



Masterthesis

Succes van start-ups op een start-upplatform

Een onderzoek naar factoren die het succes bepalen van start-ups welke
zijn aangesloten op een corporate start-up platform

Rob Geene
Studentnummer: 430842

Begeleider: Vareska van de Vrande
Meelezer: Lotte Glazer

RSM, PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Strategisch Management

Rotterdam
2017

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

Deze masterthesis is geschreven ter afsluiting van de studie Master of Science (MSc) Business Administrations aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Sinds de start van mijn loopbaan in de bancaire sector in 2011 wordt reorganisatie na reorganisatie aangekondigd. Dit is mede de aanleiding geweest dat ik ben gestart met de opleiding MSc Business Administrations aan de Rotterdam School of Management. Ik wilde inzichten over strategische vraagstukken en innovaties binnen dergelijke organisaties ontwikkelen. Met het gekozen onderwerp kreeg ik de mogelijkheid binnen (PE1) om strategische innovatiekeuzes van een corporate te verbinden met de innovatiekracht van nieuwe start-ups. Door het uitvoeren van dit onderzoek heb ik mijn blik verruimd, wat mijn verdere keuzes in mijn loopbaan heeft beïnvloed.

Via deze weg wil ik mijn dank uitspreken aan het docentencorps van de Rotterdam School of Management voor het geven van de leerzame colleges die ik heb gevolgd. Graag wil ik een speciaal woord van dank richten aan Vareska van de Vrande, Professor of Collaborative Innovation and Business Venturing, voor de begeleiding die zij mij geboden heeft tijdens het schrijven van mijn masterthesis. Daarnaast wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken die mij zijn blijven motiveren deze studie met succes af te ronden.

Ik wil (D1) MBA, directeur commercial cliënt bij (PE1) bedanken voor de ondersteuning bij deze masterthesis en de bemiddeling voor het verkrijgen van toegang tot het corporate start-upplatform (SP1) en de contacten met de start-ups en begeleiders die bij het platform zijn aangesloten. Ik dank alle respondenten voor hun openhartigheid en voor de tijd die zij hebben genomen om aan dit onderzoek deel te nemen. De masterthesis zal niet worden gepubliceerd in de bibliotheek van de Erasmus Universiteit omdat de gespreksverslagen en beoordelingen van de succesfactoren van de individuele start-ups vertrouwelijk zijn.

Tot slot dank ik mijn werkgever, (PE1), voor de tijd en middelen die mij ter beschikking zijn gesteld om deze studie succesvol af te ronden.

Rob Geene

Rotterdam, augustus 2017

Samenvatting

Corporate organisaties worstelen in veel gevallen met een beperkte innovatiekracht. Om het innovatieniveau op pijl te krijgen, worden verschillende projecten geïnitieerd. Een aantal voorbeelden hiervan is cultuurprogramma's om medewerkers een nieuwe denkwijze te laten ontwikkelen, *greenfields* waarin innovatieve projecten worden ondergebracht, die los staan van de organisatie en door samenwerking met andere bedrijven. In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan samenwerking tussen een corporate organisatie en meerdere start-ups. Deze samenwerking wordt georganiseerd op een start-upplatform, waarbij begeleiding door een gespecialiseerd bedrijf plaatsvindt.

Voor de beantwoording van de hoofd- en deelvragen is zowel literatuur over de mogelijke vormgeving van dergelijke samenwerkingsverbanden bestudeerd, als literatuur die de redenen voor en factoren van succes van start-ups beschrijft. Uit de literatuur blijkt dat de vormgeving van een start-upplatform voor een belangrijk deel bepaalt welke start-ups zich tot het platform voelen aangetrokken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen open en gesloten participatie, platte en hiërarchische *governance*, *outside-in* en *inside-out*-innovatie en of er wel of geen vermogensbetrokkenheid is. Uit de theorie blijkt een zevental factoren die het succes van start-ups bepalen. De factoren die in de theorie worden benoemd zijn de samenstelling van het team, de executiekracht van het team, groeipotentie, marktkans, waarde propositie, concurrentievoordeel en investeringskans.

Als onderzoeksmethode is gekozen voor een praktijkgerichte, empirische, kwalitatieve benadering op basis van een *multiple case*-studie. Voor dit onderzoek zijn zeven start-ups die deelnemen op hetzelfde corporate start-upplatform geïnterviewd. Om de resultaten uit deze interviews te verifiëren is gekozen om naast de zeven deelnemende start-ups ook de begeleiders, platformdirecteur en een directeur van een *private equity*-fonds te interviewen.

In het onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal: *Welke start-ups worden door een corporate start-upplatform aangetrokken en welke factoren zijn succesbepalend voor start-ups binnen een dergelijk platform?*

Uit dit onderzoek is gebleken dat de inrichting van een corporate start-upplatform essentieel is om de juiste start-ups aan te trekken. Omdat het onderzochte platform getypeerd wordt als gesloten participatie, platte *governance*, *outside-in*-innovatie en geen vermogensbetrokkenheid kent, zijn de start-ups die worden aangetrokken te typeren als professioneel (door gesloten participatie), afkomstig uit meerdere branches (door begeleidende teams van (H1)), is er sprake van wederzijdse toegevoegde waarde (voordeel voor de start-up en voor de platformeigenaar), start-ups die intellectueel eigendom willen behouden (platte hiërarchie), start-ups die zelf kiezen welke producten, diensten of oplossingen worden ontwikkeld (platte hiërarchie) en een mix van partijen die toegang zoeken tot kapitaal.

De start-ups die op het platform actief zijn, zijn grofweg in te delen in drie categorieën; de partners die zelf al een volwaardig businessmodel hebben en via het platform haar klantenkring willen uitbreiden, de netwerkers die op zoek zijn naar naamsbekendheid en begeleiding (vanuit

het netwerk) en de interne teams die met name gefocust zijn op het verbeteren van het businessmodel van de platformeigenaar.

Uit het onderzoek blijkt dat met name de factoren waarde propositie en teamsamenstelling essentieel zijn. De *founders* van de start-ups zijn van mening dat deze twee factoren een voorwaarde zijn voor succes. Dit wordt ook ondersteund door interviews met de begeleiders en directeur van een *private equity*-partij. De overige succesfactoren worden ook onderkend, waarbij de kanttekening wordt gemaakt dat concurrentievoordeel bij technologisch gedreven start-ups van ondergeschikt belang is omdat dit erg vluchtig is door de continue ontwikkeling van technologie en de beperkte mogelijkheden tot bescherming hiervan. De succesfactor investeringskans wordt niet zozeer onderkend als een op zichzelf staande succesfactor. Uit het onderzoek blijkt dat de kans op investering afhankelijk is van de aanwezigheid van de overige zes succesfactoren. Uit het onderzoek kan daarnaast worden geconcludeerd dat de aanwezigheid van de verschillende succesfactoren sterk samenhangt met de fase van ontwikkeling waarin een dergelijke start-up zich verkeert.

Om tot meer generaliserende conclusies te komen is een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd. Allereerst zou vervolgonderzoek gedaan moeten worden bij meerdere corporate start-upplatforms. Daarnaast zou onderzoek over een langere periode gedaan moeten worden, om zo de aanwezigheid van succesfactoren te kunnen beoordelen in de verschillende fases van de ontwikkeling van start-ups. Tot slot zou bij vervolgonderzoek een controlegroep van start-ups onderzocht kunnen worden, die niet zijn aangesloten op een corporate start-upplatform.

Er is ook een aantal praktische aanbevelingen gedaan die voortvloeien uit dit onderzoek:

- De medewerkers van het platform moeten beter worden geïnformeerd over het platform. Hierdoor ontstaat een breder draagvlak bij de werknemers, waardoor de ontwikkelde innovaties meer gepromoot worden. Dit zal ook zorgen voor succesvollere pilots, omdat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de innovatie;
- Er moet een duidelijke strategie voor het platform worden ontwikkeld, die breed wordt gedragen binnen het hogere management van de organisatie. Door wisselingen in het hoger management wordt deze strategie te pas en te onpas gewijzigd. Dit zorgt voor onzekerheid en frustratie bij de deelnemende teams, lage betrokkenheid van de medewerkers en onzekerheid bij de begeleiding van het start-upplatform;
- In een eerder stadium is ervoor gekozen om het aantal deelnemende start-ups snel te laten groeien. Het probleem dat hierbij komt kijken is dat er steeds minder focus is op succes. Daarnaast krijgen de individuele start-ups minder begeleiding doordat er minder begeleiding beschikbaar is. Dit kan tot gevolg hebben dat veelbelovende start-ups ervoor kiezen om zich niet aan te sluiten bij het platform;
- Binnen de organisatie van de platformeigenaar zijn op verschillende afdelingen innovatie-initiatieven gestart. Deze initiatieven kennen weinig synergie omdat deze niet gekoppeld zijn of aan elkaar worden gelinkt. Hierdoor bestaat de kans dat 'het wiel' iedere keer opnieuw moet worden uitgevonden en wordt het lerend effect beperkt. Er zouden stakeholders binnen het hoger management kunnen worden benoemd, die de

verantwoordelijkheid krijgen om de verschillende innovatie-initiatieven te koppelen en te beheren.

Contents

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
1. Introductie.....	10
1.1. Leemtes in de theorie.....	12
1.2. Probleemstelling.....	12
1.3. Opbouw van dit rapport.....	13
1. Theoretisch kader.....	14
1.1. Wat zijn corporate start-upplatforms en waarom wordt hiervoor gekozen?	14
1.1.1. Verschillende typen.....	14
1.1.2. Conclusies.....	16
1.1.3. Leemtes in de theorie	17
1.2. Innovatie en start-ups in Nederland.....	17
1.2.1. Definitie innovatie.....	17
1.2.2. Definitie start-up.....	17
1.2.3. Aandeel start-ups van de economie	18
1.2.4. Nieuwe businessmodellen	18
1.2.5. Conclusies.....	18
1.2.6. Leemtes in de theorie	19
1.3. Succesfactoren start-ups	19
1.3.1. Team	19
1.3.2. Executiekraacht	21
1.3.3. Groei.....	21
1.3.4. Marktkansen.....	22
1.3.5. Waarde propositie.....	22
1.3.6. Concurrentievoordeel	23
1.3.7. Investeringskansen	23
1.3.8. Conclusies.....	24
1.3.9. Leemtes in de theorie	25
2. Methodologische verantwoording	26
2.1. Empirische methode	26
2.2. Keuze van de steekproef	26
2.3. Dataverzameling en analyse.....	27

2.3.1.	Selectie van de respondenten	27
2.3.2.	Dataverzameling	28
2.3.3.	Data-analyse	28
2.3.4.	Validiteit.....	29
2.3.5.	Betrouwbaarheid.....	30
3.	Resultaten en bevindingen.....	31
3.1.	Case-analyse	31
3.2.	Overzicht van data	32
3.3.	Start-upteam.....	34
3.3.1.	<i>Partnership</i>	35
3.3.2.	Netwerkers	36
3.3.3.	Interne focus	37
3.3.4.	Conclusies.....	37
3.4.	Executiekraacht start-up	38
3.4.1.	<i>Partnerships</i>	39
3.4.2.	Netwerkers	39
3.4.3.	Interne focus	39
3.4.4.	Conclusies.....	40
3.5.	Groeipotentie start-up	40
3.5.1.	<i>Partnerships</i>	41
3.5.2.	Netwerkers	42
3.5.3.	Interne focus	42
3.5.4.	Conclusies.....	42
3.6.	Marktkansen start-up	43
3.6.1.	<i>Partnerships</i>	44
3.6.2.	Netwerkers	45
3.6.3.	Interne focus	45
3.6.4.	Conclusies.....	45
3.7.	Waarde propositie	46
3.7.1.	<i>Partnerships</i>	47
3.7.2.	Netwerkers	47
3.7.3.	Interne focus	48
3.7.4.	Conclusies.....	48

3.8.	Concurrentiekracht.....	48
3.8.1.	<i>Partnerships</i>	49
3.8.2.	Netwerkers.....	50
3.8.3.	Interne focus.....	50
3.8.4.	Conclusies.....	50
3.9.	Investeringskans.....	51
3.9.1.	<i>Partnerships</i>	52
3.9.2.	Netwerkers.....	52
3.9.3.	Interne focus.....	53
3.9.4.	Conclusies.....	53
3.10.	Type deelnemers.....	53
4.	Conclusies en discussie.....	57
4.1.	Conclusies.....	57
4.2.	Discussie.....	63
4.3.	Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	65
4.4.	Aanbevelingen.....	66

1. Introductie

“Start-ups gaan in de nabije toekomst zorgen voor een groot gedeelte van de Nederlandse werkgelegenheid. Het is daarom van essentieel belang dat deze start-ups goed worden gefaciliteerd. Deze start-ups zullen een belangrijke bijdrage hebben in de concurrentiekracht van de Nederlandse economie. Door start-ups op de juiste wijze te faciliteren kunnen wij samen met de aanwezige infrastructuur een belangrijke vestigingsplaats worden voor buitenlandse investeerders en start-ups.”, zo spraken prins Constantijn van Oranje en Neelie Kroes op 24 mei 2016, bij de opening van start-up fest, een vijfdaags evenement waarvoor door heel Nederland seminars worden georganiseerd waarin start-ups centraal staan. Met dit statement onderstrepen de prins en het oud parlementslid het grote belang van start-ups voor de Nederlandse economie. In het verleden hadden juist corporate organisaties als Philips en Unilever deze positie.

De bestuurders van corporate organisaties willen dat de organisaties die zij besturen innovatiever worden. Met name bestaande corporate organisaties die het laatste decennium bedrijven als Google en Facebook hard hebben zien groeien met innovatieve producten en diensten, voelen deze noodzaak tot innovatie. Het gebrek aan deze innovatievekracht in het bedrijf is vaak diepgeworteld en is een gevolg van de bedrijfscultuur en risicomijdend gedrag (Rao & Weintraub, 2013).

Vaak is het aantal ideeën niet het probleem, maar het selecteren van de juiste ideeën en de durf om deze ideeën uit te voeren wel. Daarnaast wordt bij gebrek aan innovatie in de eigen onderneming vaak gekozen om innovatie extern aan te kopen middels een acquisitie. Het gevolg daarvan is dat deze geacquireerde bedrijven worden geïntegreerd in de huidige organisatie, waardoor de innovatieve cultuur en innovatiekracht juist verloren gaat (Hoskinsson, Hitt, Johnson & Grossman 2002).

Er is in toennemende mate aandacht voor innovatie door samenwerkingsvormen tussen organisaties onderling, kennisinstellingen en overheden. Dit is minder kostbaar en er wordt verondersteld dat dit tot groter innovatiesucces leidt omdat de innovatieve organisaties in haar huidige vorm in stand worden gehouden. Hierdoor verliezen deze organisaties geen innovatiekracht en wordt de innovatieve cultuur in stand gehouden. Pisano en Verganti (2008) stellen dat “the new leaders in innovation will be those who figure out the best way to leverage a network of outsiders”.

Corporate organisaties proberen in te spelen op deze steeds belangrijker wordende samenwerking met externe organisaties, overheden en kennisinstellingen. Een van de manieren om deze samenwerking te structureren is door het starten van een start-upplatform. Op dergelijke platforms kunnen externe start-ups zich aansluiten, maar er worden ook samenwerkingen aangegaan met universiteiten en andere kennisinstellingen.

De corporate organisaties moeten vaardigheden ontwikkelen om de juiste externe partijen te selecteren om mee samen te werken op dergelijke platforms. Het selecteren van kennisinstellingen en overheden is relatief eenvoudig omdat deze vaak een bewezen *track*

record hebben en net als universiteiten voor bepaalde specialisaties staan. Het aantrekken van start-ups die iets toevoegen aan het eigen businessmodel of die de aanzet kunnen geven tot een nieuw businessmodel, vergt vaardigheden. Het aangaan van een samenwerking met de bijbehorende risico's zou moeten worden gedaan op basis van een aantal sleutelfactoren. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welke partijen zich aangetrokken voelen tot een dergelijk platform en wat de motivatie van deze partijen is om dat te doen.

Er is onderzoek gedaan naar verschillende typen start-upplatform. Deze kunnen *inside-out* en *outside-in* zijn, met een open of gesloten participatie en een platte of hiërarchische *governance* (Pisano & Verganti, 2008). Daarnaast speelt vermogensbetrokkenheid van de eigenaar van het platform een belangrijke rol (Baldwin & Hippel van, 2011; Pisano & Verganti, 2008). In voorliggend onderzoek wordt met name participatie bij een platform dat plat en gesloten is, onderzocht. Dit wil zeggen dat de participanten vooraf worden gescreend door de platformeigenaar. De participanten blijven echter eigenaar van het intellectueel eigendom en zij worden niet vooraf beperkt in de richting waarin de innovaties moeten bijdragen aan het platform.

Er is ook onderzoek gedaan naar het succes van start-ups. Hierbij wordt vaak gekeken vanuit het principe van een investeerder. De vraag op welke basis investeerders bereid zijn om in een start-up te investeren wordt vaak gesteld (Macmillan, Siegel & Narasimha, 1985). Een illustratie van dergelijk onderzoek is het televisieprogramma *Dregons Den* waarbij investeerders op basis van een pitch van ondernemers binnen tien minuten moeten besluiten of zij bereid zijn tot investering over te gaan. Daarnaast is er ook onderzoek gedaan naar innovatie in bestaande organisaties (Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij, 2011) en onderzoek naar het gebrek aan innovaties bij dergelijke corporates (Hoskinsson, Hitt, Johnson & Grossman, 2002; Rao & Weintraub, 2013).

Er is nog geen onderzoek gedaan naar prestaties van start-ups die zijn aangesloten op een corporate start-upplatform. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welk type start-up zich aansluit op een dergelijk corporate start-upplatform in Nederland. Recent is er een grootschalig programma in Nederland gestart om samenwerking tussen start-ups en corporates te stimuleren. Dit initiatief heet COporates & STArt-ups (COSTA). Dertien Nederlandse corporates hebben zich hierbij aangemeld. Zij zullen de komende jaren samenwerkingsverbanden met tenminste driehonderd start-ups realiseren. Naast Nederlandse corporates, hebben ook instituten van de overheid en opleidingsinstituten zich als partner verbonden aan het initiatief.

Voorliggend onderzoek pretendeert niet dat op basis van de onderzochte start-ups die zich hebben aangesloten bij een corporate start-upplatform, generaliseerbare conclusies kunnen worden getrokken. Elk platform heeft een eigen dynamiek, zowel binnen het platform als in haar omgeving. Daarnaast is de keuze van mogelijke participatie (open of gesloten) en *governance* (hiërarchisch of plat) van grote invloed op de dynamiek op een dergelijk platform.

Door gericht onderzoek te doen naar de percepties van de individuele deelnemers kunnen wel waardevolle inzichten worden verkregen over factoren die bepalend zijn voor succesvolle innovatie binnen de start-ups op een corporate start-upplatform. Daarnaast wordt het onderzoek afgebakend door de analyse te beperken tot de succesfactoren, waarbij teamsamenstelling, executiekracht, groei, marktkansen, waarde propositie, concurrentievoordeel en investeringskansen worden onderzocht in relatie tot het succes van de start-ups. Het onderzoek wordt gedaan binnen het corporate start-upplatform (SP1) van (PE1) in Eindhoven, die zich kenmerkt als gesloten en plat.

1.1. Leemtes in de theorie

Over de verschillende soorten start-upplatforms is inmiddels veel gepubliceerd. Met name over de *governance*-inrichting, de participatievoorwaarden, *inside-out* of *outside-in*-model en vermogensbetrokkenheid. Naar welke start-ups zich in de praktijk aanmelden bij dergelijke platforms is weinig onderzoek gedaan. Er wordt slechts gesproken over consumenten of professionele betrokken partners. Het is daarom interessant om vast te stellen welke verschillende typen start-ups zich aansluiten en met welke motivatie dit gebeurt. Met name deelvraag 1 van de casestudie gaat daar over.

De Nederlandse kracht en tekortkomingen op het gebied van innovatie zijn in de wetenschappelijke theorie ruim geanalyseerd. Veel minder is gekeken naar de invloed van samenwerkingsverbanden tussen corporates en start-ups in deze innovatiekracht, en wat hierbij beperkend of juist versnellend werkt. Daarnaast is er nog geen onderzoek gedaan naar corporate start-upplatforms in Nederland.

Uit de literatuur blijkt dat er verschillende factoren van invloed zijn op het succes van start-ups. Op de vraag welke factoren het zwaarst wegen in het behalen van succes, wordt in de theorie tegenstrijdig geantwoord. Er is in de theorie ook nog geen aandacht besteed aan factoren die bijdragen aan het succes van start-ups die zijn aangesloten op een corporate start-upplatform. Deze combinatie zou namelijk nieuwe succesfactoren aan het licht kunnen brengen, of juist het belang van bekende succesfactoren kunnen tegenspreken. De zeven gevonden succesfactoren uit de theorie en het effect hiervan op start-ups die aangesloten zijn op een corporate start-upplatform staan centraal in de deelvragen 2 tot en met 8.

1.2. Probleemstelling

Het succes van bedrijven wordt in belangrijke mate bepaald door innovatiekracht. Binnen bestaande bedrijven blijkt de innovatiekracht achteruit te gaan. Hierdoor wordt vaak gekozen om innovatie van buiten het bedrijf aan te trekken of innovatie in een aparte afdeling van het bedrijf onder te brengen. Start-ups (zowel intern als extern) spelen hierbij een belangrijke rol. De laatste jaren kiezen organisaties in toenemende mate voor een corporate start-upplatform om invulling te geven aan samenwerking met deze groep bedrijven en deze verder te bevorderen. Het is daarom juist belangrijk om te onderzoeken wat belangrijke factoren zijn voor het succes van deze start-ups.

Dit onderzoek richt zich op de factoren die het succes van start-ups binnen een dergelijk corporate start-upplatform bepalen. Dit onderzoek richt zich zowel op de interne- als externe start-ups die zijn verbonden aan het platform.

Hoofdvraag:

Welke start-ups worden door een corporate start-upplatform aangetrokken en welke factoren zijn succesbepalend voor start-ups binnen een dergelijk platform?

De hoofdvraag is onderverdeeld in vijf deelvragen:

1. Welke typen start-ups sluiten zich aan bij een open corporate start-upplatform?
2. In welke mate bepaalt teamsamenstelling het succes van start-ups?
3. In welke mate bepaalt de executiekracht van het management het succes van start-ups?
4. In welke mate speelt groei een rol in het succes van start-ups?
5. Waarom is de markt waarin start-ups opereren bepalend voor het succes?
6. Op welke manier bepaalt de waarde propositie van een start-up het succes?
7. Waarom is het hebben van concurrentievoordeel essentieel voor succes van start-ups?
8. Waarom is het hebben van toegang tot kapitaal voor start-ups belangrijk?

Met de beantwoording van de hoofd- en deelvragen wordt getracht de volgende nieuwe inzichten te geven in welke typen start-ups zich aansluiten op een corporate start-upplatform en met welke motivatie dit gebeurt. Hierbij zal ook inzicht worden verkregen in de verschillen tussen interne en externe teams. Daarnaast zal het belang van de verschillende succesfactoren in het behalen van succes door start-ups inzichtelijk worden gemaakt. Hierbij wordt ook inzicht gegeven in de aanwezigheid van deze succesfactoren in de verschillende fases van ontwikkeling. Ook wordt aandacht besteed aan welke succesfactoren zwaarder of minder zwaar wegen bij start-ups die zijn aangesloten bij een corporate start-upplatform ten opzichte van start-ups die hier niet bij zijn aangesloten. Met deze nieuwe inzichten wordt een bijdrage geleverd aan de bestaande literatuur.

1.3. Opbouw van dit rapport

In het eerste hoofdstuk wordt een introductie van het onderzoeksthema gegeven. De probleemstelling, hoofdvraag, deelvragen en de doelstelling van het onderzoek worden duidelijk. In hoofdstuk 2 wordt een theoretische verkenning gegeven over verschillende typen start-upplatforms, innovatie in Nederland en factoren die het succes van start-ups bepalen. In het derde hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording gegeven, waarbij de keuze van de steekproef, dataverzameling- en analyse, validiteit en betrouwbaarheid wordt besproken. In het vierde hoofdstuk wordt een analyse gegeven van de gehouden interviews. Hierbij is aandacht voor de succesfactoren en motivatie voor deelname aan het corporate start-upplatform. In hoofdstuk 5 wordt een verbinding gelegd tussen de onderzoeksresultaten en de geformuleerde hoofd- en deelvragen. In het zesde hoofdstuk worden implicaties voor de theorie en de praktijk besproken. Als afsluiting worden er aanbevelingen gedaan voor de praktijk en wordt inzicht gegeven in de beperkingen van het onderzoek.

1. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een verkenning van de literatuur over de belangrijkste concepten weergegeven. Allereerst wordt beschreven welke soorten start-upplatforms er zijn en wat hiervan de voor- en nadelen zijn. Vervolgens wordt beschreven wat de belangrijkste theoretische antwoorden zijn op de innovatiekracht van start-ups. Hierna worden de belangrijkste succesfactoren die blijken uit de theorie, weergegeven om het hoofdstuk vervolgens af te sluiten met de belangrijkste conclusies van de theoretische verkenning.

1.1. Wat zijn corporate start-upplatforms en waarom wordt hiervoor gekozen?

Interne en externe bronnen van kennis zijn complementair. Door ze samen te voegen kan de innovatieve prestatie van bedrijven worden verbeterd. De interne kennis zal uit de organisatie moeten komen, bijvoorbeeld door de *research and development* (R&D) afdeling (Vanhaverbeke, Vrande van de & Cloudt, 2008). De externe kennis kan worden aangetrokken door acquisitie of door een samenwerking met andere partijen. Dit laatste kan worden gerealiseerd via een platform. Doordat dergelijke platforms buiten de organisatie of als aparte unit binnen de organisatie worden opgezet, wordt de innovatieve cultuur niet aangetast. Hierdoor kan er voldoende sprake zijn van *'forgetting'* (autonome kenmerken) en *'borrowing'* (gebruikmaken van de *resources* en *capabilities* van de organisatie) (Govindarajam & Trimble, 2005). Historisch gezien zou innovatie via een platform en met name open innovatie niet vanzelfsprekend zijn. Dit staat namelijk op gespannen voet staat met de strategie van Michael Porter, die de eigen positie en kennis wil beschermen ten opzichte van de concurrentie om zo concurrentievoordeel te behouden. Door openheid wordt dit concurrentievoordeel juist genivelleerd waardoor de barrières voor toetreding of productimitatie van concurrenten groter wordt (Chesbrough & Appelyard, 2007; Mintzberg, 2013). Echter, het blijkt dat in navolging van de Informatietechnologie (IT) en Biotechnologie (Biotech) steeds meer sectoren kiezen voor innovatie via een platform (Cooke, 2005).

1.1.1. Verschillende typen

Het hebben van een netwerk om mee te kunnen samenwerken is steeds meer van belang. Dit wordt onderschreven door het volgende citaat *"The new leaders in innovation will be those who figure out the best way to leverage a network of outsiders"* (Pisano & Verganti, 2008). Door verbeterde IT zijn de kosten voor toegang tot ideeën wereldwijd enorm gedaald. Dit heeft tot gevolg dat bedrijven steeds meer innovatieve ideeën van buiten de organisatie proberen aan te trekken. Echter, de manier waarop wordt samengewerkt met organisaties of personen buiten de eigen organisatie kan sterk verschillen, afhankelijk van de strategie wordt ontwerp voor een start-upplatform gekozen. Hieraan liggen een aantal belangrijke keuzes ten grondslag (Pisano & Verganti, 2008). De vragen die hierbij worden gesteld zijn: Hoe open moet het netwerk met partners zijn, gezien de gekozen strategie? (Open versus gesloten); Wie bepaalt welke problemen worden aangepakt?; Welke oplossingen worden aangedragen?; Wie heeft recht van toe-eigening van de innovatie? (Plat versus hiërarchisch); Worden de partners gebruikt om eigen innovatie de markt te drukken of om innovatie aan te trekken? (*outside-in* versus *inside-out*); Is er sprake van vermogensbetrokkenheid? (investering).

Participatie open of gesloten

Wanneer een platform open is, kunnen organisaties en personen participeren zonder dat daar een screeningprocedure bij komt kijken. Open innovatie wordt door Chesbrough (2006) als volgt gedefinieert: “*The use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and to expand the markets for external use of innovation, respectively*”. Tegenover het open platform staat het gesloten platform. Hierbij worden de participanten vooraf geselecteerd middels een screeningprocedure. Over het algemeen kennen open platforms een groter aantal participanten dan gesloten platforms (Baldwin & Hippel van, 2011; Pisano & Verganti, 2008). De belangrijkste voordelen van een open participatie zijn het grote aantal oplossingen van partijen die wellicht anders buiten het zichtveld waren gebleven. Hierdoor is er vaak een breder scala aan oplossingen. Daarnaast is open participatie aantrekkelijk als de spreiding tussen de gemiddelde oplossing en de beste oplossing klein is. De grootste uitdaging bij open participatie is het aantrekken van verschillende ideeën uit verschillende domeinen en de capaciteit om de grote hoeveelheid aan ideeën te screenen te bewerkstelligen. Nog een voordeel van gesloten participatie is dat dit een geschikte vorm is voor ingewikkelde problemen, omdat er oplossingen van vooraf professionele geselecteerde participanten worden verkregen. Voor gesloten participatie is daarentegen de grootste uitdaging om het juiste talent te vinden met de juiste kennis en met deze talenten tot een wederzijdse relatie te komen die voor alle partijen van toegevoegde waarde zijn.

Platte of hiërarchische governance

Of een start-upplatform plat of hiërarchisch is, is met name afhankelijk van de *governance*-structuur. Wanneer de eigenaar van het platform het probleem vooraf definieert en achteraf de oplossing mag kiezen die hij of zij het beste vindt, is er sprake van een hiërarchisch platform. Vaak ligt het intellectueel eigendom bij dit soort platforms ook bij de eigenaar. Wanneer de *governance*-structuur plat is, kiezen de participanten gezamenlijk de problemen, spreken zij af hoe zij willen werken en kiezen zij gezamenlijk de oplossing voor het probleem. De toe-eigening van het intellectueel eigendom ligt hier vaak bij de partijen samen of bij de participant die de oplossing heeft aangedragen (Pisano & Verganti, 2008). Het voordeel van een platte *governance* is dat de kosten en risico's voor de innovatie worden gedeeld met participanten van het platform. De belangrijkste uitdagingen zijn dat andere deelnemers moeten worden verleid om aan oplossingen te werken, die voor de eigen organisatie van toegevoegde waarde zijn (Michel, 2014) en het vaststellen van gezamenlijke doelen. Het belangrijkste voordeel van een hiërarchische *governance* is dat er controle is over de innovatierichting en toe-eigening van de innovatie omdat deze bij de eigenaar van het platform ligt. De uitdaging voor hiërarchische *governance* is dat de behoefte van de eindgebruiker moet worden begrepen, zodat uiteindelijk de juiste oplossing kan worden gekozen.

Innovatiestroom *outside-in* versus *inside-out*

Voor het opzetten van een start-upsplatform kan worden gekozen om twee redenen. De eerste reden is dat een bedrijf op zoek is naar innovatie en wil participeren in succesvolle externe innovaties. Hiermee kan onder andere strategisch inzicht worden verkregen in nieuwe producten, diensten en alternatieve markten. Daarnaast kan het eigen innovatieproces worden

verbeterd door het aantrekken van externe innovatie, waardoor innovatieprestaties verbeteren. Een tweede reden voor het opzetten van een start-upplatform kan zijn dat een bedrijf innovaties produceert die buiten de strategische scope van het bedrijf vallen. Deze kunnen via het platform worden vermarkt door deze door andere organisaties te laten implementeren om er producten of diensten mee te produceren. Dit kan ook worden gedaan met complementaire innovaties aan het eigen businessmodel (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Vermogensbetrokkenheid

De eigenaar van het platform kan kiezen om vermogen te investeren in de partners (start-ups). Wanneer hij of zij ervoor kiest om een investering te doen, zal de beoogde termijn van de samenwerking lang zijn en het aantal participanten van het platform beperkt. Het risico op financieel verlies neemt hierdoor toe. De toe-eigening van de waarde van innovatie wordt hiermee ook gewaarborgd. Als de eigenaar van het platform zelf niets met de innovatie kan, bestaat nog steeds voordeel in de vorm van participanten die dat eventueel wel kunnen. Als alternatief kan een bedrijf kiezen voor een platform waar geen vermogensbetrokkenheid is. Hierdoor kan een platform meerdere participanten toelaten en wordt er minder risico gelopen (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Daarnaast blijft het belangrijk om bij het opzetten van een platform goed te kijken naar het ontwerp. Zo moeten de *incentives*, zowel financieel als niet financieel aantrekkelijk genoeg zijn om samenwerkers aan te trekken. Dit is van cruciaal belang voor het slagen van een start-upplatform (Pisano & Verganti, 2008).

1.1.2. Conclusies

Start-upplatforms zijn een manier om samen te werken met een breed scala aan organisaties uit een netwerk, om op deze manier aan innovatievermogen te winnen. De keuze voor het ontwerp van het platform is van groot belang omdat dat in grote mate het succes bepaalt. Open participatie zorgt voor keuze uit een groot aantal oplossingen. Het nadeel is echter dat een groot aantal oplossingen ook forse investeringen in de screening van de oplossingen vergt. Gesloten participatie wordt met name ingezet bij complexe vraagstukken. Hierdoor zijn er vaak enkel relaties met professionele partijen, waarbij met name moet worden gewerkt aan de wederzijdse relatie. Een platte *governance*-structuur zorgt ervoor dat kosten en risico's worden verdeeld. Het nadeel is echter dat het toe-eigeningsproces van innovatie kan stuiten op weerstand. Een hiërarchische structuur geeft juist wel controle over het toe-eigeningsproces. Daarom zal de richting van het platform vooraf wel goed moeten worden afgestemd aan de behoeftes van de eindgebruikers. Wanneer externe innovatie wordt aangetrokken, zal de innovatiestroom *outside-in* zijn. Daar tegenover staat *inside-out*, wat overtollige of complementaire innovatie inhoudt, die buiten de organisatie in de markt worden ingezet. Vermogensparticipatie speelt ook een rol, wat ervoor zorgt dat het toe-eigeningsproces wordt vergemakkelijkt. Daarnaast is er ook financieel gewin als er overtollige complementaire *resources* worden geproduceerd. Het financiële risico neemt ook toe bij vermogensbetrokkenheid. Het is belangrijk om de juiste *incentives* te bepalen (zowel financieel als niet financieel) om organisaties en talent aan te trekken op het platform.

1.1.3. Leemtes in de theorie

Over de verschillende soorten start-upplatforms is inmiddels veel gepubliceerd. Met name over de *governance*-inrichting, de participatievoorwaarden, *inside-out* of *outside-in*-model en vermogensbetrokkenheid. Naar welke start-ups zich in de praktijk aanmelden bij dergelijke platforms is weinig onderzoek gedaan. Er wordt slechts gesproken over consumenten of professionele betrokken partners. Het is daarom interessant om vast te stellen welke verschillende typen start-ups zich aansluiten en met welke motivatie dit gebeurt. Vooral deelvraag 1 van de casestudie gaat hier over.

1.2. Innovatie en start-ups in Nederland

Meer dan ooit is innovatie van belang voor het toekomstige verdienvermogen van Nederland. Hierbij zijn vernieuwende ideeën van start-ups cruciaal voor innovatie. Daarnaast gaat innovatie steeds vaker gepaard met nieuwe businessmodellen waarbij het aandeel disruptieve businessmodellen significant hoger is bij start-ups dan bij reguliere bedrijven (Stegeman & Giesbergen, 2016). Om innovatie bij start-ups te kunnen meten moet er een duidelijke definitie worden vastgesteld. Dat wordt in deze paragraaf gedaan. Daarnaast wordt het aandeel van start-ups in de Nederlandse economie en het belang van innovatieve nieuwe businessmodellen besproken.

1.2.1. Definitie innovatie

Er is veel onderzoek gedaan naar innovatie waarbij uiteenlopende definities worden gebruikt. Eurostat en Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) hebben een uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar de richtlijnen voor het verzamelen en interpreteren van innovatie data. Hierbij wordt de volgende definitie voor innovatie gehanteerd: ‘Het voor het eerst op de markt brengen van nieuwe producten of diensten en het voor het eerst gebruik maken van nieuwe productieprocessen’ (OESO, 2005). In internationale onderzoeken naar innovatiekracht per land scoort Nederland slecht op innovatie-uitgaven (R&D) en manieren van innoveren (organisatie-, marketing-, product- en procesinnovatie). Echter, op effectiviteit (het aantal patentaanvragen per geïnvesteerd bedrag) en de *global innovation index* scoort Nederland wel hoog met top tien noteringen (Dutta, Lanvin & Wunsch, 2016). Dit komt doordat de voorwaarden (creatieve output, instituties, sociaal kapitaal, bedrijfsleven, kennis, technologie, infrastructuur en beschikbare financiering) van innovatie in deze onderzoeken worden meegenomen (Schwab & Sala-i-Martin, 2015).

1.2.2. Definitie start-up

Hans Stegeman, hoofdeconoom van Rabobank geeft de volgende definitie voor een start-up ‘Een start-up is een beginnend bedrijf met een vernieuwend idee dat een product of dienst maakt die schaalbaar en herhaalbaar is. Deze dienst of dit product is gemaakt met behulp van nieuwe of opkomende technologie maar is niet noodzakelijkerwijs de nagel aan de doodskist van een ander product of andere dienst. Dit is vooral omdat dit ook in lang niet alle gevallen te meten is”. Wat uit deze definitie blijkt is dus dat niet iedere startende onderneming ook een start-up is, er moet dus sprake zijn van een vernieuwend idee dat schaalbaar en herhaalbaar is. Vernieuwend wil zeggen dat dit disruptief is in de markt, schaalbaar en herhaalbaar, dat zonder grote aanpassingen aan individuele klanten het product of dienst kan worden verkocht (Stegeman & Giesbergen, 2016).

1.2.3. Aandeel start-ups van de economie

Hoewel het directe aandeel van start-ups in de economie beperkt is, is het indirecte aandeel door middel van innovatie groot. Dit wordt onder andere ingegeven door de steeds meer open manier van samenwerken tussen bedrijven. Een belangrijk voorbeeld hiervan zijn de in de vorige paragraaf beschreven samenwerkingsplatforms. Deze samenwerking leidt tot innovatie- of kennisclusters zoals het innovatiecluster Hightechcampus, dat gelegen is in het kenniscluster Brainport Eindhoven. Dit alles wordt ook wel vertaald tot een start-up-ecosysteem. Wanneer start-ups snel groeien en een grote economische waarde krijgen wordt er veelal gesproken over scale-ups (Kamp, 2016).

1.2.4. Nieuwe businessmodellen

Het businessmodel speelt binnen innovatie een centrale rol. Hierin verschillen start-ups over het algemeen ook van gevestigde bedrijven. Gevestigde bedrijven moeten vaak acteren binnen de grenzen van een bestaand businessmodel, waardoor vaker sprake is van incrementele innovatie in plaats van disruptieve innovatie. Bij dergelijke organisaties wordt vaak gekozen om te werken aan een flexibeler businessmodel waarmee het adaptievermogen van de onderneming wordt vergroot (Volberda, 2014). Start-ups hebben vaak disruptieve nieuwe businessmodellen, offensieve businessmodellen die inspelen op de veranderingen in de economie. Binnen businessmodellen zijn verschuivingen in het transactiemodel, het verdienmodel en de waarde propositie waar te nemen. Van oudsher was het transactiemodel voornamelijk gebaseerd op *business-to-business* (B2B) en *business-to-consumer* (B2C). Echter, er ontstaan steeds meer businessmodellen waarbij een bedrijf als platform optreedt en er transacties tussen klanten plaatsvinden *consumer-to-consumer* (C2C), zoals bij het bedrijf Ticketswap (Nederlandse start-up). Het komt ook voor dat consumenten voor bedrijven produceren, dit wordt *consumer-to-business genoemd* (C2B). Met de veranderende transactiemodellen hangen ook andere verdienmodellen samen, omdat die beter aansluiten bij de veranderende wensen van de klant. Start-ups hebben meestal andere *resources* dan gevestigde bedrijven, waardoor ook andere verdienmodellen ontstaan. Zo zijn er voor een C2C-platform weinig harde *resources* nodig om toch geld te kunnen verdienen. Toetredingsbarrières zijn vaak wel lager bij dit type bedrijven, waardoor businessmodellen vluchtiger zijn. Ten slotte wijzigt de waarde propositie van bedrijven naar het creëren van meervoudige waarde. Voorheen ging het vooral om financiële waarde, maar nu zijn sociale, duurzame en ecologische waarde steeds belangrijker geworden (Stegeman & Giesbergen, 2016). Start-ups zijn vaak de partijen die als eerste met een dergelijk nieuw businessmodel op markt komen.

1.2.5. Conclusies

Nederland scoort goed op gebied van innovatie met een derde plek in de gerespecteerde Global Innovation Index 2017. De investeringen in innovatie moeten echter verder toenemen om dit succes vast te houden, Nederland scoort hoog op gebied van innovatie (derde), innovatie-efficiëntie (vierde) en innovatie-output (tweede). Echter, op gebied van investering scoort Nederland voor het eerst in de top 10 met een negende plaats op innovatie-input. Onder innovatie wordt verstaan: nieuwe producten of diensten voor het eerst op de markt brengen en voor het eerst gebruikmaken van nieuwe productieprocessen. Een start-up is een jonge organisatie met een vernieuwend idee dat herhaalbaar en schaalbaar is. Deze start-ups hebben

vaak een innovatief karakter. Het directe aandeel van start-ups in de Nederlandse economie is beperkt, maar het indirecte aandeel in met name innovatie is substantieel. Businessmodellen spelen binnen innovatie een centrale rol. Bestaande organisaties kiezen voor het flexibiliseren van het businessmodel terwijl start-ups juist kiezen voor een disruptief vernieuwd businessmodel, waarbij het transactiemodel, verdienmodel en de waarde propositie onderscheidend zijn.

1.2.6. Leemtes in de theorie

De Nederlandse kracht en tekortkomingen op het gebied van innovatie zijn in de wetenschappelijke theorie ruim geanalyseerd. Veel minder nog is gekeken naar de invloed van samenwerkingsverbanden tussen corporates en start-ups in deze innovatiekracht en wat hierbij beperkend of juist versnellend werkt. Daarnaast is er nog geen onderzoek gedaan naar corporate start-up platforms in Nederland.

1.3. Succesfactoren start-ups

Een onderneming zal om haar concurrentievoordeel te behouden, moeten blijven innoveren. Omdat corporates vaak aan innovatiekracht inboeten, kan middels het opkopen of samenwerken met start-ups aan innovatiekracht worden gewonnen. Belangrijk is echter dat er selectiecriteria worden ontwikkeld op basis waarvan deze beoogde start-ups worden aangekocht of een samenwerking mee wordt aangegaan. Het ontwikkelen van deze vaardigheden is belangrijk omdat op deze manier de *assets* zo effectief mogelijk kunnen worden ingezet. Daarnaast draagt een succesvolle aankoop van of samenwerking met start-ups bij aan de risicobereidheid om hier in te investeren. De kans op falen is groter dan de kans op succes bij het starten van een start-up. Slechts één op de tweehonderd (0,5 procent) van de start-ups wordt een scale-up. Dat wil zeggen dat er binnen vijf jaar een omzet wordt gerealiseerd van tien miljoen dollar of meer (Dijk van, Kruit, Mogendorff & Scheper, 2015). De kans dat een start-up zich ontwikkelt tot een 'unicorn' is nog kleiner. Uit onderzoek dat uitgevoerd is in opdracht van Deloitte en THINK blijkt dat uit een database van 400.000 start-ups slechts 104 'unicorns' voorkwamen. Dit zijn bedrijven die binnen tien jaar de omzetgrens van één miljard dollar wisten te slechten. Er is veel onderzoek gedaan naar factoren die van invloed zijn op het succes van start-ups. Dit succes hangt vaak sterk samen met innovatiekracht.

Kapitaalverstreckers van start-ups hebben een groot aantal criteria waar zij start-ups op beoordelen. Het team, de executiekracht, potentiële groei, marktkansen, de waarde propositie, concurrentiekracht, en de investeringskans is hierbij belangrijk. Op basis van deze criteria wordt ingeschat hoe succesvol de start-ups zullen zijn, alvorens kapitaalverstreckers gaan investeren. In deze paragraaf worden de criteria onderbouwd vanuit de theorie.

1.3.1. Team

Human capital speelt een cruciale rol in het succes van een nieuwe onderneming (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De samenstelling van het team bij aanvang van de onderneming bepaalt welke *resources* aanwezig zijn. Daarnaast ontwikkelen zij de strategie om het product of dienst uiteindelijk op de markt te brengen. Alleen *resources* zijn niet voldoende om concurrentievoordeel te bereiken, dat voor een bovengemiddelde prestatie moet zorgen (Kakanti, 2003). Zowel de karaktereigenschappen van het individu als de aanwezigheid van

verschillende en aanvullende karaktereigenschappen in het team zijn belangrijk voor het succesvol starten van een onderneming. Hierbij is het ook belangrijk dat alle competenties en vaardigheden zoals technische vaardigheden, zakelijke vaardigheden, design, sales en marketing en *finance* aanwezig zijn in het team (Ruef, Aldrich & Carter, 2003).

In de theorie zijn met name factoren genoemd die een positief effect hebben op het succes van start-ups. Er wordt minder aandacht gevestigd op factoren die een negatief effect hebben op dit succes. Vanuit de theorie komen hier slechts twee factoren naar voren. De eerste negatieve factor is het hebben van een baan naast de inspanning die wordt verlangd bij deelname aan het managementteam van de start-up (Bosma, Gelderen & Thurik, 2005; Gimeno, Folta & Cooper, 1997). De tweede negatieve factor zou zijn als de aansturing plaatsvindt door etnische minderheden (Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994). Deze laatste factor wordt echter tegengesproken door (Ruef, Aldrich & Carter, 2003). Zij concluderen juist dat een breed management dat een afspiegeling van de samenleving vormt, het beste presteert. Hierdoor zijn er meer invalshoeken, waardoor er minder snel een tunnelvisie zou ontstaan.

De theorie noemt de volgende factoren die een positief effect hebben op het succes van start-ups: opleidingsniveau (Bosma et al, 2004; Cooper et al, 1994; Deakins, Sullivan & Whittam, 2000; Gimeno et al, 1997; Nielsen, 2015), specifieke ervaring in bepaalde industrieën, waarmee wordt bedoeld dat ondernemers bekend zijn met ontwikkelingen, concurrenten, technologie, toetreders, leveranciers en klanten (Bosma et al., 2004; Cooper et al., 1994; Deakins et al., 2000; Kakati, 2003; Nielsen, 2015), aanwezigheid van alle relevante vakgebieden in het managementteam (Bosma et al., 2004, Deakins et al., 2000) *full-time commitment* en gefocust zijn op de start-up, waarbij prioriteit wordt gegeven aan ondernemerschap (Bosma et al., 2004; Duchesneau & Gartner, 1990), het hebben van managementervaring (Gimeno et al, 1997; Kakati, 2003; Stuart & Abetti, 1990), het hebben van ervaring met het opzetten van een start-up (Dijk van et al., 2015; Duchesneau & Gartner, 1990; Gimeno et al, 1997; Stuart & Abetti, 1990), het doen van een persoonlijke financiële investering (Duchesneau & Gartner, 1990; Sahlman, 1990), hebben van meerdere oprichters (Gimeno et al, 1997; Marmer, Hermann, Dorgrultan & Holtschke, 2012; Nielsen, 2015), de capaciteit om te acteren naar aanleiding van feedback en het leren van een *best practice* (Kakati, 2003; Marmer et al., 2012) en het hebben van ondernemende ouders (Deakins et al., 2000; Duchesneau & Gartner, 1990). Daarnaast worden ook creativiteit, baantevredenheid, risicomijdend gedrag, leeftijd, geslacht en het hebben van een hulpvolle mentor als factor voor succes genoemd (Deakins et al., 2000; Duchesneau & Gartner, 1990; Kakati, 2003; Marmer et al., 2012).

Hulpvolle mentoren kunnen industriegeoe 's, innovatiecoaches, incubators of versnellers zijn. Dit kunnen echter ook investeerders zijn die naast de investering betrokken willen zijn als adviseur. Hierdoor heeft de start-up vaak meer directe toegang tot kapitaal (Marmer et al., 2012). Met het leren van feedback en *best practices* wordt succes ook positief gestimuleerd. Hierbij kan ook gedacht worden aan het actief bijhouden van statistieken over klanten en markten (Marmer et al, 2012).

Samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen is noodzakelijk. Het is daarbij belangrijk hierbij om de juiste partner te selecteren, om toegang tot de juiste kennis en

gewenste markten te krijgen (Baum, Calabrese & Silverman ,2000; Volberda, Jansen, Tempelaars & Heij, 2011). Hierbij speelt zowel het netwerk binnen als buiten de organisatie een belangrijke rol. Kennisbewustzijn en activatie zijn factoren die de effectiviteit van innovatie kunnen vergroten. Bij een hoge mate van kennisbewustzijn weten organisaties en personen de kennis en expertise te vinden bij talent binnen of buiten de organisatie. Bij een hoge mate van kennisactivatie zijn bedrijven en haar werknemers in staat om deze kennis en expertise ook daadwerkelijk te activeren. Het Hercombineren en integreren van deze interne en externe kennis is een belangrijke bron van innovatie. Als er daarnaast ook nog voldoende onderling vertrouwen is in de organisatie, dan is er volgens Volberda et al. (2011) sprake van 'slimmer werken' dat een van de drie pijlers vormt van sociale innovatie.

