedrijf in de incubator bezig met ICT-technologie. Bedrijven in de vrije-tijdsector, toerismesector of voedingsector zijn ook aanwezig in de incubator. Volgens de manager van de incubator zou wel 90% actief zijn in de technologiesector.

In de literatuur kwamen drie incubatiemodellen naar voor. Zowel incubatiemodel 1 als 2 zijn er voor opstartende bedrijven. In het eerste incubatiemodel gaat het om de opstartkosten van kleine start-ups te verlagen, waarbij de focus vooral ligt bij het creëren van meer visibiliteit in de lokale omgeving (Grimaldi & Grandi, 2005; Mrkajic, 2017). Bij incubatiemodel 2 gaat het specifiek om bedrijven in de hoogtechnologische sector, door de complexe materie hebben zij nood aan een andere soort ondersteuning (Barbero et al., 2014). Tenslotte is er ook nog een derde incubatiemodel. Dit model focust zich meer op groeiende bedrijven die al een concreet idee en reële inkomsten hebben (Pauwels et al., 2016). Afhankelijk van het incubatiemodel, hanteert de incubator een strategie die het best aansluit op dat model. De noden verschillen per incubatiemodel, een duidelijke afbakening tussen de modellen is dus belangrijk voor het bepalen en voeren van de optimale strategie. Op die manier zullen zowel de geïncubeerde bedrijven als de incubator zelf succesvoller zijn.

Uit de resultaten blijkt dat de Corda INCubator zowel in model 2 als 3 geplaatst kan worden. In de rol als incubatiemodel 2, voorziet de Corda INCubator zijn geïncubeerden van technologische kennis en zakelijke ondersteuning die het opstartproces van bedrijven in de technologiesector vergemakkelijkt. Daarnaast functioneert de incubator ook als een accelerator. Deze rol nemen ze ook op hen, dat omwille van een gebrek aan plaats om de scale-ups te plaatsen. De twee strategieën, passend bij de incubatiemodellen, lopen dus door elkaar in de incubator. Hoewel 90% van de geïncubeerden actief is in de technologiesector, is de overige 10% dat niet. Om die reden kan er gesteld worden dat de incubator ook in incubatiemodel 1 geplaatst kan worden. Omdat die 10% slechts een fractie van de incubator representeert, is de conclusie dat de Corda INCubator in incubatiemodel 2 en 3 geplaatst kan worden.

5.2. Best practices

Uit dit onderzoek blijkt dat zowel technologiebedrijven als niet-technologiebedrijven voordelen ervaren met betrekking tot het contact met hun mede-geïncubeerden. Technologiebedrijven genieten van de kruisbestuiving van ideeën en de aanvullende kennis van andere technologiebedrijven. Doordat de meeste bedrijven actief zijn in de technologiesector vindt er kennisdeling plaats en helpen de geïncubeerden elkaar vooruit. Dit stemt overeen met de literatuur

die zegt dat daardoor gespecialiseerde incubatoren succesvoller zijn dan gediversifieerde incubatoren (Aerts et al., 2007; Hackett & Dilts, 2004; Meyer et al., 2016). De respondenten die in de technologiesector zaten, gaven aan dat ze niet allemaal in dezelfde soort technologie actief waren. Daardoor kunnen de diensten van bedrijf 1 aanvullend zijn voor bedrijf 2. Respondent 10 werkte bijvoorbeeld samen met een ander bedrijf in de incubator aan de ontwikkeling van een platform. Ook niet-technologische bedrijven genieten van de voordelen van wat in principe een "technologische incubator" zou moeten zijn. De geïncubeerden in de Corda INCubator doorgaan namelijk allemaal hetzelfde praktische proces van een start-up. Van het formele papierwerk tot het aanvragen van subsidies tot het binnenhalen van een eerste klant. Op die manier leren ook niet-technologische bedrijven van technologische bedrijven in de incubator. De respondenten die niet in de technologiesector actief waren, haalden ook voordelen uit de technologische omgeving van de incubator. Indirect hebben zij ook nood aan IT-gerelateerde topics als het implementeren van een CRM-systeem of simpelweg het bouwen van een website. De respondenten gaven aan dat ze niet in een betere omgeving daarvoor zouden kunnen zitten. De resultaten tonen aan dat de meerderheid van de geïncubeerden actief zijn in de technologiesector. De literatuur zegt dat net daardoor co-creatie en waarde-creërende toevoeging kunnen plaatsvinden binnen de incubator (Aerts et al., 2007; Hackett & Dilts, 2004). De focus van de Corda INCubator op de technologiesector is dus voordelig voor haar geïncubeerden, want deze zijn actief in hetzelfde spectrum als de incubator.

