

De relatie tussen financial bootstrap technieken en bedrijfsgroei



“Bootstrapping in a startup is like zero inventory in a just in-time system” (Amar Bhidé, 1992)

Afstudeerthesis
Luite Paardekoper – 418988
Erasmus Universiteit Rotterdam
PTO MScBA / Drs. Bedrijfskunde



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal
Master of Science in Business Administration
Major New Business: Innovation & Entrepreneurship

September 2016

Auteur: Luite Paardekoper

Studentnummer: 418988

Coach: Dr. W. Hulsink

Meelezer: Dr. K. Dittrich

Email auteur: l.paardekoper@gmail.com

Erasmus Universiteit

Rotterdam school of Management

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

© 2016, Luite Paardekoper. Het auteursrecht van deze master thesis berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van acht maanden hard werken. Naast het schrijven van deze afstudeerthesis, heb ik de afgelopen twee jaar ontzettend veel geleerd tijdens mijn parttime masterstudie bedrijfskunde. Het is bijzonder om te merken dat ik dagelijks profijt heb van hetgeen ik geleerd heb tijdens deze studieperiode. Vooral het kritisch kunnen analyseren van zaken is voor mij een groot goed en maakt dat ik mij als mens rijk voel met de opgebouwde kennis en kunde. Daarnaast heeft de studieperiode mij nieuwe vrienden 'opgeleverd', met wie ik ook na de studie contact zal blijven houden.

Deze afstudeerthesis is een proeve van bekwaamheid in wetenschappelijk onderzoek. Daarmee is deze thesis geschreven voor mijn coach, meezeer en andere geïnteresseerden van de opleiding Bedrijfskunde, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Deze thesis geeft inzicht in technieken die bedrijfsgroei kunnen stimuleren en/of beperken. Daarmee is deze thesis geschikt voor ondernemers die meer kennis willen vergaren over de relatie tussen financial bootstrap technieken en bedrijfsgroei.

Voor mij persoonlijk betekent het niet dat bootstrapping ophoudt met het schrijven van deze afstudeerthesis. Ik hoop anderen met mijn kennis te kunnen inspireren en dit te kunnen blijven toepassen in zowel mijn privé- als zakelijke leven.

Dit voorwoord biedt mij de mogelijkheid om een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn vriendin Anoek bedanken. Ik waardeer het ontzettend dat je mij hebt gesteund in de afgelopen twee jaar. Verder wil ik mijn coach Wim en meezeer Koen hartelijk bedanken voor jullie feedback en de prettige gesprekken die wij in de afgelopen tijd hebben gevoerd. Tot slot wil ik alle (10) ondernemers bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek en de inzichten die jullie mij hebben geboden.

Ik wens u als lezer van deze scriptie heel veel plezier en inspiratie toe en kom graag met u in gesprek hierover.

Luite Paardekoper
September 2016

Samenvatting

In Nederland zijn steeds meer startende bedrijven (startups), maar ook steeds minder snelgroeende bedrijven (scale-ups). Uit onderzoek is gebleken dat het financieren uit eigen middelen van bedrijfsgroei, het voor ondernemers moeilijk maakt om van startup door te groeien naar scale-up. Het is daarom van belang voor startende ondernemers om te weten welke technieken de bedrijfsgroei uit eigen middelen kunnen beperken dan wel stimuleren. Deze technieken worden financial bootstrap technieken genoemd. Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen de gehanteerde financial bootstrap technieken en bedrijfsgroei in de ICT-sector in kaart te brengen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Als ICT-bedrijven de intentie hebben om te groeien, in hoeverre stimuleren of beperken de gebruikte financial bootstrap technieken een succesvolle bedrijfsgroei tijdens de eerste tien jaar na oprichting?

Aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen financial bootstrap technieken en bedrijfsgroei is besloten om kwalitatief explorerend onderzoek te doen. De financial bootstrap technieken zijn onderzocht aan de hand van de vijf type bootstrappers van Winborg & Landström (2000). De groeimotivatie van ondernemers in relatie tot bedrijfsgroei is onderzocht aan de hand van de 'Rich' versus 'King' theorie van Wasserman (2012). Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen met de eigenaren van tien ICT-bedrijven in Nederland. Er is onderzocht wat de invloed is geweest van gebruikte financial bootstrap technieken op de opbouw van financiële middelen en reputatie van deze bedrijven. Door bedrijven met en zonder externe investeerders te selecteren en te variëren op snelle en geleidelijke bedrijfsgroei kon worden onderzocht welke technieken een succesvolle bedrijfsgroei stimuleren dan wel beperken.

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat er veel financial bootstrap technieken zijn die een succesvolle bedrijfsgroei stimuleren. Toch zijn er ook een aantal technieken die de bedrijfsgroei kunnen beperken. Als zelffinancier van je eigen onderneming geldt dat het beschikken over voldoende eigen middelen bijdraagt aan het realiseren van een snelle bedrijfsgroei. Hiermee kan langer het salaris aan de ondernemer worden uitgesteld, waardoor er meer middelen beschikbaar zijn om te investeren in groei. Het hanteren van een verdienmodel waarbij maandelijks terugkerende omzet wordt gegenereerd, helpt om zo min mogelijk te hoeven voorfinancieren en snel te kunnen groeien uit eigen middelen. Het niet aantrekken van investeerders kan de bedrijfsgroei ook beperken. Wanneer er weinig eigen middelen zijn en er een kapitaalintensief product ontwikkeld en geproduceerd moet worden, kan er zonder investeerders niet gestart worden. Ook kan het zijn dat de eigen middelen in de groeifase uitgeput raken, omdat de bedrijfsgroei veel voorfinanciering vraagt. Tot slot kan het zijn dat er wel voldoende eigen middelen zijn om bedrijfsgroei te realiseren, maar onvoldoende kennis/kunde/netwerk van investeerders om te kunnen doorgroeien van startup naar scale-up.

Netwerker-technieken stimuleren de bedrijfsgroei en hebben geen beperkend effect op de bedrijfsgroei. Het samenwerken met partners is echter een belangrijk verschil tussen de bedrijven die snel en geleidelijk groeien. De snelgroeende bedrijven passen het affiliate marketingmodel toe en/of werken samen met schakels in de supply chain, in ruil voor commissie, om zo meer klanten aan te trekken. De geleidelijk groeiende bedrijven doen dit niet of nauwelijks, wat de snelheid van bedrijfsgroei beperkt.

Uitsteller-technieken worden nauwelijks toegepast bij zowel snelgroeiende als geleidelijk groeiende bedrijven. Het conform afspraak betalen van leveranciers draagt bij aan het opbouwen van een betrouwbare reputatie, wat de bedrijfsgroei stimuleert. Door geen spullen te leasen maar uit eigen middelen te kopen of tweedehands spullen te gebruiken/kopen, worden hoge rentekosten bespaart.

Het minimaliseren van de mate van voorfinanciering speelt een belangrijke factor in het kunnen realiseren van een snelle bedrijfsgroei uit eigen middelen. Andere minimaliseerder technieken helpen om in de opstartfase de kosten zo laag mogelijk te houden zodat er meer geld beschikbaar is om te investeren in groei. Maar deze minimaliseerder technieken kunnen een verdere groei ook beperken wanneer er na verloop van tijd teveel focus op de kosten blijft. Wanneer de eerste stappen in het ontwikkelen en produceren van het product, het aantrekken van klanten en het opzetten van een rendabele business succesvol is verlopen, stimuleert het de bedrijfsgroei door deze kostenfocus los te laten en meer te investeren in zaken die waarde toevoegen en helpen om meer klanten en hoger gekwalificeerd personeel te kunnen aantrekken.

