

Strategische besluitvormingsprocessen binnen start-ups

In hoeverre is bedrijfstak dynamiek van invloed op strategische financieringsbeslissingen binnen start-ups?

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde aan de:

**Rotterdam School of Management
Erasmus University**



Juni 2016

Rob van Dijck – 419823

© De auteur verklaart dat alle teksten in deze Master scriptie zijn eigen werk zijn en dat geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vernoemd in de tekst en waarnaar is gerefereerd. Het auteursrecht van deze Master scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze Master scriptie en kan daarbuiten niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van dit document.

Strategische besluitvormingsprocessen binnen start-ups

In hoeverre is bedrijfstak dynamiek van invloed op strategische financieringsbeslissingen binnen start-ups?

**Afstudeercommissie Rotterdam School of Management,
Erasmus University:**

dr. R. (René) Olie (coach)

dr. F. (Fabian) Sting (meelezer)



Voorwoord

Voor u ligt de kroon op een fantastische periode in mijn leven. Twee jaar studeren naast je werk: veel mensen gaven me groot gelijk maar twijfel zag je bij bijna iedereen: als je maar weet waar je aan begint! Ik ben trots op het feit dat ik deze periode succesvol mag afsluiten. Veel dingen zal ik gaan missen: de dynamiek, de medestudenten maar vooral het continu leren, dat gaf namelijk zo'n goed gevoel.

Mijn passie voor start-ups is ontstaan in de periode dat ik actief was als accountmanager innovatie bij de Rabobank Eindhoven-Veldhoven in de periode van 2010-2012. In de dynamische Brainport regio heb ik met veel start-ups gesproken en een groot aantal ondernemers een duwtje in de rug kunnen geven middels mijn adviezen en netwerk. Mijn specialisatie is gelegen in de zakelijke kredietverlening. Middels deze scriptie wilde ik de mogelijkheid benutten om een keer verder te kijken, dieper te gaan bij ondernemers. Hoe nemen zij financieringsbeslissingen nu écht? Wat gaat er om in het brein van de ondernemer? Welke gedachten zit er achter dat mooie businessplan dat telkens op tafel komt? Middels dit onderzoek heb ik daar een goed beeld van gekregen.

Ik ben veel mensen dankbaar, zonder velen had ik deze studie niet kunnen doen zoals ik het gedaan heb. Mijn werkgever ben ik dankbaar voor de geboden kans. Maar ook mijn dank aan mijn Brabantse medestudenten waarmee we een hecht team vormden en elkaar erdoor heen sleepten als het even nodig was. Dank aan mijn familie en vrienden die begrip opbrachten als ik een paar weekenden achter elkaar mijn gezicht niet liet zien maar bovenal dank aan mijn partner Cornelieke. Zij heeft ervoor gezorgd dat ik me volledig kon focussen, voor haar zijn het ook twee stevige jaren geweest. Dank voor jouw steun en het ontzorgen. Dit jaar zal ze me bovendien ons eerste kind, een zoon, schenken, waarvoor ik haar ontzettend dankbaar ben. Ik kijk erg uit naar die nieuwe fase in mijn leven.

Uiteraard ben ik ook het team van de RSM erg dankbaar, het was een eer om twee jaar deel van jullie opleiding te mogen zijn. De verjaardagstaart die ik van Lia Hof kreeg in Shanghai zal ik niet snel vergeten.

René Olie en Fabian Sting dank ik in het bijzonder voor goede begeleiding gedurende het scriptie traject.

Rob van Dijck
Nuenen,
20 juni 2016

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 4 |
| Inhoudsopgave | 5 |
| Samenvatting..... | 6 |
| 1. Inleiding | 8 |
| 1.1 Aanleiding | 8 |
| 1.2 Probleemstelling en onderzoeksdoelstelling | 9 |
| 1.3. Opbouw rapport | 9 |
| 2. Theorie..... | 10 |
| 2.1 Start-ups | 10 |
| 2.2 Strategische keuzes | 11 |
| 2.3 Strategisch besluitvormingsprocessen | 13 |
| 2.4 De organisatie omgeving | 18 |
| 2.5 Financieringsvormen | 21 |
| 2.6. Conceptueel model..... | 23 |
| 3. Onderzoeksmethode | 25 |
| 3.1 Empirische methode..... | 25 |
| 3.2 Keuze, omvang van de steekproef en selectie..... | 25 |
| 3.3 Dataverzameling en data-analyse..... | 26 |
| 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid..... | 28 |
| 4 Resultaten..... | 29 |
| 4.1 Start-ups | 29 |
| 4.2 Besluitvorming..... | 32 |
| 4.3 Omgevingen..... | 40 |
| 4.4 Samenhang resultaten..... | 43 |
| 5 Conclusie en discussie..... | 51 |
| 5.1 Samenvatting bevindingen | 51 |
| 5.2 Discussie | 52 |
| 5.3 Beperkingen onderzoek | 54 |
| 5.4 Conclusie..... | 55 |
| 5.5 Aanbevelingen | 56 |
| 6 Lijst met referenties..... | 58 |
| Bijlage 1 Vragenlijst Quick Scan Flexibiliteit | 63 |
| Bijlage 2 Operationalisering concepten causation en effectuation | 64 |
| Bijlage 3 Conceptueel raamwerk..... | 65 |
| Bijlage 4 Interview vragen | 66 |

Samenvatting

Het aantal onderneming in Nederland blijft jaarlijks sterk groeien. Van de 127.000 startende bedrijven per jaar zijn slechts 200 bedrijven te kwalificeren als start-up: een onderneming met een schaalbaar business model. Er zijn in Nederland momenteel ongeveer 7.000 start-ups die zorgen voor een groeiende werkgelegenheid. Start-ups zijn daarom belangrijk in het economische landschap. Start-ups dienen in een vroeg stadium al diverse strategische besluiten te nemen, maar hoe deze worden genomen is nog slechts in geringe mate onderzocht. Indien de start-ups steeds belangrijker worden voor de economie is het van belang dat deze startende bedrijven in een vroeg stadium de juiste keuzes maken en voorkomen dat ze vroegtijdig afglijden. In deze scriptie is onderzocht hoe gevorderde start-ups strategische beslissingen nemen. De centrale vraag van de scriptie luidt:

In hoeverre is bedrijfstak dynamiek van invloed op strategische financieringsbeslissingen binnen start-ups?

Dit is onderzocht aan de hand van het strategische financieringstraject dat de start-ups hebben doorlopen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij *gevorderde* start-ups waar sprake was van: een uitontwikkeld product, waarmee men actief is op de markt en de start-up moest in staat zijn geweest om externe financiering aan te trekken. Primair is gekeken naar de wijze waarop start-ups beslissingen nemen binnen de diverse omgevingstyperingen van stabiel tot extreem turbulent. Daarnaast is ook nog gekeken naar andere omstandigheden als ervaring en begeleiding.

Naar aanleiding van de literatuurstudie is een conceptueel model opgesteld. Uit de literatuur blijkt dat de onderzoeken die gedaan zijn naar de besluitvorming binnen start-ups geen rekening hebben gehouden met de omgeving waarin de start-ups actief zijn. Uit enkele onderzoeken bleek dat de start-ups besluiten nemen op basis van een rationele methode. De start-ups die deze methoden hanteerden waren succesvol. Onder grote bedrijven zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd waarbij ook een link is gelegd met de omgeving waarin de onderneming actief is. Zo wordt aangetoond dat rationele besluiten in een stabiele en onstabiele omgeving kunnen bijdragen aan het succes van de onderneming. In andere onderzoeken wordt verklaard dat intuïtie in een onstabiele omgeving tot positieve resultaten kan leiden. Uit al deze onderzoeken blijft echter onduidelijk of er verschillen of overeenkomsten zijn waar te nemen bij start-ups die in een bepaalde omgeving actief zijn en waarom een onderneming voor een bepaalde besluitvormingsmethode heeft gekozen.

De wijze waarop de besluitvorming plaatsvindt bij start-ups is bekeken aan de hand van de besluitvormingslogica van causation en van effectuation. Dit zijn elkaars tegenpolen. Causation gaat

erover dat vooraf een doel wordt gedefinieerd waar vervolgens de middelen bijgezocht worden om dit doel te bereiken. Vanuit de effectuation benadering is het idee juist dat eerst wordt gekeken welke middelen aanwezig zijn en van daaruit wordt gekeken wat met deze middelen te bereiken is.

Slechts binnen een paar cases is te herleiden dat de omgeving daadwerkelijk invloed heeft uitgeoefend op de wijze van besluitvorming gedurende het financieringstraject. Uit de data lijkt dat de mate waarin een ondernemer of het team beschikt over ervaring in het opzetten van start-ups en financieringstrajecten erg bepalend is voor de wijze waarop besluiten worden genomen. Opvallend is dat het merendeel van de start-ups die in eerste instantie via de effectuation methode handelde, in een volgende financieringsronde zijn over gestapt naar de causation logica. Hierbij geeft men zelf aan dat de effectuation logica niet voldoende heeft opgeleverd, te inefficiënt is en men geeft zelf ook aan te “leren” en het daarom op een andere manier aan te pakken.

Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande kennis over start-ups en de wijzen waarop zij besluitvormingstrajecten doorlopen binnen diverse omgevingen. Tevens geeft het inzicht in welke mate de omgeving daadwerkelijk invloed uitoefent de strategische financieringsbeslissing. De theorie hierover is namelijk schaars maar zoals ook blijkt uit dit onderzoek wel degelijk relevant.

Bestaande theorieën bijvoorbeeld over de causation en effectuation logica, zouden bijvoorbeeld aangescherpt kunnen worden. Deze theorie lijkt namelijk geen rekening te houden met de achtergrond en ervaring van een ondernemer, maar die lijkt in de praktijk wel degelijk bepalend te zijn in de manier waarop gehandeld wordt en indien deze ervaring wordt ontwikkeld de gehanteerde logica ook wordt aangepast.

Verder geeft dit onderzoek inzicht voor start-ups, mocht een start-up de voorkeur hebben voor een bepaalde logica dan kan aan de hand van deze scriptie inzicht worden verkregen in de andere logica waaruit lering getrokken kan worden.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het aantal ondernemingen in Nederland blijft sterk groeien. Waren er in 2010 ruim 1,3 miljoen ondernemingen, eind 2014 bedroegen dit ruim 1,6 miljoen ondernemingen. 25% hiervan zijn MKB bedrijven, ruim 25% betreft parttime bedrijven en 50% ZZP'ers. In 2014 zijn in Nederland 21.100 MKB bedrijven opgestart (KVK, 2014). Van de 127.000 starters per jaar in Nederland, zijn er 200 een start-up. Een duidelijke definitie van start-ups wordt in de literatuur niet gegeven. Luger & Koo (2005) daarentegen gaan wel in op een aantal karakteristieken van een start-up. Zij stellen dat een start-up nieuw, onafhankelijk en actief dient te zijn. Volgens ING (2015) heeft een start-up een wereldwijd schaalbaar businessmodel. 40-60% van deze start-ups wordt binnen een aantal jaar gestaakt (ING, 2015). Exacte cijfers zijn niet bekend maar volgens onderzoeksbureau EIM zijn er in Nederland rond de 7.000 start-ups welke zorgen voor een werkgelegenheid van ruim 16.000 FTE (Dutchstartupmap.com, 2015). Komende jaren zal de werkgelegenheid in Nederland en de rest van de wereld het moeten hebben van start-ups. Vooral zij scheppen veel nieuwe banen terwijl bestaande bedrijven er vooral kwijtraakt (Startupbootcamp, 2015; Liberman-Yaconi, 2010). Start-ups dienen in een vroeg stadium diverse strategische keuzes te maken. Hierbij kan worden gedacht aan producten/diensten, personeelsbeleid, marketing, technologie maar ook het aantrekken van financieringen worden gezien als een strategische keuze (Hickson, 1990). Volgens Liberman-Yaconi et al. (2010) hebben start-ups moeite met het toegang krijgen tot financieringen. Daarnaast verstrekken banken momenteel minder financieringen aan het MKB (Financieel Dagblad, 2016). Alternatieve financiers springen hier op in, echter duidelijker wordt het er voor de ondernemers niet op: "de ondernemer mist vooral overzicht en duiding van de verschillende financieringsvormen" (Autoriteit Consument en Markt, 2015).

Volgens onderzoek faalt 75% van alle start-ups doordat ondernemers een te perfect businessplan op willen stellen, waardoor marktkansen of behoeften op een gegeven moment niet meer aansluiten bij de ingezette strategie (Blank, 2013). In de literatuur wordt beschreven dat strategische keuzes zowel in stabiele als dynamische omgevingen het beste kunnen worden genomen op basis van een rationeel proces (Bourgeois, 1988; Frederickson, 1984). Start-ups hebben echter vaak de tijd en middelen niet om een volledig rationele keuze te maken.

Doordat start-ups een belangrijke rol in de economie vervullen nu en in de toekomst (Liberman-Yaconi, 2010) is het interessant te weten hoe start-ups omgaan met strategische beslissingen en of de dynamiek van de bedrijfstak waarin men opereert hier invloed op uitoefent.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksdoelstelling

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop start-ups strategische beslissingen nemen wordt onderzocht hoe start-ups de financieringskeuze hebben gemaakt. Hierbij wordt onderzocht of de wijze van besluitvorming verschilt tussen start-ups die actief zijn in stabiele tot turbulente omgevingen. Hoe nemen start-ups strategische beslissingen in deze diverse omgevingen en welke aspecten zijn nog meer van invloed op de wijze waarop een start-up de financieringsbeslissing neemt?

Dit leidt tot de volgende centrale probleemstelling:

In hoeverre is bedrijfstak dynamiek van invloed op strategische financieringsbeslissingen binnen start-ups?

Ondersteunende subvragen:

- Op welke wijze nemen start-ups strategische financieringsbeslissingen?
- Nemen start-ups binnen stabiele tot turbulente omgevingen verschillende beslissingen en waarom?
- Welke andere omstandigheden zijn van invloed bij het nemen van strategische financieringsbeslissingen?

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan de theorie omtrent besluitvorming binnen start-ups in combinatie met de omgeving en er wordt gekeken of andere omstandigheden een rol spelen bij het nemen van strategische financieringsbeslissingen. Vanuit praktisch oogpunt is eveneens een bijdrage te verwachten aan de hand van dit onderzoek. Hierbij kan gedacht worden aan de ondernemers die voornemens zijn een onderneming / start-up te beginnen in een bepaalde markt die kan worden gekenmerkt als stabiel tot extreem turbulent. Uit dit rapport kan deze vooraanstaande ondernemer lezen welke besluitvormingsmethode de hem voorgaande start-ups gekozen hebben en waarom. Aangezien de start-ups in dit onderzoek reeds in een verder *gevorderd* stadium zijn (product uitontwikkeld, actief op de markt en men heeft financiering aan weten te trekken) kan verondersteld worden dat hier lering uit getrokken kan worden.

1.3. Opbouw rapport

Dit hoofdstuk geeft de aanleiding, probleemstelling en de onderzoeksdoelstelling weer. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de theorie welke reeds bekend is over de verschillende aspecten van dit onderzoek, afgesloten met een conceptueel model. Een uitleg over de onderzoeksaanpak, is terug te lezen in hoofdstuk drie. De resultaten uit het onderzoek worden uitgebreid behandeld in hoofdstuk vier en afgesloten wordt met de conclusie, discussie en aanbevelingen in het laatste hoofdstuk.

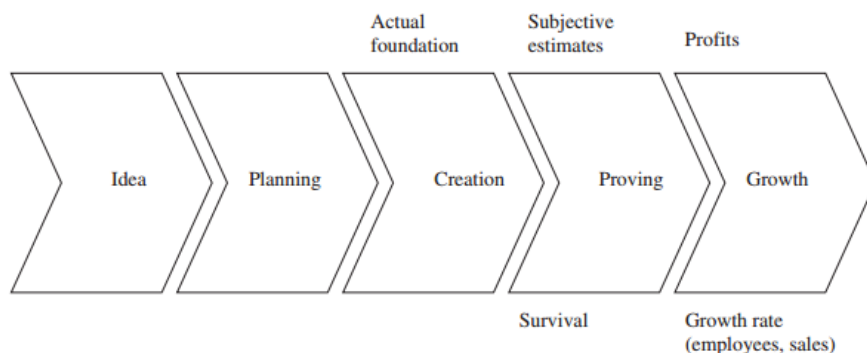
2. Theorie

In dit hoofdstuk wordt de theorie behandeld. Er wordt gestart met de theorie over start-ups. Vervolgens wordt ingegaan op de theorie over strategische keuzes en strategische besluitvormingsprocessen, hieronder valt ook de causation en effectuation theorie, een belangrijk element van dit onderzoek. De organisatieomgeving wordt vervolgens behandeld waarna wordt stil gestaan bij een stuk theorie over de verschillende financieringsvormen welke aan bod komen in dit onderzoek. Afgesloten wordt met een conceptueel model.

2.1 Start-ups

Een duidelijke definitie van start-ups wordt in de literatuur niet gegeven. Luger & Koo (2005) daarentegen gaan wel in op een aantal karakteristieken van een start-up. Dit met als doel dat start-ups kunnen worden onderscheiden van andere bedrijfsoprichtingen. Zij stellen dat een start-up *nieuw*, *onafhankelijk* en *actief* dient te zijn. Dochterbedrijven van grotere ondernemingen kunnen middels deze karakteristieken buiten beschouwing worden gelaten (Koo, 2005). Huyghebaert (2007) stelt daarbij nog dat start-ups eveneens geen operationele of financiële historie hebben en dat eigendom en bestuurlijke controle niet gescheiden zijn.

Start-ups kennen diverse levensfasen. Witt (2004) stelt in zijn onderzoek een schema op, zie figuur 1.



Figuur 1: levensfasen van een start-up (Witt, 2004).

De fasen die worden onderscheiden ziet Witt als een soort mijlpalen aan de hand waarvan men het succes van een start-up kan meten. De eerste twee fasen, *idea* en *planning*, worden hierbij vooral gezien als voorbereidend op de uiteindelijke start van het bedrijf in de *creation* fase. De oprichting van de start-up kan hierbij als eerste mijlpaal gezien worden. Een volgende mijlpaal in de groei van een start-up is het daadwerkelijk 'overleven'. Er wordt hierbij al voorzichtig gekeken naar indicatoren als een verhoging van de salarissen en de waarde van het bedrijf. In de laatste stap, *growth*, wordt vervolgens gekeken naar of de start-up daadwerkelijk winstgevend is, en of er al rendement gehaald wordt uit gedane investeringen. Na de groeifase ontwikkelt een onderneming zich in de regel naar de

volwassenheidsfase en eventueel nog de neergangfase. Dan vallen ze echter niet meer onder het begrip start-up.

Het onderzoek zal zich richten op start-ups die daadwerkelijk gestart zijn en dus in de creation, proving of growth fase zitten. Dit betekent dus dat het product of de dienst uitontwikkeld is en vermarkt wordt. Tevens dient de start-up in staat te zijn geweest om externe financiering te verkrijgen, aangezien de financieringskeuze de strategische beslissing is die nadrukkelijk zal worden onderzocht. De Europese commissie stelt dat bedrijven waar minder dan 50 personen werkzaam zijn, de omzet en het balanstotaal onder de 10 miljoen Euro per jaar ligt gekwalificeerd worden als een *kleine organisatie* (Commissie, 2007). Ik zal me in het onderzoek richten op start-ups met een dergelijke omvang.

2.2 Strategische keuzes

Binnen ondernemingen worden diverse beslissingen genomen. In de literatuur zijn deze verdeeld in operationele beslissingen en strategische beslissingen (Mazzolini, 1981). De operationele beslissingen gaan over dagelijkse gang van zaken en de keuzes die worden gemaakt om het bedrijf te laten opereren. Naar aanleiding van onderzoek door Hickson et al. (1990) zijn de volgende categorieën aangeduid als zijnde strategische onderwerpen waarover besluiten genomen moeten worden: producten en diensten, financieringen, interne operaties/ controls, personeelsbeleid, marketing, gebouwen, technologie en reorganisaties.

Strategische keuzes zijn belangrijk omdat ze de mogelijkheden tot het behalen van de doelen van een bedrijf beïnvloeden (Dutton, 1987).