De infrastructuur van de Corda INCubator is zeer uitgebreid. Afhankelijk van de levensfase en het aantal personen, kan een bedrijf kiezen voor een flexdesk, een fixed seat, een kantoor of een heel eiland. Door verschillende pakketten aan te bieden is er de mogelijkheid om laagdrempelig en tegen een voordelig tarief in te stappen en later uit te breiden. Uit de resultaten bleek ook dat de respondenten gebruik maakten van de verschillende meetingrooms en belhokjes aanwezig in de incubator. De geïncubeerden krijgen, afhankelijk van het gekozen pakket, maandelijks een aantal uren waarmee ze deze meetingrooms en dergelijke kunnen huren. Respondenten vergaderen in deze ruimtes, maar ontvangen bijvoorbeeld ook klanten. Verder is de incubator gelegen op de Corda Campus. De respondenten gaven ook aan te genieten van de voordelen van die campus. Zo maakten ze gebruik van alle cateringmogelijkheden, parkeerplaatsen en dergelijke. De gemeenschappelijke infrastructuur dekt dus de kosten voor een starter. Volgens de literatuur is het belangrijk dat een incubator een gedeelde werkplaats aanbiedt voor start-ups en dat tegen een voordelig tarief (Aernoudt, 2004; Bergek & Norrman, 2008; Games et al., 2021; Hassan, 2020; Meyer et al., 2016). Naast een werkplaats biedt de Corda INCubator dus ook tal van extra fysieke voordelen.

Het netwerk van de incubator kan volgens de resultaten opgedeeld worden in drie delen:

- 1) Het netwerk binnen de incubator zelf. De interactie tussen de geïncubeerden onderling zorgt ervoor dat kennis en expertise worden gedeeld. Op die manier helpt iedereen elkaar waardoor ze kunnen groeien en ontlasten ze elkaar ook. Die voordelige kennisdeling komt ook naar voren in de literatuur. Door samen gehuisvest te zitten,

komen start-ups in contact met elkaar en leren ze van elkaar (Aerts et al., 2007; Games et al., 2021; Hackett & Dilts, 2004; Hassan, 2020; Virtuzone, 2023).

- 2) De partners van de incubator. De Corda INCubator beschikt over enkele cruciale partners met betrekking tot intellectuele eigendom, payroll en juridisch advies. Deze partners bieden advies op maat van de geïncubeerde aan en dit volledig gratis. Op die manier hebben de geïncubeerden gratis toegang tot expertise. Respondenten haalden aan dat die expertise hun helpt bij het nemen van strategische beslissingen. Deze bevindingen zijn conform met de literatuur die aantoont dat deze partners noodzakelijk zijn in de ondersteuning van de strategische keuzes van een start-up (Aernoudt, 2004; Al-Mubarak & Busler, 2017; Alpenidze et al., 2019; Barbero et al., 2014; Games et al., 2021; Grimaldi & Grandi, 2005; Hackett & Dilts, 2004; Virtuzone, 2023)
- 3) Toegang tot financiering in het netwerk van de incubator. De incubator werkt nauw samen met LRM, een investeringsmaatschappij, en Vlaio. Vlaio investeert niet maar kent wel subsidies toe aan innovatieve projecten. Daardoor heeft de incubator een sterk netwerk van kapitaalverschaffers. Geïncubeerden kunnen op een laagdrempelige manier contact nemen met dat soort partners. Nog niet iedere respondent stond op het punt om externe financiering te zoeken maar ze gaven wel aan dat de drempel tot financiering sterk verlaagd en gefaciliteerd wordt door de incubator. Het contact met potentiële financierders moet volgens de literatuur inderdaad geïnitieerd worden door de incubator (Bijnens & Kestens, 2016; Grimaldi & Grandi, 2005; Hackett & Dilts, 2004). Dat is exact wat de Corda INCubator doet.

Volgens de literatuur is het netwerk van een incubator zijn belangrijkste middel. Dat netwerk moet bestaan uit strategische partners die toegevoegde waarde bieden aan de geïncubeerden (Hackett & Dilts, 2004; Hassan, 2020; Tharwani, 2021). De nauwe contacten met LRM en Vlaio zorgen ervoor dat de toegang tot kapitaal er is voor de start-ups. Die toegang is cruciaal in de opstartfase want financiële middelen zijn onmisbaar in de vroege fases van een bedrijf (Aernoudt, 2004; Alpenidze et al., 2019). De connectie met academische partners biedt ook een toegevoegde waarde voor de geïncubeerden en is dus van belang voor de incubator. Academische partners zijn de bron van nieuwe kennis, onderzoek en innovatie. Een nauwe samenwerking met deze partijen biedt mogelijkheden en kansen aan de geïncubeerden (Barbero et al., 2014; Meyer et al., 2016). Zowel PXL, UCLL als UHasselt maken deel uit van het netwerk van de Corda INCubator. Deze partners zorgen voor nieuwe inzichten en marktkennis en zijn van toegevoegde waarde voor de geïncubeerden. PXL voerde bijvoorbeeld een marktonderzoek uit voor respondent 10 waaruit hij bruikbare inzichten verkreeg met betrekking tot zijn business. Echter hadden niet alle respondenten contact met de academische partners van de incubator. Het netwerk van de Corda INCubator is zeer uitgebreid, zowel op strategisch als financieel vlak. De externe kennis van de incubator zijn partners beïnvloedt positief de prestaties van de geïncubeerden.

Binnen de incubator zijn er twee aparte programma's van KBC en LRM. In deze programma's worden de deelnemers intensief begeleid en ondersteund, en dit op basis van de noden van het bedrijf. Bij Pitch Your Seat is deze opvolging maandelijks en treedt Marc Beenders op als coach. Bij Start it @KBC is deze opvolging tweewekelijks met Nadia Van der Velden als coach.