Het gebruikmaken van de WBSO subsidie stimuleert de bedrijfsgroei doordat de loonkosten lager zijn en daardoor meer geld geïnvesteerd kan worden in de ontwikkeling van het bedrijf. De WBSO subsidie biedt bedrijven een korting op de loonkosten. Daarmee is deze subsidie echter geen 'pure' subsidie te noemen.

Wanneer we kijken naar de invloed van de groeimotivatatie van ondernemers op de bedrijfsgroei, kan geconcludeerd worden dat ondernemers met een 'Rich' groeimotivatatie een snellere bedrijfsgroei laten zien dan ondernemers met een 'King' groeimotivatatie. De 'Rich' ondernemers hebben de ambitie om van startup tot scale-up door te groeien. Uit dit onderzoek blijkt dat de verdeling van bedrijven naar 'Rich' en 'King' motivatie niet voldoende is. Er zijn ook ondernemers die tussen deze twee motivaties in zitten (neutraal genoemd), aangezien zij de controle (langere tijd) willen behouden maar aan de andere kant wel open staan voor een investeerder op het moment dat deze naast geld ook kennis en kunde meebrengt om de volgende stap als bedrijf te zetten. De groep ondernemers met een 'neutrale' groeimotivatatie hebben ook een snelle bedrijfsgroei gerealiseerd, maar zijn meer gericht met hun bedrijf op de binnenlandse markt en minder op internationaliseren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze bedrijven minder snel zullen uitgroeien tot een scale-up dan de 'Rich' ondernemers.

Inhoudsopgave

Voorwoord	I
Samenvatting.....	II
1. Inleiding	1
2. Literatuur bootstrapping	4
2.1. Inleiding	4
2.2. Entrepreneurial bricolage.....	4
2.3. Effectuation	5
2.4. Literatuur bootstrapping	6
2.5. Financial bootstrapping	8
2.5.1. De type financial bootstrappers en hun kenmerken.....	9
2.5.2. Relatie bootstrapping en bedrijfsontwikkeling	12
2.5.3. Type bedrijven en de mate van bootstrapping	13
3. Literatuur bedrijfsgroei	14
3.1. Van startup naar volwassenheid	14
3.2. Het profiel van scale-ups	15
3.3. Groeimotivatie ondernemers	16
3.4. Conceptueel model	17
4. Methodologie	18
4.1. Type onderzoek en onderzoeksstrategie	18
4.2. Onderzoeksmethode	18
4.3. Context ICT-sector in Nederland	19
4.4. Selectie van cases	20
4.5. Dataverzameling.....	21
4.6. Data analyse	21
4.7. Kwaliteit van dit onderzoek.....	22
5. Resultaten en bevindingen	24
5.1. Inleiding	24
5.2. Casebeschrijvingen	24
5.2.1. Cases zonder investeerder en snel groeiend	26
Moneybird	26
HR2day	29

Betafresh	32
5.2.2. Cases zonder investeerder en geleidelijk groeiend.....	35
Aanmelder.nl	35
Label305	38
Brick Zero.....	41
5.2.3. Cases met investeerder en snel groeiend	44
Transsmart.....	44
Springest.....	47
5.2.4. Cases met investeerder waarbij de groeisnelheid nog niet te definiëren is.....	50
Athom.....	50
Yippie	53
5.3. Analyse	55
5.3.1. De zelffinancier.....	55
5.3.2. De netwerker.....	57
5.3.3. De uitsteller	60
5.3.4. De minimaliseerder	61
5.3.5. De subsidiegebruiker.....	66
5.4. Groeimotivatie ondernemers.....	67
5.5. De groei bootstrapper	68
6. Conclusie	69
Literatuur.....	74
Bijlage: Vragenlijst interviews	77

1. Inleiding

Aanleiding

Het is belangrijk voor de economie van een land dat startups worden opgericht en doorgroeien.¹ Deze startups zijn een belangrijke bron voor innovatie, creëren nieuwe banen, zorgen voor concurrentie en maken economische groei mogelijk. Deze nieuwe bedrijven maken het mogelijk dat er nieuwe producten, diensten en kennis worden ontwikkeld, die hele industrieën kunnen ontwrichten. Toch groeien er maar weinig startups door tot scale-ups.² Unicorns komen nog minder voor.³ Adyen (betaal infrastructuur) is de enige Nederlandse unicorn (CB Insights, 2015). De Nederlandse overheid heeft allerlei initiatieven ondernomen om het ondernemersklimaat te verbeteren om zo bedrijfsgroei mogelijk te maken. Deze initiatieven hebben ervoor gezorgd dat het aantal startende bedrijven in Nederland stijgende is, maar heeft niet geleid tot een groei in aantal scale-ups. (Jansen & Roelofsen, 2016).

Eén van de redenen dat er steeds minder scale-ups in Nederland zijn, is dat ondernemers moeilijk aan extra financiering kunnen komen om hun bedrijfsgroei mogelijk te maken (Jansen & Roelofsen, 2016). Volgens Bhidé (1992) voldoen de meeste startups niet aan de criteria van investeerders en verstrekken zij in veel gevallen geen financiële middelen aan startende ondernemers. Ondernemers geloven bij de opstart dat zij winst zullen gaan maken, maar investeerders zijn hier lang niet altijd van overtuigd (Harrison et al, 2004). Van Auken (2005) stelt dan ook, dat des te hoger het risico op mislukking is voor een bedrijf, des te minder potentiële financieringsbronnen er beschikbaar zijn. Startups met een team van jonge onervaren oprichters vormen voor investeerders een groter risico op mislukking in vergelijking tot een team van meer ervaren oprichters. Uit het onderzoek van Deloitte & THNK (2015) blijkt, dat een meer ervaren team van oprichters een grotere kans van slagen heeft om externe financiering aan te trekken en hiermee eerder een scale-up kan realiseren. Dit meer ervaren team kan meer eigen middelen inbrengen en sneller externe financiering van investeerders aantrekken op basis van hun ervaring en 'track record', wat het risico op verlies verkleint voor investeerders.

Wanneer ondernemers hun bedrijf zonder externe financiering moeten en/of willen oprichten, kunnen bootstrap technieken helpen om te voorzien in de behoefte aan middelen (Harrison et al, 2004). Bootstrapping is volgens Cornwall (2009) het proces van het vinden van creatieve manieren om kansen te exploiteren om een business te lanceren en te laten groeien met de beperkte middelen die beschikbaar zijn voor de meeste startups. Ondernemers die deze methode toepassen zijn terughoudend met het doen van uitgaven en opereren zeer kostenbewust (De Jong, 2009).

¹ Een startup is een organisatie die gevormd is om een repeteerbaar en schaalbaar business model ten uitvoering te brengen (Blank, 2010). Een bedrijf wordt tot de categorie startups gerekend tot een periode van 3 jaar na de oprichting (YesDelft, 2013).

² Een scale-up realiseert een jaarlijkse groei in omzet en/of werkgelegenheid van 20% over een periode van drie jaar. Daarbij moet het bedrijf aan het begin van de driejarige periode een omzet hebben van minstens 5 miljoen Euro of 10 medewerkers of meer (Jansen & Roelofsen, 2016).

³ Unicorns zijn voormalige startups die binnen tien jaar tijd een marktwaarde van bijna 900 miljoen Euro hebben bereikt (Deloitte, 2015).

Probleemstelling

Hoewel een bedrijf kan starten met behulp van bootstrapping methodes, is het de vraag of en welke van deze methodes het beste zijn voor de groei van het bedrijf. In dit onderzoek wordt nader bestudeerd welke bootstrap technieken stimulerend of beperkend werken op de bedrijfsgroei. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Als ICT-bedrijven de intentie hebben om te groeien, in hoeverre stimuleren of beperken de gebruikte financial bootstrap technieken een succesvolle bedrijfsgroei tijdens de eerste tien jaar na oprichting?