Eisenhardt geeft aan dat het gaat om in-frequente besluiten die worden genomen door het top management team, die kritiek zijn voor de gezondheid en het voortbestaan van de organisatie (Eisenhardt, 1992).

2.2.1 Kenmerken strategische beslissingen

Pearce en Robinson (2011) hebben de volgende kenmerken opgesteld van een strategische beslissing:

- Vereisen grote hoeveelheid van de middelen van de onderneming;
- Hebben vaak invloed op de lange termijn welzijn van de onderneming;
- Zijn toekomstgericht;
- Hebben meestal multifunctionele gevolgen;
- Vereisen overwegingen van de externe omgeving van de onderneming;
- Vereisen topmanagement beslissingen.

Indien in een onderneming beslissingen genomen worden met bovenstaande kenmerken is er

volgens Pearce en Robinson dus sprake van een strategische beslissing.

Schwenk (1995) maakt in zijn bijdrage het verschil duidelijk tussen het benaderen/analyseren van strategische beslissingen vanuit het inhoudelijk perspectief (content) en het proces perspectief.

Binnen het proces perspectief wordt onderzoek gedaan naar de procesgang en de factoren die dit proces beïnvloeden. Deze scriptie richt zich op het procesperspectief.

2.2.2 De stappen van een strategische keuze

De theorie van Mintzberg (1976) is een van de meest besproken literatuur omtrent besluitvormingsprocessen in organisaties. Aan de hand van 25 strategische beslissingsprocessen bij diverse organisaties laat Mintzberg zien dat er een basisstructuur aanwezig is in het maken van strategische keuzes. Deze structuur wordt hieronder kort behandeld:

1. Identificatiefase

Herkenning: Er wordt een behoefte zichtbaar, de ondernemer realiseert zich dat er een moment is aangebroken om tot actie over te gaan. Hoe deze herkenning plaatsvindt hangt af van de manier waarop informatie wordt verzameld en wordt verwerkt in het hoofd van de ondernemer.

Diagnose: In dit stadium probeert de ondernemer de situatie te overzien en probeert oorzaak en gevolg relaties te bepalen. Bestaande informatie wordt bekeken en nieuwe wordt gevonden om het geheel te verhelderen.

2. Ontwikkelingsfase

Zoektocht: Deze fase houdt zich bezig met het vinden van oplossingen en of het identificeren van alternatieven.

Ontwerp: De beslissers willen hun beschikbare alternatieven aanpassen of nieuwe alternatieven creëren.

3. Selectiefase

Screenen: In dit stadium moet de beslisser criteria opstellen waar de ideale oplossing aan dient te voldoen en er wordt afscheid genomen van niet werkbare oplossingen

Evaluatie/keuze: De evaluatie van elk alternatief vindt in deze fase plaats. Waarna een beslissing wordt gemaakt. De beslisser weegt daarbij de negatieve en positieve punten tegen elkaar af.

Bevestiging: Beslissingen worden bevestigd indien degene die de beslissing gemaakt heeft geen macht heeft om deze uit te voeren.

Dit stappenplan is in beeld gebracht omdat het relevant kan zijn voor het onderzoek. Indien wordt gesproken met de start-ups waar een rationele handelswijze wordt toegepast is het aannemelijk dat bovenstaande stappen besproken worden. Het is voor de onderzoeker relevant deze stappen dan ook te kennen en te herkennen teneinde verdiepingsvragen te kunnen stellen. Hoe bepaalde strategische besluitvorming tot stand komt wordt hieronder, in paragraaf 2.3 nader behandeld.

2.3 Strategisch besluitvormingsprocessen

In de bestaande literatuur is voornamelijk geschreven over de wijze waarop beslissingen worden genomen binnen grote organisaties (Brouthers, 1998; Gibcus, 2009). Binnen kleine organisaties wordt in de context van ondernemerschap gesproken over causation en effectuation logica voor besluitvorming (Sarasvathy, 2001). Over de besluitvorming binnen start-ups zijn slechts enkele onderzoeken gedaan (Bhide, 1994; Smith, 1998; Duchesneau, 1990; Van Gelderen; 2000). Hieronder wordt daar verder op ingegaan.

2.3.1 Soorten strategische besluitvorming

In de literatuur wordt een uitsplitsing gemaakt naar een drietal vormen waaronder een strategisch besluit kan worden genomen binnen een organisatie, namelijk rationele-, begreisd rationele en intuïtieve besluitvorming (Lieberman-Yaconi, 2010).

Rationele besluitvorming: "Binnen een rationele benadering wordt volgens een reeks opeenvolgende, rationele en analytische processen een reeks van objectieve criteria gebruikt om strategische alternatieven te wegen en tot een besluit te komen" (Tyler, 1991). Kenmerkende aspecten hierbij zijn: volledige informatie, systematisch en stapsgewijs handelen, maximalisatie en één optimale oplossing (Lieberman-Yaconi, 2010). Deze wijze van besluitvorming is ook opgesloten in de theorieën van Porter waarin wordt gesproken over structurele analyse van de bedrijfstakken, concurrentie analyses en het opstellen van generieke strategieën (Porter, 2009).

In de literatuur over ondernemerschap en strategische besluitvorming wordt gesproken over causation. Dit concept vertoont veel parallellen met een rationele benadering van strategische besluitvorming. Causation neemt een bepaald effect of doel als een gegeven en richt zich op het selecteren van de middelen om dit effect te creëren of het doel te bereiken (Sarasvathy, 2001). Tevens gaat het bij causation over voorspellen en over het bepalen van een optimale oplossing.

Begreisd rationele besluitvorming: Dit is een afgeleide versie van de rationele besluitvorming waarbij genoeg wordt genomen met bijvoorbeeld een beperkte hoeveelheid informatie en waarbij de stappen niet in een opeenvolgende volgorde plaatsvinden. Er wordt rationeel gehandeld en gedacht

maar wel binnen de mogelijkheden en capaciteiten van de beslisser (Eisenhardt, 1997; Liberman-Yaconi, 2010; Talaulicar, 2005).

Intuïtieve besluitvorming: Liberman-Yaconi (2010) geven aan dat een intuïtief besluit is een besluit dat wordt genomen zonder empirische onderbouwing, op basis van:

- plotselinge inzichten;
- gedachten en conclusies welke worden geproduceerd door onbewuste mentale processen;
- instinct.

In het onderzoek van Blume & Covin (2011) wordt een verband gelegd tussen intuïtief handelen en de effectuation theorie, dit speelt zich dan veelal af in onzekere omgevingen.

Waar het bij rationeel handelen gaat om het voorspellen en plannen (de causation logica) gaat de effectuation theorie juist uit van de middelen die de organisatie heeft, aan de hand daarvan worden de doelen gesteld en wordt rekening gehouden met acceptabele verliezen (Blekman, 2013).

Matzeler (2007) betoogt dat hoe meer ervaring een besluitnemer heeft, hoe meer intuïtief hij te werk zal gaan. De ervaring leert hem verbanden en patronen te zien. Deze patronen worden vergeleken met de uitkomsten van eerdere beslissingen.

2.3.2 Causation en effectuation

De besluitvormingslogica van causation en effectuation zijn elkaars tegenpolen. Causation gaat erover dat vooraf een doel wordt gedefinieerd waar vervolgens de middelen bijgezocht worden om dit doel te bereiken (Sarasvathy, 2001). Tegenover causation zet Sarasvathy (2001) effectuation. Zij geeft aan dat succesvolle ondernemers vaak het pad van effectuation volgen. Vanuit de effectuation benadering is het idee juist dat eerst wordt gekeken welke middelen aanwezig zijn en van daaruit wordt gekeken welke doelen met deze middelen te bereiken zijn. Effectuation bestaat volgens Sarasvathy (2003) uit de volgende 5 elementen:

1. Means: Wie ben ik? Wat weet ik? Wie ken ik?;

2. Affordable loss: Vooraf bepaald de ondernemer wat die maximaal wil of kan verliezen;

3. Partnerships: Mogelijke samenwerkingsverbanden;

4. Leverage contingencies: Kansen als hefboomen zien;

5. Pilot in the plane: Onderneem actie: maak kleine betaalbare stappen teneinde snel te leren en een wereld te creëren waarin u wilt leven.

Effectuation gedijt volgens de theorie van Sarasvathy (2011) het beste in een dynamische, non lineaire omgeving terwijl causation verbonden wordt aan een statische lineaire omgeving. De dimensies welke toebehoren aan beide besluitvormingsprocessen worden in tabel 1 gepresenteerd.

| Dimensies | Causation | Effectuation |
|------------------------------------|---|--|
| Uitgangspunt | Het doel is het gegeven | De middelen zijn het gegeven |
| Besluit en selectiecriteria | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kiezen tussen middelen om het gewenste effecte te bereiken 2. Selecties op basis van verwachte opbrengst 3. Effect afhankelijk | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kiezen tussen mogelijke effecten die te bereiken zijn met de gegeven middelen 2. Selectie op basis van affordable loss 3. Actie afhankelijk |
| Gehanteerde competenties | Kennis van exploitatie | Benutten van kansen |
| Context | Statische en lineaire omgevingen | Dynamische en non-lineaire omgevingen |
| Toekomst | Nadruk op voorspelbare aspecten van een onbekende toekomst | Nadruk op controleerbare aspecten van een onvoorspelbare toekomst |
| Logica | De mate waarin de toekomst te voorspellen is | De mate waarin de toekomst te controleren is |
| Doelen | Marktaandeel in bestaande markten door competitieve strategieën | Nieuwe markten voor allianties en coöperatieve strategieën |

Tabel 1: Verschillen tussen causation en effectuation (Sarasvathy, 2001)

2.3.3 Besluitvorming binnen kleine organisaties

Het is nagenoeg evident en daarom wordt in diverse onderzoeken ook aangetoond dat de ondernemer zelf de centrale figuur is binnen het besluitvormingsproces van kleine organisaties (Brinckmann, 2010; Jansen, 2011). Ondernemers zijn de drijvende kracht achter de belangrijke beslissingen in een onderneming en spelen daarom ook een belangrijke rol in keuze van een financiële beslissing (Seghers, 2009).

Ondernemers zijn besluitvaardige, ongeduldige, actiegeoriënteerde individuen (Gibcus, 2009) en besluitvorming vindt plaats door vooroordelen en heuristiek (Busenitz, 1997). Tevens heeft de ondernemer in de regel minder informatie voorhanden waarop hij een keuze dient te maken dan bij grote organisaties, er is vaak niet de tijd of er zijn niet de middelen om hier aan te komen. Daar staat echter tegenover dat een kleine onderneming daarom geen last heeft van langdurige procedures,

minder formeel en minder complex is (Lieberman-Yaconi, 2010).

Ondernemers mogen soms wel denken dat ze de financieringskeuze volledig rationeel maken, maar individuen zijn nooit consistent rationeel (Lind, 2001). Sterker nog, individuen leunen sterk op eigen percepties en vertrouwen op zichzelf en de partner.

2.3.4 Besluitvorming binnen start-ups

Hoe populair het ook mag zijn in de corporate omgeving, een volledige, analytische benadering en planning past de meeste start-ups niet. Bij ondernemers ontbreekt het aan tijd en geld om potentiële klanten te interviewen, substituten te analyseren of kostenanalyses van de concurrenten te maken. Teveel analyses kunnen ook nadelig zijn: tegen de tijd dat een kans volledig is onderzocht, is er de mogelijkheid dat deze kans niet meer bestaat (Bhide, 1994). Uit een onderzoek gedaan in 1989 onder de 100 snelst groeiende bedrijven (niet expliciet start-ups) in Amerika blijkt dat 41% hiervan geen of nauwelijks tijd besteed aan het onderzoeken, analyseren en schrijven van een businessplan. De ondernemers die hun strategieën wel op deze manier bepaalden en het papier toevertrouwde moesten vaker opnieuw beginnen (Bhide, 1994). Uit dit onderzoek onder de 100 snelst groeiende bedrijven destilleert de auteur drie algemene regels voor aspirant ondernemers:

1. Screen mogelijkheden snel, teneinde kansloze ideeën door te strepen;
2. Analyseer ideeën op basis van een smalle informatiebasis: focus op een paar belangrijke punten;
3. Integreer actie en analyse, wacht niet op alle antwoorden en ben bereid koers te veranderen.

Of deze algemene richtlijnen welke door Bhide in 1994 zijn geadviseerd ook daadwerkelijk door start-ups worden gehanteerd, is niet onderzocht.

Bhide (1994) stuurt hiermee aan op een vorm van besluitvorming via de methodiek van bounded rationality ofwel de begrensde rationaliteit. Het onderzoek is niet expliciet uitgevoerd onder start-ups tevens is geen rekening gehouden met de omgeving waarin de ondernemingen actief waren.

In een kwantitatief onderzoek onder 150 start-ups en micro-firms (< 10 personeelsleden) waarvan er 17 ook kwalitatief zijn onderzocht in de periode van 1994-1997 is door Smith (1998) gepoogd vast te stellen op welke wijze succesvolle ondernemingen tot strategieformulering komen. Men verwerpt de theorie van Mintzberg die aangeeft dat enkel de intuïtieve aanpak tot succes kan leiden en vindt meer aansluiting bij de theorie van Porter die aangeeft dat bedrijven een aantal formele stappen moeten incorporeren in het strategieformulering proces. De studie suggereert dat de lange termijn planning die binnen grote bedrijven wordt gehanteerd ook succesvol kan zijn voor kleine bedrijven. Uit de studie blijkt dat sommige startende ondernemers plannen schrijven met een horizon voor 10 jaar (Smith, 1998).

Smith (1998) presenteert in dit onderzoek een besluitvormingsproces welke neigt naar het rationele. “Set long term goals and work towards them”, “Set clear long-term objectives”, “involve staff in decision making”, “commit to a plan of action and follow it through”. In dit onderzoek is geen rekening gehouden met de omgeving waarin de respondenten actief waren.

2.3.5 Besluitvormingsprocessen gerelateerd aan de omgeving

In de literatuur is gesuggereerd dat een rationele wijze van besluitvorming alleen passend zou zijn voor bedrijven welke actief zijn in stabiele omgevingen. In een onstabiele omgeving zou rationele besluitvorming juist negatief gecorreleerd zijn aan de prestaties van de onderneming maar positief binnen een stabiele omgeving (Frederickson, 1984). Oorzaak hiervan is dat het binnen onstabiele omgevingen lastig is om de zekerheid te verkrijgen waar men naar op zoek is binnen de rationele theorie (Frederickson, 1984).

Dat rationele besluitvorming in een onstabiele omgeving negatief gecorreleerd wordt aan de prestaties van een onderneming lijkt plausibel, zeker wanneer aangenomen wordt dat er een trade-off gemaakt dient te worden tussen volledigheid en snelheid van de besluitvorming (Talaular, 2005). Echter Bourgeois et al. (1988) laten in een onderzoek onder top management teams van acht grote microcomputer bedrijven zien dat een rationeel besluitvormingstraject ook in een onstabiele omgeving kan leiden tot betere resultaten voor de onderneming. Dit geldt eveneens voor de snelheid waarmee besluiten in een onstabiele omgevingen worden genomen, indien een besluit sneller genomen wordt, leidt dit tot betere resultaten (Eisenhardt, 1989).

Intuïtie wordt in veranderlijke omgevingen vaker gebruikt dan in stabiele omgevingen. Dat intuïtieve besluitvorming een positief effect heeft op de prestaties van een onderneming in een onstabiele omgeving kan niet bevestigd worden. In een stabiele omgeving heeft intuïtie geen positief of negatief effect op het resultaat. Deze bevindingen komen voort uit een onderzoek onder senior managers van grote ondernemingen als computer bedrijven, banken en productiebedrijven (Khatri, 2000). Agor (1989) geeft aan dat het gebruik van intuïtie geschikt is als er sprake is van een hoog niveau van onzekerheid in de omgeving, er weinig informatie is en er diverse plausibele alternatieven beschikbaar zijn (Agor, 1989).

Castrogiovanni (1996) geeft aan dat voor start-ups geldt dat ze zich door de onzekerheid van de omgeving zouden kunnen laten verleiden om meer aan vooropgezette planning te doen maar geeft ook aan dat dit een bepaalde spanning oplevert aangezien planning tijd en geld kost en deze middelen er niet altijd zijn. Tevens wordt aangegeven dat planning zijn voordelen kan hebben, maar dat het afhangt van de context waarin een onderneming zich bevindt (Castrogiovanni, 1996).

In een onderzoek van Duchesneau et al. (1990) onder 26 start-ups in opkomende industrieën wordt

aangegeven dat de succesvolle start-ups meer tijd besteedden aan planning dan minder succesvolle start-ups. Dit is niet altijd uitgewerkt in volledige businessplannen maar de ondernemer hanteert wel uitgewerkte, genoteerde analyses om zijn keuzes te kunnen maken.

2.3.6 Samenvatting literatuur strategisch besluitvormingsproces

De onderzoeken die gedaan zijn naar de besluitvorming binnen start-ups hebben geen rekening gehouden met de omgeving waarin de start-ups actief zijn (Smith, 1998; Van Gelderen, 2000; Duchesneau, 1990). Uit deze onderzoeken bleek dat de start-ups besluiten nemen op basis van een rationele methode. De start-ups die deze methoden hanteerden waren succesvol. Minder succesvol waren de start-ups met een reactieve besluitvormingsmethode.

Onder grote bedrijven zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd waarbij ook een link is gelegd met de omgeving waarin de onderneming actief is. Dit leidt tot een breder beeld. Zo tonen Frederickson (1984) en Burgeois (1988) aan dat rationele besluiten in een stabiele en onstabiele omgeving kunnen bijdragen aan het succes van de onderneming. Agor (1989) verklaart dat intuïtie in een onstabiele omgeving tot positieve resultaten kan leiden. Kahtri (2000) kan dit daarentegen niet bevestigen. Uit al deze onderzoeken blijft echter onduidelijk of er verschillen of overeenkomsten zijn waar te nemen bij start-ups die in een bepaalde omgeving actief zijn en waarom een onderneming voor een bepaalde besluitvormingsmethode heeft gekozen.

2.4 De organisatie omgeving

In deze paragraaf worden de diverse typering van de organisatie omgeving behandeld. Dit aan de hand van de literatuur waarin de besluitvormingstheorie wordt gecombineerd met de omgeving. Uiteindelijk wordt in deze scriptie het raamwerk van Volberda (2009) gehanteerd en in deze paragraaf wordt deze dan ook nader besproken.

In meerdere onderzoeken wordt het begrip omgeving gehanteerd. In deze onderzoeken worden verschillende benaderingen gehanteerd. Zo hanteert Chandler et al. (2011) de term turbulentie. In een ander onderzoek wordt gesproken over een stabiele en onstabiele omgeving (Khatri, 2000). In meerdere onderzoeken wordt gesproken over een onzekere omgeving (Hough, 2003; Goll, 1997; Dean, 1996). De term dynamiek komt ook in diverse onderzoeken naar voren (Mc Arthur, 1991; Goll, 1997; Hough, 2003; Wiltbank, 2006). De dynamiek van de omgeving bepaalt volgens Wiltbank et al. (2006) de mate van voorspelbaarheid en controle van de omgeving. In een omgeving welke dynamisch is, is toekomst minder voorspelbaar en controleerbaar zodat moet worden gekeken met welke middelen er telkens kan worden gereageerd. In een stabiele omgeving kan vaker planmatig opgetreden worden en bekeken worden welke middelen nodig zijn om een vooraf gesteld doel te

bereiken.

Teneinde gedurende het onderzoek de diverse omgevingen waarin de start-ups actief zijn zo goed mogelijk te kunnen positioneren, is het raamwerk van Volberda (2009) erg handzaam.

Volberda (2009) gebruikt een aantal van de hiervoor benoemde begrippen zoals dynamiek en voorspelbaarheid om te duiden in welk type omgeving de organisatie opereert. Dit is gebaseerd op Khandwalla (1977), Emery, Trist (1965) en Babüroglu (1988) die spreken over krachten die aan een turbulente omgeving bijdragen.

Volgens Volberda (2009) is omgevingsturbulentie een complex samenspel van dimensies gerelateerd aan verandering, waarin sommige dimensies belangrijker zijn dan anderen. Volgens Volberda (2009) geven de dimensies die in andere onderzoeken worden gebruikt, een incompleet beeld. Volberda (2009) bundelt de diverse typeringingen in één raamwerk. Hierbij is te zien dat er onderscheid wordt gemaakt in drie dimensies: dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid.