Respondenten zagen deze coaches echt als businesscoaches, in tegenstelling tot het management van de incubator. Het management wordt gezien als tussenpersoon die de geïncubeerden met elkaar en met partners verbindt.

In de literatuur komt naar voren dat ondernemers ondersteund moeten worden op zakelijk, financieel en juridisch vlak. Een dergelijke opvolging specifiek voor het bedrijf zorgt ervoor dat zowel ondernemer als bedrijf ontwikkelen. Op basis van de noden van de geïncubeerde moet de incubator enerzijds zijn middelen en netwerk koppelen maar anderzijds ook coaching bieden aan de ondernemer (Commission, 2002; Hackett & Dilts, 2004; Meyer et al., 2016). De twee programma's binnen de incubator bieden voldoende ondersteuning en coaching aan. Bedrijven die uit één van de twee programma's komen, of bedrijven die niet in één van die programma's zaten, gaven echter aan weinig tot geen opvolging van het management te krijgen. De verantwoordelijkheid ligt dan bij het bedrijf zelf om te gaan aankloppen bij het management indien er problemen zijn. Op die manier ontbreekt de intensieve coaching die de literatuur als succesfactor naar voren schuift bij bedrijven die buiten de programma's van KBC en LRM vallen. De incubator zelf volgt haar bedrijven niet direct op en bespreekt ook niet de noden per bedrijf. Het is momenteel de verantwoordelijkheid van de bedrijven zelf. Volgens Pals (2006) moet een incubator zelf ook een begeleidingsprogramma aanbieden. In dit programma moet er aandacht besteed worden aan alle geïncubeerden (Hassan, 2020), ook degene die niet in de acceleratorprogramma's van hun partners zitten. Start-ups die actief deelnemen aan ondersteuningprogramma's hebben een hogere kans op overleven in hun startfase. Het is de taak van de incubator om deze ondersteuningsprogramma's voor iedere geïncubeerde te faciliteren. Om de aanwezige middelen van de incubator optimaal te benutten, is het aanbevolen een wekelijks opvolgingsgesprek te houden per geïncubeerde. In dit gesprek wordt de stand van zaken besproken, en eventueel extra begeleiding aangeboden. Op basis van de noden van de geïncubeerde, koppelt de incubator dan zijn middelen (Blank, 2021).

Door het uitgebreide netwerk van de incubator, is er veel toegang tot strategische partners en experts binnen bepaalde vakgebieden. De Corda INCubator organiseert wekelijks trainingen waaraan de geïncubeerden deel kunnen nemen. Deze trainingen zijn, in tegenstelling tot de programma's van LRM en KBC, veel algemener en niet specifiek voor één bedrijf. Voor de geïncubeerden binnen de programma's van KBC en LRM, zijn deze trainingen gratis. De andere geïncubeerden kunnen deze volgen aan een voordelig tarief. Afhankelijk van de tijd en interesse van de geïncubeerde neemt hij deel of niet. De trainingen zijn volgens de respondenten wel interessant omdat ze op die manier in contact staan met een expert binnen een bepaald domein. De Corda INCubator faciliteert dus de trainingen vanuit zijn partners en zijn netwerk, het is de verantwoordelijkheid van de geïncubeerden om deel te nemen. Games et al. (2021) haalt aan dat het aan de geïncubeerde is om de aangeboden middelen effectief te benutten. De start-up haar overlevingskansen zijn hoger als ze effectief gebruik maakt van de aanwezige middelen binnen de incubator. De interactie van de geïncubeerde met de aanwezige middelen is een cruciale succesfactor en dat heeft de incubator niet zelf in de hand. De incubator kan enkel de trainingen faciliteren en het belang ervan benadrukken (Blank, 2021; Games et al., 2021).

De Corda INCubator is opgericht door LRM waarvan het ook financiering ontvangt. Verder valt de incubator onder het grotere geheel van de Corda Campus en geniet daarom ook van de voordelen van die campus. Kosten als wifi en elektriciteit vallen onder het campusgedeelte en worden op die manier gedrukt. Door die redenen is de incubator een winstgevende incubator. Daarnaast bestaat een groot deel van de financiering uit subsidies. Toch stelt de literatuur dat een incubator niet alleen afhankelijk mag zijn van subsidies van overheden en financiering van investeringsmaatschappijen. De incubator moet ook eigen bronnen van inkomsten hebben. Op die manier is de incubator zelfonderhoudend en kan het een efficiëntere bedrijfsvoering hanteren (Alpenidze et al., 2019; Pals, 2006). De Corda INCubator ontvangt huurinkomsten van de geïncubeerden. Afhankelijk van hun pakket varieert de maandelijkse prijs, op die manier heeft de incubator een eigen inkomstenbron.

- Flexseat: €265 (1 eigen werkplek)
- Fixed seat: €385 (1 vaste eigen werkplek)
- Kantoor: €1.475 (6 werkplekken)
- Eiland: €1.825 (10 werkplekken)

5.3. Aanbevelingen

Door de vergelijking te maken met de *best practice principles*, kunnen beleidsvoorstellen opgesteld worden die de werking van de incubator nog kunnen optimaliseren of verbeteren. Daarnaast werd er ook aan de respondenten gevraagd welke diensten of elementen zij nog graag zouden terugzien in de incubator. De combinatie van deze twee inzichten leidt tot enkele waardevolle voorstellen met betrekking tot de incubator zijn diensten.