Daarnaast blijkt dat een groot deel van de succesvolle start-ups werd geleid door personen die in dezelfde sector bij een industrieleider hadden gewerkt (Dijk van et al, 2015).

1.3.2. Executiekraacht

Naast de factoren die van invloed zijn in met name de samenstelling van het team, is het ook belangrijk dat het team voldoende executiekraacht heeft. Het managementteam zal namelijk een forse ambitie moeten hebben, oftewel 'groot denken', en een visie om deze ambitie te realiseren (Crittenden & Crittenden, 2008; Hart, 1992). Daarnaast moet zij de juiste mentaliteit hebben: '*getting-things-done*'.

Er zal een onderbouwde strategie moeten worden ontwikkeld, waarmee de markt kan worden betreden en die groei mogelijk maakt. In deze strategie moet aandacht zijn voor het product of de dienst, ontwikkeling, sales, marketing, processen en financiën met duidelijke *milestones*. Beslissingen die worden genomen in de strategie moeten gestoeld zijn op actuele data (Chun & Davies, 2001; Crittenden & Crittenden, 2008).

1.3.3. Groei

Start-ups in de *early stage*-fase hebben de ambitie om te groeien, maar de mate van groei die wordt nagestreefd kan verschillen. Het is belangrijk om te bepalen of de start-up in staat is snel te groeien. Dit is afhankelijk van het businessmodel, de marktomvang, de strategie en de waarde propositie. Daarnaast kunnen start-ups ervoor kiezen om direct een grote markt te domineren of om geleidelijk te groeien door eerst een nichemarkt te betreden alvorens de stap te maken naar grotere markten. Nadat het groeipotentieel is vastgesteld op de nationale markten, wordt gekeken naar het internationaal groeipotentieel en de schaalbaarheid van het businessmodel (Hu, 1995; Oviatt & McDougall, 1997; Tallman, 1992).

Bij schaalvergroting kan buiten de thuismarkt natuurlijk ook worden gekeken naar het internationale groeipotentieel van een start-up. Uit de theorie blijkt dat mogelijk internationaal potentieel afhankelijk is van meerdere factoren. De waarde propositie moet schaalbaar zijn richting internationale markten, waarbij het product of de dienst niet grondig aangepast moet worden om het geschikt te maken voor export zonder concurrentievoordeel te verliezen (Hu, 1995; Oviatt & McDougall, 1997; Tallman, 1992). Hierbij worden overheid, religie, taal, welvaart, klimaat en cultuur als factoren genoemd (Barlett and Ghoshal 1986; Ghemawat, 2001). Blijft het product of dienst zijn concurrentievoordeel houden op de internationale markt (Alvaro Cuervo-

Cazurra & Maloney). Zijn er op de internationale markt voldoende complementaire resources, producten of diensten aanwezig om het concept succesvol in de markt te zetten (Alvaro Cuervo-Cazurra & Maloney, 2007). Daarnaast is het hebben van een strategie voor internationale expansie belangrijk op het gebied van verkoop en distributie (Barlett and Ghoshal 1986; Birkinshaw et al., 1998).

Om snelle groei te realiseren is het belangrijk dat zowel het businessmodel als de dienst of het product schaalbaar en herhaalbaar zijn. De *cash inflows* moeten relatief gezien sneller toenemen dan de *cash outflows*. Daarnaast moet er sprake zijn van terugkerende inkomsten. Het is dus belangrijk dat de producten of diensten toepasbaar zijn voor meerdere klanten, zonder dat er speciaal maatwerk verricht moet worden (extra processen), om te voldoen aan de wensen van de klant (Blank, 2012; Johnson, Christensen & Kagerman, 2008).

1.3.4. Marktkansen

De kans op succes voor start-ups is erg afhankelijk van de (voorgenomen) markt waar zij in willen opereren. De keuze voor de markt speelt hierbij een essentiële rol. Daarnaast zullen zij bij toetreding tot een bepaalde markt de focus moeten leggen op welk segment en welke geografische locatie zij zich willen richten. Hierbij is het belangrijk om te weten wie de eindconsument is, wie de *early adapters* zijn en wat de behoeftes van de consument zijn (Cooper & Kleinschmidt, 1987). De markt heeft bij voorkeur ook een bepaalde omvang, vanuit het oog van *business ventures* zou er sprake moeten zijn van tenminste een marktomvang van honderd miljoen euro, waarbij de start-up binnen vijf jaar tien keer de waarde van het investeringsmoment kan vertegenwoordigen (MacMillian et al., 1985). Daarnaast speelt concurrentie een belangrijke rol. Een markt met veel concurrentie van grote partijen en waarbij de concentratie toeneemt, wordt gezien als een onaantrekkelijke markt. Als de markt geconcentreerd is, maar deze concentratie afneemt, dan zijn er kansen voor nieuwe toetreders. Echter, een dergelijke markt wordt gekenmerkt door lage marges. Als de markt bestaat is, maar versnipperd en waarop het marktaandeel van de grote partijen daalt, dan is er ruimte voor nieuwe toetreders en daarmee start-ups. Deze kunnen dan uitgroeien tot regionale of nationale winnaars, waarna de internationale markt wordt betreden. Ook kunnen start-ups een volledig nieuwe markt betreden. Dit gebeurt als bedrijven een product of dienst ontwikkelen die in nieuwe behoeftes van consumenten voorziet, of wanneer een disruptieve innovatie wordt ontwikkeld die bestaande markten verloren laat gaan. De marktkansen zijn het grootst wanneer een nieuwe markt wordt aangeboord of een bestaande markt die significant groeit zonder dat de concentratie van bestaande partijen toeneemt. Het is daarnaast van belang om de trends en ontwikkelingen die deze groei mogelijk maken in beeld te brengen en te onderkennen (Carr & Collis, 2011).

1.3.5. Waarde propositie

Om tot een juiste waarde propositie te komen, moeten de problemen van consumenten in de markt helder en onderbouwd zijn. Voor een succesvolle waarde propositie zijn deze problemen bij voorkeur urgent, pijnlijk en veelvoorkomend. De aan te bieden dienst of het product moet ook daadwerkelijk een oplossing zijn voor dit probleem, zodat de waarde propositie aansluit op de vraag van de markt. Daarnaast is de oplossing voor deze marktvrage een *must-have* in plaats van een *nice-to-have* (Ulrich & Brockbank, 2005; Zander & Kogut, 1995).

Start-ups betreffen vaak innovatieve startende ondernemingen. Dit betekent dat zij zich niet richten op kostenleiderschap, maar juist kiezen voor differentiatie door het aanbieden van een uniek product. Hierdoor is het van belang dat het product of de dienst daadwerkelijk innovatief is en zich duidelijk onderscheidt ten opzichte van de concurrentie (Porter, 2008). De waarde propositie moet daarnaast makkelijk zichtbaar en te begrijpen zijn voor de consument, en het is van belang dat het vertaald kan worden naar een *business case* (Ulrich & Brockbank, 2005).

Vanuit het oogpunt van *venture capitalist* is het daarnaast een pré als een start-up al commerciële tractie kan laten zien, met terugkomende omzet. Als deze commerciële tractie nog ontbreekt, is het prettig als de start-up inzicht kan geven in potentiële klanten door middel van bijvoorbeeld een *letter of interest* of een pijplijn, waaruit verwachte commerciële activiteiten blijken (Dushnitsky & Lenox, 2006).

1.3.6. Concurrentievoordeel

Om concurrentievoordeel te behalen moet de waarde propositie onderscheidend zijn. Dit kan door een technologie te ontwikkelen die een grote stap vooruit is ten opzichte van de *state-of-the-art* en huidige alternatieven, of juist door een innovatief businessmodel te ontwikkelen. Eventueel kan dit worden aangevuld met bescherming van deze technologie of business model door patenten en octrooien (Barney, 1991; Hofer & Schendel, 1978; Reed & Defillippi, 1990).

Er wordt van een duurzaam concurrentievoordeel gesproken als het concurrentievoordeel voor een langere periode aanhoudt (Jacobsen, 1988; Porter, 1985). De belangrijkste voorwaarde om van duurzaam concurrentievoordeel te spreken hangt af van of het businessmodel of de techniek makkelijk te kopiëren is (Lippman & Rumelt 1982; Rumelt 1984). Volgens Hirschleifer (1982) is er enkel sprake van duurzaam concurrentievoordeel als dit voordeel zelfs blijft bestaan nadat concurrentie heeft geprobeerd het concurrentievoordeel te kopiëren. Echter, dit concurrentievoordeel zal niet voor altijd voortduren. Door verschuivingen in de economie, industrie en disruptie kan ook duurzaam concurrentievoordeel verdwijnen (Rumelt & Wensley, 1981).

Barrières kunnen een belangrijke rol spelen bij een duurzaam concurrentievoordeel. Wanneer de barrières laag zijn, is het concurrentievoordeel vaak vluchtig en kunnen er sneller grote verschuivingen plaatsvinden in marktaandeel. Daarnaast wordt de markt aantrekkelijker voor nieuwe toetreders. Dit laatste kan in het voordeel zijn van start-ups die de markt willen betreden (Fahey, 1989; Ghemawat 1986; Porter, 1985).

Door ketenintegratie is de positie in de waardeketen steeds belangrijker geworden. Wanneer de positie niet gunstig is, kan deze worden verkregen via *partnership*, acquisities, of door het integreren van activiteiten die nu nog bij toeleveranciers en afnemers liggen. Wanneer de afhankelijkheid van een aantal grote afnemers of leveranciers groot is, wordt de eigen positie ook zwakker. Hierdoor moet bij het management continue focus zijn op de positie in de markt (Hirschleifer, 1982; Rumelt & Wensley, 1981).

1.3.7. Investeringskansen

De kans op investeringen speelt bij start-ups een belangrijke rol in de verdere ontwikkeling. Dit komt onder andere doordat reguliere financiers zoals banken, het verstrekken van leningen aan

start-ups als risicovol beoordelen. Dit komt doordat de businessmodellen nog niet waargemaakt zijn en daardoor vaak nog geen trackrecord van een winstgevende exploitatie aanwezig is. Investeren in start-ups wordt daarom ook vaak gezien als durfkapitaal. Dit is vaak afkomstig van *business angels* of *venture capitalists* (Black & Gilson, 1998).

Business angels en *venture capitalists* hebben ook een aantal criteria waarop zij scherper beoordelen. Zo moeten business cases met de onderliggende *financials* geloofwaardig zijn en ondersteund worden door prognoses op basis van relevante data en logische aannames. Uiteindelijk moeten het risico en het rendement in balans zijn. Dit kan worden onderbouwd door terugkerende omzet die kan worden vergroot, ruime operationele marges en sterke *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (EBITDA) (MacMillian et al., 1985; Zutshi, Tan & Alanpalli, 1999).

Uiteindelijk is het voor *business angels* en *venture capitalists* belangrijk dat er een exitpotentieel is. Dat wil zeggen dat de investeerder over bijvoorbeeld vijf jaar zijn aandeel kan verkopen door verkoop, acquisitie of een beursgang. Het uiteindelijke doel zal zijn dat er een forse *return on investment* (ROI) wordt gemaakt (MacMillian et al., 1985; Zutshi et al., 1999).

1.3.8. Conclusies

Uit de theorie blijkt dat meerdere factoren een belangrijke rol spelen in het succes van start-ups. Allereerst is de teamsamenstelling van belang. Hierbij moet onder andere worden gedacht aan *commitment*, opleidingsniveau, specifieke ervaring in de branche waarin de start-up actief is, leiderschapservaring, ondernemerservaring, creatief zijn, bekend zijn met ontwikkelingen in de branche en kennis hebben van technologie, concurrentie, leveranciers, toetreders en afnemers. Ook de executiekracht van het team wordt als een belangrijke factor van succes gezien. Hierbij zijn 'groot denken', het ontwikkelen van een visie en een mentaliteit van '*getting things done*' van belang. Ook het hebben van een *go-to-market*-strategie en de capaciteit om risico's te identificeren en te beheren speelt bij deze executiekracht een belangrijke rol. De groei die een start-up kan doormaken is een belangrijke indicator voor succes, waarbij zowel naar het nationale als internationale groeipotentieel wordt gekeken en naar de schaalbaarheid van het businessmodel. Wanneer het product of de dienst ingezet kan worden bij verschillende klanten, zonder dat er grote aanpassingen moeten worden gedaan, wordt er gesproken over een schaalbaar businessmodel. Het kan ook zo zijn dat het businessmodel eerst een nichemarkt domineert alvorens tot een grotere markt toe te treden of over de landsgrenzen ingezet wordt. Daarnaast spelen marktkansen een belangrijke rol. Zo moet er een duidelijke doelmarkt zijn gedefinieerd waarbij de start-up zijn klanten en *early adopters* onderkent. Het is een voordeel als de doelmarkt van eindconsumenten groot is, met een financieel gezien grote marktomvang. Daarnaast is het beter om in een doelmarkt die groeit te opereren, dan op een doelmarkt die krimpt, omdat er dan al concurrentie verdrongen is. De waarde propositie moet een oplossing bieden aan een probleem of aan een klantbehoefte voldoen. Ook is het van belang dat deze propositie overtuigend is, bijvoorbeeld door het bieden van overtuigende voordelen die makkelijk zijn uit te leggen door een businesscase te maken voor een klant. Om te kunnen concurreren moet de waarde propositie voldoende onderscheidend zijn en bij voorkeur superieur aan die van de concurrentie. Wanneer de waarde propositie kan worden beschermd door bijvoorbeeld patenten kan dit een duurzaam voordeel opleveren voor de onderneming. De

positie in de waardeketen is ook succesbepalend; deze moet zo aantrekkelijk mogelijk zijn. Er zijn bij voorkeur geen concentratierisico's bij afnemers en leveranciers of er wordt bij deze leveranciers en afnemers afhankelijkheid gecreëerd waardoor niet zomaar kan worden overgestapt naar concurrenten. Ten slotte is de kans op het verkrijgen van investeringen een belangrijke succesfactor. Voor het verkrijgen van investeringen moeten geloofwaardige *financials* worden gepresenteerd die zijn onderbouwd met data. De financiële vooruitzichten moeten aantrekkelijk zijn, met hoge marges en een zo laag mogelijk risico. Daarnaast wil een investeerder graag een exitpotentieel hebben, waarbij de initiële investering verveelvoudigd kan worden. Deze factoren tezamen worden als de belangrijkste factoren uit de theorie beschouwd.

1.3.9. Leemtes in de theorie

Uit de literatuur blijkt dat er verschillende factoren van invloed zijn op succes van start-ups. Over welke factoren het zwaarst wegen wordt in de theorie tegenstijdig geantwoord. Ook is er in de theorie nog geen aandacht besteed aan factoren voor succes van start-ups die zijn aangesloten op een corporate start-upplatform. Deze combinatie zou nieuwe succesfactoren aan het licht kunnen brengen of juist bestaande succesfactoren kunnen weerspreken. De zeven gevonden succesfactoren uit de theorie en het effect hiervan op start-ups die aangesloten zijn op een corporate start-upplatform, staan centraal in de deelvragen 3 tot en met 9.

2. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethode is gekozen. Er wordt toegelicht waarom deze methode van toepassing is voor dit onderzoek. Tevens wordt de context van het onderzoek nader uitgewerkt en wordt toegelicht hoe de dataverzameling wordt uitgevoerd.

2.1. Empirische methode

Dit onderzoek is een exploratief verklarend onderzoek, waarbij gekozen is voor een praktijkgerichte empirische kwalitatieve benadering op basis van een multiple casestudie. In een casestudie staat de dynamiek van het onderzochte fenomeen centraal (Eisenhardt & Graebener 2007). Het doel is om op wetenschappelijk verantwoorde wijze inzicht te verwerven voor een praktische toepassing. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om gegevens te verzamelen die een grondig begrip van de context, relaties en gebeurtenissen weergeven (Yin, 2009).

Vrijwel al het onderzoek naar succes van start-ups is gedaan vanuit het perspectief van investeerders. Daarnaast is er geen onderzoek dat succes van start-ups verbindt met participatie op een corporate start-upplatform. Ook de motivatie van start-ups om aan te sluiten bij een dergelijk platform is onderbelicht. In dit onderzoek is gekozen om het succes van start-ups bij participatie aan een corporate start-upplatform te onderzoeken door middel van een multiple casestudie. In deze benadering staat ook de motivatie voor deelneming aan het corporate start-upplatform centraal. Door juist onderzoek te doen naar visies en percepties van de verschillende actoren op het platform kan meer inzicht worden verkregen in factoren die het succes van start-ups bepalen. De onderliggende dimensies, verklaringen en redenen zijn onbekend. Om deze reden is gekozen om het onderzoek uit te voeren in de natuurlijke context (Yin, 2009). Er is niet gekozen voor een kwantitatief onderzoek omdat het in deze fase om een eerste verkenning gaat en kwantitatief onderzoek zich minder leent voor exploratie van een bepaald onderwerp (Bryman & Bell, 2011).

Percepties worden gevormd door visies, doelstellingen, verwachtingen, belangen, waarden en vooroordelen van de actoren. Casestudies zijn bij uitstek geschikt om meer kennis en begrip te krijgen van de werking van processen binnen een corporate start-upplatform om zo factoren te identificeren die kunnen bijdragen aan het succes van start-ups (Eisenhardt & Graebener, 2007).

2.2. Keuze van de steekproef

Bryman & Bell (2015) onderscheiden drie typen casussen: de intrinsieke casus (unieke kenmerken staan centraal), instrumentele casus (de casus is de basis voor generaliseerbare proposities) en de collectieve casus (een analyse van meerdere cases met het oog op een algemeen probleem). In dit onderzoek is gekozen voor de intrinsieke benadering waarbij de unieke kenmerken van start-ups op het corporate start-upplatform (SP1) centraal staan. De casus is een middel om meer begrip te krijgen voor een algemener vraagstuk. In dit geval gaat het om de identificatie van factoren die het succes bepalen van start-ups die zijn aangesloten bij een corporate start-upplatform. Hiermee kunnen antwoorden worden gevonden op de hoofdvraag van dit onderzoek: Welke start-ups worden door een corporate start-upplatform aangetrokken en welke factoren zijn succesbepalend voor start-ups binnen een dergelijk platform?

Als casus is gekozen voor (SP1), het corporate start-upplatform van (PE1). Hiervoor is gekozen omdat (PE1) dit platform centraal stelt in haar samenwerking met start-ups. De eenheid van analyse zijn de begeleiders, de directeur en de start-ups die zijn aangesloten bij het platform.

2.3. Dataverzameling en analyse

2.3.1. Selectie van de respondenten

In dit onderzoek ligt de nadruk op factoren die het succes van start-ups en scale-ups bepalen. De context van start-ups die zijn aangesloten bij een corporate start-upplatform geeft een extra dynamiek aan het onderzoek. Daarom is gekozen om niet enkel de *founders* van de start-ups te interviewen, maar ook de directeur van het start-upplatform en een aantal begeleiders vanuit (H1).

De onderzoekspopulatie is in zijn geheel benaderd om te worden geïnterviewd. Dit betroffen zeven externe scale-ups en achttien interne teams. Gedurende het onderzoek is gekozen om in verband met de haalbaarheid het aantal interviews te beperken tot elf.

In totaal zijn elf interviews afgenomen. Het onderzoek is gestart met een interview met de directeur van (SP1), de directeur van een *private equity*-partij en twee begeleiders vanuit (H1). Er is gekozen om eerst de context waarbinnen het onderzoek wordt gedaan duidelijk voor ogen te krijgen. De begeleiders van (H1) zijn de schakel tussen de directeur van (SP1) en de start-ups. De directeur van (SP1) is weer de schakel tussen het platform (SP1) en de directie van zowel de zakelijke kant van de bank als de Raad van Bestuur. Verder zijn ook de doelstellingen van het platform duidelijk geworden. Met de directeur van een *private equity*-partij is gesproken omdat in de theorie over succes van start-ups veel vanuit dergelijke investeerders wordt geanalyseerd. Door een interview af te nemen met de directeur van een *private equity*-partij kan de context van de literatuur beter worden begrepen. Bij het selecteren van de overige respondenten zijn de volgende criteria gebruikt:

- De start-up is actief betrokken bij het start-upplatform (SP1);
- De geïnterviewde is de *founder* van de onderneming.

Deze methode heeft als voordeel dat de gekozen respondenten kennis hebben over het gehele traject dat de start-up heeft doorlopen. Daarnaast zijn zij bekend met het start-upplatform van (SP1).

In onderstaande tabel is een lijst van de respondenten weergegeven:

Bedrijf	Respondenten	Korte beschrijving
(H1)	(B1)	<i>Corporate program manager</i> bij (H1). Stuur het team begeleiders bij (SP1) aan. (B1) heeft zelf succesvol een start-up opgezet en in het verleden verkocht.
(H1)	(B2)	<i>Marketing manager</i> bij (H1), begeleidt start-ups binnen (SP1). Voormalig topsporter (wielrennen) en commentator op de Nederlandse televisie.

Directeur (SP1)	(D1)	Directeur. Is verantwoordelijk voor (SP1) binnen (PE1).
(I1)	(F1)	<i>Founder</i> en CEO van (I1). Daarnaast voltijds in dienst bij (PE1) als relatiemanager <i>commercial clients</i> .
(P3)	(F2)	<i>Founder</i> en CEO (P3). Daarnaast directievoorzitter van Noval-T en voorzitter Technoiekring Twente.
(P1)	(F3)	<i>Founder</i> en CEO van (P1). Voorheen COO van TBLok.
(N2)	(F4)	<i>Founder</i> en CEO van (N2). Heeft voorheen een andere start-up succesvol ontwikkeld en verkocht.
(N1)	(F5)	<i>Founder</i> en CEO van (N1). (F5) is rechtstreeks vanuit de schoolbanken gestart met zijn bedrijf.
(P2)	(F6)	<i>Founder</i> en CEO van (P2). (F6) heeft in verleden al start-ups ontwikkeld en verkocht.
(I2)	(F7)	<i>Founder</i> en CEO van (I2). Daarnaast voltijds in dienst bij (PE1). (F7) is volledig toegewijd aan het project en heeft zijn overige werkzaamheden bij de bank neergelegd.
(VC1)	(BA1)	Directeur (VC1)

2.3.2. Dataverzameling

De data is middels diepte-interviews verzameld. Hierbij is gebruikgemaakt van een topiclijst met onderliggende vragen. Deze topiclijst is opgesteld op basis van het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 2. Op deze manier kunnen inzichten uit de literatuur worden getoetst op basis van gemeenschappelijke onderwerpen, waardoor de diverse interviews goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Daarnaast is de respondenten voldoende ruimte geboden om aanvullende inzichten te delen.

Naast de diepte-interviews met de *founders* van de start-ups zijn er interviews gehouden met de directeur van het platform, de directeur van een *private equity*-partij en de begeleiders vanuit (H1) (een overzicht van respondenten is bijgevoegd in bijlage 1). Er zijn ook secundaire bronnen geraadpleegd: websites, strategienota's en beoordelingen van de begeleidende teams. Deze bronnen zijn op dezelfde wijze gescreend als de interviews. De primaire en secundaire bronnen en verschillende methoden van dataverzameling zijn gecombineerd (triangulatie van bronnen en methoden), wat de interne validiteit van het onderzoek ten goede komt (Bergsma 2003).

2.3.3. Data-analyse

Allereerst is aan de *founders* van de start-ups gevraagd om de eigen onderneming te schetsen en het businessmodel uit te leggen. Vervolgens is met de respondenten gesproken over de motivatie waarom zij zijn toegetreden tot het corporate start-upplatform. Wanneer dit geheel

duidelijk werd, is het interview voortgezet door middel van de topiclijst die in de bijlage is bijgevoegd. Hierbij zijn de volgende zeven succesfactoren geanalyseerd en is gevraagd aan de respondenten welke factoren in zijn of haar ogen het meest zwaar wegen in het succes van start-ups:

Succesfactor 1: Het team

Deze succesfactor heeft betrekking op de samenstelling, domeinkennis, ervaring, toewijding en complementariteit van het team dat de start-up leidt.

Succesfactor 2: Executiekraacht

Deze succesfactor heeft betrekking op de ambitie, visie, mentaliteit, uitvoeringskracht en kunde om risico's te identificeren en te beheren binnen het team.