Hiermee adresseert dit onderzoek een *gap* in de literatuur en onderzoekt het gebruik van financial bootstrapping methodes binnen de ICT-sector in Nederland.

Wat is er al bekend in de literatuur?

In de literatuur is weinig onderzoek te vinden over het gebruik van bootstrap methodes in relatie tot bedrijfsgroei. Winborg & Landström (2000) vonden dat sommige bootstrapping methoden meer gebruikt worden tijdens de opstartfase van een bedrijf, waar andere methoden in toenemende mate geactiveerd worden tijdens de gevestigde fase. Uit het onderzoek van Van Auken & Carter (2005) is gebleken dat ondernemers die actief zijn in een omgeving die hen groeimogelijkheden biedt, eerder geneigd zijn om financial bootstrap technieken te gebruiken, die gericht zijn op het minimaliseren van het uitstaande debiteurensaldo (ook wel de minimaliseerder genoemd). Dit impliceert dat de minimaliseerder het type groei bootstrapper is, die er veel aan doet om een positieve cashflow op te bouwen, om zo te kunnen investeren in zaken die waarde opleveren voor de onderneming. Uit onderzoek van Vanacker et al. (2011) is gebleken dat startende bedrijven die meer financiële middelen van de eigenaar gebruiken, meer tijdelijk personeel inhuren, hun klanten aansporen om sneller te betalen en zich aanmelden voor subsidie programma's, meer groei in toegevoegde waarde (gemeten in productie minus kosten) realiseren na verloop van tijd.

Volgens Bhidé (2000) duurt het vaak lang voordat een startup over de noodzakelijke systemen en gecoördineerde activa beschikt om een duurzame business op te bouwen. Het transformeren van een beginnend bedrijf in een meer gevestigd bedrijf, vereist dat ondernemers een U-bocht maken en geleidelijk het beleid van het managen van een business met beperkte middelen loslaten (Bhidé, 2000). Deze bedrijven moeten hun niches verlaten en gaan concurreren met grotere bedrijven. Om schaalvoordelen te behalen moeten ondernemers meer gestandaardiseerde producten/diensten maken en stoppen met het aanbieden van maatwerk voor hun klanten. De groei van de business vraagt vaak om het vervangen van het 'goedkopere' en minder ervaren personeel voor beter betaalde en hoger gekwalificeerder personeel. Volgens Bhidé (2000) zijn er weinig ondernemers, die in staat zijn om hun startende business succesvol te transformeren in een meer gevestigd en duurzaam bedrijf. Dit komt onder meer omdat er andere vaardigheden van de ondernemer worden gevraagd in de meer gevestigde fase, ten opzichte van de startup fase.

Details aanpak

De keuze voor de ICT-sector is gemaakt, omdat dit volgens het ScaleUp Dashboard van de Erasmus Universiteit (2015) één van de snelst groeiende sectoren was in Nederland over het jaar 2014. Daarnaast zijn de meeste bedrijven in de ICT-sector actief in de dienstverlening (CBS, 2016) en gebaseerd op technologie. Dit is van belang aangezien uit onderzoek van Van Auken (2005) is gebleken

dat financial bootstrapping belangrijker is voor bedrijven die op technologie gebaseerd zijn. Het verwerven van kapitaal is voor dit soort bedrijven vaak moeilijker dan voor bedrijven die niet op technologie zijn gebaseerd. Dit komt omdat externe investeerders geen onderpand hebben voor hun investering, hierdoor is het risico op het verliezen van hun investering groter. Daarnaast kan het lange tijd duren voordat de technologie commercieel ingezet kan gaan worden door de ontwikkelingstijd.

Dienstverlenende ICT-bedrijven hoeven echter relatief gezien geen grote investeringen te doen om een bedrijf op te starten. Er zijn immers geen kapitaal intensieve machines en fabrieken nodig om de service te kunnen verlenen. Dit maakt het aannemelijk dat bootstrapping een belangrijke rol kan spelen voor deze bedrijven. Daarom is gekozen om deze sector te analyseren op het gebied van bootstrapping in de eerste tien jaar na oprichting en wat hier het effect van was op de bedrijfsgroei. We kijken hierbij naar één van de onderdelen van bootstrapping, namelijk financial bootstrap technieken. Dit heeft betrekking op het toepassen van bepaalde financieringsmethodes om hiermee in de behoefte aan middelen te voorzien, zonder hierbij een beroep te doen op langlopende externe financiering (Winborg & Landström, 2000). Binnen dit onderzoek geldt de volgende definitie voor een ICT-bedrijf; *Een ICT-bedrijf is een bedrijf dat informatie- en communicatie technologieën verkoopt en/of ontwikkelt. Hieronder wordt vallen hardware, software en netwerken voor elektronische communicatie en diensten en toepassingen die daar gebruik van maken. (Ministerie van Economische zaken, 2015).*

Onderzoeksdoelstellingen

Het doel van dit onderzoek is drieledig. Ten eerste is het doel om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van theorie omtrent financial bootstrapping technieken en bedrijfsgroei van ondernemingen in de ICT-sector. Ten tweede is het doel van dit onderzoek om praktische inzichten aan ondernemers te leveren, welke mogelijk te maken krijgen met een gebrek aan financiële middelen om hun bedrijf op te starten dan wel te laten groeien. De financial bootstrap technieken kunnen mogelijk een verschillende uitwerking hebben op de financiële positie van de onderneming en daarmee op de bedrijfsgroei die ICT-bedrijven kunnen doormaken. Wanneer er een relatie bestaat tussen financial bootstrap technieken en succesvolle bedrijfsgroei, kan dit van toegevoegde waarde zijn voor ondernemers om te helpen bepalen welke technieken zij het beste kunnen gebruiken om een succesvolle bedrijfsgroei mogelijk te maken. Ten derde is het doel om inzichten aan de Nederlandse overheid te leveren, welke er belang bij heeft dat ondernemers goed gefaciliteerd worden om succesvolle bedrijfsgroei te realiseren om zo meer banengroei te bewerkstelligen. De overheid kan haar beleid hier mogelijk op aanpassen wanneer het inzicht heeft in een mogelijke relatie tussen financial bootstrap technieken en succesvolle bedrijfsgroei.

Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk twee gaat dit onderzoek verder met een theoretische verkenning van perspectieven op ondernemerschap, bootstrapping en financial bootstrapping. Hoofdstuk drie geeft een nadere beschouwing van de literatuur omtrent bedrijfsgroei. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het gevormde conceptuele model voor dit onderzoek. In hoofdstuk vier wordt de gekozen methodologische aanpak beschreven. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. In hoofdstuk zes worden conclusies getrokken, de bijdrage voor de theorie en praktijk uiteengezet en tot slot aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

2. Literatuur bootstrapping

In hoofdstuk vindt een theoretische verkenning plaats van perspectieven op ondernemerschap, bootstrapping en financial bootstrapping.

2.1. Inleiding

Het traditionele model van ondernemerschap is voornamelijk gebaseerd op het economische denken (Fischer, 2012). Hierbij zoekt een ondernemer naar markten waar de vraag voor een product en/of service het aanbod overstijgt om een ondernemende kans te ontdekken en vervolgens te evalueren of deze kans omgezet kan worden in een rendabele business. Als dit het geval is, neemt een ondernemer actie en zoekt de resources die hij/zij nodig heeft om de kans te benutten en zo een business op te bouwen die omzet en winst genereert. Andere theoretische perspectieven gericht op ondernemerschap, zoals 'Effectuation' (Sarasvathy, 2001) en 'Entrepreneurial Bricolage' (Baker & Nelson, 2005) laten zien dat ondernemers ook een andere route kunnen nemen dan de meer economische en causale manier van denken (Fischer, 2012). Deze benaderingen hebben overeenkomsten met bootstrapping en beschrijven dat je als ondernemer in staat bent om met beperkte middelen een business op te zetten. Deze twee benaderingen worden hieronder nader beschreven.