Allereerst is er een aanzet nodig voor een programma voor scale-ups. Die scale-ups bieden toegevoegde waarde aan de incubator en dus de mede-geïncubeerden. Ze wegsturen zou er ook voor zorgen dat een groot deel van de huurinkomsten zouden wegvallen. Scale-ups huren, vaker dan start-ups, fixed seats of kantoren, in tegenstelling tot een flexdesk. De huurinkomsten van scale-ups liggen dus hoger voor de incubator. Een opvolgingsprogramma, na de incubator, zorgt ervoor dat bedrijven die de stap van start-up naar scale-up maken, ondersteunt. Op het moment dat een bedrijf de incubator verlaat, is ze het meest kwetsbaar (Abetti, 2004; Commission, 2002; Pals, 2006). Een duidelijke exit- en follow-upstrategie na de incubatieperiode is gunstig voor de start-up, dat het na de incubatieperiode ook nog kan opereren (Al-Mubarak & Busler, 2017). Ook het management van de incubator erkent de nood aan een opvolgingsprogramma. Op die manier is er ook meer plaats voor nieuwe start-ups, die ondersteuning nodig hebben bij hun opstartfase. Want volgens de literatuur bieden incubatoren huisvesting en ondersteuning aan bedrijven in hun opstart- en niet-groeifase (Bergek & Norrman, 2008). Doordat de incubator momenteel de rol van incubator én accelerator op zich neemt, kan er ook geen eenduidige bedrijfsvoering gehanteerd worden. De strategieën van incubator en accelerator worden gemengd. Daardoor worden niet alle geïncubeerden optimaal begeleid (Mrkajic, 2017; Pauwels et al., 2016). Een apart acceleratorprogramma, los van de incubator is dus aanbevolen. Concreet kan de incubator de opzet van het acceleratorprogramma als volgt aanpakken:

- 1) Een voorafbepaalde termijn vastleggen die de periode aangeeft hoelang een start-up plaats mag nemen in de incubator en dus ondersteuning krijgt in haar opstartfase. Daarnaast is er ook nood aan een strikt selectieproces. Een voorafgaande screening moet bepalen of het bedrijf past binnen de acceleratorcontext. Indien de screening correct wordt uitgevoerd en er een fit is tussen scale-up en accelerator, zal de kans op succes toenemen (Grimaldi & Grandi, 2005; Isabelle, 2013).
- 2) Op het einde van de vastgelegde termijn moet de incubator een duidelijk exit-plan, samen met de start-up opstellen. Hierin moet de mogelijkheid tot overschakeling naar een acceleratorprogramma naar voren komen.
- 3) Naast het incubatorprogramma heeft de Corda Campus dus ook baat bij een acceleratorprogramma. Deze kan georganiseerd worden in hal B van gebouw 6. Voorlopig worden zowel hal A als B gebruikt door de bedrijven in de Corda INCubator. Echter is de activiteit en het bruisende communitygevoel beduidend minder in hal B. Deze hal lijkt dus de ideale plaats voor een nieuw acceleratorprogramma op te zetten. Op die manier wordt er ook nieuw leven geblazen in deze afdeling van gebouw 6, waar dan de scale-ups samen plaatsnemen.
- 4) De organisatie van de accelerator mag erg lijken op die van de incubator. Dit betekent dat er een manager en assistent nodig zijn die de strategie en structuur bepalen. Daarnaast deelt de accelerator de partners en faciliteiten van de incubator.
- 5) De strategie en ondersteuning moeten echter wel verschillen met die van de incubator. Binnen dit acceleratorprogramma dient opnieuw een intensief coachingprogramma aangeboden te worden dat, in dit geval, het schalen van de ondernemingen helpt. De focus ligt hier op een kortere termijn met als hoofddoel het realiseren van duurzame groei (Mrkajic, 2017; Pauwels et al., 2016). De accelerator moet sterk inzetten op volgende elementen:
 - Toegang tot externe financiering. Dit is nodig om van opstart- naar groeifase te gaan als bedrijf (Isabelle, 2013; Pauwels et al., 2016).
 - Helpen bij het bepalen van een langetermijnstrategie, in tegenstelling tot het overleven van de opstartfase in de incubator (Miles, 2012; Sepulveda, 2012).
 - Focussen op marktpenetratie in plaats van de uitwerking van het idee en het verkennen van de markt. Er is bij scale-ups namelijk al een gevorderd bedrijfsidee en reeds solide basis (Miles, 2012; Mrkajic, 2017; Pauwels et al., 2016).
 - Het traject beperken tot enkele maanden in plaats van meerdere jaren zoals in de incubator (Miles, 2012; Sepulveda, 2012).