Dynamiek

Deze dimensie geeft aan in welke mate de concurrentiekrachten statisch blijven in de tijd of juist voortdurend veranderen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de intensiteit van de veranderingen en de frequentie van de veranderingen, bijvoorbeeld het toetreden van nieuwe organisaties met soortgelijke producten of diensten (Volberda, 2009).

Complexiteit

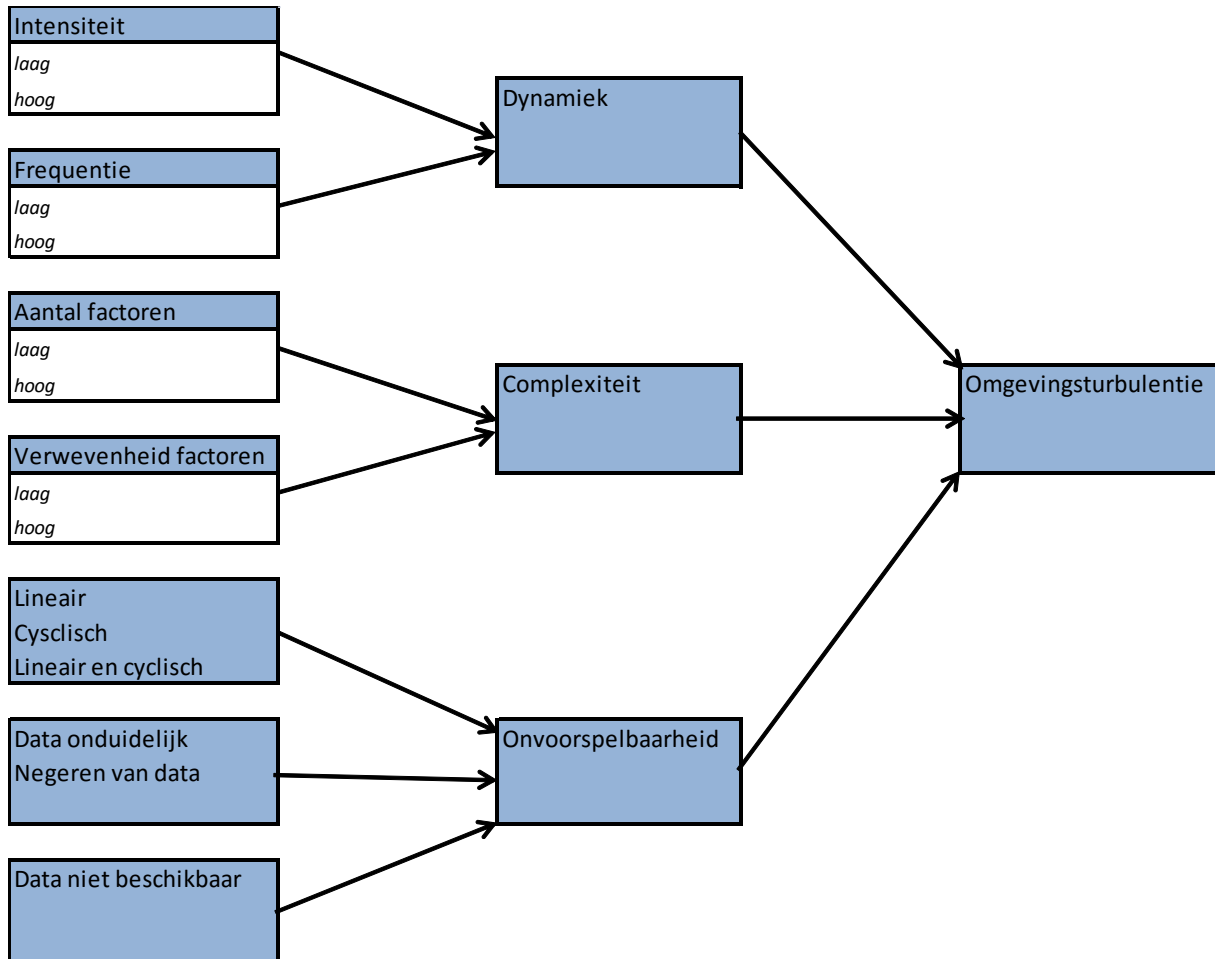
In deze dimensie wordt gekeken naar de verschillende factoren en de onderlinge verwevenheid daarvan waar een organisatie rekening mee moet houden. Als een organisatie veel verschillende klanten heeft, veel verschillende leveranciers, in veel verschillende geografische gebieden actief is en moet omgaan met uiteenlopende technologieën, bevindt het zich in een diverse omgeving. De verwevenheid hangt vervolgens af in hoeverre de verschillende factoren van elkaar afhankelijk zijn en of ze invloed op elkaar hebben. Als producten bijvoorbeeld onafhankelijk zijn, werkt dit complexiteit verlagend. Indien de producten in hoge mate aan elkaar verbonden zijn werkt dit complexiteit verhogend (Volberda, 2009).

Onvoorspelbaarheid

In deze dimensie wordt gekeken naar de mate van voorspelbaarheid van de omgeving. Binnen voorspelbaarheid wordt vervolgens gekeken naar lineairiteit of cyclischheid. Als de omgeving voorspelbaar is, kunnen resultaten worden geëxtrapoleerd en de toekomst worden voorspeld. De

onvoorspelbaarheid wordt gerelateerd aan de mate waarin gegevens voorhanden zijn en ook daadwerkelijk worden gebruikt. Naast deze twee factoren wordt ook de beschikbaarheid van deze gegevens mee gewogen. (Volberda, 2009)

Om een uitspraak te kunnen doen over de omgevingsturbulentie moeten alle dimensies samen worden beschouwd. Dit leidt tot onderstaand raamwerk.



Figuur 2: dimensies en variabelen van omgevingsturbulentie (Volberda, 2009)

De verschillende niveaus van dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid van de omgeving leveren uiteindelijk een positionering op van vier niveaus van omgevingsturbulentie:

- Stabiel: de omgeving is laag dynamisch, simpel (beperkte complexiteit) en voorspelbaar;
- Matig competitief: de omgeving is dynamisch en/of complex en voorspelbaar;
- Turbulent: de omgeving is dynamisch en/of complex en onvoorspelbaar;
- Extreme turbulentie: in dit geval is er sprake van extreme scores op twee of meer variabelen en is daarnaast onvoorspelbaar.

spelers in dit veld en worden daarom eveneens in dit onderzoek opgenomen. Deze ontbreken echter nog in bovenstaande figuur.

2.5.1 Investeerders

Investeerders zijn grofweg te onderscheiden in Business Angels (BA) en Venture capitalist (VC). Een BA is in de regel een individu, die geïnteresseerd is in het in een vroege fase financieren van een start-up. Heeft in de regel minder bemoeienissen met de onderneming zelf (Angel, 2015; Koning, 2012). Onder de BA's wordt ook de categorie FFF (family, friends and fools) geschaard (Kelly, 2007). De VC is in de regel een onderneming die bereid is om in een start-up te investeren maar vereist wel een aandeelbelang en vaak "a seat on board". Een VC stapt in de regel ook pas in als de echte pre-seedfase achter de rug is (Angel, 2015; Koning, 2012; Suarez, 2004).

2.5.2 Banken

Het begrip banken is algemeen bekend en wordt hier daarom niet uitgebreid behandeld. Een bank financiert per definitie geen productontwikkeling en is terughoudend indien marktacceptatie nog niet bewezen is. Daarnaast vraagt een bank zekerheden die door investeerders in de regel niet gevraagd worden (Koning, 2012). Daartegenover staat dan een lagere, concurrerende prijs en volledige zelfstandige beschikking (Bettignies, 2007).

2.5.3 Crowdfunding

"Simpel gezegd: crowdfunding is het financieren van een project of onderneming door een groep individuen in plaats van een professionele partij als een bank, BA's of VC's. Meerdere platforms zijn ontstaan om te bemiddelen tussen crowdfunders (degene die in een project wil investeren) en de partijen met het project." (Larralde, 2010). In Nederland zijn momenteel ongeveer 100 platforms actief (Boeschoten, 2015).

2.5.4 Kredietunies

"Kredietunies zijn financiële coöperaties die onder andere spaargelden aantrekken in de eigen kring van ondernemersleden en uitzetten als kredieten op korte en lange termijn aan ondernemersleden en dit alles zonder expliciet winstoogmerk.... Het zijn altijd ondernemers, deze bepalen het beleid... De klant wordt gecoacht bij zijn bedrijfsvoering waardoor de kans op mislukking afneemt." (Duffhues, 2014).

2.5.5 Overheidsgerelateerde financieringen

Overheden zoeken naar mogelijkheden om het MKB te stimuleren te groeien teneinde werkgelegenheid te creëren. Doordat de beleving vaak is dat MKB bedrijven in vergelijking met grotere bedrijven lastiger aan het gewenste kapitaal kunnen komen neemt de overheid de interveniërende rol op zich en stelt zich garant voor financieringen in het MKB. Daarnaast zijn in de

regel nog een groot aantal subsidieregelingen te identificeren (Haines, 2001).

In Nederland valt hierbij te denken aan financieringen als: de Borgstelling MKB kredieten (BMKB), Groeifaciliteit, De Garantie Ondernemingsfinancieringen (GO) en het - Innovatiefonds MKB (Rijksoverheid, 2015). Daarnaast zijn er een groot aantal lokale initiatieven in de markt, vaak met een regionaal karakter.

2.6. Conceptueel model

Start-ups vervullen nu en in de toekomst een belangrijke rol in de economie (Lieberman-Yaconi, 2010). Binnen kleine start-ups is vaak één persoon verantwoordelijk voor de te nemen strategische keuzes (Brinckmann, 2010; Jansen, 2011). In de literatuur wordt beschreven dat strategische keuzes zowel in stabiele als dynamische omgevingen het beste kunnen worden genomen op basis van een rationeel proces (Bourgeois, 1988; Frederickson, 1984). Daarnaast wordt aangegeven dat binnen een onvoorspelbare omgeving intuïtief handelen ook goed past (Agor, 1989). Start-ups hebben echter vaak de tijd en middelen niet om een volledig rationele keuze te maken. Dit leidt tot de centrale vraag van deze scriptie:

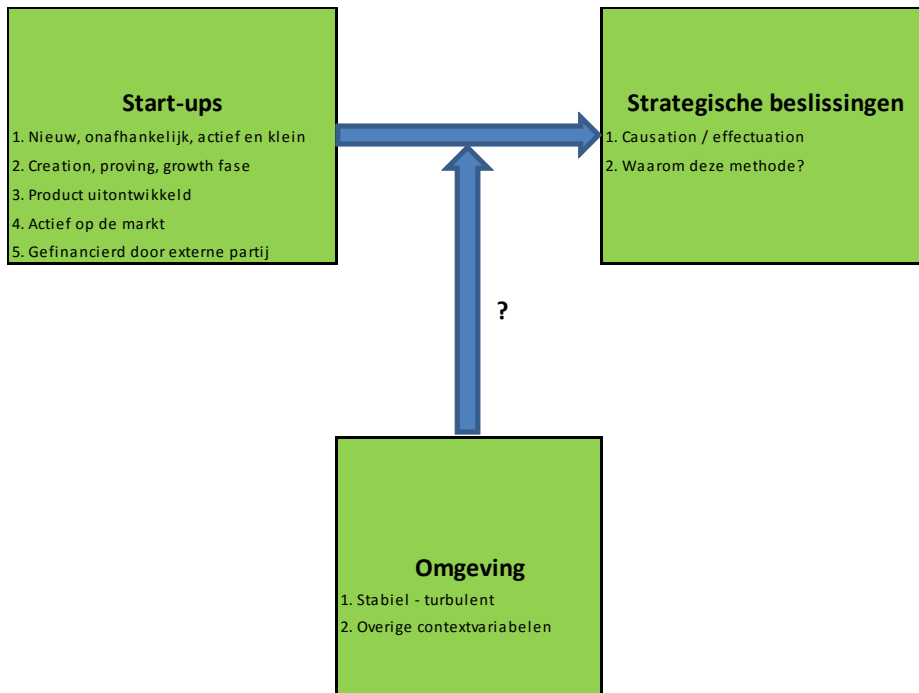
In hoeverre is bedrijfstak dynamiek van invloed op strategische financieringsbeslissingen binnen start-ups?

Ondersteunende subvragen:

- Op welke wijze nemen start-ups strategische financieringsbeslissingen?
- Nemen start-ups binnen stabiele tot turbulente omgevingen verschillende beslissingen en waarom?
- Welke andere omstandigheden zijn van invloed bij het nemen van strategische financieringsbeslissingen?

Dit zal worden onderzocht door het besluitvormingsproces van één strategische keuze, namelijk het selecteren en kiezen van de financier, uitvoerig te onderzoeken. Daarnaast wordt in kaart gebracht in wat voor soort omgeving de start-up actief is om te herleiden of start-ups in verschillende omgevingen ook verschillende besluitvormingsmethoden hanteren. Verder wordt ook gekeken naar andere contextvariabelen die van invloed kunnen zijn op de wijze van besluitvorming.

Het conceptueel model ziet er als volgt uit:



Figuur 4: Het conceptueel model van het onderzoek

3. Onderzoeksmethode

3.1 Empirische methode

De in de literatuur gevonden onderzoeken naar de besluitvorming bij start-ups leggen geen link met de omgeving waarin de start-ups actief zijn en er wordt niet verklaard waarom start-ups voor een bepaalde besluitvormingsmethode kiezen. Deze aspecten worden in deze scriptie onderzocht.

Doordat deze scriptie zich richt op een proces en de onderliggende *waarom* vraag leent kwalitatief onderzoek zich het beste. Middels kwalitatief onderzoek is op basis van 11 cases onderzocht of er verbanden zijn welke interessant genoeg zijn om later op grotere schaal op kwantitatieve wijze verder te onderzoeken.

Er is sprake zijn van theorie bouwend onderzoek omdat het een bijdrage levert aan de literatuur omtrent strategische besluitvorming binnen start-ups in combinatie met haar omgeving. Het onderzoek is op een kwalitatieve wijze uitgevoerd in de vorm van een meervoudige, vergelijkende case-study. Deze vergelijkende case-study is gedaan op basis van de hiërarchische methode (Verschuren, 2007). Brymann en Bell (2015) geven aan dat kwalitatief onderzoek empathie heeft met het proces waar in dit onderzoek naar gekeken wordt. “Een proces is de opeenvolging van individuele en collectieve gebeurtenissen, acties en activiteiten die zich ontwikkelen door de tijd” (Bell, 2015). Omdat dit onderzoek de denk- en handelingswijze binnen het proces van strategische besluitvorming door de ondernemer van start-ups wil blootleggen is de kwalitatieve benadering hiervoor geschikt. Juist de beleving en interpretatie is dat wat de ondernemer beïnvloedt, hierover zijn in het theoretisch kader ook biases geformuleerd (Schwenk, 1995).

3.2 Keuze, omvang van de steekproef en selectie

De cases zijn gekozen op basis van een selecte steekproef waarbij er voorwaarden aan de cases zijn gesteld. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij start-ups welke:

1. Daadwerkelijk gestart zijn en zich in de creation, proving en grow fase (Witt, 2004) bevinden;
2. Een uitontwikkeld product of dienst hebben en hiermee actief zijn op de markt;
3. In staat zijn geweest om externe financiering te verkrijgen;
4. Voldoen aan de criteria van een kleine onderneming volgens de Europese commissie;
5. Actief zijn in diverse omgevingen.

Voordat met elke start-up in gesprek is gegaan was niet duidelijk in welke omgevingstypering men actief was. Het doel van de onderzoeker is geweest om binnen elke omgevingstypering, vier in totaal, een aantal start-ups te interviewen zodat elke omgevingstypering wordt vertegenwoordigd. Waarbij het in ieder geval noodzakelijk was dat er uiterste omgevingstyperingen in de steekproef zaten.

Tevens is gekeken of dat op de onderliggende niveaus van de omgevingstyperingen (de dynamiek,

complexiteit en voorspelbaarheid) voldoende uitersten aanwezig zijn teneinde een goede analyse te kunnen maken van de verschillende wijzen van besluitvorming binnen de diversiteit aan omgevingen waarin start-ups actief zijn.

In totaliteit zijn 11 start-ups geïnterviewd. Dit aantal is het maximaal haalbare gezien de periode waarin de scriptie dient te worden afgerond maar geeft voldoende body aan het onderzoek om conclusies te kunnen trekken.

De start-ups zijn middels het eigen netwerk gevonden. Bij de selectie hiervan zijn de criteria zoals in het begin van deze paragraaf benoemd leidend geweest. De analytische eenheid is echter de onderneming. Blijkens de literatuur is de ondernemer bij kleine organisaties degene die de strategische beslissingen neemt. Daarom zijn de interviews gehouden met de ondernemer die verantwoordelijk is geweest voor de keuze en beslissing inzake de financiering.

3.3 Dataverzameling en data-analyse

Het onderzoek is uitgevoerd middels semi gestructureerde interviews. Voor deze vorm is gekozen aangezien het belangrijk is de werkelijke beslissingsmethode en het proces boven tafel te krijgen. Het was daarom wenselijk om de geïnterviewde zo open en breed mogelijk te kunnen bevragen. Middels semi gestructureerde interviews kan ook goed worden doorggevraagd. De kwalitatieve benadering laat ruimte om niet eerder geziene concepten te positioneren waardoor het onderzoek een bredere context kan krijgen.

Op voorhand is een korte vragenlijst opgezet welke de onderzoeker heeft gehanteerd gedurende de interviews. Dit om te voorkomen dat bepaalde onderwerpen vergeten worden (Bell, 2015). Alle gesprekken zijn met goedvinden van de geïnterviewde opgenomen en later nagenoeg volledig uitgewerkt en getranscribeerd.

De volgende data is verzameld gedurende de interviews:

- 1) De omgevingstypering waarin de start-up actief is (Volberda, 2009);
- 2) De besluitvormingsmethode vanuit de causation en effectuation theorie (Sarasvathy, 2001);
- 3) Argumentatie waarom deze besluitvormingsmethoden worden gehanteerd;
- 4) Of een eerdere financieringsbeslissing heeft plaatsgevonden en hoe dit traject verschilde ten opzichte van het onderzochte traject;
- 5) Overige contextvariabelen als opleiding, ervaring, mate van advisering.

Hieronder wordt per punt behandeld hoe deze data verzameld is:

- 1) Om de omgevingstypering per case telkens op dezelfde wijze vast te stellen is gebruik gemaakt van de vragen van de Quick Scan Flexibiliteit (Volberda, 2009), zie bijlage 1. Deze heeft de onderzoeker in het begin van het gesprek laten invullen door de geïnterviewde, waarna de onderzoeker heeft gevraagd deze toe te lichten.
- 2) Bij het onderzoeken van de wijze waarop het beslissingsproces plaats heeft gevonden is op hoofdlijnen gebruik worden gemaakt de vragenlijst welke is ontwikkeld door Chandler et al. (2011) om zowel causation (het rationele) en effectuation (het intuïtieve) te onderzoeken (zie bijlage 2). Deze vragen zijn gebruikt om het gesprek op gang te krijgen indien dit nodig was of om verdiepingsvragen te stellen.
- 3) Om te achterhalen waarom een start-up een bepaalde besluitvormingsmethode hanteert, heeft de onderzoeker nadrukkelijk de waarom vraag gesteld om de onderliggende argumentatie te verzamelen.
- 4) Bij elke start-up is geïnventariseerd of men meerdere financieringsbeslissingen heeft doorlopen en of deze wel of niet hebben geleid tot het gewenste effect. Indien dit het geval was is door de onderzoeker nagegaan wat de verschillen en overeenkomsten van deze trajecten zijn geweest. Dit met als doel om vast te stellen of bepaalde besluitvormingsmethoden in een bepaalde omgeving wel of niet tot het gewenste effect leiden.
- 5) Deze informatie is verkregen door deze vragen expliciet aan de geïnterviewden te stellen.

In bijlage 3 is het conceptuele raamwerk inclusief interviewvragen, toegevoegd. In bijlage 4 is de lijst met interviewvragen toegevoegd. De hoofdvragen hebben houvast geboden aan het semi gestructureerde interview. Eventuele verdiepingsvragen zijn gesteld indien dit nodig is was om het interview op gang te krijgen cq om de concepten te raken indien dit nog niet is gebeurd.