2.2. Entrepreneurial bricolage

Een eerste perspectief op ondernemerschap is entrepreneurial bricolage (Baker & Nelson, 2005). In een ondernemende context betekent bricolage het ontwikkelen van iets uit niets, met de middelen die voorhanden zijn om zo problemen op te lossen en kansen te benutten (Baker & Nelson, 2005). Uit het onderzoek van Baker & Nelson (2005) blijkt dat ondernemers in kleine bedrijven, die opereerden in omgevingen die qua middelen beperkt waren, in staat waren om vanuit niets iets te maken. Dit door materiële, sociale of institutionele input te exploiteren, die andere bedrijven niet zagen of negeerden.

Er bestaan vijf domeinen waarin bedrijven bricolage activiteiten kunnen ondernemen. Het eerste domein betreft fysieke input. Voor een bestaand middel kan bijvoorbeeld een andere toepassing worden gezocht, of middelen kunnen gecombineerd worden voor nieuwe doeleinden. Het tweede domein betreft arbeid als input. Arbeid van leveranciers, klanten en bekenden (onbetaald) wordt ingezet om een bepaalde klus of project te klaren. Het derde domein betreft de input van vaardigheden. Door het gebruik van zelf aangeleerde vaardigheden aan te moedigen en de inzet van 'amateurs' te stimuleren, kunnen taken/problemen op een andere manier worden aangepakt, dan wanneer meer gekwalificeerde en professionele werknemers dit zouden uitvoeren. Het vierde domein betreft klanten/markten. Door producten of services aan te bieden die voor 'minder bedeelde' mensen bereikbaar zijn, kan deze doelgroep aangetrokken worden en een markt worden gecreëerd. Het vijfde domein betreft de institutionele en regelgeleide omgeving. Door te weigeren geloven dat iets volgens de regels en standaarden moet gebeuren, maar door juist actief dingen uit te proberen in een verscheidenheid aan gebieden, kan er tot een oplossing worden gekomen. Vaak is de 'bricolage ondernemer' niet volledig op de hoogte van de bestaande regelgeving of beschouwd hij/zij deze als niet beperkend waardoor er op een andere manier gewerkt wordt.

Bricolage kent voor ondernemers echter ook nadelen. De manier van werken, waarbij middelen vanuit het niets werden ontwikkeld, creëerde een organisatievorm en identiteit waarmee deze bedrijven zichzelf isoleerden van de toegang tot de meer rijkere markten. Dit belemmerde hen in hun

organisatieontwikkeling en het verder mogelijk maken van bedrijfsgroei en verbeteren van de winstgevendheid. Wanneer bedrijven bricolage activiteiten ondernamen in meerdere domeinen (parallele bricolage), leidde dit er toe dat deze bedrijven beperkt werden in hun bedrijfsgroei. In tegenstelling tot parallele bricolage, vonden Baker & Nelson (2005) bewijs dat het meer selectief ondernemen van bricolage activiteiten, wel een positieve uitwerking had op de bedrijfsgroei. Bricolage activiteiten kunnen ondernemers helpen om de beperkingen die er zijn in beschikbare middelen te overkomen, maar het kan een bedrijf ook in een vicieuze cirkel doen belanden waarbij de bricolage activiteiten de bedrijfsgroei juist beperken (Fisher, 2012).

Deze ontwikkeling van het ingesloten zijn in het eigen 'bricolage wereldje' zien we ook terug bij netwerk bricolage. Hite & Hesterly (2001) beschrijven in hun onderzoek naar de evolutie van bedrijfsnetwerken dat netwerken van opkomende bedrijven zich ontwikkelen als antwoord op een veranderende behoefte aan middelen, wanneer een bedrijf zich verplaatst door de levenscyclus van opkomend naar het begin van de groeifase. De opkomende fase en eerste groeifase zijn een afspiegeling van de strategische context van exploitatie en exploratie. In de context van exploitatie maakt een bedrijf in de opkomende fase gebruik van haar sterke banden uit het netwerk. Wanneer het bedrijf dit blijft voortzetten zal het moeilijker worden om een verdere bedrijfsgroei mogelijk te maken. Wanneer het bedrijf zich wel verder ontwikkeld naar de eerste groeifase, verplaatst het bedrijf zich van een exploiterende naar een meer explorerende context, waarbij het actief zoekt naar nieuwe middelen om bedrijfsgroei te realiseren. Deze exploratie versterkt de behoefte aan het toevoegen van meer diverse en zwakkere netwerkbanden om deze uiteindelijk te kunnen omzetten in nieuwe sterke netwerkbanden, die nodig zijn om nieuwe middelen te verkrijgen. Deze ontwikkeling wordt ook wel netwerkrevolutie genoemd (Elfing & Hulsink, 2007). De transitie van jonge bedrijven die 'netwerk bricolage' in een exploiterende context toepasten naar bedrijven die 'netwerk resource seeking' gedrag toepasten in een explorerende context, kan dan ook kenmerkend zijn voor een succesvolle transitie van een beginnende startup naar een groeiend en meer gevestigd bedrijf.

2.3. Effectuation

Een tweede perspectief op ondernemerschap is effectuation. Er zijn twee manieren om kansen te realiseren te weten; causation en effectuation. Causation is meer de managementachtige benadering waarbij een persoon in een organisatie start met het stellen van een doel om een bepaalde output te realiseren. Hierbij ligt de focus op de middelen om de output te behalen. Effectuation is de tegenovergestelde benadering en meer ondernemend van aard, waarbij de ondernemer start met de middelen die hij/zij ter beschikking heeft en daarmee bepaalt wat de mogelijk te realiseren output kan zijn (Blekman, 2011).

Principes effectuation

Sarasvathy (2001) beschrijft vier kernprincipes van effectuation; Bij een effectuation benadering gaat het meer om wat je bereid bent als aanvaardbaar verlies te nemen in plaats van uit te gaan van de te verwachte rendementen bij een causation benadering (1). Bij een effectuation benadering ga je als ondernemer liever strategische allianties aan, dan gedetailleerde concurrentie analyses te maken om risico's te verminderen (2). Het gaat bij een effectuation benadering meer om het exploiteren van toevalligheden die gedurende de tijd optreden, dan om de exploitatie van reeds bestaande kennis (3). Het gaat bij een effectuation benadering meer om het beheersen van een onvoorspelbare toekomst, in plaats van het voorspellen van een onzekere toekomst (4).

Effectuation en marktomstandigheden

Er vinden natuurverschijnselen plaats waarvan we de oorzaken kunnen analyseren en verklaren, een causation benadering past hier dan ook goed bij. Het menselijk leven bestaat uit toevalligheden die niet eenvoudig kunnen worden geanalyseerd en worden voorspeld. Daarom is een effectuation benadering volgens Sarasvathy (2001) veel beter passend als het gaat om het analyseren en begrijpen van menselijk handelen. Volgens Sarasvathy (2001) zijn effectuation processen gerelateerd aan het ontdekken en exploiteren van kansen in nieuwe markten die een hoge mate van onzekerheid kennen. Hiermee suggereert Sarasvathy, dat succesvolle vroege toetreders in een nieuwe industrie vaker een effectuation benadering hanteren dan een causation benadering (Fisher, 2012). Omdat effectuation niet gepaard gaat met gedetailleerde planningen en voorspellingen, hoeven ondernemers die deze benadering hanteren minder kosten te maken Fisher (2012). Uit onderzoek van Sarasvathy (2001) blijkt dat wanneer jonge bedrijven failliet gingen en deze een effectuation benadering hanteerden, deze reeds in de beginfase mislukten met minder investering dan wanneer deze bedrijven waren opgericht middels een casusation benadering.