Net als bij het incubatorprogramma, moet ook in het acceleratorprogramma een voorafbepaalde termijn vastgelegd worden die weergeeft hoelang een bedrijf in het programma mag zitten. Na een succesvol acceleratorprogramma is het bedrijf voldoende gegroeid om op eigen benen te staan. De accelerator kan dan opnieuw een exit-plan opstellen samen met de ondernemer die de volgende stappen voor het bedrijf in kaart brengt. Na een succesvolle incubatie- en acceleratieperiode kan het bedrijf plaatsnemen in de andere Cordagebouwen met een eigen kantoor. Zo ontstaat er een gestructureerd stappenplan van start-up tot gevestigd bedrijf, met in elke fase de nodige ondersteuning en begeleiding. Op die manier blijft de Corda Campus genieten van de toegevoegde waarde van het bedrijf.

Naast de ondersteuningsprogramma's van KBC en LRM, ontbreekt er een soortgelijk intensief programma voor geïncubeerden die uit de beperkte selectie vallen van deze partners. Er is nood aan een opvolgings- en begeleidingstraject vanuit de incubator zelf, waar elke geïncubeerde van kan genieten. Een wekelijkse opvolging, die voorlopig ontbreekt, kan de noden van de geïncubeerden in kaart brengen. Op die manier kan de incubator zijn middelen koppelen aan de noden van de geïncubeerden (Blank, 2021). Voorlopig treedt het management op als tussenpersoon. Indien de geïncubeerde hulp nodig heeft, is het zijn verantwoordelijkheid om naar het management te stappen. Op die manier heeft het management ook weinig zicht op hoe ver bepaalde start-ups al staan en waar ze tegen botsen. Indien het management wekelijks, per bedrijf, pro-actief te werk gaat, zullen de geïncubeerden de aanwezige middelen en het netwerk van de incubator efficiënter benutten. Op die manier zullen de slaagkansen van de geïncubeerden ook stijgen (Hassan, 2020; Pals, 2006). De incubator kan dit op twee manieren aanpakken:

- 1) De trajecten van LRM en KBC voor iedereen toegankelijk maken. Een beperking bij dit voorstel is het feit dat de vraag en het aanbod van deze programma's uit balans zullen zijn. Als alle geïncubeerden deelnemen aan deze programma's, zullen er ook meer personen vanuit LRM en KBC beschikbaar gesteld moeten worden om aan de vraag te voldoen. Dit betekent dat er meerdere businesscoaches aangesteld moeten worden vanuit LRM en KBC zelf. Op die manier krijgt elke geïncubeerden een persoonlijke begeleiding op basis van haar eigen noden. Zo genieten de geïncubeerden optimaal van de middelen van de incubator.
- 2) Een tweede manier is om de bedrijven die naast de twee programma's vallen, zelf op te volgen. Het management van de incubator heeft een duidelijk overzicht van de bedrijven die niet deelnemen aan deze intensieve programma's. Het is dan de taak van het management om de rol als businesscoach op zich te nemen en pro-actief te werk te gaan. Een tweewekelijks, persoonlijk gesprek met de ondernemer waar een evaluatie wordt gemaakt is aanbevolen. Op die manier worden ook hun problemen en noden in kaart gebracht. Daardoor kan het management de middelen van de incubator koppelen aan de noden van de onderneming. Op die manier genieten ook zij optimaal van het incubatieprogramma.

Hoewel de incubator over een sterk netwerk beschikt, kan het dat netwerk nog verder uitbreiden. De unieke ligging binnen de Corda Campus zorgt er voor dat de geïncubeerden dicht bij grote bedrijven in de andere cordagebouwen staan. Echter is er nauwelijks tot geen interactie van de geïncubeerden met deze grotere bedrijven. Zowel de grote bedrijven als geïncubeerden zouden voordelen kunnen halen uit deze interactie. Enerzijds bieden de geïncubeerden zeer innovatieve technologieën aan die de werking van huidige systemen binnen de grote bedrijven kan verbeteren. Anderzijds beschikken deze grote bedrijven over veel kennis en kapitaal waarvan de geïncubeerden eventueel zouden kunnen genieten. Het netwerk van de incubator kan nog verder uitgebreid worden, dit op internationaal vlak. Het management wil haar start-ups laagdrempelig kunnen voorstellen aan buitenlandse incubatoren waar ze ook een meerwaarde kunnen hebben, en ook gebruik kunnen maken van het netwerk daar. Concreet kan de incubator het volgende doen:

De incubator heeft reeds internationale contacten met Nederlandse, Duitse en zelfs Amerikaanse incubatoren. Echter is dit voor de geïncubeerden zeer vaag en ontaastbaar. De incubator zou jaarlijks uitstappen kunnen plannen waarbij de geïncubeerden op bezoek gaan bij deze buitenlandse incubatoren. Ze kunnen dan enerzijds informeren over de mogelijkheden daar en anderzijds contacten leggen met de start-ups in die incubatoren. Op die manier worden de internationale linken meer tastbaar gemaakt voor de geïncubeerden.

De continue uitbreiding van de incubator zijn netwerk moet het streefdoel zijn. Op die manier wordt de productiviteit en prestaties van de geïncubeerden positief beïnvloed wat het opstartproces bevordert (Al-Mubarak & Busler, 2014; Alpenidze et al., 2019).