Succesfactor 3: Groei

Deze succesfactor heeft betrekking op het groeipotentieel, internationale groeipotentie en schaalbaarheid van het business model van de onderneming.

Succesfactor 4: Marktkansen

Deze succesfactor heeft betrekking op de doelmarkt, eindconsument en de groei van deze twee groepen.

Succesfactor 5: Waarde propositie

Deze succesfactor heeft betrekking op de oplossingsgerichtheid, duidelijke waarde propositie en aantoonbare marktvraag van het product of de dienst.

Succesfactor 6: Concurrentievoordeel

Deze succesfactor kijkt naar de superioriteit, beschermbaarheid en positie in de waardeketen ten opzichte van de concurrentie.

Succesfactor 7: Investeringskans

Deze succesfactor kijkt naar de geloofwaardigheid van de *financials*, financiële vooruitzichten en het exitpotentieel van de onderneming.

2.3.4. Validiteit

Er is een aantal maatregelen genomen om de validiteit van het onderzoek te waarborgen. Het is daarbij belangrijk om ervoor te zorgen dat de verzamelde data ook daadwerkelijk een correcte bijdrage leveren aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. In de eerste plaats is de samenhang tussen het theoretisch kader en het empirisch onderzoek geborgd door het formuleren van enkele tentatieve proposities en een voorlopig conceptueel model. Tentatieve proposities zijn hulpconstructies voor het formuleren van de topiclijst voor de diepte-interviews, het zijn geen hypothesen die getoetst worden. In de tweede plaats zijn primaire en secundaire bronnen van dataverzameling gecombineerd (triangulatie van bronnen), wat de interne validiteit van het onderzoek ten goede komt. (Bergsma 2003; Bryman en Bell, 2011). In de derde plaats wordt een verscheidenheid aan deskundige en goed geïnformeerde respondenten

geïnterviewd. Hierdoor wordt *bias* door ‘impressiemanagement’ tegengegaan (Eisenhardt & Graebner, 2007).

2.3.5. Betrouwbaarheid

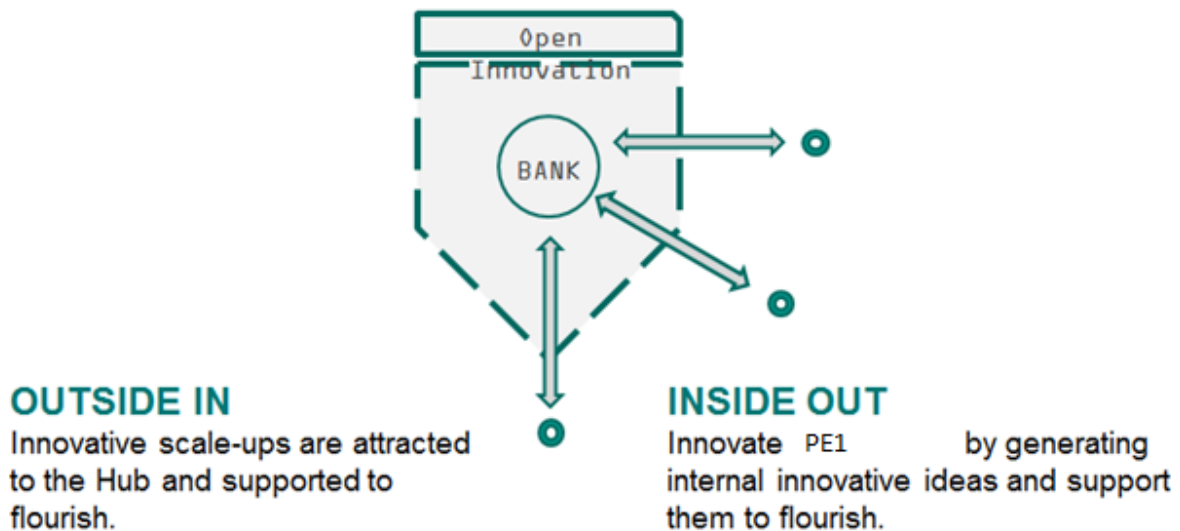
Omdat de casus een unieke configuratie is, zullen de gevonden verklaringen niet causaal zijn maar probabilistisch (Bryman & Bell, 2015). Dat betekent niet dat een casestudie onbetrouwbaar is. Een casestudie kan worden gezien als een ‘*real life experiment*’, waarbij in tegenstelling tot een laboratoriumexperiment de rijkdom en de context van de ‘echte wereld’ van het onderzochte vraagstuk tot zijn recht komt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Om de betrouwbaarheid van de waarneming te waarborgen, zijn de uitkomsten van de interviews van de start-ups geconfronteerd met die van de begeleiders en de directeur van het platform en zijn deze geanalyseerd op overeenkomsten en afwijkingen. In de tweede plaats worden verschillende methoden gebruikt bij de dataverzameling: interviews, het nagaan van relevante documenten via websites en het bijwonen van bijeenkomsten. Dit neutraliseert *bias* van ‘retrospectieve rationalisatie’ van de respondenten (Eisenhardt & Graebner, 2007). Tot slot is de betrouwbaarheid geborgd door opnames te maken bij zeven van de elf interviews. Alle gespreksverslagen zijn als bijlage bijgevoegd.

3. Resultaten en bevindingen

3.1. Case-analyse

(SP1) is de start-up en innovatiehub van (PE1) bank. Binnen deze hub worden zowel interne als externe teams begeleid bij innovatieve projecten. De verschillende teams zijn als volgt te onderscheiden:

- Interne teams: De interne teams bestaan uit medewerkers van (PE1) die een innovatief idee willen uitwerken tot een businesscase om vervolgens - als hier mogelijkheden voor zijn - deze businesscase te ontwikkelen tot een start-up;
- Externe teams: De externe teams zijn in veel gevallen al verder in het ontwikkelingsproces, waarbij er feitelijk al een onderneming is gestart. In de meeste gevallen is er dan ook sprake van een scale-up.



Zowel de interne als de externe teams binnen (SP1) zijn technologisch gedreven, waarbij informatie- en communicatietechnologie (ICT) een belangrijke rol speelt in het businessmodel. (SP1) heeft voor de begeleiding van de teams (H1) als partner gekozen, (H1) is gespecialiseerd in het begeleiden van technologische teams met een belangrijk ICT-component.

Het belangrijkste speerpunt van de hub is innovatiekracht binnen (PE1) een boost geven. Dit wordt gedaan door interne en externe innovatie samen te brengen en middels kruisbestuiving nieuwe innovatieve producten en diensten op de markt te brengen. Dit kan zowel binnen als buiten de huidige organisatie plaatsvinden.

(SP1) is ontstaan als initiatief vanuit de *business* (werknemers met klantcontact). De groep werknemers die de hub zijn gestart waren van mening dat de snelheid van innoveren te laag was binnen de huidige organisatie. Binnen (SP1) is ervoor gekozen niet te werken middels een hiërarchische structuur. Enkel op vooraf bepaalde tijdstippen wordt door een onafhankelijk team gekeken naar de ontwikkeling van de verschillende teams en wordt een *go* of *no-go* gegeven.

Een belangrijk uitgangspunt bij de start van (SP1) was het aantrekken van aantrekkelijke start-ups. Hierbij zijn de volgende uitgangspunten waarom start-ups voor (SP1) zouden moeten kiezen gekozen:

- Het is een lanceerplatform voor ontwikkeling;
- Biedt infrastructuur om op te schalen;
- Het is een *lead development partner* die de toegang tot investeerders vergemakkelijkt;
- Biedt een veilig proefgebied voor nieuwe klantproducten en klantprocessen;
- Vormt een plug-in naar het internationale netwerk van (PE1) met een relevante commerciële verbinding;
- Biedt gratis kantoorruimte op toplocatie.

De interne teams worden geworven middels motivatiebijeenkomsten. Daarnaast worden medewerkers die deelnemen aan de hub voor dertig procent vrijgemaakt van dagelijkse werkzaamheden.

Voor beschrijving van de start-ups die deelnemen aan het platform, wordt verwezen naar de bijlagen. Hierin zijn de businessmodellen beschreven en de uitgewerkte interviews te lezen.

3.2. Overzicht van data

In tabel 1 is een overzicht van de verschillende succesfactoren met subfactoren en de start-ups weergegeven. Het getal in de witte cellen geeft aan of er in lage mate (1), neutraal (2) of hoge mate (3) sprake is van de subfactor binnen de start-up. Achter de succesfactoren staat de som van de verschillende subfactoren per start-up.

Tabel 1: Succesfactor per start-up

Succesfactor / Startup naam	N1	P2	P3	P1	N2	I1	I2
Team	6	9	9	9	7	5	5
T1 Kennis en ervaring	2	3	3	3	2	2	1
T2 Volledige toewijding	3	3	3	3	3	1	3
T3. Relevante vakgebieden	1	3	3	3	2	2	1
Executiekraft	8	9	8	9	7	5	5
E1 Ambitie, visie en mentaliteit	3	3	2	3	2	2	2
E2 Go-to-market strategie	3	3	3	3	3	1	1
E3 Indentificeren en beheren risico's	2	3	3	3	2	2	2
Groei	7	8	5	9	8	5	3
G1 Groot groeipotentieel	3	3	2	3	3	2	1
G2 Internationale groeipotentie	2	2	1	3	2	1	1
G3 Schaalbaar businessmodel	2	3	2	3	3	2	1
Marktkansen	8	8	8	8	9	6	5
M1 Duidelijke doelmarkt	2	3	3	2	3	3	3
M2 Grote doelgroep eindconsumenten	3	3	2	3	3	2	1
M3 Groot groeipotentieel	3	2	3	3	3	1	1
Waarde propositie	7	9	8	8	6	6	5
W1 Oplossing sterke behoefte klant	3	3	3	2	2	2	2
W2 Overtuigende waarde propositie	2	3	2	3	2	3	2
W3 Aantoonbare markt vraag	2	3	3	3	2	1	1
Concurrentiekraft	6	5	5	6	5	5	4
C1 Superieur aan concurrentie	2	2	2	2	2	2	2
C2 Waarde propositie beschermbaar	1	1	1	1	1	1	1
C3 Aantrekkelijke positie waardeketen	3	2	2	3	2	2	1
Investeringskans	8	9	7	9	7	4	4
I1 Geloofwaardige financials	3	3	3	3	2	2	2
I2 Aantrekkelijke financiële vooruitzichten	2	3	2	3	2	1	1
I3 Exitpotentieel	3	3	2	3	3	1	1
Totaal score	50	57	50	58	49	36	31

Hoewel de start-ups en scale-ups allen zijn aangesloten op het start-upplatform, zijn de fases waarin zij verkeren nogal verschillend. Op basis van de interviews zijn deze grofweg in te delen in drie verschillende categorieën die een eigen reden hebben voor deelname aan het platform:

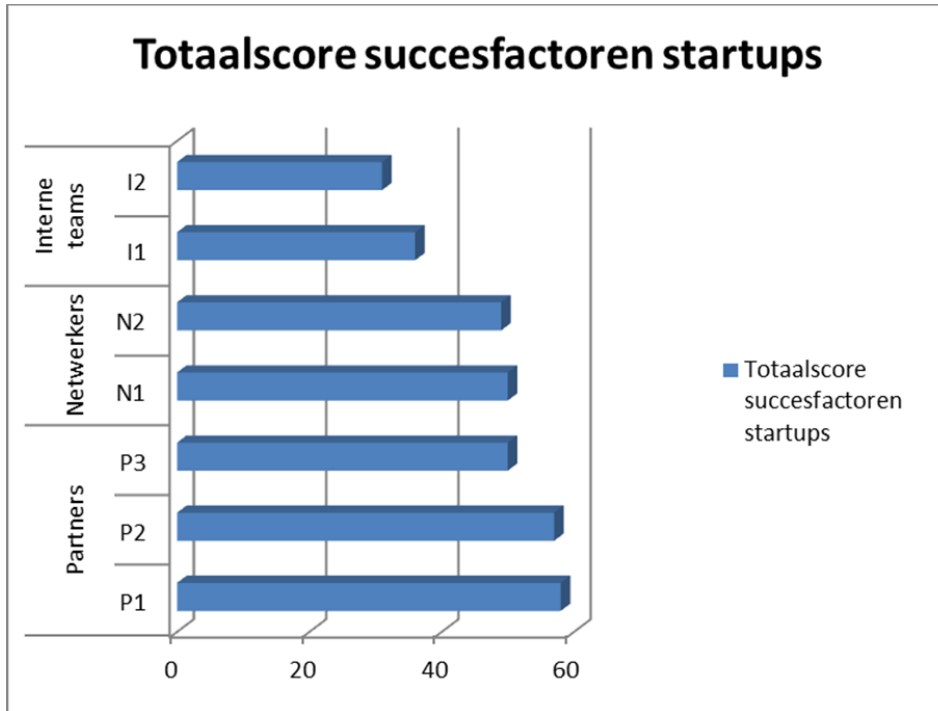
- *Partnership*: Scale-ups met bewezen businessmodellen;
- *Netwerkers*: Start-ups die hulp zoeken bij verdere ontwikkeling en daarbij gebruik willen maken van het netwerk van de eigenaar van het corporateplatform;
- *Interne focus*: Interne teams die het huidige businessmodel van de corporate willen verbeteren.

In paragraaf 4.10 worden deze categorieën uitgebreid uiteengezet. In de analyse van de uit de theorie gebleken zeven succesfactoren voor een start-up wordt een terugblik geboden op deze verschillende categorieën. In onderstaande tabel zijn de start-ups onderverdeeld in deze categorieën.

Tabel 2: Start-up naar deelnamecategorie

Partnership	Netwerkers	Interne focus
P1	N1	I1
P2	N2	I2
P3		

Grafiek 1 geeft een weergave van de uitkomsten per succesfactor voor de start-ups die zijn geïnterviewd. Deze zeven succesfactoren worden in het vervolg van dit hoofdstuk geanalyseerd.



Figuur 1: Scores op succesfactoren per start-up

Na de interviews is de *founders* gevraagd om de verschillende succesfactoren een score te geven op een schaal van 1 tot 10. Hieruit is op te maken dat de *founders* de succesfactoren waarde propositie en samenstelling van het managementteam als essentieel zien. De overige factoren worden ook onderkend. Concurrentiekracht en investeringskans worden als minder belangrijk gezien. In het hoofdstuk conclusies wordt beschreven wat de reden hiervan is.

Table 3: Scores succesfactoren door fouders

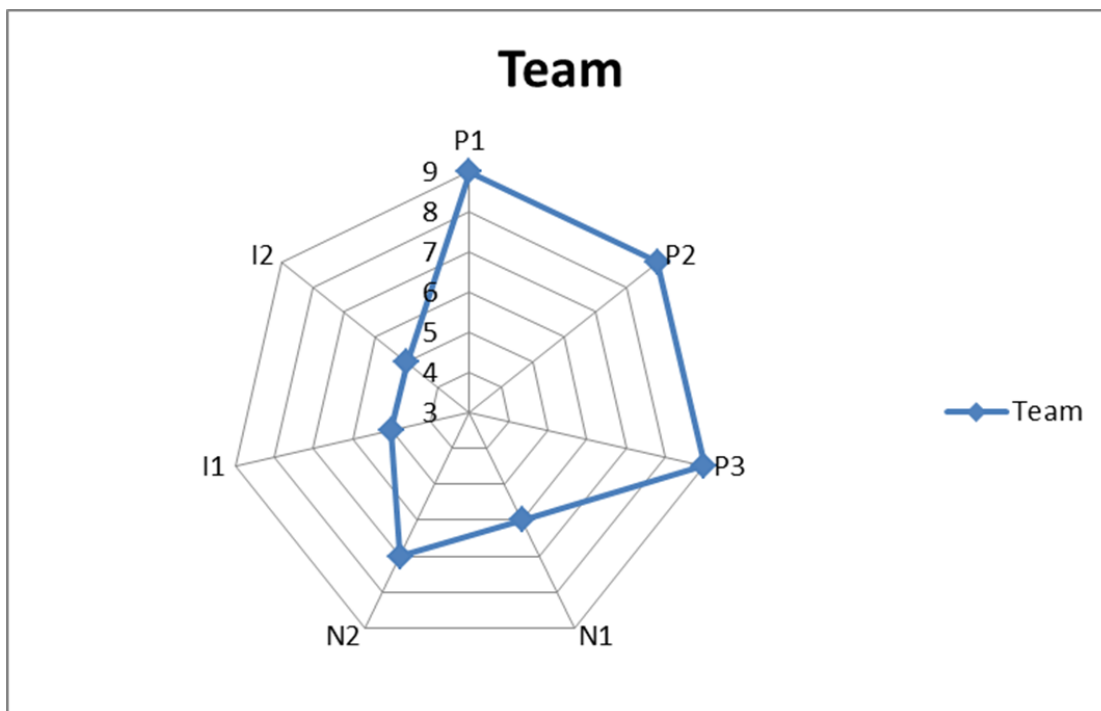
	N1	P2	P3	P1	N2	I1	I2	Totaal
Team	8	10	9	10	7	7	6	57
Executiekraft	8	7	7	7	8	8	8	53
Groei	9	8	7	9	9	5	5	52
Marktkansen	9	8	7	9	9	5	5	52
Waarde propositie	8	9	9	10	8	10	9	63
Concurrentiekracht	7	5	6	4	7	6	8	43
Investeringskans	9	5	9	3	9	7	7	49

3.3. Start-upteam

In grafiek 2 is de score op succesfactor 'team' per start-up weergegeven. Per succesfactor zijn drie onderliggende vragen beoordeeld op een schaal van 1 tot 3, zoals in de vorige paragraaf is beschreven. Voor de succesfactor 'team' betrof dit de volgende drie vragen die zijn onderbouwd met diepgaandere vragen (zie bijlage 2 voor de vragenlijst):

- Wat is de domeinkennis van het team en wat hebben zij aan relevante werkervaring?
- Wat is de toewijding van het team aan de onderneming en waar blijkt dit uit?
- Welke relevante vakgebieden zijn aanwezig in het team en waaruit blijkt dat?

Opvallend zijn de grote onderlinge verschillen, met een laagste score van 5 en hoogste score van 9.



Figuur 2: Score op succesfactor 'team'

In de volgende deelparagrafen wordt ingezoomd op de verschillen tussen partners, netwerkers en teams met een interne focus. In tabel 3 zijn de scores per categorie weergegeven.

Tabel 4: Succesfactor 'team' per categorie

Score succesfactor team					
Partnership	Score	Netwerkers	Score	Interne focus	Score
P1	9	N1	6	I1	5
P2	9	N2	7	I2	5
P3	9				
Gemiddelde	9		6,5		5

3.3.1. Partnership

Wat opvalt is dat de aangemerkte partners maximaal scoren op deze succesfactor. Belangrijke overeenkomsten tussen deze drie scale-ups is dat zij allen ondernemerservaring hebben en daarnaast in het bedrijfsleven management functies hebben bekleed. Dit ziet (F3) van (P1) als een absolute meerwaarde: *“Het hebben van managementervaring is bij de pre-start-upfase nog*

geen issue, echter in de periode die daarop volgt wanneer het eerste personeel moet worden aangenomen is dit een absoluut vereiste.” Daarnaast geeft (F6) van (P2) aan: “Mensen met managementervaring weten vaak ook hun tekortkomingen op bepaalde gebieden. Hierdoor is men beter in staat om het juiste managementteam om zich heen te verzamelen”. F6 is in zijn eigen ogen in de loop der jaren beter in staat geweest om een complementair managementteam te componeren. Ten slotte vult (F2) van (P3) aan: “Doordat ik in het verleden bepaalde posities in het bedrijfsleven heb bekleed, heb ik nu een sterk netwerk waar ik op kan terugvallen wanneer bepaalde situaties zich voordoen”. Hierbij kan in zijn ogen gedacht worden aan andere ondernemers die een dergelijke situatie al eens hebben meegemaakt, maar bijvoorbeeld ook aan het bieden van oplossingen aan klanten door een bepaalde vorm van samenwerking. Bij de aangemerkte partners is er sprake van een team waarin de verschillende vakgebieden zijn vertegenwoordigd. Daarnaast hebben alle teams ervaring met ondernemen en beschikken zij over een uitgebreide kennis van de markt. Over de volledige toewijding van de ondernemers bestaat geen twijfel.

De belangrijkste conclusie uit de interviews met de partners is dat het hebben van een stabiel managementteam dat elkaar aanvult, een belangrijke voorwaarde is voor succes. Het hebben van managementervaring of andere ervaring uit het verleden draagt daarnaast bij aan een vorm van zelfkennis, waardoor bepaalde keuzes kunnen worden gemaakt. Daarnaast zien de ondernemers het hebben van een netwerk als een belangrijke bron van kennis en mogelijke samenwerking.

3.3.2. Netwerkers

Ondanks het feit dat de aangemerkte netwerkers in leeftijd en ervaring veel verschillen, zien beiden het belang van ondernemerservaring in. (F4) van (N2) geeft aan: “Ik ben in het verleden door schade en schande wijs geworden en probeer nu in een vroeg stadium bepaalde expertises te betrekken bij strategische beslissingen die worden genomen. Daarnaast ben ik financieel niet sterk onderlegd, waardoor ik sterk leun op mijn financieel adviseurs”. (F5) is samen met een aantal medestudenten de start-up (N1) begonnen. Het idee is ontstaan tijdens de studie Automotive aan de Technische Universiteit (TU) Eindhoven. (F5) geeft hierbij aan: “Het gebrek aan ervaring heeft ervoor gezorgd dat wij bepaalde problemen niet tijdig onderkennen in het businessmodel. Dit zorgt dan weer voor vertraging in het verdere proces. Door de begeleiding die nu wordt verkregen via (SP1) worden hier sneller stappen in gezet”. Dit wordt door (B1) van (H1) onderkend, waarbij (B1) aangeeft dat het team van (N1) een juiste mix moet zien te vinden tussen ambitieuze doelen en het onderkennen van de risico's die deze doelen met zich meebrengen. Beide ondernemers geven aan dat zij baat hebben bij het netwerk van (PE1), als potentiële klant, maar met name door het klantennetwerk dat daar weer achter zit en waar zij testcases bij mogen doen. Ook de toegang tot investeerders via het netwerk van (PE1) en (H1) is een belangrijke reden om aan te sluiten bij (SP1).

Er kan geconcludeerd worden dat de netwerkers veel baat hebben bij het netwerk dat het start-upplatform te bieden heeft. Daarnaast wordt de waarde van het hebben van ervaring onderkend. De start-ups proberen waar nodig expertise extern in te huren of aan zich te binden.

3.3.3. Interne focus

De interne teams zijn nog in de pre-start-up fase en zijn bezig met de ontwikkeling van de producten en diensten. De interne teams onderkennen het belang van een sterk gebalanceerd team. (F1) van (I1) geeft aan: *“Er is gestreefd naar diversiteit in het team, waar mogelijk hebben we specialisten uit verschillende afdelingen in de bank betrokken bij ons project”*. (F7) van (I2) geeft aan: *“Het samenstellen van een team is belangrijk, maar de ervaring leert dat dit ook erg lastig is. Mensen met specifieke kwaliteiten zijn vaak drukbezet. Hierdoor moet de businesscase goed uitgewerkt en overtuigend zijn. Dit heb ik onderschat in de fase van samenstelling van het team.”* Waar de interne teams sterk in verschillen ten opzichte van de andere teams is de toewijding aan het project. De interne teams geven aan dat bij de inschrijving voor deelname aan (SP1) er toezegging is gedaan dat de werknemers tenminste dertig procent van zijn of haar tijd bezig kon zijn met de ontwikkeling van de projecten. De praktijk wijst uit dat primaire werkzaamheden van werknemers van (PE1) dezelfde tijd blijven vragen, waardoor werknemers met name de ontwikkeling van de projecten in eigen tijd moet compenseren. Hierdoor worden dergelijke projecten belemmerd in snelheid, wat uiteindelijk ten koste gaat van focus. Zowel (F1) van (I1) als (F7) van (I2) geven aan dit als een grote potentiële factor voor het mislukken van een project te zien.

De belangrijkste conclusie uit de interviews is dat de interne teams meer tijd aan de projecten willen besteden. Hierdoor kan sneller vooruitgang worden geboekt en ontstaat er meer focus binnen het team. Ook zou dit bijdragen aan de saamhorigheid binnen het team, waardoor de werknemers volledig voor het project zou willen gaan.