2.4. Literatuur bootstrapping

Het Engelse woord 'bootstrap' kennen wij in het Nederlands ook wel als 'laarzenstrop', oftewel het leren lusje achter aan een laars, dat het aantrekken ervan makkelijker maakt. De zin *jezelf optrekken bij je bootstraps/laarzenstrop* verwijst naar de Amerikaanse voorliefde voor mensen die in staat zijn om zichzelf uit de armoede op te trekken en vervolgens groot economisch succes behalen. Dit is gerelateerd aan de *American Dream*, waarin iedereen de vrijheid heeft om welvaart na te streven ongeacht of je nu rijk, arm, zwart of wit bent. Door hard te werken, kan iedereen de top bereiken zo is de gedachte (Cornwall, 2009). Overeenkomstig met deze oorsprong van bootstrapping, worden ondernemers bootstrappers genoemd, wanneer zij in staat zijn om met beperkt startkapitaal een bedrijf op te starten en succesvol te laten groeien (Cornwall, 2009). Ondernemers kunnen bootstrapping als strategie hanteren om zoveel mogelijk vaste kosten variabel te houden en zo beter in te kunnen spelen op de onvoorspelbaarheid in verkopen. Dit maakt het makkelijk om je als bedrijf aan te passen aan de markt en zorgt ervoor dat iedere Euro zorgvuldig besteed wordt (Ebben, 2009).

Er bestaan verschillende definities omtrent bootstrapping. Volgens Cornwall (2009) is bootstrapping het proces van het vinden van creatieve manieren om kansen te exploiteren om een business te lanceren en te laten groeien met de beperkte middelen die beschikbaar zijn voor de meeste startups. Volgens Reiss (2009) is bootstrapping het najagen van succes met beperkte middelen en met de hulp van anderen. Startende ondernemers passen bootstrapping methoden toe, om de benodigde middelen bij elkaar te brengen voor hun business. Dit zorgt ervoor dat ondernemers creatief worden in het verkrijgen van middelen (De Jong, 2009). Cornwall (2009) beschrijft dat het bootstrapping proces uit verschillende strategieën en technieken bestaat, waarin alle functies voor het runnen van een bedrijf aan de orde komen. Dit variërend van marketing, personeel, inventaris, productiemanagement, cashflow management tot aan administratieve processen, die nodig zijn om een bedrijf operationeel te houden.

Volgens Cornwall (2009) zijn er drie belangrijke punten omtrent bootstrapping die verduidelijkt moeten worden. Ten eerste wordt met bootstrapping niet per definitie bedoeld dat altijd het goedkoopste middel wordt gezocht om iets te bewerkstelligen. Het gaat er bij bootstrapping om, dat

het gewenste effect wordt bereikt ondanks de beperkte middelen die voorhanden zijn. Ten tweede, is bootstrapping niet alleen nuttig voor kleine bedrijven, maar ook voor grote en snelgroeiende bedrijven kan het gebruik van bootstrap technieken van toegevoegde waarde zijn. Ten derde, of een ondernemer zijn/haar bedrijf nu heeft gefinancierd met een banklening, geld van investeerders of met eigen geld, in elk geval kan een ondernemer voordeel halen door bootstrapping technieken toe te passen. Uit onderzoek van Cornwall (2009) is dan ook gebleken dat bootstrapping de groei van de onderneming niet hoeft te belemmeren.

Bootstrapping activiteiten houden volgens Cornwall (2009) het volgende in;

- Het vinden van manieren om de beoogde bedrijfsdoelstellingen te behalen wanneer het startkapitaal beperkt is;
- Het minimaliseren van de behoefte aan externe financiering, dit geldt voor zowel leningen als de uitgifte van aandelen;
- Het maximaliseren van de impact van het eigen geld dat een ondernemer investeert in zijn/haar bedrijf;
- Methodes toepassen om de cashflow binnen het bedrijf te optimaliseren.

De relatie tussen bootstrapping en de financiële conditie van het bedrijf

Hoewel bootstrapping door bijvoorbeeld Bhidé (1992) wordt gezien als een proactieve strategie voor een ondernemer om eigenaarschap en controle in het bedrijf te behouden, laat het onderzoek van Ebben (2009) zien dat eigenaren van kleine productiebedrijven zich nauwelijks bewust zijn van bootstrapping strategieën. Zij gebruiken bootstrap technieken als een overlevingstactiek. Kleine productiebedrijven zijn meer reactief in hun gebruik van bootstrapping methodes en passen deze methodes pas toe wanneer zij financiële moeilijkheden ondervinden. Bootstrapping wordt niet als strategisch middel gebruikt om bedrijfsgroei te realiseren. Volgens Ebben (2009) is gebleken dat productiebedrijven meer bootstrap technieken toepassen wanneer het financieel slecht gaat met het bedrijf. Wanneer het financieel beter gaat is te zien dat het gebruik van bootstrap technieken weer afneemt. Dit komt omdat er meer cash beschikbaar is en het makkelijk is geworden om toegang te krijgen tot financiering van de bank. Kleine productiebedrijven die zich bevinden in slechte financiële tijden, reageren in deze situatie door betalingen uit te stellen en klant- gerelateerde bootstrapping methodes toe te passen. Echter is gebleken uit het onderzoek van Ebben (2009) dat deze methodes schadelijk zijn voor de winstgevendheid van een bedrijf. Dit werkt dus zelfversterkend in negatieve zin. Eigenaar gerelateerde bootstrap technieken laten wel een significant positieve relatie zien met de financiële situatie van een bedrijf, maar worden in mindere mate toegepast wanneer het bedrijf er financieel slecht voor staat.

Wanneer productiebedrijven leunen op hun klanten en leveranciers in tijden dat het financieel slecht gaat, kan dit de onderlinge relatie schaden. Dit is vervolgens weer van invloed op de winstgevendheid van het bedrijf. Sterke relaties met klanten en leveranciers zijn dan ook belangrijk voor het succes van kleine bedrijven, aangezien kleine bedrijven hun klanten en leveranciers hard nodig hebben om hun business draaiende te houden. Dit negatieve effect kan ook optreden wanneer bedrijven in slechte financiële tijden, kortingen aanbieden bij klanten in ruil voor het eerder betalen van de rekening. Dit gaat vervolgens ten koste van de marge waardoor minder cash gegenereerd wordt. Je hebt als bedrijf wel eerder je geld bij deze methode maar uiteindelijk heb je minder geld binnengekregen. Daarom zijn dit vaak dure middelen van financiering. De reden dat deze 'verkeerde' bootstrap technieken worden gebruikt, is dat deze door ondernemers worden beschouwd als een snelle oplossing voor hun cashflow

problemen. Tevens maken deze methodes het niet direct noodzakelijk dat de eigenaar zelf zijn eigen/haar eigen geld hoeft in te zetten met het risico dit op termijn te verliezen (Ebben, 2009). Het is hiermee een korte termijn oplossing waarmee op de lange termijn geld wordt misgelopen.

De 5 bootstrap domeinen

Er bestaan volgens Harrison et al. (2004) vijf categorieën kapitaal waarvoor een ondernemer bootstrap technieken kan toepassen om deze middelen te verkrijgen. Dit zijn; menselijk-, organisatie-, sociaal-, fysiek- en financieel kapitaal. In dit onderzoek is de keuze gemaakt om bootstrapping verder te onderzoeken op het gebied van financieel kapitaal, omdat het voor startende bedrijven moeilijk is om aan extra kapitaal te komen (Jansen & Roelofsen, 2016). Dit impliceert dat financial bootstrapping technieken nodig zijn voor startende ondernemers om over voldoende middelen te beschikken om bedrijfsgroei mogelijk te maken.