De getranscribeerde interviews zijn vervolgens geanalyseerd. Dit is gedaan door het coderen van uitspraken en vermelden van relevante citaten welke betrekking hebben op het beslissingsproces. Dit is gedaan direct na het uitwerken van de interviews, om zo snel mogelijk grip te krijgen op de data (Bell, 2015). Aan de hand van deze analyse is duidelijk geworden op welke wijze binnen elke case de besluitvorming heeft plaatsgevonden.

Nadat de in-case analyse van alle start-ups was voltooid is vervolgens een cross-case analyse (Yin, 2014) uitgevoerd om te kijken naar de overeenkomsten en/of verschillen tussen de wijze waarop beslissingen worden genomen binnen de diverse omgevingen.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

3.4.1 Interne validiteit

Volgens Bryman & Bell (2015) is interne validiteit voornamelijk relevant in onderzoeken waarbij causaliteit onderzocht wordt. Dat is in dit onderzoek niet het geval echter, om ervoor te zorgen dat de door de geïnterviewden aangeleverde informatie juist wordt geïnterpreteerd en verwerkt, worden enkele werkwijzen gehanteerd die hieraan bijdragen. Ten eerste is respondent validatie (Bell, 2015) toegepast. De onderzoeker heeft direct na het interview zijn bevindingen mondeling terug gekoppeld ter validatie. Tevens heeft de onderzoeker aangegeven op welke wijze deze informatie verwerkt zal worden. De geïnterviewde heeft deze bevindingen bevestigd of waar nodig nog nader toegelicht.

Ten tweede is triangulatie (Bell, 2015) toegepast. Triangulatie leende zich in dit onderzoek perfect om de ingevulde vragenlijst van Volberda (2009) te toetsen. Dit heeft de onderzoeker gedaan aan de hand van secundaire informatie zoals de website van de onderneming en beschikbare branche-informatie.

3.4.2 Externe validiteit

Externe validiteit gaat volgens Bryman & Bell (2015) over de mate waarin de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar andere sociale omgevingen. In dit onderzoek is gekozen voor een case study aanpak onder 11 start-ups die actief zijn in diverse omgevingen, waardoor de generaliseerbaarheid op dat vlak beperkt mogelijk zal zijn. De mogelijke generalisaties zijn wellicht wel van toepassing op kleine organisaties die niet direct een start-up zijn. Dan dient er wel sprake te zijn van de uitkomst dat in een overgroot deel van de cases gevonden is.

3.4.3 Interne betrouwbaarheid

Interne betrouwbaarheid geldt voornamelijk op het moment dat er sprake is van meerdere onderzoekers. Zij dienen onderling overeenstemming te bereiken over wat men heeft gehoord en gezien (Bell, 2015). In dit onderzoek is er echter sprake van één onderzoeker. De scriptant heeft er echter voor gezorgd dat de interviews zijn opgenomen, zijn getranscribeerd op relevante punten en dat deze informatie eveneens beschikbaar is voor de scriptiebegeleider.

3.4.4 Externe betrouwbaarheid

Externe betrouwbaarheid gaat over het repliceerbaar maken van het onderzoek. Dit is in kwalitatief onderzoek veelal een complicerende factor. Bepaalde *settings* kunnen nu eenmaal niet exact worden herhaald (Bell, 2015). De onderzoeker heeft er echter voor gezorgd dat alle relevante informatie met betrekking tot de case studies wordt genoteerd in de resultaten. Dit zodat de duidelijk wordt waar, wanneer, met wie in welke setting en welke volgorde is gesproken.

4 Resultaten

4.1 Start-ups

In totaliteit zijn 11 start-ups betrokken in dit onderzoek. Er is sprake van een ruime diversiteit aan start-ups. De start-ups zijn actief in diverse sectoren en op diverse locaties actief. Elke start-up heeft een innovatief product ontwikkeld en vermarkt deze. Tevens is er een grote verscheidenheid aan leeftijd, ervaring, gebruik van advisering gedurende de financieringstrajecten en een diversiteit aan financiers. Een overzicht van de start-ups welke hebben meegewerkt aan dit onderzoek is terug te vinden in tabel 2. Tevens is hieronder een beknopte toelichting over de bedrijfsactiviteit terug te lezen.

| Bedrijfsnaam | Aantal Medewerkers | Jaar Oprichting | Jaar van marktintroductie | Sector/branche | Plaats |
|-------------------|--------------------|-----------------|---------------------------|------------------------|------------|
| Squease | 3 | 2009 | 2012 | Healthcare | Eindhoven |
| SMART Photonics | 14 | 2012 | 2012 | Fotonica | Eindhoven |
| Nemo Healthcare | 6 | 2010 | 2014 | Healthcare | Eindhoven |
| Sqoony | 6 | 2015 | 2015 | Online video | Eindhoven |
| Flexotels | 8 | 2008 | 2010 | Recreatie | Best |
| Athom/Homey | 12 | 2014 | 2016 | Consumentenelectronica | Enschede |
| Bizzcentral | 3 | 2015 | 2015 | ICT | Leusden |
| Moyee Coffee | 32 | 2012 | 2013 | Voedingsmiddelen | Amsterdam |
| Applied Bio. Sys. | 12 | 2009 | 2012 | Healthcare | Maastricht |
| Pathofinder | 21 | 2004 | 2006 | Life science | Maastricht |
| Smartgoals | 3 + flexibel | 2011 | 2014 | Sport/fitness | Eindhoven |

Tabel 2: overzicht geïnterviewde start-ups

Squease:

Squease is ontstaan tijdens een afstudeerproject aan het Royal College of Art and Design in Londen. Men heeft een drukvest ontwikkeld en verkoopt deze. Dit drukvest zorgt ervoor dat mensen met autisme/ADHD beter om kunnen gaan met prikkels uit de omgeving. Men heeft een kantoor in de thuismarkten Nederland en Engeland. Buiten de thuismarkten die men verder wil optimaliseren is men verder afhankelijk van distributeurs die de drukvesten voor hen in de markt zetten. Zo is men actief in Duitsland, Canada, Amerika, Australië, Nieuw Zeeland en andere Europese landen. Momenteel zit men in de fase van het verder uitbreiden van het distributienetwerk om een grotere geografische dekking te krijgen. In 2010 was men de winnaar van de Herman Wijffels innovatieprijs van de Rabobank. Besluiten worden door het gehele team gezamenlijk genomen.

SMART Photonics:

SMART Photonics produceert en levert fotonische chips aan toeleveranciers voor bedrijven in de data- en telecom, medische toepassingen, luchtvaart of internetinfrastructuur. De chips zorgen voor geleiding van data, detecteren bijvoorbeeld gassen in de lucht of meten verbuigingen. De chip verwerkt dit, op basis van de fotonische techniek, dusdanig snel dat de wereldwijde behoefte aan datatoename bijgebeend kan blijven. Men heeft recent de eerste eigen fabriek geopend op de High

Tech Campus in Eindhoven, gezien de toename van de vraag moet er over 2 jaar een nieuwe fabriek staan ter waarde van 100 miljoen. Doel van de komende jaren is de productie opschalen. Het directie- en management team bestaat uit personen met een ruime Philips / ASML / TU/e en bancaire achtergrond. Besluiten worden binnen het directieteam genomen.

Nemo Healthcare:

Nemo is een start-up die nieuwe technologie heeft bedacht voor betere zwangerschapsbewaking. Door de beschikbaarheid van de technologie van Nemo is men in staat om bepaalde risico's voor de gezondheid van het ongeboren kind vroegtijdig te detecteren en daardoor de behandel mogelijkheden te vergroten. Afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van productontwikkeling en marktacceptatie. Middels een recent opgehaalde subsidie van 4 miljoen en het succesvol aantrekken van een venture capitalist welke 3 miljoen investeert focust men zich de komende periode op het doorontwikkelen van het product (miniaturisatie) en wenst men internationaal door te gaan breken. Gedurende de eerste financieringsronde waren er binnen Nemo geen mensen werkzaam die ervaring hadden met dergelijke trajecten. Gedurende de tweede financieringsronde is iemand toegetreden die hier wel ervaring mee heeft. Besluiten worden binnen het directieteam genomen.

Sqoony:

Bij Sqoony heeft men een techniek ontwikkeld waarmee bedrijven (Rabobank bijvoorbeeld) gebruikers van de app (je banking app bijvoorbeeld) filmpjes kan toesturen. Als gebruiker hoef je informatie dus niet te gaan "zoeken" maar het wordt automatisch aan je verzonden. Stel je voor dat de spaarrente stijgt, dan kan Rabobank ervoor kiezen om hier een e-mail over te sturen of ze zorgen ervoor dat je een filmpje te zien krijgt wanneer je inlogt op je banking-app, waar de CEO persoonlijk en kort uitlegt waarom de rente gestegen is. Meerdere personen binnen deze start-up hebben ervaring met start-ups en met bijbehorende financieringstrajecten. Besluiten worden binnen het directieteam in combinatie met de aandeelhouders genomen.

Flexotels:

Flexotels richt zich op de productie en exploitatie van inklapbare hotelkamers welke veelal op evenementen en festivals worden gebruikt. De techniek is gepatenteerd. Men zit momenteel in de groeifase. De laatste jaren zijn het aantal evenementen fors toegenomen en is er ook een grote vraag gekomen vanuit overheden voor de opvang van asielzoekers. De directeur grootaandeelhouder had bij aanvang geen ervaring met start-ups noch met bijbehorende financieringstrajecten. Besluiten

worden door de DGA zelfstandig genomen.

Athom/Homey:

Homey is een device voor de consumentenmarkt. Men levert aan consumenten en later ook aan de detailhandel. Je plaatst Homey in huis of kantoor en het staat in contact met al je apparatuur zoals de thermostaat, radio, TV, lampen enz. Door te spreken geeft men commando's aan Homey die deze vervolgens doorseint naar je devices in huis (lampen gaan aan, televisie uit enz). In 2014 was men Starter of The Year (ING bank) en verder heeft men diverse innovation awards gewonnen. Het product is ontstaan tijdens de studie van een van de founders. Beide founders hadden bij aanvang geen ervaring met een schaalbare start-up noch met bijbehorende financieringstrajecten. Besluiten nemen de directieleden gezamenlijk.

Bizzcentral:

Bizzcentral is een spinoff van een grotere IT onderneming welke innovatieve business software ontwikkelt. Bizzcentral fungeert als dealer en zet deze software in de markt. Momenteel is er naast de twee founders (27 en 25 jaar) 1 medewerker in dienst. Één van de founders heeft een achtergrond als accountant en vanuit die hoedanigheid bekend met financieringstrajecten en waarderingmethoden van bedrijven. Men had geen ervaring met start-ups. Besluiten nemen de twee founders gezamenlijk.

Moyee Coffee:

Moyee Coffee is gestart vanuit een ideologie. Men heeft een fairchain koffie keten opgezet. Hierbij komen de bonen uit Ethiopië en worden daar eveneens gebrand. Iets wat bij andere koffieproducenten gebeurd in het "rijke" westen. Door dit branden in het land van herkomst komt 50% van de marge terecht in het land van herkomst in plaats van 10-15% zoals bij de traditionele koffie bedrijven. Men zit momenteel in de groeifase, de omzet is de afgelopen drie jaar, elk jaar met factor 3 toegenomen. De founder had bij oprichting van de start-up enige ervaring met het opzetten van bedrijven en het financieren ervan. Besluiten worden door hem zelfstandig genomen.

Applied Biomedical Systems:

ABS is gestart als consultancy onderneming en heeft parallel aan deze advieswerkzaamheden een eigen product ontwikkeld, de Mydiagnostick. Dit handzame device is bedoeld om boezem- of atrium fibrilleren te onderscheiden van normale hartritmes. Momenteel zijn er 12 medewerkers werkzaam. De onderneming zit nu tegen het punt aan dat er opgeschaald dient te worden, tegen de groeifase aan. De founder van ABS heeft een loondienst achtergrond en zodoende geen ervaring met het

opzetten van start-ups en bijbehorende financieringstrajecten. Besluiten worden door hem zelfstandig genomen.

Pathofinder:

Men heeft een nieuwe techniek ontwikkeld waarin via uitgebreide moleculaire diagnostiek infectieziekten op een zeer snelle wijze kunnen worden geïdentificeerd. Momenteel kan deze techniek worden gehanteerd voor 22 ziekteverwekkers in het lichaam van de mens. Denk hierbij aan luchtweginfecties, SOA's en het papillomavirus. Doordat dergelijke infectieziekten op zeer snelle wijze kunnen worden geïdentificeerd is het goedkoper en efficiënter en uiteraard beter voor de patiënt. Met het productportfolio dat men nu heeft wil men de verkoop wereldwijd gaan uitrollen. De founder had bij de opstart geen ervaring met start-ups en ook niet met de bijbehorende financieringstrajecten. Besluiten worden door hem zelfstandig genomen.

Smartgoals:

Een trainingstool in de vorm van poortjes / goals die trainingen effectiever kunnen maken door gebruik van deze techniek. In Nederland maken de clubs Ajax, PSV en Feyenoord hier al volop gebruik van. Het doet nu ook zijn intrede in de hockey en fitness. Men verkoopt de Smartgoals aan professionele- maar ook aan amateurclubs. Men wil nu gaan opschalen en stappen naar het buitenland zetten. Het idee is ontstaan gedurende een afstudeerproject van één van de aandeelhouders. Deze heeft vervolgens een complementair team om zich heen verzameld waaronder een zeer ervaren ondernemer die bedrijven succesvol heeft opgezet en verkocht. Bij aanvang was er dus sprake van ervaring op het gebied van start-ups en bijbehorende financieringstrajecten. Besluiten worden gezamenlijk genomen.

4.2 Besluitvorming

Aan de hand van de theorie van Sarasvathy (2001) en de vragenlijst van Chandler et al. (2011) is per start-up bepaald op welke wijze men het financieringsproces heeft doorlopen en het besluit is genomen. In deze paragraaf wordt middels één case beschrijving duidelijk gemaakt hoe de causation methode in zijn werk gaat, voor de effectuation methode zijn twee cases beschreven.

4.2.1 De causation methode

In totaliteit hebben vijf van de elf start-ups de eerste (of enige) én eventuele tweede financieringsronde doorlopen via de causation methode. Uiteindelijk stappen vier van de elf start-ups bij een 2^e financieringsronde over van de effectuation methode naar de causation methode. Hierop wordt in paragraaf 4.2.4 verder ingegaan. Volgens de theorie van Sarasvathy (2001) is er bij de causation methode sprake van de volgende punten:

Uitgangspunt: De ondernemer selecteert vantevoren, op basis van een uitgevoerde analyse de financieringsvorm waarvan hij of zij denkt dat deze de beste is (doelen).

Logica: Er wordt een plan ontwikkeld hoe dit doel het beste bereikt kan worden en de uiteindelijke financieringsoplossing wijkt nauwelijks af van het in eerste instantie geselecteerde doel (voorspellen).

Besluit: Het doel dat de ondernemer had wordt ingegeven door de verwachting van het beste financiële resultaat en of de grootste kans van slagen (verwachte opbrengst).

Gedurende de interviews en nadien bij de analyse is gekeken of de gedane uitspraken en het doorlopen proces raakvlak heeft met bovenstaande punten. Hieronder zal op basis van één case-beschrijving duidelijk worden gemaakt hoe de causation methode in de praktijk in zijn werk gaat.

Case beschrijving: Athom/Homey:

Aan de hand van de casus van Athom/Homey wordt hieronder een beschrijving gegeven van het causation proces dat zij hebben doorlopen. Athom is actief in consumentenelektronica, hiervoor heeft men een product ontwikkeld welke men laat produceren en zelf vermarkt.

“We hebben dus van begin af aan bewust gekozen om die twee traps financiering in te zetten.”

(Witkamp (CEO Athom), 2016)

Uitgangspunt (doelen):

Athom heeft bij aanvang van de eerste financieringsronde een analyse gemaakt van de diverse financieringsmogelijkheden die er zijn: “Kijk, een bank financiert niet, dus dan blijven Business Angels, Venture Capital en Crowdfunding over, die hebben we afgewogen” (Witkamp, 2016). Men heeft vervolgens in eerste instantie gekozen om aan de slag te gaan met crowdfunding: “Met crowdfunding kun je niet genoeg geld ophalen om het uiteindelijk door te laten groeien, in ieder geval niet met Kickstarter want daar geef je eigenlijk een pre-sale met korting dus daar houd je niks aan over. Maar wat we daarmee wel kunnen doen is het product van de grond af krijgen, weten dat hier vraag naar is (validatie) en vervolgens naar Business angels of Venture Capitalists gaan”.

Witkamp zag in de eerste financieringsronde crowdfunding dus als beste optie, dit zodat men via de crowdfunding de eerste producten kon ontwikkelen en de eerste klanten zou verwerven. Als die twee stappen gezet zijn, dan is het daarna aantrekkelijk om investeerders aan te trekken. Daarover zegt Witkamp (2016): “We wisten na de crowdfunding toen nog niet exact of we met Business Angels of een Venture Capitalist aan de slag wilden. Daar hebben we ons toen in verdiept”. Uiteindelijk heeft men als doel gesteld om een Business Angel binnenboord te halen, waarin men eveneens een duidelijk doel had: “Een Business Angel moet geloven waarmee je bezig bent, die moet het liefst

toegevoegde waarde bieden op een manier, dat kan zijn door netwerk, door eerdere kennis, door relevante ervaring, maar dat kan op allerlei gebieden zijn” (Witkamp, 2016).

Logica (voorspellen):

Over de wijze waarop ze de crowdfunding campagne succesvol hebben aangepakt vertelt Witkamp (2016) het volgende: “je kijkt naar succesvolle crowdfunding campagnes, wat doen zij en dat neem je over. Voor ons product, in de consumentenelektronica, was dat gewoon de beste keuze op dat moment. We hebben vantevoren wel goed nagedacht van hoe we deze campagne succesvol zouden kunnen maken”. Het ontwikkelen van een plan, het zo goed mogelijk proberen te voorspellen dat is de wijze waarop Witkamp aangeeft altijd te handelen: “Voor mij is het logisch om een analyse te maken van de situatie, hier staan we en daar willen we heen. Wat moet ik doen om dat te bereiken” (Witkamp, 2016).

Besluit (verwachte opbrengst):

Het besluit om met een bepaalde financier in zee te gaan heeft binnen de causation methode altijd het achterliggende idee dat het gaat om de hoogste opbrengst dan wel dat men gaat voor een doel met de grootste kans van slagen. Binnen Athom was hier ook duidelijk sprake van: “het crowdfundingtraject was erg succesvol: we hadden het doel van € 100.000 maar hebben € 200.000 opgehaald” (Witkamp, 2016). Zelfs het besluit om met crowdfundingplatform Kickstarter aan de slag te gaan, was een bewuste: “Kickstarter staat bekend namelijk als synoniem voor reward based crowdfunding waarbij je een product krijgt of een beloning. Kickstarter is gewoon een begrip, pure namedropping. Het is het grootste platform, de meeste mensen zitten er op” (Witkamp, 2016). Aangezien Athom mede als doel had om middels crowdfunding zoveel mogelijk naamsbekendheid te genereren, zou volgens hen dit platform hiervoor zorgen door het grote bereik dat het heeft.

In de tweede ronde, waar men op zoek ging naar een Business Angel was eveneens de verwachte opbrengst het belangrijkste: “Toen we de crowdfunding binnen hadden zijn we eerst gaan bouwen en wachten, niet meteen aan de slag gegaan met investeerders maar eerst bootstrappen zodat de waarde van het bedrijf zou toenemen. Sommige investeerders bijvoorbeeld hebben ons in de tussentijd gevonden en benaderd, maar dat hebben we afgehouden, die willen we pas als we dichter tegen de marktintroductie zitten. Gewoon ervoor zorgen dat je een hogere waardering krijgt zodat je minder equity hoeft weg te geven voor het geld dat je ervoor krijgt” (Witkamp, 2016). Men had een duidelijke visie wat men wilde bereiken en dat was een zo hoog mogelijk opbrengst genereren in ruil voor zo weinig mogelijk aandelen.