3.3.4. Conclusies

Er kan geconcludeerd worden dat er belangrijke verschillen worden onderkend tussen *partnerships*, netwerkers en interne teams. De partners hebben veelal meerdere jaren ondernemerservaring en zijn hierdoor ook meer ervaren in het samenstellen van een start-up team. De partners streven sterk naar een complementair team dat elkaar aanvult in vaardigheden en competenties. met andere woorden: ‘niet te veel van hetzelfde’. Door te streven naar voldoende diversiteit weten bedrijven ook een divers netwerk aan zich te binden waar zij op terug kunnen vallen. De netwerkers zijn minder ervaren en sluiten met name aan op een platform om het eigen netwerk verder te vergroten. Op deze manier kunnen bedrijven ook expertise aan zich binden die niet in de eigen teams aanwezig is. Het belangrijkste verschil tussen de interne teams en de overige teams is de toewijding aan het project. Door het dienstverband met (PE1) zijn de interne teams maar in beperkte mate in staat om tijd te investeren in het project. Dit komt de snelheid en focus niet ten goede. Daarnaast hebben zij geen ervaring met het aansturen van een organisatie en het samenstellen van een team.

Onderstaande succesfactoren worden door de teams onderkend:

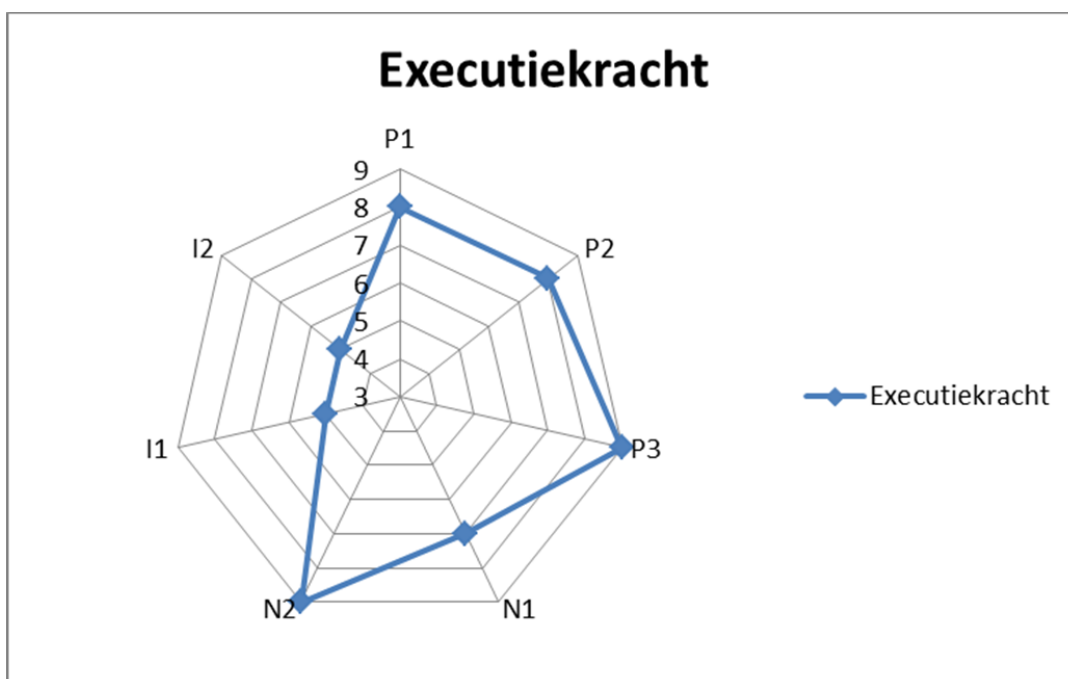
- Een stabiel en complementair managementteam;
- Ondernemerservaring het samenstellen van een managementteam;
- Een divers managementteam dat indirect voor een divers netwerk zorgt;
- Een start-upplatform dat voor een sterker netwerk en aanvullende expertise zorgt;
- Volledige toewijding.

3.4. Executiekraacht start-up

In grafiek 3 is de score op de succesfactor 'executiekraacht' per start-up weergegeven. Per succesfactor zijn drie onderliggende vragen beoordeeld op een schaal van 1 tot 3, zoals in paragraaf 4.2 is beschreven. Voor de succesfactor 'executiekraacht' betrof dit de volgende drie vragen, die zijn onderbouwd met dieperliggende vragen (zie bijlage 2 voor de vragenlijst):

- Wat is de ambitie, visie en mentaliteit van het team?
- Wat is de *go-to-market*-strategie en is het team in staat deze uit te voeren?
- Wat zijn de belangrijkste risico's en worden deze geïdentificeerd en geheerst?

Opvallend zijn de grote onderlinge verschillen, met een laagste score van 5 en hoogste score van 9.



Figuur 3: Start-upscore executiekraacht

In de volgende deelparagrafen wordt ingezoomd op de verschillen tussen partners, netwerkers en teams met interne focus. In tabel 4 zijn de scores per categorie zichtbaar.

Tabel 5: Succesfactor 'executiekraacht' per categorie

Score succesfactor executiekraacht					
Partnership	Score	Netwerkers	Score	Interne focus	Score
P1	9	N1	8	I1	5
P2	9	N2	7	I2	5
P3	8				
Gemiddelde	8,7		7,5		5

3.4.1. Partnerships

De partners scoren hoog op executiekracht. De belangrijke overeenkomst tussen deze start-ups is dat zij allen al actief zijn op de markt en hierdoor een volledig uitgewerkte *go-to-market*-strategie hebben. Er is ook een visie en ambitie om snel te groeien. (F6) van (P2) geeft aan: *“Het is belangrijk om piketpaaltje te zetten in de horizon, zodat er een bepaald doel duidelijk is binnen het team. Dit doel moet vooral een streven zijn en mag daardoor groots en enigszins onrealistisch zijn”*. Dit is ter motivatie van het managementteam en de werknemers. (F3) van (P1) vult dit aan door te stellen: *“Het einddoel moet groot zijn en mag een aantal jaren vooruit liggen. Echter, het is belangrijker om een honderddagenplan te maken. Hierdoor worden doelen klein en haalbaar gemaakt en zijn deze goed meetbaar. Dit zorgt voor focus en snelle progressie”*. De ondernemers geven tevens aan dat risico-identificatie belangrijk is. Echter, wanneer risico beheerend wordt, kan dat remmend werken op de gestelde doelen. Technologisch gedreven ondernemingen zijn nou eenmaal risicovol omdat wanneer een toetreders komt met een betere technologie, klanten vaak zonder problemen over kunnen stappen.

Er kan worden geconcludeerd dat de partners allen een *go-to-market*-strategie hebben. De doelen die zij nastreven zijn groot en ambitieus, wat bijdraagt aan de motivatie van het managementteam en de werknemers. Door honderddagenplannen te maken worden deze doelen klein en meetbaar gemaakt, waardoor snelle progressie kan worden geboekt.

3.4.2. Netwerkers

Evenals de partners hebben de netwerkers een *go-to-market*-strategie. Deze strategieën zijn echter nog minder bewezen dan die van de partners. Onder andere de naamsbekendheid is minder en de toegevoegde waarde voor de klant is nog minder aantoonbaar. Wat opvalt zijn de grootse ambities bij de netwerkers. Bij beiden is exceptionele groei een belangrijke doelstelling. Hierbij worden risico's niet altijd geïdentificeerd, geven (B1) (begeleider (H1)) en (D1) (verantwoordelijk directeur (PE1)) aan. Zij raden aan om eerst een kleine groep klanten bewezen goed te serviceren alvorens verdere groei wordt geambieerd. Daarnaast kunnen de start-ups beter eerst het technologisch businessmodel laten groeien, alvorens te investeren in vaste activa. Dit brengt namelijk grote risico's op faillissement met zich mee.

De belangrijkste conclusie is dat de netwerkers grote ambities hebben, maar risico-identificatie een ondergeschoven kindje is. De netwerkers hebben een uitgewerkte *go-to-market*-strategie, die zichzelf nog moet bewijzen. Het vergroten van de naamsbekendheid en aantoonbare toegevoegde waarde voor de klant, zal bepalend zijn voor succes.

3.4.3. Interne focus

De interne teams denken niet zo zeer groots en focussen zich voornamelijk op de eigen werkgever met de te ontwikkelen producten en diensten. Hier verschillen zij dus ten opzichte van de netwerkers en partners. Doordat de interne teams zich nog in de pre-start-upfase bevinden is er nog geen *go-to-market*-strategie. Daarnaast is het product of de dienst maar voor een beperkte groep klanten interessant, dus is het de vraag in hoeverre een uitgewerkte *go-to-market*-strategie bijdraagt.

Er kan geconcludeerd worden dat de interne teams minder ver zijn in het proces, waardoor een *go-to-market*-strategie ontbreekt. Daarnaast focussen de interne teams zich voornamelijk op de eigen werkgever, waardoor het breder perspectief uit het oog wordt verloren.

3.4.4. Conclusies

Het verschil tussen de partners, netwerkers en interne teams is groot wanneer gekeken wordt naar de executiekracht. Dit komt ook door de verschillende fasen van ontwikkeling waar de start-ups in verkeren. De partners hebben een bewezen businessmodel met een *go-to-market*-strategie. Daarnaast zijn de partners al langer op de markt actief, waardoor de risico's bekend zijn. De netwerkers zijn in zoverre klaar dat de productontwikkeling is afgerond en dat de markt betreden kan worden. Hiervoor is een *go-to-market*-strategie. Deze moet zich echter nog wel bewijzen. Daarnaast worden bepaalde risico's over het hoofd gezien, ingegeven door de grootse ambitie en wens van exceptionele groei. De interne teams zijn met name gefocust op de organisatie waar zij in dienst zijn, waardoor het bredere perspectief uit het oog wordt verloren. Daarnaast zijn de interne teams nog in de conceptfase van productontwikkeling, waardoor er nog geen *go-to-market*-strategie is.

Onderstaande succesfactoren worden door de teams onderkend:

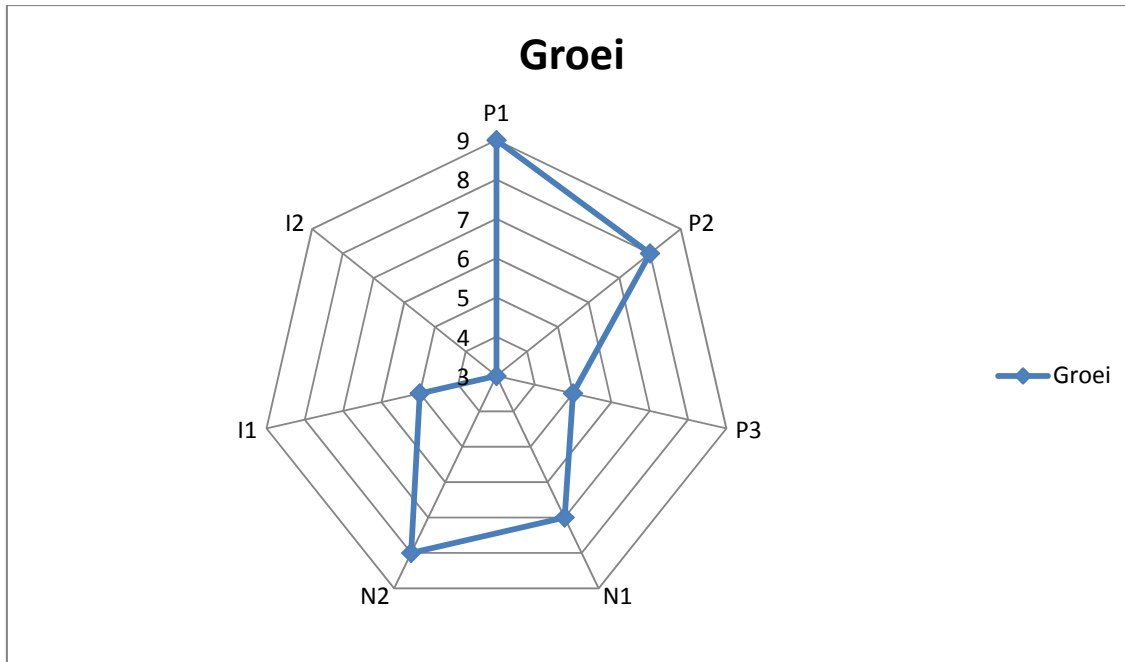
- De fase van ontwikkeling waarin de start-up zich bevindt, om de executiekracht te kunnen bepalen;
- Een *go-to-market*-strategie is essentieel om succesvol te zijn als start-up;
- Een grootse doelstelling ter motivatie van het personeel. *Milestones* moeten echter klein en overzichtelijk blijven, zodat deze kunnen worden gemonitord;
- Risico-identificatie is belangrijk voor de continuïteit van de onderneming. Dit kan echter wel remmend werken op het realiseren van doelstellingen.

3.5. Groeipotentie start-up

In grafiek 4 is de score op de succesfactor 'groei' per start-up weergegeven. Per succesfactor zijn drie onderliggende vragen beoordeeld op een schaal van 1 tot 3, zoals in paragraaf 4.2 is beschreven. Voor de succesfactor 'groei' betrof dit de volgende drie vragen, die zijn onderbouwd met dieperliggende vragen (zie bijlage 2 voor de vragenlijst):

- Wat is het groeipotentieel van de onderneming?
- Wat is het internationaal groeipotentieel van de onderneming?
- Waarom is het businessmodel schaalbaar en herhaalbaar of juist niet?

Opvallend zijn de grote onderlinge verschillen, met een laagste score van 3 (minimum) en hoogste score van 9 (maximum).



Figuur 4: Start-upscore 'groei'

In de volgende deelparagrafen wordt ingezoomd op de verschillen tussen partners, netwerkers en teams met een interne focus. In tabel 5 zijn de scores per categorie weergegeven.

Tabel 6: Succesfactor 'groei' per categorie

Score succesfactor groei					
Partnership	Score	Netwerkers	Score	Interne focus	Score
P1	9	N1	7	I1	5
P2	8	N2	8	I2	3
P3	5				
Gemiddelde	7,3		7,5		4

3.5.1. Partnerships

Ten opzichte van de succesfactoren 'team' en 'executiekraft' scoren de partners verschillend op de succesfactor 'groei'. De oorzaak hiervan is dat de businessmodellen verschillend zijn. De businessmodellen van (P1) en (P2) zijn enkel technologisch gedreven, waardoor snelle groei haalbaar is. (P3) heeft een businessmodel waarbij persoonlijke advisering een belangrijke rol speelt, waardoor snelle opschaling enigszins wordt beperkt. (F3) van (P1) geeft aan: "Wij streven ernaar partnerships aan te gaan met grote partijen, waarbij wij vervolgens een grote groep klanten kunnen bereiken. Door het product te standaardiseren kunnen wij snel groeien, zowel nationaal als internationaal". (F6) van (P2) sluit zich hierbij aan: "Door te zorgen voor een goede basisdienstverlening die gestandaardiseerd is, zullen bij toename van het aantal afnemers de kosten ten opzichte van de baten niet stijgen. Hierdoor wordt de continuïteit van de onderneming gewaarborgd". Op basis van deze uitspraken kan worden gesteld dat het businessmodel schaalbaar en herhaalbaar is, zonder dat er aanpassingen moeten worden

gedaan om het product aan te laten sluiten op de wensen van de klanten. Voor zowel (P1) als (P2) is er een groot marktpotentieel, zowel nationaal als internationaal. (P3) heeft nationaal een groot groeipotentieel. Echter, zoals eerder gesteld is het businessmodel minder snel schaalbaar omdat persoonlijke advisering vereist is. De software is georiënteerd op Nederlands, waardoor schaalbaarheid naar het buitenland zonder aanpassing niet mogelijk is.

Er kan geconcludeerd worden dat groeipotentie sterk samenhangt met het businessmodel dat wordt gekozen. Wanneer wordt gekozen voor standaardisatie neemt de schaalbaarheid en herhaalbaarheid van het businessmodel toe. De groeimarkten voor de partners zijn groot, zowel nationaal als internationaal.

3.5.2. Netwerkers

De netwerkers hebben beide een technologisch gedreven businessmodel. (N1) heeft daarnaast ook een businessmodel dat kapitaalintensief is (de aanschaf van elektronische auto's). Het laatste businessmodel is schaalbaar, maar kent ook grote risico's. De technologische businessmodellen van beide netwerkers zijn schaalbaar en herhaalbaar, zonder dat daar aanpassingen voor gedaan moeten worden om te voldoen aan de eisen van de klant. De markt is ook van voldoende omvang om sterk te groeien. Beiden richten zich in eerste instantie op de Nederlandse markt, maar hebben internationale groeiambitie op de middellange termijn. Een groot verschil met de partners is dat het businessmodel zich nog wel moet bewijzen.

Er kan geconcludeerd worden dat groeipotentieel aanwezig is. Het is echter wel belangrijk dat het businessmodel zich eerst verder moet bewijzen. De technologische businessmodellen zijn daarnaast schaalbaar en herhaalbaar.

3.5.3. Interne focus

Het verschil tussen de interne start-ups en externe start-ups is erg groot wanneer wordt gekeken naar groeipotentie. Zoals in de vorige paragrafen is aangegeven, richten de interne start-ups zich voornamelijk op de organisatie waar zij in loondienst zijn. Dit beperkt het groeipotentieel, omdat de businessmodellen enkel bij vergelijkbare organisaties kunnen worden ingezet. Omdat dit vaak concurrenten zijn ligt het niet voor de hand dat dit groeipotentieel kan worden benut. (F1) van (I1) geeft aan: *“Ons businessmodel hangt sterk samen met de wet- en regelgeving, waardoor internationale groei niet mogelijk is en ons businessmodel continu aan verandering onderhevig is”*. (F7) van (I2) geeft aan: *Mijn product is enkel inzetbaar binnen banken die zich bezighouden met zakelijk financieren van het midden- en kleinbedrijf (MKB) in Nederland. Hierdoor zal verdere groei buiten mijn huidige werkgever niet waarschijnlijk zijn”*.

De belangrijkste conclusie die kan worden getrokken is dat door de interne focus het groeipotentieel sterk wordt beperkt. Hierdoor is de levensvatbaarheid voor de start-ups, als ze op eigen benen moeten staan, niet vanzelfsprekend.

3.5.4. Conclusies

Het groeipotentieel wordt in belangrijke mate bepaald door de keuze van businessmodel en doelmarkt. Het businessmodel moet schaalbaar en herhaalbaar zijn, zonder dat daar grote aanpassingen voor nodig zijn om aan individuele wensen van klanten te kunnen voldoen. Daarnaast zijn technologische businessmodellen waar weinig menselijke arbeid noodzakelijk is,

bij uitstek geschikt voor een snel groeipotentieel. Daarnaast is de omvang van de doelmarkt belangrijk, evenals de verschillen tussen de nationale als internationale doelmarkt. Wanneer businessmodellen een sterke koppeling hebben met de nationale wet- en regelgeving beperkt dit de internationale groei.

Onderstaande succesfactoren worden door de teams onderkend:

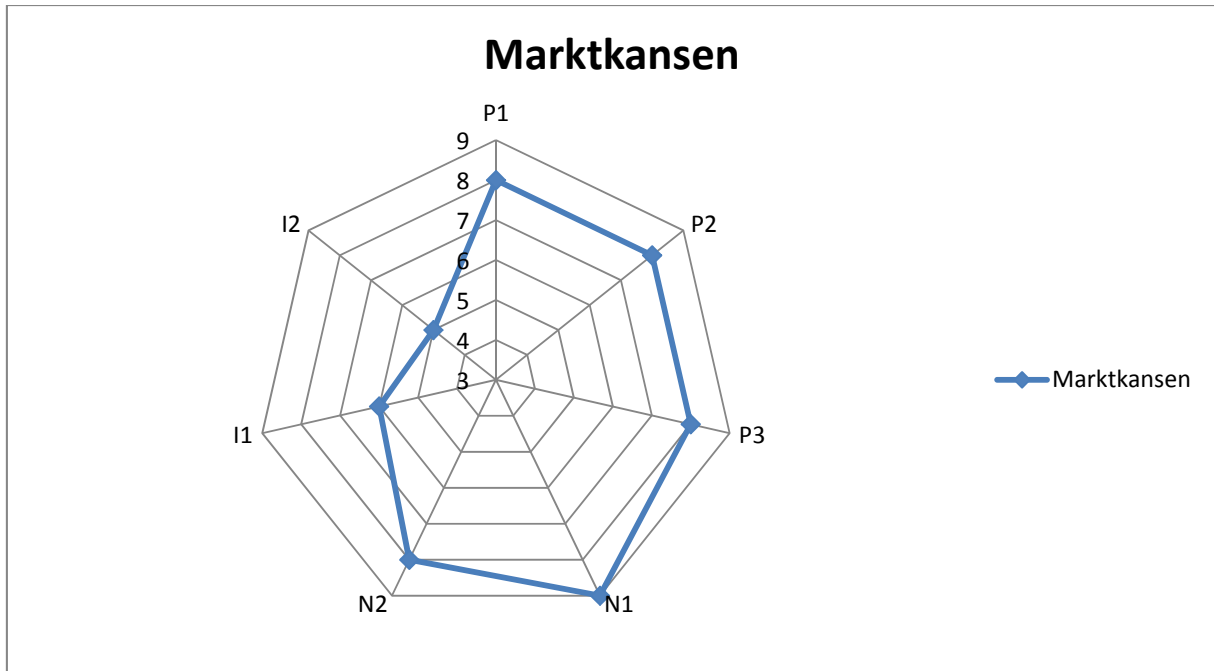
- De keuze van het businessmodel is essentieel voor groeipotentie;
- Technologische businessmodellen zijn bij uitstek geschikt voor snelle groei;
- De keuze van de nationale en internationale doelmarkt zijn bepalend voor de mate van de groei;
- Businessmodellen met een koppeling aan wet- en regelgeving kunnen niet worden gekopieerd naar het buitenland;
- Interne focus zorgt voor een beperking van groei.

3.6. Marktkansen start-up

In grafiek 5 is de score op de succesfactor 'marktkans' per start-up weergegeven. Per succesfactor zijn drie onderliggende vragen beoordeeld op een schaal van 1 tot 3, zoals in paragraaf 4.2 is beschreven. Voor de succesfactor 'marktkansen' betrof dit de volgende drie vragen die zijn onderbouwd met dieperliggende vragen (zie bijlage 2 voor de vragenlijst):

- Welke doelmarkt is gedefinieerd en waarom juist deze doelmarkt?
- Wat is de grootte van de doelmarkt en is deze voldoende groot?
- Wat is het groeipotentieel van de doelmarkt?

Opvallend zijn de grote onderlinge verschillen, met een laagste score van 5 en een hoogste score van 9 (maximum).



Figuur 5: Start-upscore 'marktkansen'

In de volgende deelparagrafen wordt ingezoomd op de verschillen tussen partners, netwerkers en teams met interne focus. In tabel 6 zijn de scores per categorie weergegeven.

Tabel 7: Succesfactor 'marktkansen' per categorie

Score succesfactor marktkansen					
Partnership	Score	Netwerkers	Score	Interne focus	Score
P1	8	N1	8	I1	5
P2	8	N2	9	I2	5
P3	8				
Gemiddelde	8,0		8,5		5

3.6.1. Partnerships

Doordat de partners al actief zijn op de markt is de doelmarkt duidelijk te definiëren. Voor (P2) zijn dit bedrijven in het kleinere MKB-segment, die voor factoring niet bij de grote banken aan kunnen kloppen. Daarnaast zijn zij er ook voor grotere ondernemingen die een plotselinge kredietbehoefte hebben, maar geen tijd om een volledig financieringsverzoek bij een bank in te dienen. Doordat (P2) enkel op basis van facturen financiert, loopt zij een laag risico en kan zij voldoende marge maken. Deze doelmarkt is groot en door de steeds sneller opkomende veranderingen en meer online werken is de verwachting dat de doelmarkt de komende jaren gestaag zal groeien. (P1) levert via partners haar diensten aan eindgebruikers. De afnemers zijn boekhoudsystemen- en factuursoftwarebedrijven waar de factuurrobot van (P1) op wordt aangesloten. Eindgebruikers kunnen via de website van (P2) een koppeling aanvragen waarna zij gebruik kunnen maken van de robot. In feite kunnen alle bedrijven die in hun financiële rapportages op basis van *International Financial Reporting Standards* (IFRS) moeten boeken,

gebruikmaken van de diensten van (P2), zowel nationaal als internationaal. Hierdoor is de doelmarkt duidelijk en bovenal is de groep eindconsumenten erg groot. Door verdere internationale groei kan zij de doelmarkt nog verruimen. (P3) heeft een duidelijke doelgroep. Zij ondersteunt start-ups bij het realiseren van haar doelen en ondersteunt corporates om een hogere mate van innovatie te realiseren. De groep eindconsumenten is weliswaar ruim, maar niet zo groot als die van de eerdergenoemde start-ups. Het aantal start-ups in Nederland blijft wel groeien, wat voor groeipotentieel in de doelmarkt zorgt.

Er kan worden geconcludeerd dat de partners allen een duidelijke doelmarkt hebben gedefinieerd en dat deze doelmarkt een groot aantal eindconsumenten heeft. Daarnaast zijn de partners niet in krimpende markten aanwezig, waardoor het eenvoudiger is om nieuwe klanten aan te trekken die de markt betreden.