2.5. Financial bootstrapping

De meest voorkomende traditionele bronnen van startup kapitaal zijn het eigen spaargeld van de ondernemer en leningen van financiële instellingen. Deze bronnen bieden echter vaak niet genoeg kapitaal om de opstart van het bedrijf mee te financieren (Van Auker & Neeley, 1996). Daarom worden andere methoden gebruikt als aanvulling op de eerste financieringsbehoefte om over voldoende startkapitaal te beschikken. Een voorbeeld hiervan is het lenen van geld van familie en vrienden. Dit wordt ook wel aangeduid als financial bootstrapping, deze alternatieve bronnen van kapitaal zijn vaak belangrijk in de lancering van een nieuw bedrijf en tevens om bedrijfsgroei mogelijk te maken (Van Auker & Neeley, 1996). Volgens Bhidé (1992) is financial bootstrapping het financieren van een onderneming met bescheiden persoonlijke middelen. Voor doeleinden van deze studie is financial bootstrapping gedefinieerd als 'een methode om te voorzien in de behoefte aan middelen, zonder hierbij gebruik te maken van langlopende externe financiering' (Winborg & Landström, 2000).

Financial bootstrapping kan eigenaren van kleine startende bedrijven een bron bieden tot kapitaal, wat kan helpen om de liquiditeit en cashflow te verbeteren (Van Auker, 2005). Verder kan het bijdragen aan een efficiënte bedrijfsvoering en het op creatieve wijze gebruiken van middelen (Carter & Van Auker, 2005; Bhidé, 1992). Er bestaan echter ook argumenten dat een financial bootstrap strategie niet de beste strategie is om te hanteren. Uit het onderzoek van Carpenter en Petersen (2002) is gebleken dat het realiseren bedrijfsgroei op deze manier minder snel gaat dan wanneer bedrijven externe financiering aantrekken om te groeien. Externe financierders kunnen met hun kennis en kunde bijdragen aan de verdere professionalisering van startende ondernemingen (Vanacker et al, 2011). Verder kan het zo zijn dat je als bedrijf tweedehands spullen aankoopt tegen relatief lage kosten, deze uiteindelijk minder toegevoegde waarde en groei opleveren dan wanneer je nieuwe middelen had aangekocht waarmee je betere kwaliteit en service had kunnen bieden. Wanneer een ondernemer betalingen uitstelt, dan kan dit een negatieve invloed hebben op de relatie met leveranciers. Zij kunnen besluiten dat er direct bij bestelling moet worden betaald. Het uitstellen van betalingen kan een signaal voor de 'buitenwereld' zijn dat de onderneming in financiële problemen verkeert. Hierdoor kunnen leveranciers besluiten dat zij geen zaken meer willen doen met het betreffende bedrijf (Vanacker et al, 2011).

2.5.1. De type financial bootstrappers en hun kenmerken

Er zijn een aantal empirische onderzoeken naar financial bootstrapping verricht. Winborg & Landström (2000) hebben onderzoek gedaan naar financial bootstrapping bij small businesses in Zweden. Zij beschrijven financial bootstrapping als een methode om te voorzien in de behoefte aan middelen, zonder hierbij gebruik te maken van langlopende externe financiering. Op basis van interviews met small business managers hebben zij 32 bootstrapping methodes geïdentificeerd welke zijn onderverdeeld naar vijf typen (de niet bootstrappers zijn niet meegeteld) ondernemers die in tabel 1 hieronder te zien zijn:

Type bootstrapper	Gebruikt bootstrapping voor:	Bron waar resources vandaan komen	Winstmarges	Fase bedrijf	Behoefte aan extra financiering	Beschikt over langlopende financiering bij bank
Uitsteller	Stelt betalingen uit; doet minimale investeringen	Intern	Laag	Tobbend	Ja	Nee
Minimaliseerder	Zorgt ervoor dat geld snel ontvangen wordt en houdt voorraden zo laag mogelijk	Intern	Laag	Volwassen en uitbreidend	Nee	Ja
Zelffinancier	Eigen geld; bijdragen familie en vrienden; minimale investeringen	Intern	Laag	Jong	Ja	Nee
Netwerker	Benutten het netwerk door te- lenen, delen en ruilen	Netwerk	Hoog	Volwassen en groeiend	Nee	Ja
Subsidiegebruiker	Benut publieke subsidies	Quasi- markt	Laag	Groeiend	Ja	Ja
Geen bootstrapper	Maakt geen of nauwelijks gebruik van bootstrapping technieken	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Nee	Nee

Tabel 1: Type bootstrappers en hun kenmerken (Winborg & Landström, 2000).

Deze vijf types bootstrappers laten verschillen zien in hun oriëntatie wat betreft het verkrijgen van middelen. Er zijn bootstrappers die meer intern georiënteerd zijn, bootstrappers die meer sociaal georiënteerd zijn en, tot slot, bootstrappers die een overheidsgerichte aanpak toepassen in hun aanpak om middelen te verkrijgen. De intern georiënteerde bootstrapper gebruikt verschillende bootstrapping methoden die gevonden worden binnen het bedrijf. De sociaal georiënteerde bootstrapper gebruikt persoonlijke relaties om middelen te absorberen of te lenen tegen geen kosten. De subsidie georiënteerde bootstrapper gebruikt de overheidsinstituties om de behoefte aan middelen zeker te stellen. Tot slot kunnen er ook ondernemers zijn die niet of nauwelijks bootstrapping methoden gebruiken. Door de bootstrap technieken van Winborg & Landström (2000) te combineren met die van Ebben (2009), Reiss (2009), Cornwall (2009) en Van Auken & Neeley (1996) is tabel 2 tot stand gekomen. Er bestaat een grote overlap tussen de subgroepen bootstrappers die Ebben (2009) heeft geformuleerd en die van Winborg & Landström (2000).

1. Zelffinancier	2.Netwerker	3.Uitsteller	4.Minimaliseerder		5.Subsidie gebruiker
Gebruik van de persoonlijke creditcard van de ondernemer voor het bedrijf	Facility sharing; het delen van bedrijfsruimte met een ander bedrijf	Het opzettelijk vertragen van betalingen	Het kopen van gebruikte middelen in plaats van nieuw	Dezelfde (betalings)condities aanbieden voor alle klanten	Het verkrijgen van subsidies
Het niet uitkeren van salaris aan de ondernemer	Het delen van werknemers met andere bedrijven	Het leasen en huren van middelen in plaats van kopen	Het aanbieden van kortingen in ruil voor eerdere betaling/cash	Het verkrijgen van vooruitbetalingen	
Salaris dat de ondernemer in een ander bedrijf verdient beschikbaar stellen voor het eigen bedrijf	Het delen van middelen met andere bedrijven	Het uitstellen van betalingen aan de belastingdienst	Routines ontwikkelen om de voorraden zo laag mogelijk te houden	Methoden gebruiken om het proces van factureren te versnellen	
Bekenden en vrienden in dienst nemen tegen betalingen die lager liggen dan marktconform	Het gebruik van ruilhandel voor goederen en diensten		Het inhuren van tijdelijke werknemers in plaats van vaste werknemers	Rente rekenen aan klanten die te laat betalen	
Het bedrijf vanuit huis runnen	Gezamenlijk apparatuur inkopen met andere bedrijven		Het inhuren van stagiaires	Stoppen met klanten die laat betalen	
Geld lenen van familie en vrienden	Het lenen van middelen van andere bedrijven		Sales personeel voornamelijk op provisiebasis inhuren	Het kiezen voor klanten die snel betalen	
Een levensverzekering voor je bedrijf opnemen	Gratis advies inschakelen		In licentie uitgeven van producten en diensten	Samenwerken met een factoring bedrijf	
De overwaarde van het huis van de eigenaar opnemen voor het eigen bedrijf	Klanten en personeel binnenhalen via het bestaande netwerk		Entrepreneurial marketing (gratis adverteren via website, social Media, bloggen etc.)	Op geconsigneerde basis inkopen bij leveranciers	
	Het aantrekken van gesubsidieerde kredieten		Het onderhandelen voor de meest gunstige betalingscondities		

Tabel 2: Financial Bootstrap methoden en hun kenmerken (Winborg & Landström, 2000; Ebben, 2009; Reiss, 2009; Cornwall, 2009; Van Auken & Neeley, 1996).