4.2.2 De effectuation methode

Zes van de elf start-ups hebben in de eerste financieringsronde gebruik gemaakt van de effectuation methode. Vijf van deze start-ups hebben in een volgende financieringsronde de causation methode geprefereerd boven de effectuation methode, hier wordt in paragraaf 4.2.4 verder op ingegaan. Volgens de theorie van Sarasvathy (2001) is er bij de effectuation methode sprake van de volgende punten:

Uitgangspunt: Aan de hand van de beschikbare middelen (wie ben ik?, wie ken ik?, wat heb ik?) wordt bekeken wat men ermee kan bereiken (middelen).

Logica: Er wordt geëxperimenteerd met meerdere financieringsoplossingen, men staat gedurende het traject open voor alternatieve mogelijkheden die zich aandienen en de uiteindelijke financieringsoplossing verschilt veel van de eerste gedachten (controleren/flexibiliteit).

Besluit: De beslissing is mede afhankelijk geweest van hetgeen een start-up maximaal wilde inzetten (geaccepteerd verlies).

Gedurende de interviews en nadien bij de analyse is gekeken of de gedane uitspraken en het doorlopen proces raakvlak heeft met bovenstaande punten. Hieronder zal op basis van twee case beschrijvingen duidelijk worden gemaakt hoe de effectuation methode in de praktijk in zijn werk gaat.

Case beschrijving: Squease:

Aan de hand van de casus van Squease wordt hieronder een beschrijving gegeven van het effectuation proces dat zij hebben doorlopen. Men heeft een drukvest ontwikkeld en verkoopt deze. Dit drukvest zorgt ervoor dat mensen met autisme/ADHD beter om kunnen gaan met prikkels uit de omgeving.

“Het is niet dat we perse voor investeerders hebben gekozen, het was uiteindelijk de enige optie”

(Ploegmakers (directeur Squease), 2016)

Uitgangspunt (middelen):

Na afronding van de studie aan het Royal College of Art and Design in Londen start Squease. Een businessplan is men gaan schrijven toen dit nodig bleek om mee te kunnen dingen voor de designprijzen. Met de opbrengst van meerdere designprijzen en beschikbare eigen middelen heeft men de eerste prototypes gemaakt. Vervolgens is men gaan zoeken naar investeerders. “Via een tussenpersoon die we kenden zijn we in contact gekomen met een aantal investeerders. Deze tussenpersoon kwam uit het netwerk van een van ons” (Ploegmakers, 2016). Men is dus in eerste

instantie gestart met het afgaan van de middelen, kansen en netwerk welke men tot beschikking had. Hierover zegt Ploegmakers (2016) vervolgens nog: “Als ik nu weer een financieringsronde zou moeten doen dan zou ik me beter laten adviseren, ten eerste op welke financiering het beste bij ons past, de voor- en nadelen hiervan op een rijtje zetten. Daarna zou ik een plan gaan maken hoe het verder aan te pakken. Dit zou ik veel planmatiger aanpakken dan dat we de vorige keer gedaan hebben. We hebben onvoldoende geselecteerd op partijen die we binnenboord hebben gehaald”.

Logica (controleren/flexibiliteit):

Een van de organisaties van een designprijs gaven aan dat als Squease investeerders zou vinden voor een bedrag van £ 100.000 zij £ 50.000 extra zouden schenken. Ploegmakers (2016) vertelt: “. Dat zijn we dus gaan doen, want dan zouden we dus een stuk risicoloos geld krijgen en een gedeelte van de investeerders”. Verder vertelt Ploegmakers (2016) over het proces: “We zijn ook nog wel met de bank gaan praten, maar dat liep op niets uit. Crowdfunding was in die tijd nog niet zo bekend als nu, dat zouden we anders zeker hebben onderzocht. Uiteindelijk moesten we ook wel met de investeerders in zee anders moesten we de stekker eruit trekken, het was de enige mogelijkheid om door te gaan. Het is niet dat we perse voor investeerders hebben gekozen, het was uiteindelijk de enige optie”.

Besluit (geaccepteerd verlies):

Op het moment dat enkele serieuze investeerders zich meldden is het team van Squease hier verder op ingegaan. Ploegmakers (2016) vertelt: “Op dat moment was het: ze willen in ons investeren, is goed: gaan we doen! Maar op dat moment was het enkel de keuze of we gaan er mee akkoord of we moeten stoppen. Het was voor ons op dat moment acceptabel om er mee door te gaan omdat we in deze opzet persoonlijk niets konden verliezen, we waren niet privé aansprakelijk voor die leningen. Wat ik wel weg wilde geven was onze tijd, inzet en aandelen. Dus dat hebben we in het begin ook gedaan”. “Achteraf gezien hadden we hier meer advies in moeten hebben, we zijn in die zin te snel akkoord gegaan met de investeerders. We hadden ons beter moeten verdiepen in de investeerders, met wie we in zee zijn gegaan en wat de onderlinge verwachtingen van elkaar waren”.

Case beschrijving: Applied Biomedical Systems (ABS)

Aan de hand van de casus van Applied Biomedical Systems wordt hieronder een beschrijving gegeven van het effectuation proces dat zij hebben doorlopen. ABS heeft een eigen product ontwikkeld, de Mydiagnostick. Dit handzame device is bedoeld om boezem- of atrium fibrilleren te onderscheiden van normale hartritmes. Vanaf 2010 is men nagenoeg continu bezig met het aantrekken van een financiering.

“In het begin hadden we nog niet duidelijk welke financiers we uiteindelijk mee in zee zouden gaan.

Dat was niet te voorspellen.” (Larik (CEO ABS), 2016)

Uitgangspunt (middelen):

Vanuit een loondienstverband is dhr. Van Larik gestart met ABS. Over de wijze waarop hij het financieringstraject is opgestart zegt hij het volgende: “We zijn uiteraard begonnen met de wegen waarmee we bekend waren, zoals subsidieprogramma’s, die wegen kende ik vanuit mijn werk bij Medtronic”. Vervolgens geeft hij aan: “Parallel daaraan heb ik de eerste meeting gehad met LIOF, Nedermaas en Rabobank: die hadden een LEF fund. Dat hoorde ik van andere partijen in de markt waarmee ik hierover gesprekken had.” Over een latere fase geeft hij aan: “Ik heb zelf weer bijgefinancierd en een medewerker heeft een lening verstrekt”. Uit het gesprek bleek dat Van Larik bij aanvang van het financieringstraject geen duidelijk doel had wat bereikt diende te worden. Hij is bij het aangaan van financieringen uitgegaan van de middelen die hij had, eigen middelen en bekende contacten.

Logica (controleren/flexibiliteit):

Gedurende het financieringstraject heeft dhr. Van Larik continu open gestaan voor alternatieven. Hij geeft dan ook aan: In het begin hadden we nog niet duidelijk welke financiers we uiteindelijk mee in zee zouden gaan. Dat was niet te voorspellen (Larik, 2016). Over alle partijen die hij gesproken heeft wordt door Van Larik (2016) gezegd:” Zo hebben we pogingen gedaan om financiering te krijgen bij Eurostars en het innovatiekrediet van het ministerie van EZ. Daarna hebben we ook nog gesproken met ABN, ING en Deutsche bank. Heel vroeg in het traject hadden we ook al contact gelegd met het innovatiefonds van de provincie Limburg”. Over het meest recente traject van eind 2015 geeft Van Larik nogmaals aan dat hij meerdere opties heeft open gehouden: “We zijn weer in gesprek gegaan met diverse partijen waaronder de provincie” (Larik, 2016).

Besluit (geaccepteerd verlies):

Van Larik geeft aan in eerste instantie moeite te hebben gehad met het afgeven van aandelen, hij zegt hierover: “In het begin denk je er niet aan dat je eigendom moet gaan weggeven, in het begin was het vooral emotioneel eigendom. Maar je moet reëel zijn, zonder centen kom je er niet” (Larik, 2016). In een latere financieringronde moet hij eveneens aandelen weggeven om aan middelen te komen: “LIOF wilde vervolgens ook weer aandelen aankopen en dat is ook gebeurd” (Larik, 2016). Het verwateren van aandelen was voor Van Larik uiteindelijk een geaccepteerd “verlies” en is daarom ook met dergelijke partijen in zee gegaan. Over een Venture Capitalist zegt hij het volgende: “Gaandeweg leer je ook hoe andere bedrijven gefinancierd zijn, bijvoorbeeld door VC’s die hadden

direct de CEO vervangen! Dat wilde ik natuurlijk niet.” (Larik, 2016). Het kwijtraken van zijn plek als CEO zou voor Van Larik geen acceptabel verlies meer zijn, mede daarom is niet voor dergelijke partij gekozen.

4.2.3 Cross-case analyse

In voorgaande twee paragrafen is op basis van een drietal cases het onderscheid in proces duidelijk gemaakt tussen een causation en effectuation benadering. Hieronder in tabel 3 is het overzicht weergegeven van de gevonden wijze van besluitvorming bij de verschillende start-ups. Meerdere start-ups die deel uitmaken van het onderzoek hebben meerdere financieringsrondes gedaan, indien dit het geval is en de besluitvormingsmethode is aangepast gedurende deze rondes, dan wordt dat in deze tabel vermeld.

| Bedrijfsnaam | Uitgangspunt | Logica | Besluit | Typering |
|----------------------|--------------|-------------|---------------------|--------------|
| Squease | Middelen | Controleren | Geac. verlies | Effectuation |
| Flexotels (5 rondes) | Middelen | Controleren | Geac. verlies | Effectuation |
| Bizzcentral | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| Moyee Coffee | Middelen | Controleren | Geac. verlies | Effectuation |
| 2e ronde | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| Sqoony | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| 2e ronde | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| Pathofinder | Middelen | Controleren | Geac. verlies | Effectuation |
| 2e ronde | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| Nemo Healthcare | Doelen | Controleren | Geac. verlies | Effectuation |
| 2e ronde | Doelen | Controleren | Verwachte opbrengst | Causation |
| Smartgoals | Doelen | Controleren | Verwachte opbrengst | Causation |
| 2e ronde | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| SMART Photonics | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| 2e ronde | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| Applied Bio. Sys. | Middelen | Controleren | Geac. verlies | Effectuation |
| 2e ronde | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| Athom | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |
| 2e ronde | Doelen | Voorspellen | Verwachte opbrengst | Causation |

Tabel 3: De wijze van besluitvorming onder de start-ups

In tabel 3 is terug te zien dat een tweetal start-ups, te weten Nemo Healthcare en Smartgoals op één van de drie variabelen anders scoort dan hoort bij een bepaalde logica. Ondanks deze ene afwijkende variabele heb ik ervoor gekozen de meest overheersende logica te noteren bij “typering”.

Motivatie voor de causation methode:

Alle vijf de start-ups die hebben gehandeld volgens de causation methode geven heel duidelijk aan dat ze deze wijze hebben gehanteerd met het doel op de hoogste opbrengst, beste kans van slagen of het binnenhalen van de beste strategische partner.

Motivatie voor de effectuation methode

Bij enkele van de zes start-ups die volgens de effectuation methode handelen komt duidelijk naar voren waarom men gestart is met de effectuation methode. Zo wordt aangegeven: “Het is als een hobby traject begonnen en daarom ben ik in het begin totaal niet zakelijk geweest en eigenlijk nog steeds niet. Daardoor heb ik eigenlijk in het begin gewoon onvoldoende goed nagedacht wat de consequenties zouden zijn van de eerste financieringsrondes. Ik heb teveel toegelaten, iedereen die wilde meedoen kreeg aandelen, huppakkee!”. Bij een drietal start-ups wordt aangegeven dat het voornamelijk is gelegen in de onbekendheid en onervarenheid: “Ik was ontwerper en totaal onbekend in de wereld van investeerders en financiers. Ik wist de helft van de tijd niet waar ze het over hadden of waar het over ging en dan moet je zo’n besluit nemen. Daarom vond ik het belangrijk dat ik als persoon zo min mogelijk risico zou lopen: wat ik wel weg wilde geven was onze tijd, inzet en aandelen. Dus dat hebben we in het begin ook gedaan”. Een andere geïnterviewde geeft aan: “We zijn uiteraard begonnen met de wegen waarmee we bekend waren, zoals subsidieprogramma’s, die wegen kende ik vanuit mijn werk”.

4.2.4 Van effectuation naar causation

Van de zes start-ups die in de eerste financieringsronde(s) via de effectuation methode hebben gehandeld, schakelen er vier over op de causation methode in een latere financieringsronde. Daarnaast heeft één start-up aangegeven dat mocht er nog een financieringsronde volgen, dat ze dit op een meer rationele manier zouden aanpakken. De redenen die hiervoor worden aangevoerd zijn vrij divers: het is te inefficiënt, het kost te veel tijd, we halen er te weinig financiering mee op, tot: het is begonnen als een ideologie en daarmee heb ik onvoldoende rationeel gehandeld. Tevens blijkt dat men niet tevreden is met de uiteindelijke financieringsoplossing welke is opgehaald via de effectuation methode. Ter illustratie volgen hieronder van drie cases de citaten:

Zo geeft een geïnterviewde aan: “Achteraf gezien hadden we misschien niet met al deze investeerders in zee moeten gaan, we hebben onvoldoende geselecteerd op partijen die we binnenboord hebben gehaald”. “Als ik nu weer een financieringsronde zou moeten doen dan zou ik me beter laten adviseren, ten eerste op welke financiering het beste bij ons past, de voor- en nadelen hiervan op een rijtje zetten. Dat vind ik al lastig. Daarna zou ik een plan gaan maken hoe het verder aan te pakken. Dit zou ik veel planmatiger aanpakken dan dat we de vorige keer gedaan hebben”.

Een andere geïnterviewde vertelde: “Pas hebben we bonen aangekocht voor € 360.000 met equity!

Dat is gewoon niet goed, dat hadden we bancair moeten doen”. “Het is als een hobby traject begonnen en daarom ben ik in het begin totaal niet zakelijk geweest en eigenlijk nog steeds niet. Daardoor heb ik eigenlijk in het begin gewoon onvoldoende goed nagedacht wat de consequenties zouden zijn van de eerste financieringsrondes. Ik heb teveel toegelaten, iedereen die wilde meedoen kreeg aandelen, huppakkee! Nu in de huidige financieringsronde gaat het om grote bedragen. We zijn in gesprek met twee serieuze investeringsmaatschappijen. Die zitten er erg zakelijk in. Ik overweeg nu dan ook om wel advies in te gaan winnen en mezelf te laten begeleiden. De komende 6 maanden ga ik me vol focussen op hoe ik dit het beste kan aanpakken en wat de beste oplossing is voor mij en voor mijn bedrijf. Ik ben nu op zoek naar de meest optimale financieringsstructuur. Op de Financial engineering ga ik me richten. Met als doel het persoonlijk belang: de beste rendementen genereren en het algemene belang: een gezond bedrijf neerzetten”.

Als laatste voorbeeld het volgende citaat: “Als we nu terugkijken op wat we aan financieringen hebben gehad: dat zijn allemaal kleine dingen, kruimelwerken. Dat kunnen we wel blijven doen maar dat kost ons te veel tijd, energie, is inefficiënt. Dus we hebben besloten om te gaan voor een “grote financiering” dan moet je denken aan een bedrag van meerdere miljoenen. Maar dat betekent dus wel dat je de bedrijfsstrategie, productplannen een keer volledig op orde maakt. Het positieve daarvan is weer dat je na gaat denken over een management team dat je wilt samenstellen om het bedrijf professioneler te maken. We zijn zaken als het productplan echt aan het aanscherpen, niet een beetje van dit of misschien een beetje van dat: nee een duidelijke strategie. We zijn een te lange tijd teveel onderzoekers geweest, we wilden continu blijven doorontwikkelen want anders vonden we het niet meer leuk. De “formele” kant vonden veel mensen hier in het bedrijf niet leuk. We zijn nu met meerdere partijen in gesprek die ons kunnen helpen met deze “grote financiering” onder begeleiding van Ernst & Young zijn we nu voor de eerste keer een investeringsmemorandum aan het maken. De businessplannen die wij eerder schreven waren vooral heel technisch van aard, daar had een investeerder niks aan”.

4.3 Omgevingen

De 11 start-ups zijn actief in verschillende omgevingstyperingen. Één start-up is actief in een stabiele omgeving, zeven in een matig competitieve omgeving, twee in een turbulente omgeving en één in extreem turbulente omgeving. Zie tevens tabel 4.

| Bedrijfsnaam | Dynamiek | Complexiteit | Voorspel- baarheid | Typering | Korte beschrijving omgeving |
|-------------------|----------|--------------|-----------------------|---------------|--|
| Squease | - | - | +/- | Stabiel | Weinig concurrentie, in de markt veranderd niet veel |
| Flexotels | +/- | - | + | Matig comp. | Nieuw product in een nieuwe markt, weinig concurrentie |
| Bizzcentral | + | + | + | Matig comp. | Veel ontwikkelingen in de branche, richting duidelijk |
| Moyee Coffee | - | + | + | Matig comp. | Stabiele traditionele markt, acteert met niche product |
| Sqoony | + | +/- | + | Matig comp. | Complexe markt en technologie, acteert in een niche |
| Pathofinder | + | + | + | Matig comp. | Conservatieve markt, veranderingen gaan snel, richting duidelijk |
| Nemo Healthcare | - | ++ | +/- | Matig comp. | Conservatieve markt, complex door zorgstelsel |
| Smartgoals | - | + | +/- | Matig comp. | Enkel traditionele concurrenten, gebruiker is niet de betaler |
| SMART Photonics | + | + | - | Turbulent | Veelbelovende technologie: veel concurrentie, ook in buitenland |
| Applied Bio. Sys. | - | + | - | Turbulent | Conservatieve markt, complex door vergoedingsfeer |
| Athom | ++ | ++ | + | Extreem turb. | Veranderingen gaan enorm snel, vraag verandert in hoog tempo |

Tabel 4: De start-ups met de omgevingstypering

De uitkomsten van bovenstaande omgevingstyperingen zijn afkomstig uit de door de geïnterviewde ingevulde Quick Scan Flexibiliteit van Volberda (2009). Middels een korte beschrijving van de omgeving wordt duidelijk gemaakt waarom een bepaalde omgevingstypering daadwerkelijk past bij de start-up. Hieronder volgt per omgevingstypering nog een beschrijving zoals deze bekend is in de literatuur. Tevens worden per omgevingstypering nog één of enkele citaten aangehaald welke afkomstig zijn van de geïnterviewden.

4.3.1 De stabiele omgeving

Indien de omgeving zowel statisch (lage dynamiek), simpel (beperkte complexiteit) en voorspelbaar is wordt deze gekenmerkt als “stabiel” (Volberda, 2009).

Slechts één van de 11 start-ups is actief in een stabiele omgeving. Hieronder volgen enkele citaten die bevestigen dat deze start-up daadwerkelijk in een stabiele omgeving actief is.

Dynamiek

“Concurrenten hebben we niet bar veel, er is niemand die in ons vaarwater zit”. “Momenteel heb ik geen voorraad, vroeger raakte ik daarvan in paniek. Nu niet meer, ze kunnen toch nergens anders heen. Ze wachten wel een week of twee” aldus de geïnterviewde.

Complexiteit

Er wordt aangegeven: “Het heeft een tijdje geduurd voordat er acceptatie was in de markt voor ons product, dat is er nu en dat vergaat niet ineens er zijn ook geen twintig andere opties waaruit klanten kunnen kiezen”.

Voorspelbaarheid

“We hebben slechts drie concurrenten, we hebben ze goed in beeld. Het is alleen lastig te achterhalen of zij het gaan redden of niet maar in onze markt veranderd niet veel”.

4.3.2 De matig competitieve omgeving

Indien de omgeving dynamische en/of complex is, maar niet onvoorspelbaar dan wordt deze geclassificeerd als “matig competitief” (Volberda, 2009). Maar liefst zeven van de elf start-ups zijn actief in een matig competitieve omgeving. Hieronder volgt per variabele enkele citaten.

Dynamiek

“De ene ontwikkeling is nog niet klaar en de volgende dient zich alweer aan, dat maakt dat de omgeving dynamisch is”. Een ander geeft aan: “De medische wereld is heel conservatief en daarmee niet gevoelig voor veranderingen”.