5.4. Beperkingen en toekomstig onderzoek

In dit onderzoek werden de kritische succesfactoren van een incubator onderzocht bij de Corda INCubator. Deze incubator bood op het moment van het onderzoek huisvesting aan 107 bedrijven. Van die 107 bedrijven werden er slechts veertien bevraagd. Uitgebreider onderzoek binnen deze incubator, waarbij meer respondenten betrokken worden, kan bevorderlijk zijn om een vollediger beeld te schetsen van de kritische succesfactoren van de incubator. Daarnaast werden de strategische partners en academische instellingen waarmee de incubator samenwerkt, niet bevraagd. Hun standpunt kan een interessante kijk bieden op de wisselwerking tussen de incubator en deze partijen. Verder werd de Corda INCubator getoetst aan de acht *best practice principles*. Op die manier vormt dit onderzoek een basis voor benchmarking met andere incubatoren binnen hetzelfde incubatiemodel. De vergelijking met andere technologische incubatoren kan de verschillen tussen de incubatoren onderling in kaart brengen. Daardoor kan elke incubator zijn beleid optimaliseren. Daarnaast kunnen ook start-ups voordelen halen uit deze benchmarking. Op die manier is er een beter beeld over welke incubator wat aanbied en zal de fit tussen incubator en geïncubeerde geoptimaliseerd worden. Dat is uiteindelijk positief voor zowel incubator als geïncubeerde.

6. Conclusie

Deze studie onderzoekt de kritische succesfactoren van de Corda INCubator. De factoren werden in kaart gebracht door de incubator te toetsen aan de acht *best practice principles*. Door dit onderzoek kwamen er enkele verbeterpunten naar voren met betrekking tot deze acht succesfactoren. Op basis van de vergelijking met de literatuur en de resultaten van de respondenten kan de incubator zijn werking verder optimaliseren. De toetsing met de acht *best practice principles* zorgt er ook voor dat de incubator zich kan vergelijken met andere incubatoren binnen hetzelfde incubatiemodel.

Uit de analyse van de resultaten blijkt dat de incubator niet in één specifiek incubatiemodel geplaatst kan worden. Dit om de simpele reden dat de incubator ook de rol als accelerator op zich neemt. Dit onderzoek toont aan dat het netwerk van de Corda INCubator zijn belangrijkste middel is en daardoor ook een doorslaggevende factor in het succes van de incubator. Tijdens het analyseren van de resultaten bleek dat het netwerk niet enkel bestond uit strategische partners, maar ook **specifieke experts in bepaalde vakgebieden**. Dankzij deze specifieke partners krijgen de geïncubeerden advies op maat. Daarnaast zorgt de **interactie tussen de geïncubeerden** onderling ook voor een kruisbestuiving van ideeën, interessante synergiën en zelfs samenwerkingen die de innovatie en werking van de geïncubeerde ten goede komen. Aansluitend op de strategische partners en het netwerk van geïncubeerden onderling, is er een zeer nauwe samenwerking met **LRM en Vlaio**. Die zorgen op hun beurt weer voor een waaier aan mogelijke kapitaalverstrekkers. Op die manier hebben de geïncubeerden laagdrempelig toegang tot kapitaal. Een incubator met een zeer uitgebreid netwerk is innovatiever. De grootte en kwaliteit van het netwerk van de Corda INCubator werken stimulerend voor de geïncubeerden en verhogen hun kans op overleven en succes. De incubator is gespecialiseerd in de technologiesector wat ervoor zorgt dat er kennisdeling en samenwerkingen plaatsvinden. Incubatoren gespecialiseerd in één bepaalde sector hebben meer kans op succes, en dat is dus ook het geval in de Corda INCubator waar 90% van de geïncubeerden actief is in de technologiesector.

De Corda INCubator beschikt ook over een zeer goede fysieke infrastructuur. Geïncubeerden hebben de keuze uit verschillende pakketten waaruit ze, afhankelijk van hun omvang en levensfase, kunnen kiezen. Daardoor kan een start-up laagdrempelig en tegen een lage kost instappen en nadien uitbreiden. De mogelijkheid tot het huren van meetingrooms en het gebruik maken van gedeelde ruimtes zorgt ervoor dat de geïncubeerden professioneel te werk kunnen gaan. Door de unieke ligging genieten de geïncubeerden ook van alle faciliteiten van de Corda Campus. De fysieke werkplaats in combinatie met alle bijkomende faciliteiten draagt bij aan het succes van de incubator. In het volgende onderdeel worden er aanbevelingen gegeven voor mogelijke maatregelen die de incubator kan nemen om zijn werking nog verder te verbeteren.