Financial bootstrap technieken die groei kunnen stimuleren

Uit onderzoek van Vancker et al. (2011) blijkt dat financial bootstrap strategieën het mogelijk maken voor nieuwe bedrijven om sneller te groeien na verloop van tijd. Bedrijven die meer gebruik maken van eigenaar gerelateerde financiering, interim-personeel in dienst nemen, klanten aansporen om sneller facturen te betalen en meer subsidies aanvragen, laten allemaal een steilere groei in toegevoegde waarde zien over de tijd heen (Vanacker et al., 2011). Uit het onderzoek van Van Auken & Carter (2005) blijkt dat ondernemers, die actief zijn in een omgeving die hen groeimogelijkheden biedt, gebruik maken van de financial bootstrap technieken gericht op het minimaliseren van het debiteurensaldo (ook wel de minimaliseerder genoemd). Deze technieken wordt proactief ingezet en niet defensief zoals bij het bootstrap type 'uitsteller' het geval is. Dit impliceert dat de 'minimaliseerder' het type bootstrapper is, die er veel aan doet om een positieve cashflow op te bouwen om dit vervolgens te kunnen inzetten om kansen in de markt te realiseren en daarmee bedrijfsgroei mogelijk te maken.

Financial bootstrap technieken die groei kunnen beperken

Het uitstellen van betalingen kan er volgens Winborg & Landström (2000) toe leiden dat het vertrouwen van anderen in de ondernemer in gevaar komt en deze een slechte reputatie opbouwt. Het uitstellen van betalingen kan een signaal voor de 'buitenwereld' zijn dat de onderneming in financiële problemen verkeert. Hierdoor kunnen leveranciers besluiten om geen zaken meer te willen doen met het betreffende bedrijf (Vanacker et al, 2011; Ebben, 2009). Uit onderzoek van Van Auker & Carter (2005) blijkt dat eigenaren van kleine bedrijven het meest geneigd zijn om de financial bootstrap technieken gericht op het uitstellen van betalingen te gebruiken, wanneer het risico op mislukking voor de onderneming het grootst is. Verder kan het volgens Vanacker et al. (2011) zo zijn dat je als bedrijf tweedehands spullen aankoopt tegen relatief lage kosten, deze uiteindelijk minder toegevoegde waarde en groei opleveren dan wanneer je nieuwe middelen had aangekocht waarmee je betere kwaliteit en service had kunnen bieden. Tot slot laten de resultaten van het onderzoek van Vanacker et al. (2011) zien, dat startende bedrijven die financiële middelen gebruiken van vrienden en familie, minder toegevoegde waarde laten zien na verloop van tijd. Dit in vergelijking tot bedrijven die dit niet of in mindere mate doen.

Motieven om financial bootstrap technieken toe te passen

Ook Winborg (2009) heeft onderzoek gedaan naar de motieven achter het gebruik van financial bootstrap technieken in nieuwe ondernemingen. De resultaten laten zien dat het laag houden van de kosten het belangrijkste motief is voor ondernemers, gevolgd door een gebrek aan kapitaal. Daarnaast geeft het ondernemers plezier om anderen te helpen en tevens zelf hulp te ontvangen van anderen. De ervaring van de oprichter van de onderneming is het meest significant van invloed op het gebruik van financial bootstrap technieken. Wanneer de oprichter van de onderneming meer ervaring heeft opgedaan in het bedrijfsleven of eigen onderneming, leert hij/zij meer over de voordelen met betrekking tot het toepassen van financial bootstrap technieken. Verder vond Winborg (2009) dat het gedrag van de ondernemer om middelen te verkrijgen, verandert gedurende de tijd. In de beginfase is de ondernemer meer gericht op het reduceren van de kosten, wanneer de onderneming meer volwassen wordt, richt de ondernemer zich meer op het reduceren van risico's voor de onderneming. Het reduceren van risico's als motief om te bootstrappen zien we ook terug in het onderzoek van Auker en Carter (2005). Gebleken is dat ondernemers van kleine bedrijven het door hun waargenomen risico op mislukking van de onderneming, beschouwen als een belangrijke motivatie om financial bootstrapping technieken toe te passen. Dit is logisch te verklaren aangezien zij bij een laag risicoprofiel makkelijker toegang zouden hebben gehad tot kapitaal van financiële instituties (Van Auker en Carter, 2005).

De meest gebruikte financial bootstrap technieken

Uit het onderzoek van Winborg & Landström (2000) blijken de volgende financial bootstrap technieken het meest gebruikt te worden in kleine bedrijven; het kopen van gebruikte apparaten (1), het zoeken naar de beste condities die leveranciers kunnen bieden (2), het niet uitkeren van een salaris aan de ondernemer (3), het opzettelijk vertragen van betalingen aan leveranciers (4), het gebruiken van bepaalde methoden om de openstaande debiteuren zo snel mogelijk te ontvangen (5) en het lenen van apparatuur van andere bedrijven (6). Wanneer we naar andere onderzoeken kijken zien we dat het inhuren van tijdelijke werknemers in plaats van vaste werknemers vaak wordt toegepast in kleine bedrijven (Ebben, 2009). Verder geven ondernemers van kleine bedrijven aan, dat zij eigenaar gerelateerde bootstrap technieken graag toepassen (Carter & Van Auker, 2005).

De minst gebruikte financial bootstrap technieken

Uit het onderzoek van Winborg & Landström (2000) blijkt dat de volgende drie financial bootstrap technieken het minst worden toegepast in small businesses; het verwerven van subsidie van de overheid (1), het verkrijgen van kapitaal middels een factoring bedrijf (2), het delen van werknemers en apparatuur met andere bedrijven.

2.5.2. Relatie bootstrapping en bedrijfsontwikkeling

Ebben & Johnson (2006) hebben onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van financial bootstrap technieken in kleine bedrijven. Zij hebben specifiek gekeken welke financial bootstrap technieken in de startup fase werden gebruikt en welke na verloop van tijd. Ten eerste vonden zij dat het gebruik van klant gerelateerde bootstrap technieken na verloop van tijd toenemen. Dit kan verklaard worden door het feit dat startende bedrijven eerst een reputatie moeten opbouwen en klanten moeten overtuigen van de kwaliteit van hun product of service. Het is daarom moeilijk voor startende bedrijven om klanten in de beginfase vooraf te laten betalen voor hun product of service. Wanneer een startend bedrijf een meer gevestigde naam heeft opgebouwd bij haar klanten, zullen zij eerder bereid zijn om vooraf te betalen of om zelfs rente te betalen wanneer zij te laat hebben betaald.