3.6.2. Netwerkers

(N1) wil particuliere en corporates aansluiten op haar platform. (N2) richt zich op het midden- en kleinbedrijf (MKB) in de breedste zin van het woord, omdat hij verwacht dat ieder bedrijf dat groter is dan 250 miljoen euro in de toekomst haar eigen voorspellende analyses gaat maken op basis van data. Er zijn voor beide ondernemingen voldoende eindgebruikers en er is voldoende groeipotentieel.

Er kan geconcludeerd worden dat er voor beide start-ups voldoende eindconsumenten zijn en dat het groeipotentieel groot is. Beiden hebben een doelmarkt gedefinieerd, al is deze voor de ene start-up duidelijker dan voor de andere.

3.6.3. Interne focus

De interne teams hebben beide een duidelijke doelmarkt omdat zij de focus voornamelijk op de eigen werkgever hebben gericht. Volgens (F1) van (I1) is zijn doelmarkt voldoende groot: *“Alle Nederlandse bedrijven die vanuit wet- en regelgeving te maken hebben met compliance (verplichte vastlegging met wie men zaken doet) kunnen gebruik gaan maken van de diensten van (I1). Hierbij moet worden gedacht aan notarissen, advocaten, verzekeraars en banken.”* Het aantal eindgebruikers is hiermee voldoende. Echter, deze branches zijn onderhevig aan krimp. (I2) richt zich enkel op de interne organisatie, waardoor er geen sprake is van meerdere eindgebruikers of een groeiemarkt.

Wederom kan worden geconcludeerd dat er een beperkte groeipotentie is door de interne focus van de interne start-ups. Daarnaast is de groep eindgebruikers voor (I1) niet groot en voor (I2) zelfs nihil.

3.6.4. Conclusies

De grootte van de marktkans van een start-up wordt voornamelijk bepaald door de omvang van de doelmarkt en het aantal eindgebruikers. Wanneer met een innovatief product of dienst tot een dergelijke grote markt wordt toegetreden, is de vijver met klanten groot, waardoor klanten sneller kunnen worden gewonnen. Daarnaast is het eenvoudiger om klanten te winnen in een groeiende markt dan in een krimpende markt. Ondanks de verschillende fases waarin de start-ups zich bevinden is het mogelijk om een inschatting te maken of een start-up succesvol gaat zijn, door een analyse te maken van de doelmarkt.

Onderstaande succesfactoren worden door de teams onderkend:

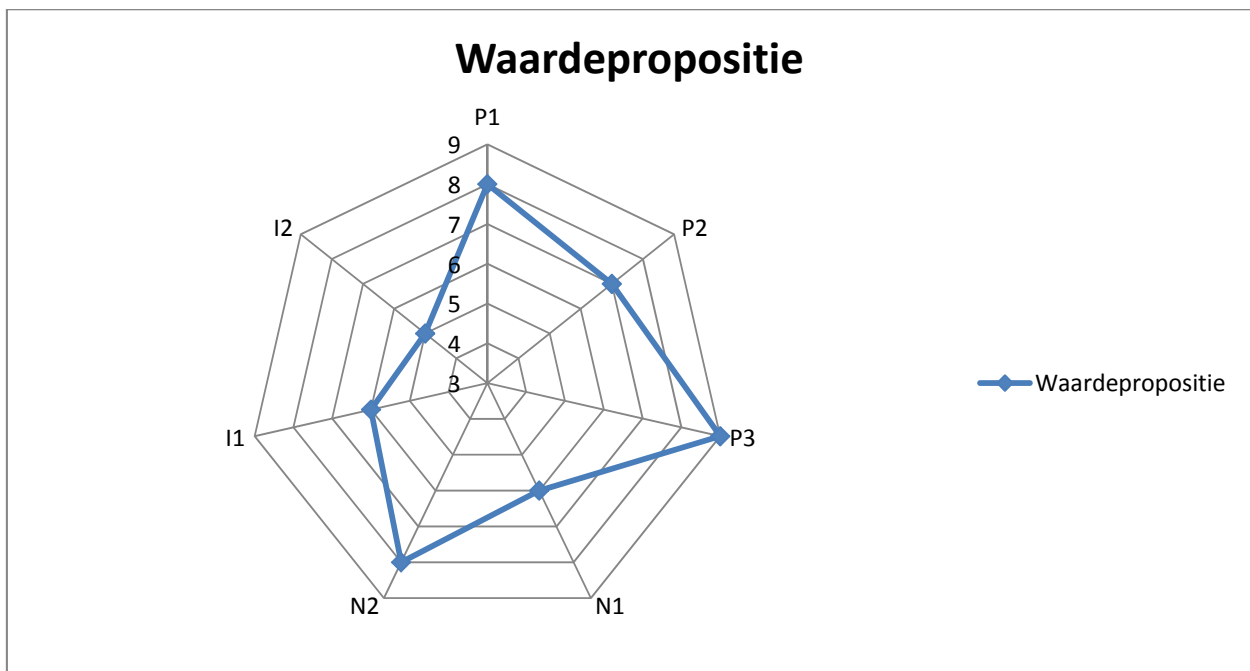
- Een grote doelmarkt;
- Klanten winnen in een groeiende doelmarkt is eenvoudiger dan in een krimpende doelmarkt;
- De doelmarkt is een goede graadmeter voor mogelijk succes van een start-up.

3.7. Waarde propositie

In grafiek 6 is de score op succesfactor 'waarde propositie' per start-up weergegeven. Per succesfactor zijn drie onderliggende vragen beoordeeld op een schaal van 1 tot 3, zoals in paragraaf 4.2 is beschreven. Voor de succesfactor 'waarde propositie' betrof dit de volgende drie vragen, die zijn onderbouwd met dieperliggende vragen (zie bijlage 2 voor de vragenlijst):

- Welke oplossing wordt er door de start-up geboden? Is dit een oplossing voor een groot of urgent probleem of wordt hiermee in sterke mate aan de klantbehoefte voldaan?
- Wat is de overtuigingskracht van de waarde propositie?
- Wat is de aantoonbare markt vraag?

Opvallend zijn de grote onderlinge verschillen, met een laagste score van 5 en een hoogste score van 9 (maximum).



Figuur 6: Start-upscore 'waarde propositie'

In de volgende deelparagrafen wordt ingezoomd op de verschillen tussen partners, netwerkers en teams met interne focus. In tabel 7 zijn de scores per categorie weergegeven.

Tabel 8: Succesfactor 'waarde propositie' per categorie

Score succesfactor waarde propositie					
Partnership	Score	Netwerkers	Score	Interne focus	Score
P1	8	N1	7	I1	5
P2	9	N2	6	I2	5
P3	8				
Gemiddelde	8,3		6,5		5

3.7.1. Partnerships

De partners scoren hoog op de succesfactor 'waarde propositie'. Dit komt doordat zij een oplossing bieden voor een behoefte die bij de klanten leeft. (P2) biedt snelle betaalbare financiering aan voor partijen die minder toegang hebben tot een dergelijke financiering. (P1) biedt mogelijkheden tot verdere automatisering van de financiële afdeling bij bedrijven, wat ook nog eens voor forse kostenbesparingen zorgt. Dit sluit aan bij bedrijven die met minder werknemers meer werk willen verzetten. Ten slotte heeft (P3) een platform ontwikkeld dat innovatie binnen corporates en start-ups stimuleert en kan beoordelen. Met name bij corporates is hier veel vraag naar, omdat het innovatieniveau naar mate de onderneming groter wordt, vaak afneemt en de bedrijven daardoor op zoek zijn naar een 'innovatieboost'. De overtuigingskracht van de waarde propositie bij (P2) en (P1) is duidelijk. Er staat zelfs een tool op de website waarmee het kostenvoordeel berekend kan worden. De overtuigingskracht bij (P3) is niet enkel het unieke platform, maar ook de innovatiemanagers die er werkzaam zijn. Deze moeten uiteindelijk de opdrachten binnenhalen op basis van overtuigingskracht. De partners kunnen commerciële tractie laten zien met terugkerende omzet. Daarnaast groeien de bedrijven van de partners waardoor de marktvraag is bewezen.

Doordat de partners al een paar jaar operationeel zijn, hebben zij ook een bewezen waarde propositie. De partners vervullen een behoefte van de klant met producten en diensten. Daarnaast hebben zij al aangetoond dat er marktvraag is en laten zij jaar op jaar groei zien. De waarde proposities werken kostenverlagend. Omdat de waarde proposities daardoor eenvoudiger inzichtelijk te maken zijn, zijn klanten sneller geïnteresseerd zijn.

3.7.2. Netwerkers

De netwerkers hebben beide een innovatieve dienst, die wordt aangeboden middels innovatieve technologie. Echter, de urgentie van de aangeboden diensten is niet volledig aanwezig bij de klanten. Duurzame mobiliteitsoplossingen zijn voor corporates wel een gewenste oplossing omdat daar door aandeelhouders en wet- en regelgeving belang aan wordt gehecht. Voor particulieren en kleinere bedrijven speelt dit minder. Voorspellende analyses op basis van data lijken in de nabije toekomst belangrijk te worden, maar de marktvraag is daar nu nog te beperkt voor. Door bovenstaande bevindingen is de overtuigingskracht nu nog te mager gebleken om aantoonbare grote marktvraag te kunnen realiseren. Echter, met de veranderende wereld wordt wel verwacht dat dit waarde proposities zijn die in de toekomst gewenst zullen zijn bij klanten.

Er kan geconcludeerd worden dat de netwerkers vroeg zijn met het op de markt brengen van haar diensten. Hierdoor is de marktvraag nog maar beperkt aantoonbaar en de waarde

propositie nog onvoldoende overtuigend om snel te groeien. Echter, door aan naamsbekendheid te werken kunnen zij bij een toenemende vraag wel het *first mover*-voordeel krijgen, waardoor een voorsprong op de concurrentie ontstaat.

3.7.3. Interne focus

De waarde propositie van de interne start-ups bieden een oplossing voor een selecte groep bedrijven, in het geval van (I2) zelfs enkel voor (PE1). (I1) is met haar waarde propositie erin geslaagd om forse gevalideerde kostenbesparingen te berekenen. Hierdoor hebben de interne teams de directie van (PE1) weten te overtuigen om te investeren in het project. (I2) kan nog geen kostenbesparingen in kaart brengen, wat getuigt van onvoldoende overtuigingskracht. Beide start-ups zijn nog niet zo ver gevorderd dat ze al een aantoonbare marktvraag hebben.

Er kan geconcludeerd worden dat de waarde propositie zich voornamelijk richt op de interne organisatie, waardoor er nog geen marktvraag kan worden aangetoond. Daarnaast zijn de interne teams nog in een dergelijk vroege fase dat zij het product ook nog niet extern op de markt heeft kunnen promoten.

3.7.4. Conclusies

Wat opvalt is, dat de waarde propositie van de partners voorzien in een belangrijke behoefte van de klant en dat deze start-ups daardoor ook snel kunnen groeien ten opzichte van de netwerkers en interne teams. Het blijkt ook dat innovaties die kostenbesparend werken eerder overtuigen dan innovaties die opbrengsten verhogen. Deze zijn namelijk eenvoudiger te valideren.

Onderstaande succesfactoren worden door de teams onderkend:

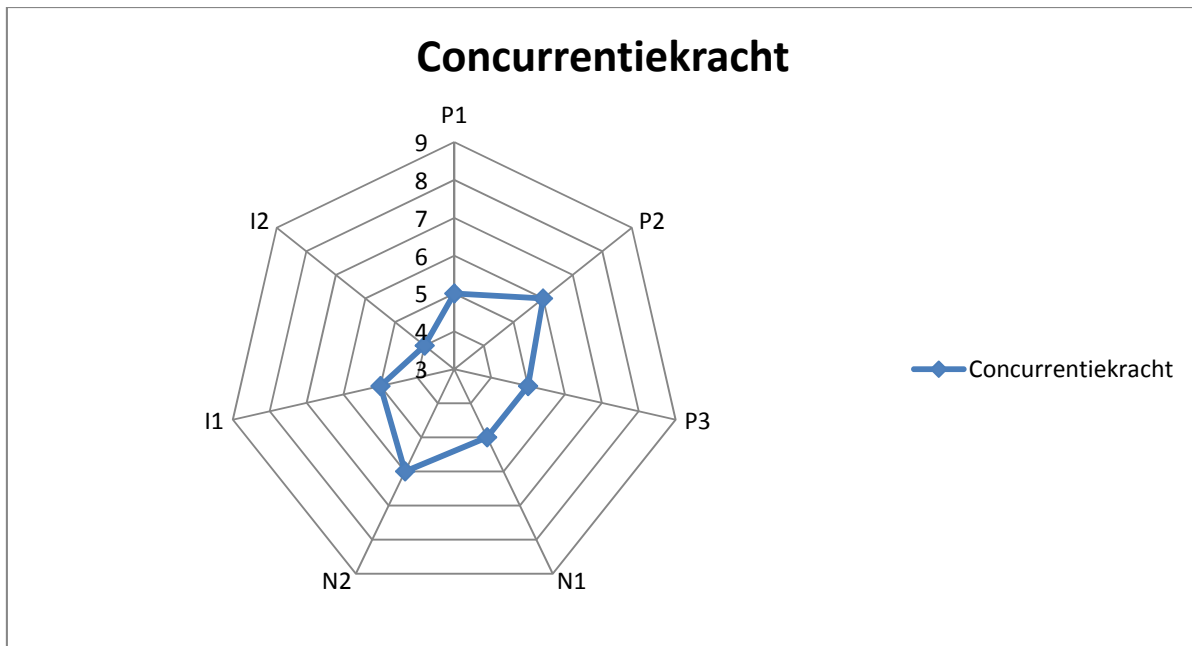
- De waarde propositie moet voorzien in een belangrijke behoefte van de klant;
- De waarde propositie moet overtuigend zijn middels een businesscase die te valideren is;
- Kostenbesparende innovaties zijn eerder overtuigend dan de opbrengst van verhogende innovaties.

3.8. Concurrentiekracht

In grafiek 7 is de score op succesfactor 'concurrentiekracht' per start-up weergegeven. Per succesfactor zijn drie onderliggende vragen beoordeeld op een schaal van 1 tot 3, zoals in paragraaf 4.2 is beschreven. Voor de succesfactor 'concurrentiekracht' betrof dit de volgende drie vragen, die zijn onderbouwd met dieperliggende vragen (zie bijlage 2 voor de vragenlijst):

- Waarom is de waarde propositie niet superieur aan die van concurrenten?
- Waarmee kan de onderneming haar waarde propositie beschermen tegenover concurrenten?
- Wat is de positie van de start-up in de waardeketen? Is deze positie aantrekkelijk?

Wat opvalt is, dat er laag wordt gescoord met een laagste score van 4 en een hoogste score van 6.



Figuur 7: Start-upscore 'concurrentiekracht'

In de volgende deelparagrafen wordt ingezoomd op de verschillen tussen partners, netwerkers en teams met interne focus. In tabel 8 zijn de scores per categorie zichtbaar.

Tabel 9: Succesfactor 'concurrentiekracht' per categorie

Score succesfactor concurrentiepositie					
Partnership	Score	Netwerkers	Score	Interne focus	Score
P1	6	N1	6	I1	5
P2	5	N2	5	I2	4
P3	5				
Gemiddelde	5,3		5,5		4,5

3.8.1. Partnerships

Ondanks het feit dat de partners al succesvol zijn met de ontwikkelde businessmodellen, is het lastig om in te schatten of de waarde propositie superieur is aan die van concurrenten. Dit is omdat het innovatieve producten en diensten betreffen die in de meeste gevallen nog maar één of slechts enkele partijen aanbieden. De producten en diensten zijn allen een businessmodel op basis van technologische internetplatforms wat concurrentievoordeel vluchtig maakt. Wat wel een concurrentievoordeel kan opleveren is het zijn van *first mover*. Hierdoor is er een voorsprong in aansluiten van klanten en nog belangrijker: het hebben van data om het platform verder te optimaliseren. (P2) en (P3) leveren rechtstreeks aan de eindconsument. Dit heeft als voordeel dat er geen tussenschakels zijn. Echter, (F6) van (P1) geeft aan: *“Doordat wij enkel direct aan de eindconsument leveren, moet er ook een groot salesapparaat worden opgetuigd. Dit werkt kostprijsverhogend. Daarom zijn we ook ontzettend blij dat we in (PE1) onze eerste partner hebben gevonden die ons product actief in de markt gaat zetten”*. Doordat in eerste

instantie nog enkel aan de eindgebruiker wordt geleverd, is de positie in de waardeketen voldoende. (P1) levert via partners direct aan de eindgebruiker. (F3) van (P1) zegt hierover het volgende: “Wij leveren onze diensten via partners aan de eindconsumenten. Echter, er is wel degelijk contact met de eindconsumenten. Deze kunnen zich namelijk aanmelden via onze eigen website. Daarnaast doen wij de aftersales, waardoor klanttevredenheid over de service een belangrijke rol speelt”. Hierdoor kan gesteld worden dat (P1) een sterke positie heeft in de waardeketen. (P1) verkoopt niet per individuele eindgebruiker, maar heeft via de backoffice wel degelijk contact met de eindgebruikers.

Er kan geconcludeerd worden dat de concurrentiepositie van de partners niet is in te schatten, omdat het innovatieve diensten en producten betreffen die nog niet of nauwelijks door andere partijen worden aangeboden. Technologische internetplatforms zijn daarnaast lastig te beschermen tegen concurrenten, maar een positie van *first mover* kan een belangrijk voordeel zijn voor het verzamelen van data. De positie in de waardeketen kan sterker worden gemaakt door samenwerking met partners waarbij contact met de eindgebruiker wordt gewaarborgd.

3.8.2. Netwerkers

Voor de netwerkers geldt hetzelfde als voor de partners wanneer wordt gekeken naar superioriteit ten opzichte van concurrenten. Ook hier betreffen het businessmodellen op basis van technologische online platforms die lastig zijn te beschermen tegen concurrenten. (N1) biedt zowel haar diensten aan bij corporates als bij particulieren (in de toekomst). Hierdoor hebben de netwerkers diverse posities in de keten, wat de afhankelijkheid van één markt vermindert en de positie in de keten daardoor beter maakt. (N2) levert enkel rechtstreeks aan eindgebruikers, waardoor (N2) hier ook afhankelijk is van de verkoopafdeling, waardoor de positie in de keten voldoende is.

De conclusies zijn gelijk aan die van de partners.

3.8.3. Interne focus

De waarde propositie van (I2) is niet superieur aan die van de concurrentie omdat zij enkel intern gericht is en er daarom geen sprake van concurrentie. Hierdoor is ook niet te bepalen of de propositie te beschermen is en is er geen positie in de waardeketen. Op moment van interviewen zou (I1) haar platform gaan ontwikkelen en was zij in de veronderstelling de enige te zijn die een dergelijk platform ontwikkelde. Echter, een concurrent blijkt momenteel een dergelijk platform te hebben ontwikkeld, en zowel ING, Rabobank als (PE1) als partner te hebben aangetrokken, waaruit blijkt dat de propositie van (I1) niet te beschermen is. De positie in de waardeketen was voldoende ingeschat, maar er is een concurrent die van het *first mover*-voordeel heeft geprofiteerd.

Er kan geconcludeerd worden dat de interne teams onvoldoende concurrentiekracht hebben om de markt te betreden.

3.8.4. Conclusies

De concurrentiepositie van innovatieve start-ups is lastig in te schatten. Dit komt doordat de betreffende producten en diensten nog niet of nauwelijks door andere partijen worden aangeboden. Daarnaast blijkt uit de interviews dat beschermen van technologie achter de

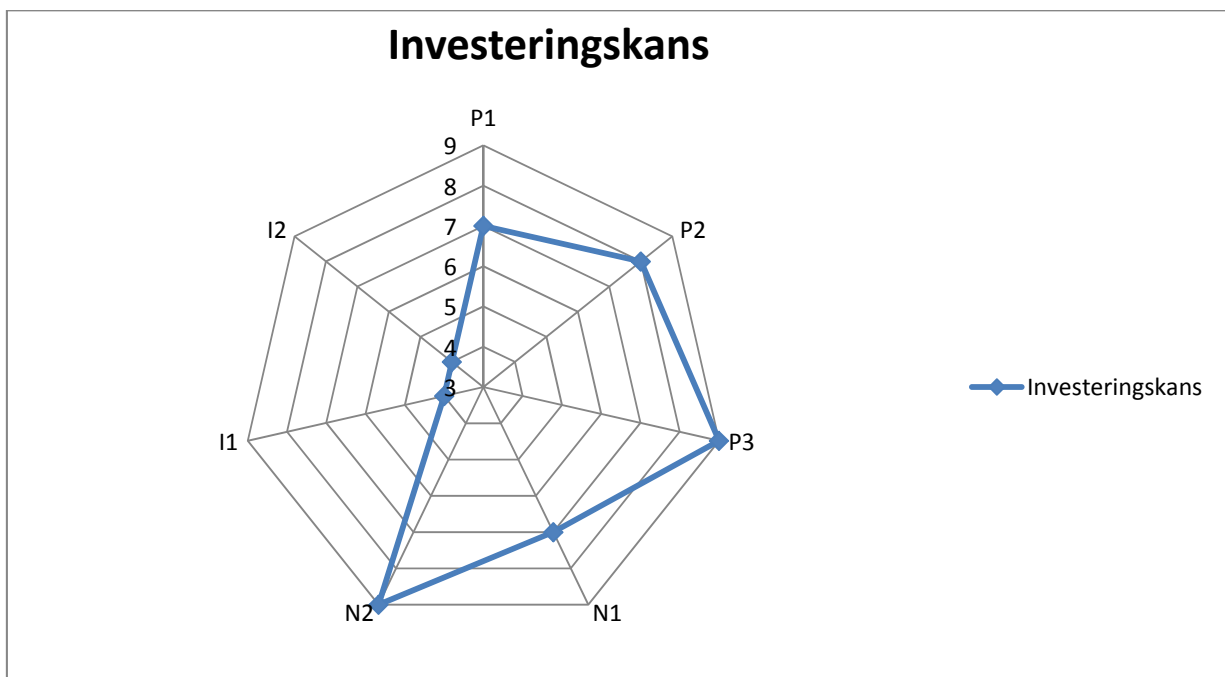
internetplatforms niet mogelijk is. Wel kan er een belangrijk *first mover*-voordeel zijn, door het vroegtijdig aansluiten van klanten (naamsbekendheid) en het verzamelen van data waarmee onder andere het platform kan worden verbeterd. Start-ups met de sterkste positie in de waardeketen richten zich niet enkel op één verkoopkanaal. Hierdoor wordt de afhankelijkheid groot. Door een mix aan verkoopkanalen, bijvoorbeeld via partners en rechtstreeks aan de consument, kan zij sneller groeien en is er een minder grote verkoopafdeling vereist.

3.9. Investeringskans

In grafiek 8 is de score op de succesfactor ‘investeringskans’ per start-up weergegeven. Per succesfactor zijn drie onderliggende vragen beoordeeld op een schaal van 1 tot 3, zoals in paragraaf 4.2 is beschreven. Voor de succesfactor ‘investeringskans’ betrof dit de volgende drie vragen die zijn onderbouwd met dieperliggende vragen (zie bijlage 2 voor de vragenlijst):

- Wat bepaalt de geloofwaardigheid van de *financials*, en is dat gebaseerd op data en logische aannames?
- Waardoor zijn de financiële vooruitzichten van de start-ups aantrekkelijk of juist niet?
- Wat is het exitpotentieel voor investeerders?

Er wordt een laagste score van 4 en hoogste score van 9 gemeten.



Figuur 8: Start-upscore ‘investeringskans’

In de volgende deelparagrafen wordt ingezoomd op de verschillen tussen partners, netwerkers en teams met interne focus. In tabel 9 zijn de scores per categorie weergegeven.