6.1 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van dit onderzoek en de bestaande literatuur kan de Corda INCubator enkele principes toepassen om zijn werking verder te optimaliseren. De incubator neemt de rol van accelerator ook op zich. Het merendeel van de geïncubeerden waren reeds uit hun opstartfase. Op die manier zit de Corda INCubator in incubatiemodel 2 en 3. Daardoor verwatert de essentie van het incubatorprogramma: start-ups ondersteunen in hun opstartfase. Door beide rollen op zich te nemen voert de incubator geen eenduidige strategie wat ervoor zorgt dat niet elke start-up de optimale begeleiding krijgt. Het is wenselijk en aanbevolen dat de Corda INCubator zijn focus terug legt op start-ups en dus het incubatorprogramma. Om de overgang van start- naar scale-up te begeleiden zou de Corda Campus, naast hun incubator, ook een accelerator kunnen toevoegen. In die accelerator moet de focus liggen op het schalen van de onderneming. Dit programma is veel korter dan het incubatieprogramma en de aangeboden ondersteuning verschilt. Op die manier worden start-ups na hun incubatieperiode, op het moment dat ze het meest kwetsbaar zijn, verder begeleid in het schalingsproces. Het zou zonde zijn om deze scale-ups weg te jagen want ze bieden een toegevoegde waarde aan de start-ups door hun kennis te delen. Daarnaast zorgen deze ook voor een groot deel van de incubator zijn huurinkomsten. Scale-ups beschikken over het algemeen over meer werknemers, daardoor opteren zij ook voor de duurdere pakketten van de incubator als een kantoor of eiland. Concreet kan Corda dit als volgt organiseren:

- Een vaste termijn bepalen voor start-ups die de incubator betreden. Op die manier is er een continue in- en uitstroom van start-ups, en blijven groeiende blijven niet zitten in de incubator.
- Een concreet exitplan moet samen met de ondernemer opgesteld worden. In dit exitplan moet de overschakeling naar een acceleratorprogramma naar voren komen zodat de onderneming ook ondersteund wordt in haar volgende levensfase.
- De Corda moet dan haar eigen acceleratorprogramma ontwikkelen waar de focus op het schalen van een onderneming ligt. De strategie moet verschillen met die van de incubator en daarom moet dit programma sterk inzetten op onderstaande elementen:
 - Nadruk op externe financiering die nodig is voor de groeifase.
 - Helpen met het penetreren van de markt in plaats van de uitwerking van het idee. Een scale-up heeft namelijk al een gevorderd bedrijfsidee.
 - Focus op de ontwikkeling van een langetermijnstrategie.

Dit onderzoek stemt overeen met de literatuur die zegt dat geïncubeerden die actief deelnemen aan een ondersteuningsprogramma, gefaciliteerd door de incubator, een hogere kans op succes hebben. De incubator moet een relevante ondersteuningsstructuur op maat van de geïncubeerde aanbieden die hun noden vervuld. Binnen de incubator genieten maar een beperkt aantal geïncubeerden van zo een ondersteuningsprogramma. Meer specifiek bieden LRM en KBC een intensief ondersteuningsprogramma aan waarin de geïncubeerden opgevolgd, begeleid, en gekoppeld worden aan strategische partners. Deze maandelijkse opvolging heeft een positieve invloed op de resultaten van de geïncubeerden blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Echter zijn er maar een beperkt aantal plaatsen voor deze programma's. Bedrijven die niet geselecteerd

worden, hebben dus ook geen ondersteunend programma vanuit de incubator. Om die reden is het essentieel dat de incubator zelf zo een programma aanbiedt voor al zijn geïncubeerden. Binnen dit programma moet de incubator pro-actief wekelijks of maandelijks de geïncubeerden opvolgen en op basis daarvan hun noden koppelen aan de aanwezige middelen. Uit de resultaten bleek dat het management zeer sterk is in het connecteren van mensen, een ideale tussenpersoon. Echter is het momenteel de verantwoordelijkheid van de geïncubeerden zelf om contact met hen op te nemen. Door pro-actief de geïncubeerden op te volgen, zal het management haar sterke rol als tussenpersoon verder kunnen benutten door de noden van de geïncubeerden te koppelen aan de aanwezige middelen. Het management moet dus optreden als coach door pro-actief te werk te gaan. Concreet kan het management tweewekelijks samenzitten met de bedrijven die niet deelnemen aan de programma's van LRM en KBC. Tijdens dit contactmoment zouden de bedrijven een evaluatie moeten maken van hun stand van zaken en mogelijke problemen. Op die manier kan het management van de incubator de noden koppelen aan de aanwezige middelen.

Het netwerk is het belangrijkste middel van de incubator en moet continu uitgebreid worden om de productiviteit en prestaties van de geïncubeerden te optimaliseren. De Corda INCubator kan haar unieke ligging binnen de Corda Campus verder uitbuiten door zijn geïncubeerden in contact te brengen met de ondernemingen in de andere cordagebouwen. Dit door bijvoorbeeld wekelijkse *community events* te houden waar zowel geïncubeerden als die ondernemingen samenkomen. De disruptieve technologieën van de geïncubeerden zouden huidige systemen van grote bedrijven kunnen verbeteren, daarnaast bieden de grote bedrijven professionele kennis en mogelijke leads voor de geïncubeerden. Een samenwerking tussen beiden is dus interessant voor de twee partijen.