Complexiteit

Een geïnterviewde geeft aan: “De markt is bij ons complex omdat de gebruikers niet de betalers zijn. En de betalers, de amateurclubs hebben weinig geld. De professionele clubs willen er niet voor betalen, we moeten er zo ongeveer geld bijgeven. De markt is heel overzichtelijk, maar de beslissingstrajecten zijn erg complex”. “Als je kijkt naar de factoren die een rol spelen in mijn markt dan zijn dat ook de bezuinigingen die worden doorgevoerd in de zorg. Het omgooien van de zorgstelsels: de integratie van eerste en tweedelij bijvoorbeeld, dat heeft direct gevolgen voor mijn markt” aldus een andere geïnterviewde.

Voorspelbaarheid

“Het gaat steeds meer op naar de kant van user based, jij hebt de controle. Het gaat ook allemaal richting video en mobiel, dat zijn ook bekende trends”. “Er gebeurt van alles in de IT, maar het is nooit echt onvoorspelbaar, de richting is duidelijk”. Aldus twee geïnterviewden.

4.3.3 De turbulente omgeving

Indien de omgeving dynamisch en/of complex is maar bovenal onvoorspelbaar, wordt deze geclassificeerd als “turbulent” (Volberda, 2009). Een tweetal start-ups zijn actief in een turbulente omgeving.

Dynamiek

“We hebben wel een kleine voorsprong op de concurrentie maar hier moeten we niet teveel op leunen. Amerika heeft aangegeven 600 miljoen in deze technologie te gaan investeren en China 2 miljard om de achterstand met ons in te halen. Dus de voorsprong behouden is wel een kunst”.

Complexiteit

Over de complexiteit binnen de healthcare wordt verteld: “Wij hebben een product ontwikkeld dat preventief beroertes opspoot: dat kan heel veel geld besparen, ook voor verzekeringsmaatschappijen waar we het hebben aangeboden. Maar die willen er niet aan: in

preventie zijn ze niet geïnteresseerd. Ze willen gewoon alleen maar poen maken”.

Voorspelbaarheid

“We weten nooit alles wat er in de markt speelt, maar horen wel wat via beurzen en partners. Doordat we een kapitaal intensief bedrijf zijn en in dito markt zitten, verschijnen concurrenten ineens snel aan het oppervlak: ze willen bij opstart namelijk graag de publiciteit in”.

4.3.4 De extreem turbulente omgeving

In geval van extreme scores op twee of meer variabelen en met name op de variabele onvoorspelbaarheid, spreken we van “extreme turbulentie” (Volberda, 2009). Slechts één van de 11 start-ups is actief in een extreem turbulente omgeving. Hieronder volgen enkele citaten van deze geïnterviewde.

Dynamiek en complexiteit:

“Consumentenelektronica is een markt die momenteel heel snel veranderd, daardoor dynamisch en toch ook wel complex is”. “De markt vraagt continu om veranderingen, ze willen méér kunnen met de producten die ze hebben, koppelingen met andere producten”. “De markt waarin wij actief zijn wordt pas net ontgonnen, het begint net”.

Voorspelbaarheid

“De consument is weliswaar soms onvoorspelbaar maar we weten welke kant het op gaat, dus in die zin is de markt wel voorspelbaar. Het is wel goed in te schatten wie je doelgroep is enzovoorts”.

4.4 Samenhang resultaten

In paragraaf 4.2 is de wijze van besluitvorming in kaart gebracht. In paragraaf 4.3 de omgeving van de start-ups. In deze paragraaf zullen deze twee typeringen met elkaar worden gecombineerd en zal bekeken worden welke bevindingen hieruit gedestilleerd kunnen worden. Tevens wordt in deze paragraaf aandacht geschonken aan de overige contextvariabelen die zijn onderzocht. Deze overige contextvariabelen lijken een belangrijke bijdragen te leveren aan de vraag waarom start-ups een bepaalde handelingswijze hanteren.

4.4.1 Besluitvorming en omgeving gecombineerd

In tabel 5 wordt weergegeven in welke omgevingstypering start-ups actief zijn en hoe zich dit verhoudt tot de wijze waarop start-ups besluiten nemen.

| Bedrijfsnaam | Dynamiek | Complexiteit | Voorspelbaarheid | Typering Omgeving | Typering besluitvorming |
|-------------------|----------|--------------|------------------|----------------------|----------------------------|
| Squease | - | - | +/- | Stabiel | Effectuation |
| Flexotels | +/- | - | + | Matig competitief | Effectuation |
| Bizzcentral | + | + | + | Matig competitief | Causation |
| Moyee Coffee | - | + | + | Matig competitief | Effectuation |
| 2e ronde | | | | | Causation |
| Sqoony | + | +/- | + | Matig competitief | Causation |
| 2e ronde | | | | | Causation |
| Pathofinder | + | + | + | Matig competitief | Effectuation |
| 2e ronde | | | | | Causation |
| Nemo Healthcare | - | ++ | +/- | Matig competitief | Effectuation |
| 2e ronde | | | | | Causation |
| Smartgoals | - | + | +/- | Matig competitief | Causation |
| 2e ronde | | | | | Causation |
| SMART Photonics | + | + | - | Turbulent | Causation |
| 2e ronde | | | | | Causation |
| Applied Bio. Sys. | - | + | - | Turbulent | Effectuation |
| 2e ronde | | | | | Causation |
| Athom | ++ | ++ | + | Extreem turbulent | Causation |
| 2e ronde | | | | | Causation |

Tabel 5: De wijze van besluitvorming afgezet tegen de omgevingstypering

Uit bovenstaande tabel blijkt dat beide besluitvormingslogica's gebruikt worden in de verschillende omgevingstyperingen. Gezien het feit dat een zevental start-ups actief zijn in een matig competitieve omgeving en slechts een gering aantal in overige omgevingstyperingen is er voor gekozen om te analyseren hoe de besluitvorming van de start-ups zich verhoudt tot de onderliggende variabelen van de omgevingstypering, namelijk de dynamiek, complexiteit en voorspelbaarheid.

Hoge dynamiek

Een vijftal start-ups zijn actief in een zeer dynamische omgeving. Een viertal hiervan en de vijfde in tweede instantie, hebben het besluitvormingstraject doorlopen volgens de causation logica. Slechts bij een tweetal cases (SMART photonics; Sqoony) komt naar voren dat de dynamische omgeving een rol heeft gespeeld bij het besluitvormingsproces. Een van de geïnterviewde zegt daarover:

“Daarnaast moet het ook snel omdat we onze First move advantage moeten behouden. Je moet zorgen dat je je momentum behoudt, de techniek gaat hard, dus je moet ook snel zijn”. De

geïnterviewde geeft aan dat door de dynamiek van de markt de financieringsbesluiten ook snel genomen dienen te worden en dit vraagt volgens de geïnterviewde een rationele aanpak. In de

tweede case waarin duidelijk wordt dat de dynamische omgeving een rol speelt in het

financieringstraject wordt er het volgende over gezegd: “De omgeving is voor ons sowieso uitdagend, want als we nu een investeringsbesluit nemen (een nieuw apparaat bijvoorbeeld) dan duurt het bijna een jaar voordat we over kunnen beschikken. In dat jaar kan op de markt veel

gebeuren. Vandaar dat het belangrijk is dat we goed plannen en vooruit kijken”.

Lage dynamiek

Bij een vijftal start-ups is sprake van een laag dynamische omgeving en bij één start-up een gemiddelde dynamiek. Bij vijf van deze zes start-ups is in eerste instantie sprake van een effectuation benadering. Uit geen enkele van deze zes cases blijkt dat de lage omgevingsdynamiek de aanleiding is geweest om via de effectuation methode te handelen. Vier van de vijf start-ups schakelen in een tweede financieringsronde dan ook over naar de causation benadering. Uit paragraaf 4.2.4 blijkt waarom start-ups dit doen: voornamelijk uit ontevredenheid van het eerste traject en men geeft aan dat er “geleerd” wordt gedurende het traject.

Hoge complexiteit

Bij een negental start-ups is sprake van een complexe of zeer complexe omgeving. Binnen deze groep start-ups wordt zowel de effectuation methode als de causation methode toegepast. Slechts in één case (Bizzcentral) is aangegeven dat de complexiteit van de omgeving daadwerkelijk effect heeft gehad op de wijze waarop het financieringstraject is doorlopen. De geïnterviewde zegt hierover: “Ik heb een plan, en ik ben op zoek naar iemand die daar ook in gelooft. Die de dynamiek en complexiteit van de branche begrijpt. Een van de investeerders komt ook uit de IT, daarvan wisten we gewoon die kent de branche, die snapt het”. Doordat men zich bij deze start-up realiseerde in een complexe omgeving actief te zijn, wilde men per definitie een financier hebben die deze complexiteit zou begrijpen. Dit heeft mede geresulteerd in een aanpak conform de causation methode.

Bij een aantal start-ups wordt aangegeven dat de hoge complexiteit van de markt wel gevolgen heeft gehad gedurende het financieringsproces, een citaat als voorbeeld: “De complexiteit van de markt, de acceptatie en implementatie van nieuwe technologie is heel erg van invloed op hoe onze business wordt beoordeeld door financiers”. Hij geeft hiermee aan, doordat financiers er op een terughoudende manier naar kijken, dit een vertragend effect heeft gehad. Binnen een andere case wordt aangegeven: “De complexiteit van de markt heeft een rol gespeeld in het financieringstraject: je moet gaan concurreren met grote partijen, investeren in een ander land, dat wilde in het begin niemand aan behalve ikzelf, toen ik kon aantonen dat het een levensvatbaar product was, kon ik pas anderen overtuigen”. Deze voorbeelden geven aan dat de complexiteit van de omgeving het traject op zich wel kunnen beïnvloeden maar zoals eerder gezegd is slechts in één case terug gevonden dat als gevolg van de complexiteit van de omgeving men de wijze van aanpak en besluitvorming hierdoor heeft laten beïnvloeden.

Lage complexiteit

Een drietal start-ups (Squease; Flexotels; Sqoony) hebben aangegeven in een lage of gemiddeld complexe omgeving actief te zijn.

De twee start-ups die actief zijn in een omgeving met een lage complexiteit hebben beiden volgens de effectuation methode gehandeld. De start-up in de gemiddeld complexe omgeving volgens de causation methode. Uit geen van deze drie cases blijkt dat de lage complexiteit invloed heeft gehad op de wijze waarop de start-ups hun wijze van aanpak en besluitvorming hierdoor heeft laten beïnvloeden.

Voorspelbaarheid

Een zestal start-ups heeft aangegeven actief te zijn in een voorspelbare omgeving. Bij deze zes start-ups wordt net zo vaak de effectuation methode als de causation methode gehanteerd. Dit is op zich opvallend omdat het in voorspelbare omgevingen juist mogelijk moet zijn om de toekomst te voorspellen, wat de logica is achter de causation methode. Zo wordt binnen een case (Moyee Coffee) gezegd, die heeft aangegeven in een voorspelbare omgeving actief te zijn: "In beginsel ben ik begonnen met rekenen, daaruit bleek de financieringsbehoefte. Ik heb eerst de businesscase helemaal helder proberen te krijgen, om te kijken wat er nodig is". Dat heeft in deze case vervolgens echter niet geleid tot een causation benadering. Bij slechts één case (Athom) is duidelijk geworden dat de voorspelbaarheid van de omgeving mede heeft geleid tot een causation benadering. De geïnterviewde geeft namelijk aan: "De consument is weliswaar soms onvoorspelbaar maar we weten welke kant het op gaat, dus in die zin is de markt wel voorspelbaar. Het is wel goed in te schatten wie je doelgroep is enz. Doordat we actief zijn in de business to consumer markt was crowdfunding gewoon de beste optie".

Onvoorspelbaarheid

Bij twee cases (SMART Photonics; ABS) is aangegeven dat men acteert in een onvoorspelbare omgeving. Bij de ene case is sprake van een causation benadering terwijl de andere start-up de effectuation benadering heeft gehanteerd. Uit één case (SMART Photonics) blijkt dat de onvoorspelbaarheid er juist voor zorgt dat men een zo goed als mogelijke inschatting wil maken en dit zorgt dan voor de causation methode: "De omgeving is voor ons sowieso uitdagend, want als we nu een investeringsbesluit nemen, een nieuw apparaat bijvoorbeeld, dan duurt het bijna een jaar voordat we er over kunnen beschikken. In dat jaar kan op de markt veel gebeuren. Vandaar dat het belangrijk is dat we goed plannen en vooruit kijken". Over het managen van die onvoorspelbaarheid wordt gezegd: "Het plan dat we nu op eigen initiatief aan het schrijven zijn ... daar hebben we een

sterk boekwerk van gemaakt, een businessplan van ruim 60 pagina's. Met heel veel onderbouwing, met linken naar marktrapporten, analyses van de EU enz. We hebben alles gebruikt wat we konden vinden om een gedegen verhaal neer te zetten. We hebben ook veel meer dan eerst overleg gehad met partijen en klanten over hoe dat toekomst eruit ziet en hoe we dit in onze plannen kunnen verwerken. Denk ook aan capaciteitsanalyses enz. Het rapport is doorvlochten van analyses en kwaliteit". Uit de andere case (ABS) bleek niet dat de onvoorspelbare omgeving een rol heeft gehad in de wijze van besluitvorming.

4.4.2 Overige context variabelen

In de vorige paragraaf is stil gestaan bij de mate waarin de omgeving invloed heeft gehad op de wijze van besluitvorming door start-ups, feitelijk de kern van deze scriptie. Gedurende het onderzoek zijn diverse andere context variabelen belicht welke in deze paragraaf zullen worden behandeld.

Door de rijkheid aan informatie uit het casestudie onderzoek is het ook mogelijk geweest om inzage te geven in enkele andere bevindingen zoals:

- Hoe verhoudt de ervaring van de ondernemer(s) zich ten opzichte van de wijze van besluitvorming?
- Hoe handelen start-ups met en zonder externe advisering?
- Heeft het besluitniveau binnen de organisatie effect op de wijze van besluitvorming? En;
- Welk effect heeft het type besluitvorming op de doorlooptijd van het financieringstraject?

In deze paragraaf zal de onderlinge samenhang van de bevindingen in kaart worden gebracht. Deze zijn in een overzicht terug te lezen in tabel 6.

| Bedrijfsnaam | Dynamiek | Complexiteit | Voorspelbaarheid | Typering besluitvorming | Ervaring | Advies | Besluitniveau | Doorlooptijd in mnd |
|-------------------|----------|--------------|------------------|-------------------------|----------|---------|---------------|---------------------|
| Squease | - | - | +/- | Effectuation | - | Beperkt | DT | 24 |
| Flexotels | +/- | - | + | Effectuation | - | Nee | DGA | 6 |
| Pathofinder | + | + | + | Effectuation | - | Beperkt | DGA | 6-8 |
| Moyee Coffee | - | + | + | Effectuation | +/- | Nee | DGA | 6 |
| Applied Bio. Sys. | - | + | - | Effectuation | - | Beperkt | DGA | Continu proces |
| Nemo Healthcare | - | ++ | +/- | Effectuation | - | Beperkt | MT/DT | 15 |
| 2e ronde* | | | | Causation | + | Beperkt | MT/DT | 6 |
| Athom | ++ | ++ | + | Causation | - | Beperkt | DT | 3 |
| Smartgoals | - | + | +/- | Causation | + | Ja | DT/Adhdrs | 3 |
| SMART Photonics | + | + | - | Causation | + | Ja | DT | 6 |
| Sqoony | + | +/- | + | Causation | + | Ja | DT/Adhdrs | 2-3 |
| Bizzcentral | + | + | + | Causation | + | Ja | DT | 4 |

Tabel 6: Overzicht van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek

* 2^e ronde is toegevoegd aangezien in de 2^e financieringsronde men een ervaren persoon heeft aangenomen

DGA: Directeur Groot Aandeelhouder; DT: Directieteam; MT: Managementteam

Ervaring

Een bevinding is dat de vier start-ups waar van begin af aan ervaring in het team aanwezig was op het vlak van het oprichten van ondernemingen en het financieren van bedrijven allen een rationeel

traject doorlopen hebben. Dit wordt weergegeven in tabel 6.

Van de zeven start-ups waar geen of weinig ervaring was bij de oprichter of in het team hebben zes start-ups het financieringstraject doorlopen op basis van de effectuation methode. Opvallend daarin is wel dat er lerend vermogen aanwezig is bij deze ondernemers. Van deze zes start-ups die begonnen met de effectuation methode hebben er vier in de tweede financieringsronde het namelijk rationeel aangepakt volgens de causation methode. Een vijfde start-up geeft aan dat als een tweede financieringsronde zich aandient men het rationeler zou aanpakken. Er worden diverse argumenten aangevoerd waarom men de wijze van besluitvorming aanpast van intuïtie naar een meer rationele aanpak: het is te inefficiënt, het kost te veel tijd, we halen er te weinig financiering mee op, tot: het is begonnen als een ideologie en daarmee heb ik onvoldoende rationeel gehandeld. Als je ondernemers vraagt hoe ze de financieringsronde achteraf bekijken is men vaak niet tevreden, dit in tegenstelling tot de start-ups die rationeel gehandeld hebben.

Ingewonnen advies

Een opvallende constatering is dat de start-ups waar ervaring met zakelijke financieringen aanwezig is in het team aangeven gebruik te hebben gemaakt van advisering. Dit terwijl de start-ups waar geen ervaring aanwezig was in het team aangeven slechts gedeeltelijk gebruik te hebben gemaakt van advisering of zelfs helemaal niet. Een geïnterviewde zegt hierover: “Ja ik heb veel ervaring met financieringstrajecten maar mijn ervaring is ook limited. Het is altijd goed om partijen te betrekken die nog meer ervaring hebben dan dat je zelf hebt en ook veel slimmer zijn, daar kan je alleen maar door groeien. Die zoeken we dan ook echt op”. Een geïnterviewde die slechts beperkt advies heeft ingewonnen geeft aan: “In het begin hebben we bij het Tilburg Innovation Center gezeten, een netwerk van start-ups waar mensen uit het bedrijfsleven ons kwamen adviseren. Daar hebben we tijdelijk een businesscoach gehad, maar dit was niet erg nuttig in mijn optiek. Het was te academisch: we moesten verkopen en omzet maken terwijl deze businesscoaches telkens aan kwamen met thema’s die we al lang achter ons hadden liggen of geprobeerd hadden”.

Besluitniveau

Een eveneens opvallende bevinding is dat het niveau waarop besluiten genomen worden ook gerelateerd lijkt te zijn op welke wijze besluiten worden genomen. Zo zijn alle start-ups waar de directeur grootaandeelhouder (DGA) zelfstandig de besluiten neemt, in eerste instantie gestart met een besluitvorming volgens de effectuation methode. Zie eveneens tabel 6.

De effectuation methode komt echter ook terug indien de besluiten worden genomen op een ander niveau. Uit de verschillende case studies wordt duidelijk dat de ondernemers die zelfstandig de

besluiten nemen, in beginsel erg sterk leunen op de voor hen bekende kanalen en contacten, zonder expliciet voor ogen te hebben welk doel ze wensen te bereiken. Dit zorgt ervoor dat ze handelen conform de effectuation methode. Bij meerdere start-ups die de besluiten gezamenlijk nemen wordt ook duidelijk dat juist de diverse kennis/ competenties/disciplines binnen een team als waardevol wordt beschouwd.

Doorlooptijd

In tabel 6 is een overzicht weergegeven van de doorlooptijd van de eerste financieringsrondes van alle start-ups. De tweede financieringsronde is hierin niet opgenomen aangezien niet elke start-up die gehad heeft en bij meerdere start-ups nog bezig is. Onder doorlooptijd wordt verstaan: de tijd van het moment van de identificatie van de financieringsbehoefte tot het moment dat men over de benodigde middelen kon beschikken.

Uit de resultaten blijkt dat de doorlooptijd van de trajecten bij de start-ups die in eerste instantie via de effectuation methode hebben gehandeld, langdurige trajecten zijn van 6 maanden tot 2 jaar en bij een enkele start-up het zelfs een continu proces is geweest gedurende een periode van 5 jaar.

Gemiddeld genomen, waarbij het traject van 5 jaar buiten beschouwing wordt gehouden, duurt het traject bij deze groep 12 maanden. De doorlooptijd van het financieringstraject bij start-ups die in eerste instantie al via de causation methode te werk zijn gegaan is significant korter, namelijk 4 maanden.