Tabel 10: Succesfactor 'investeringskans' per categorie

Score succesfactor investeringskans					
Partnership	Score	Netwerkers	Score	Interne focus	Score
P1	9	N1	8	I1	5
P2	9	N2	7	I2	4
P3	7				
Gemiddelde	8,3		7,5		4,5

3.9.1. Partnerships

Doordat de partners al operationeel zijn en daardoor geloofwaardige *financials* kunnen overleggen zijn zij interessant voor investeerders. Doordat de businessmodellen technologisch zijn, gedreven door online platforms, zijn de vooruitzichten aantrekkelijk. Er kan namelijk snel worden opgeschaald. Daarnaast groeien de kosten minder snel dan de opbrengsten bij expansie. Hierdoor worden er betere marges gehaald, wat ten goede komt aan de winstgevendheid. Dit geldt in mindere mate voor (P3), omdat deze start-up werknemers voor advisering aan moet nemen. Hierdoor is het exitpotentieel van (P3) ook lager dan bij de andere twee start-ups. (P2) en (P1) hebben al investeerders aan zich weten te binden, waardoor kan worden verondersteld dat investeerders het exitpotentieel van deze start-ups onderkennen. Door de mogelijkheid tot snelle expansie kan het geïnvesteerde bedrag namelijk binnen korte termijn (minder dan vijf jaar) worden verveelvoudigd. (BA1), directeur van Ecárt Invest stelt hier over: *“Wij gaan voor lange termijn investeringen van stabiele groeiende bedrijven. Wij kijken hier sterk naar de duurzaamheid van het businessmodel en het managementteam dat deze bedrijven aanstuurt. Voorwaarde voor investering is dat wij een exitpotentieel hebben waarbij een rendement van honderd procent mogelijk is binnen vijf jaar. Dit kan dus zowel in dividend zijn als door middel van doorverkoop.”* Dit is de reden dat *private equity*-partijen willen investeren in start-ups als partners.

De belangrijkste conclusies zijn dat het kunnen weerleggen van geloofwaardige *financials* een voorwaarde is om investeerders aan te trekken. Wanneer er al commerciële tractie is, helpt dit enorm. Daarnaast is het hebben van groeipotentieel, waarbij de kosten niet evenredig meestijgen met de opbrengsten, belangrijk voor investeerders. Hierdoor zal de ondernemingswaarde stijgen en resteert er een exitpotentieel voor de investeerders.

3.9.2. Netwerkers

Ondanks het feit dat (N1) nog maar weinig commerciële tractie kan laten zien, heeft zij al investeerders aan weten te trekken. (F5) van (N1) stelt: *“Wij hebben met (N1) ‘the next big thing’ in handen op het gebied van duurzame mobiliteitsoplossingen. Dit wordt door investeerders erkend, waardoor wij kapitaal hebben verkregen”*. Ook op gebied van marketing en naamsbekendheid heeft (N1) snel aan de weg getimmerd. (N1) staat in de start-up top 20 van Nederland. De geloofwaardigheid van de *financials* is berekend op de toekomst, waarbij veel klanten zijn aangesloten op het platform. Hier ligt nu dus ook de focus op. Wanneer deze klanten worden aangesloten ontstaat er een exitpotentieel met forse rendementen waardoor investeerders geïnteresseerd zullen raken. (F4) van (N2) geeft aan: *“Ondernemingen proberen steeds meer big data te verzamelen. Met deze data kan men voorspellende analyses maken,*

waardoor de assets en werknemers efficiënter kunnen worden ingezet waardoor fors op de kosten kan worden bespaard". Echter, de meeste ondernemingen zijn nog niet zo ver dat deze data al beschikbaar is voor analyses. Hierdoor kan (N2) nog weinig commerciële tractie laten zien en is het lastig in te schatten of de *financials* geloofwaardig zijn. Dit houdt toch nog investeerders tegen om een aandeel in deze onderneming te nemen. Door dezelfde reden is het exit-potentieel ook lastig in te schatten.

Aanvullend op de conclusies bij de partners kan worden gesteld dat naamsbekendheid ook een rol speelt bij het aantrekken van kapitaalverstrekkers. (N1) werd opgenomen in de start-up top 20, waarna de eerste investeerders zich direct meldden. Dit speelt dus ook een belangrijke rol. Wanneer de *financials* niet voldoende zekerheid bieden, weerhoudt dit investeerders ervan om kapitaal beschikbaar te stellen.

3.9.3. Interne focus

Door de interne focus van de interne start-ups en de pre-start-upfase waarin zij verkeren, is er nog geen interesse van investeerders. Het is ook niet de verwachting dat investeerders in een later stadium wel bereid zijn om een kapitaalinjectie te doen. Wanneer er een kapitaalinjectie wordt gedaan, wordt verwacht dat deze vanuit (PE1) zelf komt. Er is nog geen enkele commerciële tractie en er zijn nog geen geloofwaardige *financials*, anders dan gevalideerde kostenbesparingen voor (PE1). Er is ook geen exitpotentieel voor eventuele investeerders.

De belangrijkste conclusie die getrokken kan worden is dat wanneer interne teams op een corporate start-upplatform zich enkel richten op de eigenaar van het platform, de kans op externe investeerders tot een minimum daalt.

3.9.4. Conclusies

Om investeerders aan te trekken moeten geloofwaardige *financials* kunnen worden weerlegd, waarbij bewezen financiële tractie een pre is. Ook groeipotentieel speelt een belangrijke rol, omdat investeerders een initiële kapitaalinjectie graag met zo veel mogelijk rendement willen verkopen. De groei moet bij voorkeur gepaard gaan met een hogere marge (de opbrengsten stijgen sneller in verhouding tot de kosten). Ook naamsbekendheid kan een belangrijke rol spelen omdat start-ups daardoor in het zichtveld van investeerders komen. Bovengenoemde redenen bepalen mede het exitpotentieel van de investeerder. Des te hoger het exitpotentieel, des te eerder een investeerder bereid is om kapitaal te verstrekken. Start-ups die aangesloten zijn op een corporate start-upplatform en zich enkel focussen op de eigenaar van het platform maken weinig kans op een kapitaalinjectie, omdat er geen commerciële tractie is en de *financials* niet kunnen worden onderbouwd.

3.10. Type deelnemers

Op het platform participeren zowel interne als externe start-ups. Direct bij aanvang was duidelijk dat deze twee verschillende start-ups ook verschillende doelstellingen hebben en in verschillende fasen van ontwikkeling zijn. De externe start-ups zijn bedrijven die al een bepaald businessmodel hebben ontwikkeld en in meer of mindere mate actief zijn op de markt. De interne teams zijn recentelijk gestart met een idee op basis waarvan een team is samengesteld. Vervolgens is het concept verder uitgedacht, maar is er nog geen technologie ontwikkeld of

sprake van enige commerciële tractie. Hierdoor kan worden gesteld dat de motivatie van participatie verschillend is tussen de interne en externe teams. Binnen de externe teams kan echter nog onderscheid worden gemaakt tussen de zogenaamde *partnerships* en netwerkers. Hieronder worden de verschillende motivaties voor participatie aan het platform inzichtelijk gemaakt. In de volgende tabel is de indeling weergegeven:

Tabel 11: Type deelnemers naar categorie

Partnership	Netwerkers	Interne focus
P1	N1	I1
P2	N2	I2
P3		

Partnerships

Van de externe start-ups die zijn geïnterviewd kunnen (P1), (P2) en (P3) worden aangemerkt als partners. Deze drie start-ups hebben zich namelijk aangesloten op het platform om hun bestaande business uit te breiden en dit doen zij middels een co-creatie met de platformhouder. (F3) van (P1) geeft aan: *“Wij kunnen (PE1) en haar klanten helpen met onze innovatieve factuurrobot. Voor de klanten van (PE1) heeft dit als voordeel dat de kosten van facturatie fors omlaag gaan, voor (PE1) heeft dit als voordeel dat men eerder inzicht heeft in de financiën van haar klanten. Daarnaast betekent de robotisering van de facturatie dat er minder papier wordt gebruikt, waardoor de klanten en daarmee ook (PE1) duurzamer ondernemen. Door deelname aan het platform hebben we een pilot samen met (PE1) ontwikkeld. Deze pilot wordt de werkkapitaalassistent genoemd. Hierdoor kunnen ondernemers vroegtijdig een inschatting maken van haar werkkapitaalbehoefte, waardoor men de bank tijdig kan informeren wat kortere looptijden en minder onaangename verrassingen voor zowel de bank als de klant als voordeel heeft. Bij succes van de pilot kan (PE1) deze dienst aan haar pakket toevoegen en kunnen wij indirect profiteren door de grote groep klanten die wij ineens kunnen gaan bedienen.”* (F6), founder van (P2) stelt: *“Wij hoorden van onze klanten dat men het voordeel inziet van ons product, maar dat men graag alle financiering van haar activiteiten bij één partij onder wil brengen. (PE1) heeft zelf een factoring-maatschappij, maar deze is niet actief in het kleinere MKB: bij uitstek de groep klanten waar ons product geschikt voor is. Door het inzetten van ons product onder het label van (PE1) kan ons klantenbestand hard groeien, waarbij (PE1) extra inkomsten heeft en een tevreden klant. Op deze manier snijdt het mes aan twee kanten en heeft zowel de bank, de klant als wij als start-up voordeel van dit partnership.”* (F2), founder van (P3) is als partner aangesloten bij (SP1) en geeft hierover het volgende aan: *“(PE1) was op zoek naar een partner die software had ontwikkeld om start-ups te ondersteunen en te kunnen beoordelen. Wij konden deze oplossing bieden en zaten hierbij niet in het vaarwater van (H1) die de begeleiding van de start-ups op zich heeft genomen. Daarnaast is dit voor ons een uitgewezen mogelijkheid om toegang te krijgen tot het netwerk aan klanten welke (PE1) heeft. Hoe we de samenwerking met (PE1) naar de toekomst gaan vormgeven is nog niet geheel duidelijk, maar de intentie om met elkaar door te gaan is wel uitgesproken.”*

De partners hebben dus allen een bewezen businessmodel met een eigen klantenkring. Gesteld kan worden dat de partners allemaal in co-creatie producten ontwikkelen of aanbieden

in samenwerking met de platformeigenaar. Het voordeel voor de platformeigenaar is dat er innovatieve producten worden ontwikkeld en aan de klanten kunnen worden aangeboden, waar zij zelf niet toe in staat waren geweest. Het voordeel voor de partners is dat zij toegang krijgen tot de database van klanten van de platformeigenaar. Hierdoor zijn zij in staat om snel een grote groep klanten te bereiken.

Netwerkers

Er zijn een aantal belangrijke verschillen tussen de start-ups die als partner zijn toegetreden en de start-ups die als netwerker zijn gaan participeren. Van de externe teams kunnen (N1) en (N2) worden aangemerkt als netwerkers. Het belangrijkste verschil met de partners is dat zij niet in co-creatie met de platformeigenaar operen. De externe teams willen juist gebruikmaken van het platform om de volgende stap in de ontwikkeling te kunnen zetten door professionele begeleiding van (H1) en de overige netwerkrelaties van de platformeigenaar. De netwerkers hebben nog geen bewezen businessmodel of een groot netwerk aan klanten. (F5) van (N1) stelt hierover: *“(N1) is een start-up die is ontstaan op de TU in Eindhoven. Wij hadden als studenten op de universiteit geen netwerk in het bedrijfsleven. Daarnaast zochten wij naar coaching van mensen die ervaring hadden met start-ups. (H1) had dit netwerk wel en heeft (SP1) bij ons geïntroduceerd. Dit platform sloot aan bij onze ambities en via de platformeigenaar hebben we toegang tot een groot netwerk. Op middellange termijn hopen wij te kunnen profiteren van dit netwerk door producten rechtstreeks, dan wel via de platformeigenaar aan te bieden aan haar klantenbestand.”* Ook (F4) van (N2) is op het platform gaan participeren voor het netwerk, (F4) zegt: *“Nadat ik mijn vorige onderneming heb verkocht ben ik gestart met (N2). Het doen van voorspellingen op analyses van data wordt ‘the next big thing’. Er wordt veel over gepraat, maar weinig ondernemers durven de stap te nemen of voelen nog niet de noodzaak om hier mee aan de slag te gaan. Dit maakt het voor mij moeilijk om klanten te overtuigen gebruik te maken van mijn ontwikkelde technologie. Door me aan te sluiten op het platform (SP1) hoop ik mijn naamsbekendheid te vergroten bij mijn potentiële klanten, door bijvoorbeeld testen uit te voeren. Ook krijg ik door het platform meer podium bij investeerders. Door investeringen kan ik mijn technologie verder ontwikkelen en investeren in marketing om mijn commerciële slagkracht te vergroten.”*

Er kan worden gesteld dat (N1) en (N2) met name op zoek zijn naar een netwerk dat kan helpen de start-ups naar een volgende fase van ontwikkeling en commerciële kansen te brengen. Dit doen zij door middel van het creëren van een podium voor investeerders, grotere naamsbekendheid en toegang tot een grote groep klanten.

Interne teams

De interne teams zijn ten opzichte van de externe start-ups met name intern gefocust. Hiermee wordt bedoeld dat zij zich enkel focussen op problemen die voorkomen bij de platformeigenaar. Daarnaast zijn de interne teams nog in het begin van de pre-start-upfase terwijl de externe start-ups al verder zijn in het proces van ontwikkeling, of zelfs al een bewezen businessmodel hebben. Een ander belangrijk verschil ten opzichte van de externe start-ups is dat de leden uit de externe teams niet volledig geïmmiteerd zijn aan de projecten en start-ups die worden ontwikkeld. Externe teams blijven namelijk voor zeventig procent van de tijd verantwoordelijk voor de dagelijkse werkzaamheden die voor de platformeigenaar worden uitgevoerd. (F1) van

(I1) geeft aan: *“Tijdens mijn huidige job bij (PE1) heb ik mij geïrriteerd aan processen die in mijn ogen te veel tijd vragen van de commerciële medewerkers. Toen (SP1) werd gelanceerd en er werd gevraagd naar goede ideeën en medewerkers die deze ideeën verder willen ontwikkelen voelde ik mijzelf meteen aangesproken. Mijn idee was om het NCTO-proces (nieuwe klantacceptatie) te vereenvoudigen. Dit had een groot draagvlak bij de overig ingeschreven interne deelnemers, waardoor er snel een team kon worden samengesteld. Momenteel is de grootste belemmering dat we niet volledig inzetbaar zijn om het idee tot wasdom te brengen, omdat we naast het project ook nog onze dagelijkse werkzaamheden uit moeten voeren. Hierdoor is er voldoende slagkracht om snel stappen te zetten.”*

De interne teams hebben dus als grootste verschil dat zij voornamelijk een interne focus hebben op de platformeigenaar. Daarnaast kunnen zij zich niet volledig focussen op het project omdat zij ook nog andere werkzaamheden hebben. Ook de ontwikkelfase waarin zij zich bevinden, verschilt met de ontwikkelfase van de externe start-ups.

4. Conclusies en discussie

4.1. Conclusies

In deze paragraaf worden de hoofd- en deelvragen die in de inleiding zijn geïntroduceerd, beantwoord.

Deelvraag 1: Welk type start-up sluit zich aan op een corporate start-upplatform?

Uit de literatuur blijkt dat de te verwachten deelnemers aan een start-upplatform afhankelijk is van een open of gesloten participatie, platte of hiërarchische *governance*, *inside-out-* of *outside-in*-innovatie en vermogensbetrokkenheid van de platformeigenaar (Baldwin & Hippel van, 2011; Chesbrough, 2006; Michel, 2014; Pisano & Verganti, 2008; Weiblen & Chesbrough, 2015). Omdat het onderzoek is gehouden op een corporate start-upplatform dat zich typeert met een gesloten participatie, een platte *governance*, *outside-in*-innovatie zonder vermogensbetrokkenheid, was vooraf verwacht dat het volgende type start-up zou worden aangetrokken:

- Klein aantal professionele partijen: Doordat de deelnemers bij gesloten participatie door de platformeigenaar vooraf middels een selectieprocedure worden gekozen, is het aantal participanten meestal klein en betreffen dit professionele partijen met diepgaande kennis (Baldwin & Hippel van, 2011; Pisano & Verganti, 2008);
- Partijen die aanpalend zijn aan de eigen branche: Omdat in veel gevallen wordt gekozen om met partijen samen te werken van wie de platformeigenaar het businessmodel, dat aansluit bij de eigen activiteiten, snapt (Pisano & Verganti, 2008);
- Partijen met wederzijdse toegevoegde waarde: Professionele partijen zullen veelal enkel bereid zijn te participeren op een platform als er wederzijdse voordelen te behalen zijn (Michel, 2014; Pisano & Verganti, 2008);
- Start-ups die zelf intellectueel eigendom willen behouden (Pisano & Verganti, 2008);
- Start-ups die zelf kiezen welke producten, diensten of oplossingen zij ontwikkelen (Michel, 2014; Pisano & Verganti, 2008);
- Partijen die zelf in voldoende mate toegang hebben tot kapitaal (Weiblen & Chesbrough, 2015);

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste verwachtingen kunnen worden bevestigd. De externe partijen die worden aangetrokken zijn inderdaad te typeren als professioneel met diepgaande domeinkennis, willen deelnemen wanneer er toegevoegde waarde is voor beide partijen, willen zelf het intellectueel eigendom behouden en willen zelf kunnen bepalen met welke innovaties zij zich bezighouden.

Echter, er is ook een aantal verwachtingen die door het onderzoek worden weersproken. Zo zijn er partijen op het platform aanwezig die niet uit de aanpalende industrie komen. Voorbeelden hiervan zijn (N1), (P3) en (N2). Deze komen uit totaal andere industrieën en branches. De overige vier start-ups komen wel uit de eigen industrie. Een reden dat ook start-ups uit niet aanpalende branches deelnemen is door de kennis van de begeleidende teams van (H1). Deze kennen deze start-ups uit hun netwerk en hebben een bepaalde aantrekkingskracht op deze start-ups. Ook de toegang tot kapitaal is niet voor elke start-up hetzelfde. De aangemerkte

partners hebben inderdaad voldoende toegang tot kapitaal, maar de netwerkers en interne teams hebben dit niet. Deze zouden dus juist gebaat zijn bij een platformeigenaar die middels een investering zou willen participeren. Ook wordt in de bestaande literatuur niet belicht wat de gevolgen zijn van het mengen van interne en externe start-ups op een start-upplatform. Uit dit onderzoek blijkt dat de gevolgen beperkt zijn, maar dat dit ook in sterke mate samenhangt met de inrichting van het platform. Door bijvoorbeeld de interne teams voltijds te laten meedraaien op het platform zou er al meer sprake kunnen zijn van voordelen die worden behaald door kruisbestuiving van kennis tussen medewerkers van de corporate en de start-ups.

In de volgende deelvragen wordt telkens bekeken in hoeverre deze factoren aanwezig zijn bij de verschillende categorieën van start-ups om uiteindelijk een waardeoordeel te geven over het belang ervan in de verschillende fases van ontwikkeling. Hierbij is de aanname gedaan dat de partners het meest ver in ontwikkeling zijn en de interne teams het minst ver.

Deelvraag 2: In welke mate bepaalt teamsamenstelling het succes van start-ups?

Uit de literatuur blijkt dat de samenstelling van het team belangrijk is voor het succes van start-ups. Hierbij worden factoren genoemd als opleidingsniveau, managementervaring, ondernemerservaring en kennis van de doelmarkt, concurrentie, ontwikkelingen, klanten en leveranciers (Bosma et al, 2004; Cooper et al, 1994; Deakins, Sullivan & Whittam, 2000; Gimeno et al, 1997; Nielsen, 2015). Ook is voltijds *commitment* een factor die positief werkt op succes van start-ups (Bosma et al., 2004; Duchesneau & Gartner, 1990). Wanneer alle vakgebieden aanwezig zijn in het management, zoals marketing, verkoop, design en *finance*, is de kans op succes blijkens de theorie ook groter (Bosma et al., 2004; Deakins et al., 2000). Het hebben van een gevarieerd team en een sterk netwerk is daarnaast ook van belang (Baum et al., 2000; Volberda et al., 2011).

Al deze factoren hebben niet met de organisatie zelf te maken, maar met de personen die werkzaam zijn voor de organisatie. Hierdoor was de verwachting dat uit het onderzoek zou blijken dat des te meer competenties het managementteam bezit, des te succesvoller de start-up zal zijn.

Uit het onderzoek blijkt dat de managementteams van de partners meer uitgebalanceerd zijn dan de netwerkers en de interne teams. De managementteams van de partners hebben over het algemeen meer ervaring (zowel management- als ondernemerservaring), een groter netwerk en diepgaande kennis van de markt. Hierdoor is de hogere score op deze succesfactor te verklaren. Ook blijkt uit het onderzoek dat voltijds *commitment* een belangrijke factor is voor succes. Hierdoor is het grote verschil in de totaalscore tussen de interne en de externe teams enigszins te verklaren.

Uit het onderzoek blijkt tevens dat het hebben van een divers managementteam (onder andere qua persoonlijkheden, ervaring in de industrie en leeftijd) voor een divers netwerk zorgt, wat indirect weer zorgt voor meer succes van start-ups volgens de theorie ((Baum et al., 2000; Volberda et al., 2011).

Om succesvoller te zijn zullen alle relevante vakgebieden aanwezig moeten zijn in een managementteam (Bosma et al., 2004; Deakins et al., 2000). Dit wordt echter weersproken door de start-ups die deelnemen aan een start-upplatform, omdat bepaalde specifieke kennis ook kan worden ingehuurd. Het is dus niet zo dat het ontbreken hiervan het succes van start-ups per definitie in de weg staat.

Er kan geconcludeerd worden dat een sterk managementteam essentieel is voor het succes van start-ups. Uit dit onderzoek blijkt dat de partners verder ontwikkeld zijn. Dit is ook terug te zien in het managementteam, waardoor succes op de korte termijn ook realistischer is. Daarnaast scoren de *founders* van de start-ups de succesfactor 'team' als essentieel met ruim een 8 op een schaal van 1 tot en met 10. De factor 'team' wordt in alle fasen van ontwikkeling als essentieel gezien.

Deelvraag 3: *In welke mate bepaalt de executiekracht van het management het succes van start-ups?*

Niet enkel de samenstelling van het managementteam speelt een belangrijke rol bij het succes van start-ups, ook de executiekracht speelt een rol. Uit de literatuur blijkt dat er een duidelijke visie, strategie en ambitie aanwezig moeten zijn. Bij voorkeur is het managementteam in staat om groots te denken en moet er een *on-hands*-mentaliteit zijn (Crittenden & Crittenden, 2008; Hart, 1992). Ook moet er een duidelijke strategie om de markt te betreden zijn en moet in de strategie onder andere aandacht zijn voor productontwikkeling, verkoop, marketing en financiën. Deze moeten onderbouwd worden met duidelijke *milestones* die worden gescreend op actuele data (Chun & Davies, 2001; Crittenden & Crittenden, 2008).

Uit het onderzoek blijkt dat de start-ups die een duidelijke strategie hebben met een duidelijke doelmarkt, succesvoller zijn. Dit heeft ook weer te maken met de fase van ontwikkeling waarin de start-ups verkeren. Zo hebben de partners een duidelijke doelmarkt, en is er al commerciële tractie waar te nemen. Dit geldt in mindere mate voor de netwerkers en niet voor de interne teams. Het groot denken is met name waar te nemen bij de externe teams.

In de theorie wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een strategie en deze ook daadwerkelijk op papier te zetten. De grote gemene deler uit het onderzoek is dat het ontwikkelen van een strategie belangrijk is, maar dat het belangrijker is om voldoende tijd uit te trekken om deze goed te implementeren. Daarnaast bestaat de overtuiging dat de strategie niet per se op papier moet staan. De strategie moet met name in de cultuur en het gedachtegoed van de mensen zitten. Omdat start-ups meestal uit kleine teams bestaan is de overtuiging dat het management met haar gedrag en overtuiging op de werkvloer de strategie in voldoende mate kan uitdragen.

De start-ups zijn het er daarnaast over eens dat het hebben van een groot einddoel belangrijk is, maar dat het minstens net zo belangrijk is om piketpaaltjes uit te zetten voor de korte termijn, wat voor focus en snelle progressie zorgt. Daarnaast kan door het stellen van doelen op de korte termijn worden gemonitord of deze progressie ook wordt gehaald en kan er waar nodig tijdig worden bijgestuurd. Door een van de *founders* werd telkens in een 'honderddagenplan' dergelijke piketpaaltjes gezet.

Er kan geconcludeerd worden dat een team met executiekracht een bijdrage levert aan het succes van start-ups. Door de *founders* van de start-ups wordt deze succesfactor als gemiddeld belangrijk beoordeeld.

Deelvraag 4: *In welke mate speelt groei een rol in het succes van start-ups?*

Uit de literatuur blijkt dat groei een rol speelt bij succes van start-ups. Blijkens de literatuur is de snelheid van de groei afhankelijk van meerdere factoren, waarbij de volgende als belangrijk worden beschouwd: het businessmodel, de marktomvang, de strategie en de waarde propositie. Uiteindelijk kan er daarnaast worden gekozen om enkel focus te leggen op de nationale markt of ook op internationale markten (Hu, 1995; Oviatt & McDougall, 1997; Tallman, 1992). Wanneer het businessmodel schaalbaar en herhaalbaar is, zonder dat er grote individuele aanpassingen moeten worden gedaan aan het product of de dienst (ook niet voor de internationale markt), en deze markten groot zijn, dan is er sprake van een groot groeipotentieel (Alvaro Cuervo-Cazurra & Maloney, 2007; Barlett and Ghoshal 1986; Ghemawat, 2001). Om van duurzame groei te spreken zal er een positieve kasstroom ontwikkeld moeten worden (Blank, 2012; Johnson, Christensen & Kagerman, 2008).