7. Referentielijst

- Abetti, P. A. (2004). Government-supported incubators in the Helsinki region, Finland: infrastructure, results, and best practices. *The Journal of technology transfer*, 29(1), 19-40. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011179.47666.55>
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small business economics*, 23(2), 127-135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.002>
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2014). Incubator successes: Lessons learned from successful incubators towards the twenty-first century. *World journal of science, technology and sustainable development*, 11(1), 44. <https://doi.org/10.1108/WJSTD-08-2013-0030>
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2017). Challenges and opportunities of innovation and incubators as a tool for knowledge-based economy. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 6(15), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0075-y>
- Alpenidze, O., Pauceanu, A. M., & Sanyal, S. (2019). Key success factors for business incubators in Europe: An empirical study. *Academy of Entrepreneurship journal*, 25(1), 1-13.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M., & Ramos Garcia, A. (2014). Do different types of incubators produce different types of innovations? *The Journal of technology transfer*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9308-9>
- Battisti, M., & McAdam, M. (2012). Challenges of Social Capital Development in the University Science Incubator: The Case of the Graduate Entrepreneur. *International journal of entrepreneurship and innovation*, 13(4), 261-276. <https://doi.org/10.5367/ijei.2012.0091>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Bijnsens, S., & Kestens, P. (2016). *Serendipity: from scratch to startup*. Corda Incubator. <https://go.exlibris.link/dLdqbtmt>
- Blank, T. H. (2021). When incubator resources are crucial: survival chances of student startups operating in an academic incubator. *The Journal of technology transfer*, 46(6), 1845-1868. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09831-4>
- Commission, E. (2002). Benchmarking of Business Incubators.
file:///C:/Users/quint/Downloads/summary_benchmarking_bi_2002_2345.pdf
- Corda. (2023). *Corda INCubator*. <https://www.cordacampus.com/>
- De Meirleir, M. (2012). *Location, location, location: a plant location and site selection guide*. Routledge.
- Donckier, E. (2022). *Wij zijn Limburg, De kracht van samenwerken*. Provincie Limburg - Centrale administratie.
- ECB. (2017). *Hoe leidt innovatie tot groei?* <https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me-more/html/growth.nl.html#:~:text=Eenvoudig%20gezegd%3A%20innovatie%20kan%20de,an dere%20woorden%3A%20de%20economie%20groeit.>
- Embroker. (2024). *Startup Statistics*. <https://www.embroker.com/blog/startup-statistics/#:~:text=About%2090%25%20of%20startups%20fail.&text=10%25%20of%20startup s%20fail%20within%20the%20first%20year.&text=Across%20all%20industries%2C%20startup %20failure,be%20close%20to%20the%20same.&text=Failure%20is%20most%20common%20 for,70%25%20falling%20into%20this%20category.>
- Games, D., Kartika, R., Sari, D. K., & Assariy, A. (2021). Business incubator effectiveness and commercialization strategy: a thematic analysis. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0067>

- Gomes, S., & Ferreira, P. (2022). Entrepreneurial activity and economic growth: A dynamic data panel analysis of European countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 7-20. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100201>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of technology transfer*, 29(1), 55-82.
- Hassan, N. A. (2020). University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical perspective. *Review of economics & political science : REPS*. <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2019-0142>
- INCubator, C. (2022). *Jaarrekening 2022*. <https://www.companyweb.be/company/0547573611/free-pub/22324541>
- Isabelle, D. A. (2013). Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. *Technology innovation management review*, 3(2).
- LRM. (2021). *Corda Campus huisvest grootste aantal technologiebedrijven van België*. <https://www.lrm.be/nieuws/corda-campus-huisvest-grootste-aantal-technologiebedrijven-van-belgie>
- Meyer, D. F., Meyer, D., & Kot, S. (2016). Best Practice Principles for Business Incubators: A Comparison between South Africa and the Netherlands. *Journal of advanced research in law and economics*, VII(19), 1110-1117. <https://go.exlibris.link/YmbP2QDW>
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader* (Vol. 9). John Wiley & Sons.
- Mohout, O. (2021). *Corda Campus (Flanders): the new Valhalla for start-ups*. <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/invest/en/news/corda-campus-flanders-new-valhalla-start-ups>
- Mrkajic, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 68, 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.09.001>
- Pals, S. (2006). Factors determining success/failure in business incubators: A literature review of 17 countries. *Worcester Polytechnic Institute*, 2-81.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers, New York.
- Schwartz, M., & Hornyh, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30(9-10), 485-495.
- Sepulveda, F. (2012). The difference between a business accelerator and a business incubator. *Inc. Web*, 31, 1-14.
- Singaram, M., & Jain, P. (2017). *What Metrics Makes a Successful Incubator?* <https://www.entrepreneur.com/en-in/growth-strategies/what-metrics-augment-the-growth-of-an-incubator/306697>
- Tharwani, K. (2021). *What Metrics Make a Successful Incubator?* . <https://www.opengrowth.com/resources/what-metrics-make-a-successful-incubator#:~:text=But%20the%20incubators%20are%20also,financial%20sustainability%2C%20and%20many%20more.>
- Virtuzone. (2023). *Fueling the Future: The Role of Business Incubators in Startup Success*. <https://virtuzone.com/blog/business-incubators/#Harnessing the Power of Incubators for Startup Success>
- VLAIO. (2019). *Subsidiedatabank: Incubatoren*. <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidiedatabank/incubatoren#:~:text=O%26O%2Dactiviteiten%20is.-,Omvang%20steun,bedraagt%20maximaal%20%E2%82%AC%201.000.000.>
- Ziegelbauer, T. G. a. R. (2006). *Seven Components of a Successful*

Business Incubator. <https://fyi.extension.wisc.edu/downtowneconomics/files/2012/08/Seven-Components-of-a-Successful-Business-Incubator.pdf>