Meerdere geïnterviewden die actief zijn in een dynamisch omgeving geven aan dat het ook noodzakelijk is om snel te handelen teneinde je voorsprong te behouden. Zij geven aan gedurende een zo kort mogelijke periode volledige focus te leggen op het financieringstraject. Dit wordt bij voorkeur ook belegd bij 1 of 2 personen van de organisatie zodat de rest van het team hier geen last van heeft of onrust van krijgt. Uit een case studie komt naar voren: “Het doel is nu ook om de financieringsbehoefte zo snel mogelijk in te vullen. Dat moet geen jaar duren, want het houdt je hele organisatie bezig. Het moet bij één of twee personen liggen naar mijn idee en dan moet je je er een paar maanden vol op focussen en dan moet het ook geregeld zijn, anders gaat het zweven in de organisatie, vandaar dat ik het snel geregeld wil hebben. Daarnaast moet het ook snel omdat we onze First move advantage moeten behouden. Je moet zorgen dat je je momentum behoudt, de techniek gaat hard, dus je moet ook snel zijn”. Binnen een andere case wordt aangegeven: “Het businessplan voor de financiering bijvoorbeeld, daarvoor zijn we op een gegeven moment met een groep mensen gewoon avonden door gegaan om het af te krijgen: dat wordt top prio. Je kan niet meer langer wachten, je moet het geld dan binnen halen om je plannen te verwezenlijken en je klanten te blijven bedienen”.

Samenhang overige context variabelen:

Uit de vorige paragraaf bleek dat voornamelijk een hoge omgevingsdynamiek enig effect lijkt te hebben op de wijze van besluitvorming. Meerdere start-ups die actief zijn in een hoog dynamische omgeving geven aan dat dit hun aanpak in het financieringsproces heeft beïnvloedt en dit heeft geleid tot een causation aanpak. Tegelijkertijd zijn dit ook de start-ups waarin veelal ervaring aanwezig was in het team op het vlak van opzetten van start-ups én bekendheid met de zakelijke financieringstrajecten. Eveneens hebben de start-ups waar deze ervaring aanwezig was bijna allemaal externe advisering gebruikt terwijl start-ups waar deze ervaring niet aanwezig was, geen of beperkte advisering hebben gebruikt.

Start-ups waar geen ervaring aanwezig was hebben dit in veel gevallen ook niet ingeroepen. Zij handelden voornamelijk via de effectuation methode. Opvallend is dat deze ondernemers veelal ook dergelijke beslissingen zelfstandig hebben genomen. De doorlooptijd van het financieringstraject was bij deze groep start-ups ook significant langer dan bij de overige start-ups.

5 Conclusie en discussie

Middels dit hoofdstuk wordt het onderzoek afgerond. Gestart wordt met een korte samenvatting van de bevindingen, gevolgd door een stukje discussie waarin de bijdrage van het onderzoek wordt gepositioneerd ten opzichte van de bestaande literatuur. Vervolgens worden nog enkele beperkingen van het onderzoek geadresseerd om uiteindelijk af te ronden met een conclusie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek en worden aanbevelingen van praktische aard benoemd.

5.1 Samenvatting bevindingen

Binnen dit onderzoek is door middel van een meervoudige case-study getracht een antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

In hoeverre is bedrijfstak dynamiek van invloed op strategische financieringsbeslissingen binnen start-ups?

Middels een literatuuronderzoek is een raamwerk gevormd voor dit onderzoek. Vervolgens is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder 11 start-ups waarbij drie aspecten van belang waren:

1. Er moest sprake zijn van een start-up met een uitontwikkeld product of dienst;
2. De start-up moest met dit product of deze dienst actief zijn op de markt en;
3. Men moest in staat zijn geweest om een externe financiering te verkrijgen.

Dit zodat in dit onderzoek enkel wordt gekeken naar *gevorderde* start-ups die een succesvol financieringstraject hebben weten af te ronden. Vervolgens is in deze cases gekeken welke invloed de omgeving heeft gehad op de wijze waarop het proces is doorlopen.

Uit de resultaten blijkt dat van de 11 start-ups die betrokken zijn in dit onderzoek er één actief is in een stabiele omgeving, zeven in een matig competitieve omgeving, twee in een turbulente omgeving en één in een extreem turbulente omgeving. De causation en effectuation logica worden binnen al deze vier omgevingstyperingen ongeveer even vaak gebruikt, hier lijkt per omgevingstypering geen voorkeur voor een bepaalde logica te zijn.

Indien wordt ingezoomd op de drie variabelen die deze omgevingstypering bepalen, namelijk dynamiek, complexiteit en voorspelbaarheid dan valt op dat de start-ups die actief zijn in een omgeving met een hoge dynamiek bijna allemaal de voorkeur hebben voor de causation logica. Uit de combinatie van het type besluitvorming en de variabele complexiteit en voorspelbaarheid is geen patroon te destilleren. Binnen twee cases die actief zijn in een hoog dynamische omgeving en ook de causation logica hanteren wordt duidelijk dat de omgevingsdynamiek invloed heeft gehad op de

wijze waarop men het financieringstraject heeft doorlopen. Dit had betrekking op de dynamiek van de omgeving in combinatie met de onvoorspelbaarheid van de markt. Bij de tweede case kwam naar voren dat de dynamiek van de omgeving er voor heeft gezorgd dat zij snel wilden handelen en daardoor een rationele aanpak de voorkeur genoot.

Slechts bij één case kwam naar voren dat de complexiteit van de omgeving invloed heeft gehad op de wijze waarop men het financieringstraject heeft doorlopen. Doordat de ondernemer zich bewust is van het feit dat hij actief is in een complexere omgeving, geeft hij aan doelmatig en rationeel geredeneerd te hebben.

Bij een tweetal cases kwam naar voren dat de (on)voorspelbaarheid van de omgeving het besluitvormingstraject heeft beïnvloedt. Bij één casus waarin sprake is van een onvoorspelbare omgeving resulteerde dit in de causation logica. In een andere case, met een overzichtelijke en voorspelbare omgeving resulteerde dit eveneens in een causation logica.

Kortom, slechts binnen een paar cases is te herleiden dat de omgeving daadwerkelijk invloed heeft uitgeoefend op de wijze van besluitvorming gedurende het financieringstraject.

Uit de data lijkt dat de mate waarin een ondernemer of het team beschikt over ervaring in het opzetten van start-ups en financieringstrajecten bepalend is voor de wijze waarop besluiten worden genomen. Bijna alle start-ups die zelf ervaring hadden met dergelijke trajecten en of gebruik maakte van intensieve advisering handelden namelijk via de causation methode. De start-ups waar geen ervaring aanwezig was en die geen of slechts gedeeltelijk gebruik maakte van advisering handelden allen volgens de effectuation methode. Opvallend hierin is dat van deze laatste groep in de financieringsrondes die daar op volgde bijna allen zijn over gestapt van de effectuation logica naar de causation logica. Hierbij geeft men zelf aan dat de effectuation logica niet voldoende heeft opgeleverd, te inefficiënt is en men geeft zelf ook aan te “leren” en het daarom op een andere manier aan te pakken.

5.2 Discussie

5.2.1 Uitgangspunt

Belangrijk is dat alle start-ups in dit onderzoek in staat zijn geweest om een externe financiering te verkrijgen. Aangezien zowel de causation als effectuation methodes zijn gehanteerd als besluitvormingstype kan worden vastgesteld dat beide vormen van besluitvorming kunnen leiden tot een succesvol traject. Aangezien beide typen besluitvorming zijn geïdentificeerd onder de 11 start-ups kan worden vastgesteld dat de theorie van Sarasvathy (2001) een goed toepasbare theorie is.

Dat deze theorie nog relatief jong is en wellicht aanscherping behoeft zal hieronder beargumenteerd worden.

5.2.2 Koppeling met de literatuur

In de literatuur wordt beschreven dat strategische keuzes zowel in stabiele als dynamische omgevingen het beste kunnen worden genomen op basis van een rationeel proces (Bourgeois, 1988; Frederickson, 1984). Daarnaast wordt aangegeven dat binnen een onvoorspelbare omgeving intuïtief handelen ook goed past (Agor, 1989). Dit laatste is ook het beeld dat wordt geschetst door Sarasvathy (2001). Effectuation gedijt volgens haar theorie het beste in een dynamische omgeving waar causation verbonden wordt aan een statische omgeving.

Uit het onderzoek blijkt dat de start-ups die handelen volgens de effectuation methode vaak actief zijn in een stabiele, matig competitieve omgeving. De start-ups die actief zijn in een meer dynamische omgeving handelen juist vaker via de causation methode. Deze resultaten staan nagenoeg haaks op de theorie van Sarasvathy (2001). De theorie van Bourgeois (1988) en Frederickson (1984), dat rationele besluiten in een stabiele en onstabiele omgeving kunnen bijdragen aan het succes van de onderneming, lijkt in dit onderzoek nogmaals bekrachtigd te worden. Bijna alle ondernemers die in eerste instantie het financieringstraject hebben doorlopen middels de effectuation methode handelen de keer daarna volgens de causation methode: ze geven zelf aan dat, los van de omgeving waarin men acteert, een rationelere aanpak beter zou passen.

Agor (1989) verklaart dat intuïtie in een onstabiele omgeving tot positieve resultaten kan leiden. Kahtri (2000) kan dit daarentegen niet bevestigen. Uit dit onderzoek kan dit niet bevestigd noch ontkracht worden. Wel is duidelijk dat de start-ups die volgens het intuïtieve, de effectuation methode, gehandeld hebben zichzelf minder positief uitspreken over de opgebrachte resultaten.

Smith (1998) betoogde op basis van een onderzoek onder 150 start-ups en micro-firms dat het opstellen van een langere termijn planning zoals deze gehanteerd wordt bij grote bedrijven ook bij kan dragen aan het succes van kleinere bedrijven. Dit lijkt eveneens als resultaat uit dit onderzoek te komen. De start-ups die een gedegen planning maken en hier actief mee aan de slag gaan realiseren hun plannen in veel gevallen, binnen een kortere tijd en zijn meer tevreden over het afgelegde traject.

Bourgeois et al. (1988) lieten in een onderzoek onder top management teams van acht grote microcomputer bedrijven zien dat een rationeel besluitvormingstraject ook in een onstabiele

omgeving kan leiden tot betere resultaten voor de onderneming. Dit geldt eveneens voor de snelheid waarmee besluiten in een onstabiele omgevingen worden genomen, indien een besluit sneller genomen wordt, leidt dit tot betere resultaten (Eisenhardt, 1989). Dit zag je ook terug in dit onderzoek. Ondanks een turbulente, of zelfs extreem turbulente omgeving wordt er door enkele start-ups toch rationeel besloten. Hierin valt eveneens op zoals Eisenhardt stelt, dat deze start-ups dan ook focussen en dergelijke beslissingen snel nemen teneinde het resultaat te optimaliseren.

Voor wat betreft de overige contextvariabelen die gevonden zijn in het onderzoek kan een bevestiging in de literatuur gevonden worden. In de literatuur wordt aangegeven dat mensen die ervaring hebben met het opzetten van start-ups een voordeel hebben ten opzichte van ondernemers die geen ervaring hebben (Gelderen, 2005). Dit heeft men in dat onderzoek bevestigd gezien op basis van een onderzoek onder 517 start-ups. Dit beeld is in dit onderzoek nog eens bevestigd.

Een onderzoek uitgevoerd door Talaulicar et al. (2005) geeft aan dat de besluitvorming vollediger én sneller gaat wanneer directieleden zelfstandig de verantwoordelijkheid voor een bepaalde taak dragen. Uit meerdere cases in dit onderzoek blijkt inderdaad dat als de verantwoordelijkheid voor funding bij één persoon belegd wordt, dit traject sneller gaat. Daarmee kan deze theorie eveneens worden bevestigd.

In een onderzoek uitgevoerd onder start-ups door Van Gelderen et al. in 2005 wordt gesteld: “indien er gebruik wordt gemaakt van informatie en begeleiding, neemt de kans op succes onder onervaren ondernemers toe.” Deze bevinding lijkt in dit onderzoek eveneens bevestigd te worden. De start-ups die gebruik maakte van begeleiding hebben allen een kort en succesvol traject doorlopen. Dit in tegenstelling tot de start-ups die geen of beperkte begeleiding hebben gehad.

5.2.3 Bijdrage aan de literatuur

Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande kennis over start-ups en de wijzen waarop zij besluitvormingstrajecten doorlopen binnen diverse omgevingen. Tevens geeft het inzicht in welke mate de omgeving daadwerkelijk invloed uitoefent de strategische financieringsbeslissing. De theorie hierover is namelijk schaars maar zoals ook blijkt uit dit onderzoek wel degelijk relevant. Bestaande theorieën, zoals die van Sarasvathy (2001) bijvoorbeeld zou aangescherpt kunnen worden. Deze theorie lijkt namelijk geen rekening te houden met de achtergrond en ervaring van een ondernemer, maar die lijkt in de praktijk wel degelijk bepalend te zijn in de manier waarop gehandeld wordt en indien deze ervaring wordt ontwikkeld de gehanteerde logica ook wordt aangepast.

5.3 Beperkingen onderzoek

Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, daarbij dient een kanttekening geplaatst te worden dat deze methodiek zich niet leent voor uitgebreide generalisaties. Het doel was om een indicatie te

krijgen hoe dat start-ups strategische besluiten nemen binnen diverse omgevingen. Dat is ook gelukt. Op basis van een robuuster, kwantitatief onderzoek zouden eventueel generalisaties kunnen worden gedaan.

Interne validatie is een ander item. Op de ingevulde Quick Scan Flexibiliteit heeft door de onderzoeker triangulatie plaatsgevonden door te kijken naar de website, branche-informatie enzovoorts. Maar doordat enkel met de ondernemer zelf is gesproken en bij kleinere start-ups weinig op papier staat is het nauwelijks gelukt om gedane uitspraken te controleren. Anderzijds, doordat start-ups veelal in de media komen en zich ook nadrukkelijk profileren op internet kon bij meerdere start-ups een groot aantal feiten gecontroleerd worden. Één start-up heeft zelfs een video overhandigd waarin de verschillende stakeholders (aandeelhouders, investeerders enzovoorts) aan het woord zijn en exact hetzelfde verhaal vertellen als de CEO gedurende het interview.

De laatste beperking welke relevant genoeg is om te adresseren is de relatie van de onderzoeker met enkele start-ups. Met een drietal start-ups heeft de onderzoeker namelijk in de periode van 2010-2012 gesproken vanuit zijn rol als bankier, één daarvan ook nog in 2015. Dit zou invloed kunnen hebben op de onafhankelijkheid van de gedane uitspraken al zijn daar gedurende de interviews geen signalen van geweest.

5.4 Conclusie

Aan de hand van de gedane literatuurstudie en de analyse van het empirisch onderzoek kan in deze paragraaf een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag:

In hoeverre is bedrijfstak dynamiek van invloed op strategische financieringsbeslissingen binnen

start-ups?

Op basis van het gedane literatuur onderzoek was de verwachting dat start-ups in grote mate rationeel zouden handelen en dat start-ups die actief zijn in dynamische omgevingen wellicht zouden kiezen voor een meer intuïtieve aanpak. Uit het onderzoek blijkt dat start-ups actief zijn in diverse omgevingen, van stabiel tot extreem turbulent. Op basis van deze omgevingstyperingen kan niet gezegd worden dat de een of andere besluitvorming de voorkeur geniet. Echter, indien wordt ingezoomd op de variabele *dynamiek* dan blijkt dat start-ups in dynamische omgevingen vaker rationeel handelen en start-ups die actief zijn in minder dynamische omgevingen juist meer op intuïtie.

De verklaring hiervoor lijkt echter niet te liggen in de omgevingstypering maar in de ervaring en begeleiding van start-ups. Start-ups met weinig ervaring en of beperkte tot geen begeleiding handelen in eerste instantie namelijk intuïtief. Start-ups die ervaring hebben met dergelijke trajecten en/of goede begeleiding hebben gehad, handelen voornamelijk rationeel. Dat de verklaring hierin

kan worden gezocht wordt versterkt door het feit dat start-ups die in eerste instantie op intuïtie handelen nagenoeg collectief in een tweede financieringsronde rationeel handelen en aangeven dat ze dit bewust doen als gevolg van ontevredenheid en of een gebrek aan ervaring en begeleiding in eerste instantie. Tevens geeft men aan “geleerd” te hebben van het eerdere traject.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de omgeving waarin de start-up actief is slechts in enkele cases en in zeer beperkte mate invloed heeft gehad op de wijze waarin men het strategische financieringstraject heeft doorlopen.

5.5 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt ingegaan op suggesties voor vervolgonderzoek en wordt afgesloten met enkele praktische suggesties voor start-ups die voornemens zijn om externe financiering aan te trekken.

5.5.1 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een voor de hand liggende suggestie is het uitvoeren van deze studie op grotere schaal zodat op basis daarvan gegeneraliseerd zou kunnen worden. Tevens is een suggestie dat meer respondenten worden gevonden in de diverse omgevingstyperingen, zodat sterkere vergelijkingen kunnen worden gemaakt. Dit is in dit onderzoek getracht te doen, echter doordat vooraf niet bekend is in welke omgevingstypering een start-up gepositioneerd is, is hier lastig op te sturen. Indien meer tijd beschikbaar zou zijn voor dit onderzoek kan op deze wijze mogelijk betere data verworven worden.

Door de uitkomst dat ervaring en begeleiding/advisering mogelijk een belangrijke rol speelt in de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt, is het mogelijk ook interessant om te onderzoeken hoe dat start-ups hun management en of directieteam samenstellen. Houdt men rekening met de verschillende disciplines die van belang zijn bij het opzetten van een start-up?

5.5.2 Suggesties voor start-ups in de praktijk

Dit onderzoek heeft inzicht geboden in de wijze waarop start-ups diverse strategische financieringstrajecten hebben doorlopen. Middels zowel de causation als effectuation methode met succes, dat mag nogmaals benadrukt worden. Opvallend is echter dat start-ups die de financieringstrajecten middels de effectuation methode hebben doorlopen nagenoeg collectief aangeven niet tevreden te zijn met het proces en/of het eindresultaat en men geeft aan dit een volgende keer anders te doen of men doet het inmiddels ook op de causation wijze in een tweede ronde. De causation methode wordt voornamelijk gehanteerd door start-ups waar sprake was van ervaring in het team en waarbij intensieve begeleiding is geweest gedurende het traject. De causation methode levert een kortere doorlooptijd op en vaak wordt het gewenste resultaat ook

behaald. Start-ups ontstaan vaak doordat een nieuw product of dienst wordt ontwikkeld en deze vervolgens vermarkt worden. Het is aan de founder hiervan om een uitgebalanceerd team om zich heen te verzamelen, hierbij dient te worden gedacht aan alle disciplines die van belang zijn bij het exploiteren van een start-up.