Op basis van deze theorie werd verondersteld dat start-ups met een groot groeipotentieel meer kans hebben op succes. Hoewel de onderzochte start-ups in verschillende fases van ontwikkeling zitten, kan worden gesteld dat de partners - en met name (P1) en (P2) - het meest succesvol zijn. Deze twee start-ups hebben daarnaast ook het grootste groeipotentieel. Hiermee wordt de theorie voor een groot deel bevestigd.

Aanvullend op de theorie kan worden gesteld dat puur technologisch gedreven start-ups een groter groeipotentieel hebben dan start-ups die naast technologie ook noodzaak zijn advies te geven (P3). Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat het aanbieden van producten en diensten via *multichannel* zorgt voor snellere groei, met name wanneer producten en diensten via partners en haar salesapparaat in de markt worden gezet.

Er kan geconcludeerd worden dat de mogelijkheid tot groei een belangrijke factor voor succes is, maar dat de mate van groei niet bepalend is. Zo kunnen start-ups die maar beperkt kunnen groeien toch succesvol zijn. Door de *founders* wordt deze succesfactor als gemiddeld belangrijk bevonden.

Deelvraag 5: *Is de markt waarin start-ups opereren bepalend voor het succes?*

Blijkens de literatuur is het succes van start-ups onder andere afhankelijk van de markt waarin de start-up opereert. Binnen deze markt moet de start-up weten wie zijn eindconsumenten en *early adaptors* zijn en wat de behoeftes van deze klantgroep inhouden (Cooper & Kleinschmidt, 1987). Daarnaast is de omvang, concurrentiedichtheid van de markt en of zij groeit of juist krimpt belangrijk. Start-ups moeten ontwikkelingen in de markt onderkennen en waar mogelijk daarop inspelen (Carr & Collis, 2011; MacMillan et al., 1985).

De bevindingen uit de literatuur worden in dit onderzoek onderkend. Evenals bij de succesfactor 'groei' is een aantal start-ups in staat om fors te groeien binnen de gekozen markten. Zo zijn de markten van (P2) en (P1) groot en omdat er met een innovatief product wordt gewerkt kan snel

marktaandeel gewonnen worden. De interne teams hebben juist problemen door de keuze van de markt. Zij kiezen voor een markt waarin banken een belangrijk aandeel hebben. Deze markt kenmerkt zich als klein en krimpend, waardoor het lastig is om de markt te betreden.

Er kan geconcludeerd worden dat de veronderstellingen uit de theorie kloppen. Uit het onderzoek komt met name naar voren dat de behoeftes van de klant duidelijk in beeld gebracht moeten zijn. Samen met de kennis van de klant en *early adaptors* zorgt dat ervoor dat start-ups de markt kunnen betreden. De veronderstelling dat toetreden tot een groeiende markt eenvoudiger is wordt onderkend. Door de *founders* wordt de succesfactor 'markt' als gemiddeld belangrijk beoordeeld.

Deelvraag 6: *Bepaalt de waarde propositie van een start-up het succes van de toekomst?*

De waarde propositie van start-ups is essentieel voor het succes van start-ups. Dit blijkt ook uit de theorie. Uiteindelijk wordt met de waarde propositie een belangrijk probleem - bij voorkeur urgent, pijnlijk en veelvoorkomend - opgelost. Deze oplossing moet een *must-have* zijn en geen *nice-to-have* (Ulrich & Brockbank, 2005; Zander & Kogut, 1995). Start-ups kiezen volgens de theorie vaak voor differentiatie middels een innovatief product. Het voordeel van deze innovatie moet echter wel duidelijk zichtbaar zijn om meer kans te maken op succes (Porter, 2008; Ulrich & Brockbank, 2005). Daarnaast is het een pre als er al aangetoonde commerciële transactie is, waardoor de waarde propositie enigszins bewezen is (Dushnisky & Lenox, 2006).

Evenals bij de succesfactor 'markt' worden de veronderstellingen uit de theorie erkend. De waarde proposities van de partners zijn al bewezen en zijn gebaseerd op een uniek innovatief product waarvan eenvoudig een businesscase voor klanten te maken is, om inzichtelijk te maken wat de voordelen zijn. Hierdoor wordt de kans op succes vergroot. Met name de interne teams kunnen deze businesscase niet voor haar klanten maken, waardoor het voor deze start-ups lastig zal zijn om commerciële tractie te behalen.

Er kan geconcludeerd worden dat de waarde propositie van een start-up essentieel is. Dit is bij aanvang de reden van klanten om het product of de dienst af te nemen. Wanneer het product of de dienst niet aansluit bij de behoeftes van deze klanten, is het vanzelfsprekend dat een start-up niet succesvol wordt. Uit de scores die de *founders* toekennen aan de succesfactor 'waarde propositie' is op te maken dat zij dit essentieel vinden. Waarde propositie is als belangrijkste factor voor succes beoordeeld.

Deelvraag 7: *Is het hebben van een concurrentievoordeel essentieel voor het succes van start-ups?*

In de theorie wordt concurrentievoordeel als factor van succes beschreven. Allereerst zal er om concurrentievoordeel te behalen een onderscheidende waarde propositie moeten zijn. Dit kan zowel door ontwikkeling van nieuwe producten of diensten, of juist door bestaande producten goedkoper aan te bieden door het proces te versimpelen. Bij voorkeur kan deze waarde propositie worden beschermd door het opwerpen van barrières of patenten en octrooien (Barney, 1991; Hofer & Schendel, 1978; Reed & Defillippi, 1990). Wanneer concurrentievoordeel voor een langere periode kan worden behouden, wordt gesproken van

duurzaam concurrentievoordeel. Dit kan worden gecreëerd door een businessmodel te ontwikkelen dat niet eenvoudig is om te kopiëren (Hirschleifer, 1982; Jacobsen, 1988; Lippman & Rumelt, 1984; Porter, 1985; Rumelt, 1984; Rumelt & Wensley, 1981). Daarnaast speelt de positie in de waardeketen een rol om concurrentievoordeel te behalen (Hirschleifer, 1982; Rumelt & Wensley, 1981).

Uit het onderzoek blijkt echter dat het opbouwen van duurzaam concurrentievoordeel bij technologisch gedreven start-ups zeer beperkt kan worden bewerkstelligd. De reden hiervoor is dat de technologie niet te beschermen is door patenten en octrooien, omdat de techniek continu in ontwikkeling is. Daarnaast zijn er bijna geen barrières omdat het starten van een technologische start-up weinig kosten met zich meebrengt en het hebben van *resources* vaak juist remmend werkt. De belangrijkste duurzame concurrentievoordelen die kunnen worden gecreëerd zijn de voordelen die komen kijken bij een *first mover*. Door als eerste een grote groep klanten te binden en deze snel te laten groeien is het voor andere bedrijven lastig om marktaandeel te verkrijgen. Voorbeelden hiervan zijn Facebook en Google. Daarnaast is het opbouwen van data een essentieel onderdeel van concurrentievoordeel.

Als laatste wordt onderkend dat de positie in de waardeketen belangrijk is. Uit dit onderzoek blijkt dat het grootste concurrentievoordeel van deze positie kan worden bewerkstelligd als de start-up zich op meerdere posities in een waardeketen weet te vestigen. Dit kan bewerkstelligd worden door bijvoorbeeld zowel rechtstreeks als via partners producten en diensten aan te bieden aan eindconsumenten.

Er wordt geconcludeerd dat concurrentievoordeel een rol speelt in het succes van start-ups, maar dat deze factor niet essentieel is, zeker niet bij technologische start-ups waar concurrentievoordeel vluchtig blijkt te zijn. Door de *founders* wordt concurrentievoordeel hierdoor als minder belangrijk ervaren.

Deelvraag 8: Hoe belangrijk is het hebben van toegang tot kapitaal voor start-ups?

De laatste succesfactor is investeringskans. De theorie geeft aan dat dit bij start-ups een belangrijke rol speelt omdat start-ups voor haar investerings- en financieringsbehoefte vaak niet bij reguliere geldverstrekkers terecht kan (Black & Gilson, 1998). Investeerders in start-ups kijken met name naar de businesscase met onderliggende *financials*. Deze moeten geloofwaardig zijn en ondersteund worden door data. Bij voorkeur is er terugkerende, groeiende omzet die zorgt voor hogere marges. Het risico en rendement moet in verhouding staan, waarbij investeerders het exitpotentieel essentieel vinden. Het exitpotentieel moet namelijk een veelvoud zijn van de initiële investering (MacMillian et al., 1985; Zutshi et al., 1999).

Het belang van investeerders wordt door dit onderzoek onderkend. Daarnaast worden de beweringen uit de theorie herkend door de *private equity*-directeur die is geïnterviewd. De *founders* van de start-ups geven echter aan dat zij investeringskans niet zozeer ziet als een succesfactor op zichzelf, maar zij vinden dit eerder een uitkomst op de eerdere zes succesfactoren.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat investeerders belangrijk zijn, met name om snel stappen te maken in de ontwikkeling van de start-up. Echter, het verkrijgen van investering is met name een gevolg van aanwezigheid van de eerdere succesfactoren. Hierdoor wordt investeringskans als beneden gemiddeld belangrijk beoordeeld door de *founders*.

Hoofdvraag: *Welke start-ups worden door een corporate start-upplatform aangetrokken en welke factoren zijn succesbepalend voor start-ups binnen een dergelijk platform?*

Uit het onderzoek blijkt dat de start-ups die worden aangetrokken door een corporate start-upplatform met name te maken hebben met de inrichting van een dergelijk platform. Omdat hier sprake is van een platform met gesloten participatie, platte *governance*, *outside-in*-innovatie en geen vermogensbetrokkenheid zijn de start-ups die worden aangetrokken te typeren als professioneel (door gesloten participatie), afkomstig uit meerdere branches (door begeleidende teams van (H1)), wederzijdse toegevoegde waarde (een voordeel voor de start-up en de platformeigenaar), start-ups die intellectueel eigendom willen behouden (platte hiërarchie), start-ups die zelf kiezen welke producten, diensten of oplossingen worden ontwikkeld (platte hiërarchie) en een mix van partijen die toegang zoeken tot kapitaal.

De start-ups die op het platform actief zijn, zijn grofweg in te delen in drie categorieën. Dit zijn de partners die zelf al een volwaardig businessmodel hebben en via het platform haar klantenkring willen uitbreiden, de netwerkers die op zoek zijn naar naamsbekendheid en begeleiding (vanuit het netwerk) en de interne teams, die met name gefocust zijn op het verbeteren van het businessmodel van de platformeigenaar.

Uit het onderzoek blijkt dat met name de factoren waarde propositie en teamsamenstelling essentieel zijn. De *founders* van de start-ups zijn van mening dat deze twee factoren een voorwaarde zijn voor succes. Dit wordt ook ondersteund door interviews met de begeleiders en de directeur van de *private equity*-partij. De overige succesfactoren worden ook onderkend, waarbij de kanttekening wordt gemaakt dat concurrentievoordeel bij technologisch gedreven start-ups van ondergeschikt belang is, omdat dit erg vluchtig is door de continue ontwikkeling van technologie en de beperkte mogelijkheden tot bescherming hiervan. De succesfactor 'investeringskans' wordt niet zozeer onderkend als een op zichzelf staande succesfactor. Uit het onderzoek blijkt dat de kans op investering afhankelijk is van de aanwezigheid van de overige zes succesfactoren.

Uit het onderzoek kan daarnaast worden geconcludeerd dat de aanwezigheid van de verschillende succesfactoren sterk samenhangt met de fase van ontwikkeling waarin dergelijke start-ups verkeren.

4.2. Discussie

In dit onderzoek is een contrasterende casestudie uitgevoerd tussen verschillende start-ups die zijn aangesloten op één corporate start-upplatform. Deze start-ups hebben allemaal een businessmodel dat is gebaseerd op een technologische ontwikkeling. Echter, deze start-ups bevinden zich in verschillende fases van ontwikkeling. De factoren die succesbepalend zijn voor

start-ups die zijn aangesloten op een dergelijk platform zijn onderzocht. De relatie tussen het wel of niet deelnemen en het hebben van succes is niet onderzocht.

De uitkomsten met betrekking tot succes van start-ups zijn grotendeels in overeenstemming met opvattingen uit de huidige literatuur. Uit de literatuur is namelijk gebleken dat succes van start-ups in grote lijnen afhankelijk is van een zevental factoren. Uit het onderzoek zijn deze zeven factoren in meer of mindere mate ook naar voren gekomen. Zo blijkt de waarde propositie en teamsamenstelling essentieel te zijn. Daartegenover staat dat een aantal andere factoren als minder belangrijk worden gezien.

Een belangrijke bevinding van dit onderzoek is dat er nogal grote verschillen zijn waar te nemen in de mate van aanwezigheid van deze succesfactoren in de verschillende fases waarin een start-up zich bevindt. Dit kan onder andere te maken hebben met het feit dat een aantal factoren bij aanvang belangrijk zijn, in een later stadium van minder belang zijn en andersom. Daarnaast kan dit worden verklaard doordat start-ups waar deze succesfactoren in onvoldoende mate aanwezig zijn al in een eerder stadium afvallen. Hierdoor is bij de meer ontwikkelde start-ups automatisch sprake van een hogere aanwezigheid van deze succesfactoren.

Bijdrage aan de literatuur

In dit onderzoek is onderzocht wat de succesfactoren van start-ups die zijn aangesloten op een start-upplatform zijn. Dit is in eerdere academische literatuur nog niet onderzocht. Als uitgangspunt zijn factoren voor succes van start-ups uit de bestaande literatuur genomen. Deze zijn vervolgens getoetst op onderzochte start-ups. Uit het onderzoek worden de zeven factoren voor succes onderkend, de een in sterkere mate dan de andere. Ook is een aantal weersprekingen van de bestaande theorie uiteengezet en is een aantal aanvullende subfactoren gevonden.

Het onderzoek weerspreekt onder andere dat alle relevante vakgebieden aanwezig moeten zijn in het start-upteam (Bosma et al 2004 en Deakins et al., 2000). Bij het onderzochte platform vindt namelijk professionele begeleiding plaats, waardoor er toegang is tot een extern netwerk van specialisten die deze vakgebieden voor hun rekening kunnen nemen.

Duurzaam concurrentievoordeel is bij technologische start-ups moeizaam te verkrijgen. Dit komt door het continue proces van technologische verbeteringen en hierdoor de beperkte mogelijkheid om barrières op te werpen of patenten aan te vragen. Als er al duurzaam concurrentievoordeel bestaat bij technologische start-ups, dan wordt dit gevonden in het *first mover*-voordeel (het verkrijgen van een groep klanten waardoor schaalvoordeel wordt gecreëerd) en de daarmee samenhangende eigendom van data. Dit weerspreekt de theorie van Hofer & Schendel (1978) en Barney (1991) dat een onderscheidende propositie kan worden beschermd, waardoor duurzaam concurrentievoordeel wordt verkregen.

Naast de weersprekingen van de theorie is er een aantal aanvullende zaken op de bestaande theorie gevonden. Zo blijkt uit eerder onderzoek dat diversiteit van het management (bij voorkeur een afspiegeling van de organisatie) zorgt voor meer succes bij start-ups. Uit dit

onderzoek blijkt dat diversiteit van het management (zowel in vakgebieden als typen persoonlijkheid) ook zorgt voor diversiteit in het netwerk, wat indirect leidt tot meer succes van start-ups. In de bestaande theorie wordt erkend dat een duidelijke visie en strategie die breed worden gedragen binnen de organisatie, zorgen voor succes. In deze strategie moeten grote doelen worden gesteld. Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat een doel inderdaad ambitieus en groot moet zijn en dat er minstens zoveel aandacht moet worden besteed aan doelen en piketpaaltjes voor de korte termijn. Dit zorgt voor focus en snelle progressie. Daarnaast kunnen hierdoor successen worden gevierd bij het behalen van deze kortetermijndoelstellingen, wat zorgt voor een positieve *vibe* in de organisatie. Ook wordt door de start-ups gesteld dat niet te veel tijd moet worden besteed aan de formulering van de strategie, maar dat minstens zoveel tijd moet worden besteed aan de uitrol en executie hiervan. Ook de potentie tot groei speelt een belangrijke rol bij succes van start-ups. Dit wordt onderkend door de bestaande strategie. Uit het onderzoek blijkt dat puur technologische start-ups een sneller groeipotentieel hebben dan start-ups waarbij persoonlijke advisering deel uitmaakt van het businessmodel. Dit is zo omdat het opschalen in gekwalificeerd personeel tijd en energie vergt. Ook het aanbieden van producten en diensten middels *multichannel* zorgt voor een groter groeipotentieel, met name als dit via het verkoopapparaat van een partner gaat.

Binnen de bestaande theorie wordt verondersteld dat toegang tot kapitaal een belangrijke rol speelt in het succes van start-ups. Dit wordt door dit onderzoek onderkend, maar er wordt ook verondersteld dat toegang tot kapitaal in sterke mate samenhangt met de aanwezigheid van de overige zes succesfactoren.

In de bestaande literatuur wordt in de meeste gevallen diep ingegaan op een losse succesfactor en de bijdrage van deze factor aan het succes van ondernemingen of start-ups. Deze literatuur is voor alle individuele factoren te vinden. Er is echter geen literatuur waarin wordt bepaald welke factor van het grootste belang is voor succes van start-ups. In dit onderzoek is getracht een afweging te maken over het belang van de verschillende succesfactoren. Hieruit blijkt dat de waarde propositie en de samenstelling van het managementteam het meest succesbepalend zijn. Dit zou middels een kwantitatief vervolgonderzoek verder kunnen worden onderzocht, waardoor tot meer generaliseerbare inzichten kan worden gekomen.

4.3. Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn zeven constaterende cases binnen één corporate start-upplatform onderzocht. Hoewel de onderzochte start-ups verschillend zijn en allen een eigen management hebben, zijn deze wel allemaal bij hetzelfde platform aangesloten. Het referentiekader is hierdoor beperkter dan wanneer er was gekozen voor een onderzoek naar constaterende cases die verdeeld waren over meerdere platforms. Daarnaast vindt de begeleiding plaats door dezelfde organisatie en wordt er verantwoording afgelegd aan dezelfde corporate eigenaar van het platform. Een vervolgonderzoek zou daarom een vergelijkend caseonderzoek over verschillende start-upplatform kunnen inhouden. Dit zou bijvoorbeeld gedaan kunnen worden binnen het initiatief COSTA (zie inleiding).

Op voorhand was het voor de onderzoeker onduidelijk of er sterk contrasterende casussen behandeld zouden gaan worden. Het start-upplatform is namelijk recentelijk gestart (in 2016) en

de onderzoeker had in een eerder stadium nog geen kennis over het corporate start-upplatform. Doordat het platform zelf nog in ontwikkeling is, kunnen er onvoldoende vergelijkende casussen uit het verleden worden aangehaald om de gevonden verschillen in de contrasterende casussen te kunnen bevestigen. Hierdoor zou een aanbeveling voor vervolgonderzoek zijn om op meerdere tijdstippen te meten, bijvoorbeeld over een periode van vier jaar.

Binnen het onderzoek is vooral ingezoomd op de factoren die bepalend zijn voor het succes van start-ups. Hierbij is getracht een link te leggen naar het succes van start-ups die zijn aangesloten op een start-upplatform. Vooraf is geen literatuuronderzoek gedaan naar mogelijke deelnemende start-ups op een dergelijk platform. Wanneer dit bij aanvang van het onderzoek was gebeurd, had hier verder op ingezoomd kunnen worden. Dit is interessant om mee te nemen in eventueel vervolgonderzoek.

Een andere beperking is dat er enkel op basis van één meetmoment onderzoek is gedaan. Doordat de onderzochte start-ups zich in verschillende fases van ontwikkeling bevinden, kunnen er geen generaliseerbare conclusies worden getrokken. Wanneer de start-ups op verschillende fases van hun ontwikkeling waren onderzocht, was deze beperking in belangrijke mate komen te vervallen. Dan had ook onderzocht kunnen worden of een intern team of een netwerk van start-ups zich hadden kunnen ontwikkelen tot een partner. Bij vervolgonderzoek zou gekozen kunnen worden voor een nulmeting (bij aanvang van de start-up), een vervolgmeting na één jaar, een meting na twee jaar en een laatste meting na drie jaar.

De uitkomsten van de start-ups die zijn aangesloten op een start-upplatform zijn niet vergeleken met start-ups die niet zijn aangesloten bij een dergelijk platform. Hierdoor kan niet worden vastgesteld welke bijdrage het start-upplatform met zijn begeleiding heeft op het succes van start-ups. Bij vervolgonderzoek zou gekozen kunnen worden voor een controlegroep met start-ups die niet zijn aangesloten op een start-upplatform.

De laatste beperking is objectiviteit. De onderzoeker is namelijk zelf werkzaam bij de eigenaar van het corporate start-upplatform. Om de objectiviteit te verhogen is membervalidatie toegepast. De interviews zijn met de begeleidende teams doorgesproken om de scores door meerdere mensen te laten bevestigen.

Tot slot is het interessant om het succes van corporate start-upplatform voor de platformeigenaar te onderzoeken. Uit de gesprekken die zijn gevoerd met interne stakeholders van de platformeigenaar zijn er namelijk verschillende definities van succes te vinden en zijn er voor- en tegenstanders te vinden van een dergelijk platform. Deze conflicterende meningen laten zich vertalen in de continue veranderende strategie van het platform. Met in het achterhoofd de wetenschap dat een aantal corporate organisaties in Nederland een dergelijk platform zijn gestart en vervolgens weer hebben afgebroken, zou dit tot nieuwe inzichten kunnen leiden.

4.4. Aanbevelingen

Hieronder volgen de belangrijkste praktische aanbevelingen voor de platformeigenaar. Ook worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Praktische aanbevelingen

- De medewerkers van de platformeigenaar moeten beter worden geïnformeerd over het platform. Hierdoor ontstaat een groter draagvlak bij de werknemers waardoor de ontwikkelde innovaties meer gepromoot worden. Dit zal ook zorgen voor succesvollere pilots, omdat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de innovatie;
- Er moet een duidelijke strategie voor het platform worden ontwikkeld, die breed wordt gedragen binnen het hoger management van de organisatie. Door wisselingen in het hoger management wordt deze strategie te pas en te onpas gewijzigd. Dit zorgt voor onzekerheid en frustratie bij de deelnemende teams, lage betrokkenheid van medewerkers en onzekerheid bij de begeleiding van het start-upplatform;
- In een eerder stadium is gekozen om het aantal deelnemende start-ups snel te laten groeien. Het probleem dat hierbij komt kijken is dat er steeds minder focus is op succes. Daarnaast krijgen de individuele start-ups hierdoor minder beschikbare begeleiding. Dit kan tot gevolg hebben dat veelbelovende start-ups ervoor kiezen zich niet aan te sluiten bij het platform;
- Er is gekozen om geen *equity stake* te nemen in de start-ups, waardoor er geen *commitment* op de lange termijn bestaat. Het nemen van risico's door te investeren kan zorgen voor *commitment* aan beide kanten, zowel bij de start-up als bij de platformeigenaar. Wanneer investeringen zijn gedaan, zal er meer focus komen om succes te behalen, onder andere bij het hoger management;
- Ondanks het feit dat het platform los staat van de organisatie, moeten er korte lijnen zijn met het hoger management zodat er snel geschakeld kan worden wanneer er investeringen nodig zijn. Dit stakeholdermanagement moet verbeteren, omdat toegezegde investeringen een aantal keer zijn teruggedraaid, wat tot frustratie bij deelnemers leidt.
- Binnen de organisatie van de platformeigenaar zijn op verschillende afdelingen innovatie-initiatieven gestart, die weinig synergie kennen omdat deze niet gekoppeld zijn of door het hoger management aan elkaar worden gelinkt. Hierdoor ontstaat de kans dat 'het wiel' iedere keer opnieuw moet worden uitgevonden en wordt het lerend effect beperkt. Binnen het hoger management zouden stakeholders kunnen worden benoemd die de verantwoordelijkheid krijgen om de verschillende innovatie-initiatieven te koppelen en te beheren;
- Het platform en haar begeleiding moet ervoor zorgen dat de start-ups een duidelijke visie krijgen voorgeschoteld, zodat zij weten wat de verwachtingen zijn. Hierdoor kunnen latere teleurstellingen worden voorkomen en ontstaat er meer focus op de te behalen doelen;
- Om interne medewerkers te stimuleren en hen het gevoel te geven daadwerkelijk een bijdrage te kunnen leveren aan de innovatie moet er meer *commitment* zijn van de werkgever om medewerkers vrij te maken zodat zij aan innovatieprojecten bij kunnen dragen.