6 Lijst met referenties

- Agor. (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications inc.
- Angel, T. B. (2015). *The Business Angel*. Opgeroepen op 12 11, 2015, van <http://www.thebusinessangel.org/difference-businessangel-venturecapital.html>
- Autoriteit Consument en Markt. (2015, 7 2). *www.mkbservicedesk.nl*. Opgeroepen op 6 18, 2016, van <http://www.mkbservicedesk.nl/10142/alternatieve-financiers-beter-zichtbaar.htm>
- Babüroglu. (1988). The vortical environment. *Human Relations* , V41 (3) P 181-210.
- Bell, B. &. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University press.
- Bettignies, B. (2007). Financing entrepreneurship: Bank finance versus venture capital. *Journal of Business Venturing* , (22) P 808-832.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review* , 94202 P 150-161.
- Blank, S. (2013). *Why the lean start-up changes everything*. Harvard Business Review.
- Blekman. (2013). *Corporate Effectuation; Wat managers kunnen leren van ondernemers*. Den Haag: Sdu uitgevers BV.
- Boeschoten, S. &. (2015). *Succes factors for crowdfunding founders and funders*. Cornell University Library.
- Bourgeois, E. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management science* , (34), 7, P816-835.
- Brinckmann, G. K. (2010). Meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business venturing* , V25, P 24-40.
- Brouthers. (1998). Driving Blind: strategic decision making in small companies. *Longe range planning* , Vol 31. (1) P130-138.
- Busenitz. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing* , 12, p9-30.
- Castrogiovanni. (1996). Pre-Startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of management* , (22), 6, P 801-822.
- Chandler, D. T. (2011). Causation and effectuation processes: a validation study. *Journal of Business venturing* , 26, P375-390.
- Commissie, E. (2007, 8 8). <http://eur-lex.europa.eu>. Opgeroepen op 12 4, 2015, van <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?qid=1449314066763&uri=URISERV:n26026>

- Covin, B. &. (2011). Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say they do? *Journal of Business venturing* , 26, P137-151.
- Dean, S. (1996). Does decision proces matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of management* , 39 (2) P368-396.
- Dijk, V. S. (2016, 4 15). Moyee Coffee. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Duchesneau, G. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Elsevier* , (5) P297-312.
- Duffhues. (2014). De complementaire functie van kredietunies in het Nederlandse financiële bestel. *MKB kredietunie* , (88) Oktober, P396-400.
- Dutchstartupmap.com. (2015). *Youngstartup*. Opgeroepen op 1 26, 2016, van <https://youngstartup.nl/blog/post/alle-nederlandse-startups-op-een-kaart/>
- Dutton, D. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal* , Vol 8 P 103-116.
- Eisenhardt. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of management* , (32) 3 P 543-576.
- Eisenhardt. (1992). Strategic decision making. *Strategic management Journal* , (13) P 17-37.
- Eisenhardt. (1997). Strategic decisions and all that jazz. *Business strategy review* , 8, (3), P1-3.
- Emery, T. (1963). The causal texture of organizational environments. *SAGE science collections* , P21-32.
- Feelders, R. (2016, 3 18). SMART Photonics. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Financieel Dagblad. (2016, 1 21). Opgeroepen op 6 18, 2016, van [www.fd.nl](http://fd.nl/economie-politiek/1135942/kamp-maant-banken-tot-meer-bedrijfsleningen): <http://fd.nl/economie-politiek/1135942/kamp-maant-banken-tot-meer-bedrijfsleningen>
- Forza. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *Emerald insight* , (22) 2, P152-194.
- Frederickson, M. (1984). Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of management journal* , (27) 2, P399-423.
- Gelderen, T. e. (2005). Succes and Risk factors in the Pre-Start-up phase. *Small Business Economics* , (24) P365-380.
- Gibcus, V. e. (2009). Strategic decision-making in small firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* , Vol 7 no.1 74-91.
- Goll, R. (1997). Rational decision making and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal* , 18:7 P 583-591.

- Haines, R. &. (2001). Loan Guarantees: costs of default and benefit to small firms. *Elsevier* , (16) P595-612.
- Hak, D. (2008). *Case study methodology in Business Research*. Amsterdam: Elsevier.
- Heger, C. (2016, 4 26). Smartgoals. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Heijden, H. v. (2016, 4 1). Flexotels. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Hickson. (1990). Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organizational studies* , 11/1 P001-016.
- Hough, W. (2003). Environmental dynamism and strategic decision making rationality. *Strategic management journal* , (24) P 481-489.
- Huyghebaert, V. d. (2007). The Determinants of Financial Structure: New Insights from Business Start-ups. *European Financial Management* , (13) no.1 P 101-133.
- ING. (2015). *Één op de 10.000 starters wordt een succesvolle start-up*. ING Economisch Bureau.
- Jansen, V. G. (2011). Information processing and strategic decision making in small and medium sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal* , 31 (2) 192-216.
- Jaspers, F. (2016, 2 11). Dr. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Kelly. (2007). *The handbook of research on venture capital*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kempen, R. v. (2016, 3 29). Sqoony. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Khandwalla. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khatri, N. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations* , 53 (1) P 57-86.
- Koning, M. d. (2012). *Investeren in high tech start-ups: criteria van durfinvesteerdere en andere financiers*. Rotterdam: RSM Erasmus Universiteit.
- Koo, L. &. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics* , (24) P17-28.
- KVK. (2014). Jaaroverzicht ondernemend Nederland.
- Larik, V. v. (2016, 4 22). Applied Biomedical Systems. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Larralde, S. &. (2010). *Crowdfunding of entrepreneurial ventures*. Oxford: Oxford University press.
- Lemmens, B. (2016, 3 25). Nemo Healthcare. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Liberman-Yaconi, H. H. (2010). Toward a model of understanding strategic decision making in micro firms: exploring the Australian information technology sector. *Journal of Small Business Management* , 48 (1) P 70-95.
- Lind. (2001). Fairness heuristic theory. *Advances in organizational justice* , P 56-88.

- Matzler, B. M. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review* , Vol 49 (1) P 13-16.
- Mazzolini. (1981). How strategic decisions are made. *Longe range planning* , Vol 14 (3) P 85-96.
- Mc Arthur, N. (1991). Environmental dynamism, complexity and munificence as moderators of strategy-performance relationships. *Journal of business research* , 23, P349-361.
- Mintzberg, R. T. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly* , Vol 21 (2) P246-275.
- Oerlemans. (2007). *Netwerken en innovatie: een perfecte match?* Tilburg: Rede.
- Parker. (2006). *The Life cycle of entrepreneurial ventures*. New York: Springer.
- Pearce, R. (2011). *Strategic management: formulation, implementation and control*. South Carolina: McGraw Hill Higher Education.
- Ploegmakers, K. (2016, 3 18). Squease. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Porter. (2009). *Concurrentie strategie*. Amsterdam: Business contact (twaalfde druk).
- Rijksoverheid. (2015). Opgeroepen op 12 11, 2015, van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemen-en-innovatie/inhoud/ondersteuning-voor-midden--en-kleinbedrijf-mkb>
- Sarasvathy. (2001). Causation and effectuation. *Academy of management review* , Vol 26 (2) P243-263.
- Sarasvathy. (2003). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Charlottesville.
- Schwenk. (1995). Strategic Decision Making. *Journal of management* , Vol 21, (3) P 471-493.
- Seghers, M. V. (2009). Entrepreneurs' knowledge about financing alternatives: impact of human and social capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research* , (29), issue 5, article 4.
- Simons, G. (2016, 4 22). Pathofinder. (R. v. Dijck, Interviewer)
- Smith. (1998). Strategies for start-ups. *Longe Range Planning* , 36 (6) P 857-872.
- Spencer, K. (2006). Schumpeter and new technology based firms: Towards a framework for how NTBFs cause creative destruction. *Int. Entrep. Manag. Journal* , (2) P145-156.
- Startupbootcamp. (2015, 1 13). *emerge.nl*. Opgeroepen op 1 30, 2016, van
<http://www.emerge.nl/wire/startups-scheppen-nieuwe-banen-waar-gevestigde-orde-ze-kwijtraakt>
- Strikwerda. (2004). Corporate governance en economische groei. *MAB* , 78 (6) P301-309.
- Suarez, R. &. (2004). Venture Capital Finance: a security design approach. *Review of finance* , (8) P 75-108.

Talaulicar. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing* , (20) P 519-541.

Tyler, H. &. (1991). Strategic decision models: integrating different perspectives. *Strategic management journal* , 12, P 327-351.

Van Gelderen, F. e. (2000). How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management* , 38 (2), P1-18.

Verschuren, D. (2007). *Het ontwerpen van onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Volberda. (2009). *De Flexibele onderneming (1e druk, 4e oplage)*. Deventer: Kluwer .

Voorthuijsen, W. v. (2016, 4 15). Bizzcentral. (R. v. Dijck, Interviewer)

Wiltbank, D. R. (2006). What to do next? The case for non predictive strategy. *Strategic Management Journal* , 27, P 981-998.

Witkamp, S. (2016, 4 1). Athom / Homey. (R. v. Dijck, Interviewer)

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development* , September, P391-412.

Yin. (2014). *Case Study Research*. USA: SAGE publications.

Bijlage 1 Vragenlijst Quick Scan Flexibiliteit

Omgevingsturbulentie

Onderdeel van de Quick Scan Flexibiliteit Prof.dr. Volberda (2009)

Naam respondent _____
Bedrijfsnaam _____

Dynamiek van de omgeving (intensiteit)

Veranderingen in onze markt zijn zeer intens
Klanten in onze markt vragen regelmatig compleet nieuwe producten

Niet mee eens 1 2 3 4 5 6 7 Volledig eens
1 2 3 4 5 6 7

Dynamiek van de omgeving (frequentie)

In de markt waarin wij actief zijn, vinden continu veranderingen plaats
Ons aanbod van producten aan klanten verandert doorlopend
In onze markt zijn er esnelle en veelvuldige fluctuaties in omvang van te leveren producten
In de markt waarin wij opereren, verandert iedere dag wel wat

Niet mee eens 1 2 3 4 5 6 7 Volledig eens
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7

Complexiteit van de omgeving (aantal elementen)

Bij het nemen van beslissingen moet men binnen onze markt met zeer veel factoren rekening houden
In onze markt komen er vanuit allerlei richtingen ontwikkelingen op ons af

Niet mee eens 1 2 3 4 5 6 7 Volledig eens
1 2 3 4 5 6 7

Complexiteit van de omgeving (verwevenheid)

In onze markt hangt alles met alles samen
Een beslissing werkt in onze markt door op tal van factoren

Niet mee eens 1 2 3 4 5 6 7 Volledig eens
1 2 3 4 5 6 7

Onvoorspelbaarheid van de omgeving (beschikbaarheid informatie)

Van wat er in onze markt speelt, blijft er voor ons niks geheim
Informatie die we nodig hebben over onze markt, krijgen we ook
Wij hebben voldoende informatie over onze concurrenten
We hebben voldoende inzicht en informatie over wie onze klanten zijn

Niet mee eens V 1 2 3 4 5 6 7 Volledig eens
V 1 2 3 4 5 6 7
V 1 2 3 4 5 6 7
V 1 2 3 4 5 6 7

Onvoorspelbaarheid (oorzaak-gevolg)

In onze markt verandert weliswaar veel, maar er is altijd wel een patroon in de verandering te ontdekken
Toetreding en uittreding van concurrenten is meestal te voorzien
In onze markt zijn veranderingen sterk trendmatig of cyclisch

Niet mee eens V 1 2 3 4 5 6 7 Volledig eens
V 1 2 3 4 5 6 7
V 1 2 3 4 5 6 7

V = Inverse vraag (omgerekende score = 8 - score)

1: -- 2: - 3: - 4: +/- 5: + 6: + 7: ++

| | Omgevingstypering | Dynamiek | Complexiteit | Voorspelbaarheid |
|---------------------|-------------------|----------|--------------|------------------|
| Stabiel | - / -- | - / -- | + / ++ | |
| Matig competitief | + / ++ | + / ++ | + / ++ | |
| Matig competitief | + / ++ | - / -- | + / ++ | |
| Matig competitief | - / -- | + / ++ | + / ++ | |
| Turbulent | + / ++ | + / ++ | - / -- | |
| Turbulent | + / ++ | - / -- | - / -- | |
| Turbulent | - / -- | + / ++ | - / -- | |
| Extereem turbulent* | + / ++ | + / ++ | -- | |

* er dient sprake te zijn van extreme scores op 2 of meer variabelen

Bijlage 2 Operationalisering concepten causation en effectuation

| | |
|---|--------------|
| Heeft u lange termijn kansen geanalyseerd en geselecteerd waarvan u zou denken dat het op lange termijn voor de beste rendementen zou zorgen? | Causation |
| Heeft u een strategie ontwikkeld waarbij u het beste profiteert van de resources en kwaliteiten? | Causation |
| Heeft u doelmarkten geselecteerd en onderzocht en een betekenisvolle concurrentieanalyse uitgevoerd? | Causation |
| Heeft u bedrijfsstrategieën ontworpen en een planning gemaakt? | Causation |
| Heeft u controleprocessen opgesteld en geïmplementeerd om zeker te weten dat u de gestelde doelen zou halen? | Causation |
| Heeft u een duidelijke en consistente visie op wat u wilde doen en bereiken? | Causation |
| Verschilde het uiteindelijke product dat u heeft geïntroduceerd weinig van uw eerste concept? | Causation |
| Zijn de beslissingen die u neemt gedreven door verwachte resultaten? | Causation |
| Verschilde het uiteindelijke product dat u heeft geïntroduceerd veel van uw eerste concept? | Effectuation |
| Was het voor u mogelijk om in het begin te voorzien waar u zou eindigen? | Effectuation |
| Heeft u geëxperimenteerd met verschillende producten en of business modellen? | Effectuation |
| Heeft u nagedacht en geevalueerd over de verschillende resources en middelen die u heeft en wat u daarmee zou kunnen bereiken? | Effectuation |
| Heeft u het toegestaan om te veranderen op het moment dat alternatieve mogelijkheden zich aandienen? | Effectuation |
| Heeft u uw activiteiten aangepast aan de mogelijkheden die voorhanden waren? | Effectuation |
| Startte u flexibel en stond u open voor alternatieve mogelijkheden als deze een voordeel gaven? | Effectuation |
| Heeft u wegen vermeden die u zouden belemmeren in de flexibiliteit? | Effectuation |
| Heeft u gebruik gemaakt van een substantieel aantal toezeggingen door klanten, leveranciers, andere bedrijven en mensen om zo min mogelijk onzekerheid te hebben? | Effectuation |
| Was u voorzichtig in uw keuze aangezien u niet dusdanig veel geld wilde verliezen dat de onderneming in de problemen zou geraken op het moment dat het even tegen zou zitten? | Effectuation |
| Is hetgeen u maximaal wilde verliezen leidend geweest bij uw beslissing? | Effectuation |

Onderdeel van het onderzoek door Chandler et al. (2011) (vertaald)

Bijlage 3 Conceptueel raamwerk

| Literatuur | Deelvraag | Interviewvragen | |
|---|--|---|---|
| Volberda (2009) | Binnen welke omgevingen zijn start-ups actief? | OSF-vragenlijst | |
| Liberman-Yaconi (2010) Saraswathy (2001) | Op welke wijze nemen start-ups strategische beslissingen? (Causation/Effectuation) | <p><u>Hoofd vragen:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kunt u me vertellen hoe het proces van de financieringskeuze is verlopen, van het moment van identificatie van de financieringsbehoefte tot het moment van de daadwerkelijk finale beslissing? 2. Welke besluiten heeft u gedurende het proces moeten nemen? (Effectuation of causation benadering, zie hieronder) 3. Hoe en op basis van welke aspecten/informatie heeft u deze besluiten genomen? (Critical planning, critical point enz, zie hieronder voor verdieping) 4. Waarom heeft u op deze wijze de besluiten genomen? (Benoemt men aspecten uit de omgeving?) 5. Uit de OSF blijkt een hoge/lage dynamiek/complexiteit/onvoorspelbaarheid, heeft deze het traject en de besluitvorming beïnvloed? Zo ja, hoe? 6. Heeft u eerder voor de keuze van een financieringsbeslissing gestaan? Hoe heeft u die keuze toen gemaakt en leverde dat het gewenste effect op? <p><u>Ondersteunende vragen mocht het betoog van de respondent onvoldoende raakvlak hebben met de theorie:</u></p> <p><u>Causation (Rationaliteit):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft u een bepaalde oplossing voor ogen gehad waarvan u dacht dat het de beste was? 2. Heeft u in dat kader een analyse uitgevoerd op andere alternatieven en aan de hand daarvan het doel geselecteerd? 3. Heeft u een plan ontwikkeld hoe u dit doel zou kunnen bereiken? 4. Verschilde de uiteindelijke financieringsoplossing uiteindelijk weinig ten opzichte van het doel (dat u wilde bereiken)? 5. Is het doel dat u had, ingegeven door de verwachting van het beste (financiële) resultaat en/of de grootste kans van slagen? <p><u>Effectuation (Intuïtie):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bent u uitgegaan van de resources en middelen die u tot uw beschikking heeft en heeft u aan de hand daarvan bedacht wat u daarmee zou kunnen bereiken? (Wie ben ik, wie ken ik, wat heb ik?) (Middelen) 2. Heeft u geëxperimenteerd met verschillende aanbieders van verschillende financieringsvormen? 3. Heeft u gedurende het traject open gestaan voor alternatieve mogelijkheden die zich aandienen? 4. Verschilde de uiteindelijke financieringsoplossing uiteindelijk veel van uw eerste gedachten? 5. Was het voor u mogelijk om in het begin te voorzien wat de uiteindelijke financieringsoplossing zou worden? 6. Is uw beslissing mede afhankelijk geweest van hegeven u maximaal wilde inzetten? (denk aan eigen middelen, aandelen, inspraak etc.) | <p>Uitgangspunt: Doelen</p> <p>Uitgangspunt: Doelen</p> <p>Logica: Voorspellen</p> <p>Logica: Voorspellen</p> <p>Besluit: Verwachte opbrengst</p> <p>Uitgangspunt: Middelen</p> <p>Logica: Controleren</p> <p>Logica: Controleren</p> <p>Logica: Controleren (flexibiliteit)</p> <p>Logica: Controleren (flexibiliteit)</p> <p>Besluit: Geaccepteerd verlies</p> |

Bijlage 4 Interview vragen

| Interviewvragen | |
|---|---|
| QSF vragenlijst | |
| Hoofdvragen: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Is dit uw eerste start-up? Zijn er andere personen in de start-up werkzaam die eerder een start-up hebben gehad? 2. U geeft aan ... medewerkers te hebben, is er een MT / DT waarin beslissingen worden genomen of doet u dat zelfstandig? 3. In welke fase bevindt de start-up zich? 4. Bent u aangesloten bij start-up netwerken of bijvoorbeeld een platform? 5. Kunt u me vertellen hoe het proces van de financieringskeuze is verlopen, van het moment van identificatie van de financieringsbehoefte tot het moment van de daadwerkelijk finale beslissing? 6. Welke besluiten heeft u gedurende het proces moeten nemen? (Effectuation of causation benadering, zie hieronder) 7. Hoe en op basis van welke aspecten/informatie heeft u deze besluiten genomen? (Critical planning, critical point enz, zie hieronder voor verdieping) 8. Waarom heeft u op deze wijze de besluiten genomen? (Benoemt men aspecten uit de omgeving?) 9. Uit de QSF blijkt een hoge/lage dynamiek/complexiteit/onvoorspelbaarheid, heeft deze het traject en de besluitvorming beïnvloedt? Zo ja, hoe? 10. Heeft u eerder voor de keuze van een financieringsbeslissing gestaan? Hoe heeft u die keuze toen gemaakt en leverde dat het gewenste effect op? | |
| Ondersteunende vragen mocht het betoog van de respondent onvoldoende raakvlak hebben met de theorie: | |
| <p>Causation (Rationaliteit):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft u een bepaalde oplossing voor ogen gehad waarvan u dacht dat het de beste was? 2. Heeft u in dat kader een analyse uitgevoerd op andere alternatieven en aan de hand daarvan het doel geselecteerd? 3. Heeft u een plan ontwikkeld hoe u dit doel zou kunnen bereiken? 4. Verschilde de uiteindelijke financieringsoplossing uiteindelijk weinig ten opzichte van het doel dat u wilde bereiken? 5. Is het doel dat u had, ingegeven door de verwachting van het beste (financiële) resultaat en/of de grootste kans van slagen? <p>Effectuation (Intuïtie):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bent u uitgegaan van de resources en middelen die u tot uw beschikking heeft en heeft u aan de hand daarvan bedacht wat u daarmee zou kunnen bereiken? (Wie ben ik, wie ken ik, wat heb ik?) (middelen) 2. Heeft u geëxperimenteerd met verschillende aanbieders van verschillende financieringsvormen? 3. Heeft u gedurende het traject open gestaan voor alternatieve mogelijkheden die zich aandienen? 4. Verschilde de uiteindelijke financieringsoplossing uiteindelijk veel van uw eerste gedachten? 5. Was het voor u mogelijk om in het begin te voorzien wat de uiteindelijke financieringsoplossing zou worden? 6. Is uw beslissing mede afhankelijk geweest van hetgeen u maximaal wilde inzetten? (denk aan eigen middelen, aandelen, inspraak etc) | <p>Uitgangspunt: Doelen Uitgangspunt: Doelen Logica: Voorspellen Logica: Voorspellen Besluit: Verwachte opbrengst</p> <p>Uitgangspunt: Middelen Logica: Controleren Logica: Controleren Logica: Controleren (flexibiliteit) Logica: Controleren (flexibiliteit) Besluit: Geaccepteerd verlies</p> |