Ten tweede blijkt dat het gebruik van bootstrap technieken om betalingen te vertragen juist in de beginfase meer voorkomen dan de periode daarna. De terugloop kan mogelijk een resultaat zijn van het feit dat kleine bedrijven in de beginfase juist proberen om een goede klant te zijn voor hun leveranciers. Op de manier bouwen zij een goede naam op bij hun leverancier, die vervolgens eerder geneigd is om op tijd en goede kwaliteit te leveren. Het is voor startende bedrijven in de beginfase belangrijker om een betrouwbare reputatie op te bouwen bij klanten en leveranciers, in plaats van meer te kijken naar de korte termijn en voornamelijk bezig te zijn met het verkrijgen van de best mogelijke betalingscondities (Ebben & Johnson, 2006).

Ten derde bleek uit het onderzoek van Ebben & Johnson (2006) dat eigenaar gerelateerde bootstrap technieken na verloop van tijd afnemen. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat er na verloop van tijd voor ondernemers van kleine bedrijven meer toegang is tot externe financieringsbronnen. Deze ondernemers hebben laten zien in staat te zijn om hun bedrijf te laten voortbestaan, waardoor het risico op mislukking voor externe financierders is afgenomen. Anderzijds is ook gebleken dat ondernemers proberen hun risico's zo veel mogelijk te beperken. Zij zullen dan ook liever niet hun persoonlijk vermogen op het spel zetten door bijvoorbeeld hun persoonlijke creditcard te gebruiken of zichzelf geen salaris uit te keren, terwijl er andere financieringsbronnen beschikbaar zijn. Tot slot neemt het gezamenlijk gebruik van middelen na verloop van tijd af. Dit kan verklaard worden doordat bedrijven na verloop van tijd minder afhankelijk willen zijn van de middelen van andere bedrijven. In de beginfase zijn deze bedrijven beperkt qua beschikbare middelen en zijn zij bezig om legitimiteit te verkrijgen, totdat zij de benodigde middelen zelf aan kunnen kopen.

Bootstrapping in kleine versus grote bedrijven

Harrison et al. (2004) hebben onderzoek gedaan naar financial bootstrapping en de ontwikkeling van de onderneming in de software industrie. Zij beschrijven dat toegang tot financiële middelen voor de ontwikkeling van technologie bedrijven een significante beperking is. Zij definiëren bootstrapping als toegang tot middelen die geen eigendom zijn van de ondernemer zelf. Dit onderzoek analyseert de rol

en belangrijkheid van bootstrapping op product- en bedrijfsontwikkeling in de software industrie van ondernemingen die zelfstandig en onafhankelijk zijn. De onderzoekers vonden een aanzienlijke variatie in het gebruik van bootstrapping. Grotere bedrijven hebben de neiging om meer gebruik te maken van bootstrapping voor product ontwikkeling en beschouwen dit als belangrijker in vergelijking tot kleinere bedrijven, die meer bedrijfsontwikkeling gerelateerde bootstrapping waardeerden. Kleine bedrijven zijn eerder geneigd om bootstrapping technieken toe te passen om kosten te besparen, waar grotere bedrijven meer gebruik maken van de exploitatie van de relaties die het heeft opgebouwd in de waardeketen. Harrison et al. (2004) hebben onder meer onderzocht wat de impact is van de omvang en groei van een bedrijf op het gebruik en belang van bootstrapping. Zij beschrijven dat kleine en grote bedrijven duidelijk verschillen in termen van de bootstrap strategieën die zij toepassen.

Bootstrapping tijdens de opstartfase

Bhidé (1992) beschrijft zeven bootstrap principes die je als startende ondernemer kunt toepassen. Dit zijn (1) het bedrijf snel operationaliseren, (2) kijk naar projecten waarmee je snel break-even kunt draaien en cash kunt genereren, (3) producten of diensten met een hoge waarde aanbieden die persoonlijke verkoop mogelijk maken, (4) neem relatief onervaren en goedkoop personeel aan, (5) houd de bedrijfsgroei goed in de gaten, (6) focus je op cashflow, (7) bouw relaties met banken op voordat je als bedrijf kredietwaardig bent.

Bootstrapping tijdens de groeifase

Wanneer een startup na verloop van tijd gaat groeien, kan de behoefte om te veranderen volgens Bhidé (2012) toenemen. Bhidé (2012) beschrijft vijf veranderingen die na verloop van tijd mogelijk moeten worden doorgevoerd: (1) uit je niche komen en concurreren met grote bedrijven, (2) een meer gestandaardiseerd product of dienst aan gaan bieden, (3) belangrijke services gaan investeren, (4) de focus van het management op de cashflow meer verleggen naar strategische doelen die behaald moeten worden, en (5) (een deel van) het huidige personeel vervangen door talent die wat duurder betaald is dan het huidige personeel maar meer expertise en vaardigheden inbrengen om het bedrijf verder te helpen.

2.5.3. Type bedrijven en de mate van bootstrapping

Van Auken en Neeley (1996) vonden dat eenmanszaken en bedrijven zonder veel onderpand en veel investeringen nodig hadden alvorens te starten met hun business, meer gebruik maakten van financial bootstrap technieken dan andere bedrijven. Voor startende bedrijven die weinig onderpand hebben maar wel veel investering nodig hebben, is het moeilijk om kapitaal aan te trekken via de traditionele kanalen zoals financiële instituties. Hierdoor moeten dit soort type bedrijven eerder financial bootstrapping strategieën toepassen om een duurzame business op te bouwen (Van Auken & Neely, 1996).

Van Auken (2005) heeft onderzoek gedaan naar de verschillen in het gebruik van financial bootstrap technieken tussen technologie versus niet op technologie gebaseerde bedrijven. Eigenaren van ondernemingen die op technologie gebaseerd zijn, vinden financial bootstrap technieken die de cashflow verbeteren, belangrijker dan het uitstellen van betalingen in vergelijking tot ondernemingen die niet op technologie gebaseerd zijn. Ondernemingen die gebaseerd zijn op technologie zijn voornamelijk afhankelijk van risico investeerders zoals business angels/informele investeerders en venture capital investors/formele investeerders om kapitaal te verwerven. Investerings in dit soort

type bedrijven worden als een hoog risico beschouwd. Dit komt ten eerste door de hoge kosten die met de ontwikkeling van de technologie gepaard gaan. Ten tweede duurt het lang voordat de technologie commercieel ingezet kan gaan worden. Dit vraagt om een hoge mate van voorfinanciering voordat er nog maar een Euro omzet is gedraaid. Hierdoor is het moeilijker voor bedrijven die op technologie zijn gebaseerd om extern kapitaal te verwerven. Een consequentie hiervan is dat financial bootstrapping belangrijker is voor bedrijven die op technologie gebaseerd zijn (Van Auken, 2005).

3. Literatuur bedrijfsgroei

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling van startup naar volwassen onderneming uiteengezet en welke factoren daarbij een stimulerende dan wel een beperkende rol kunnen spelen.

3.1. Van startup naar volwassenheid

Startups kunnen, indien zij snel doorgroeien, een scale-up worden. Een bedrijf wordt tot een scale-up gerekend, als het een jaarlijkse groei in omzet en/of werkgelegenheid genereert van 20% over een periode van drie jaar. Daarbij moet het bedrijf aan het begin van de driejarige periode een omzet hebben van minstens 5 miljoen euro of 10 medewerkers (Jansen & De Vos, 2015). Het CBS (2016) gebruikt de term snelgroeiend bedrijf in plaats van scale-up en hanteert hiervoor de volgende definitie; “Een snelgroeiend bedrijf is een bedrijf met een gemiddelde jaarlijkse groei van 10 procent of meer in een periode van drie opeenvolgende jaren gemeten aan de hand van het aantal werknemers. Dit betekent dat er over een periode van drie jaar een totale groei van tenminste 33,1 procent moet worden behaald om als snelle groeier te worden geclassificeerd. Daarnaast wordt het oprichtingsjaar van een bedrijf niet meegeteld in deze berekening en dienen bedrijven aan het begin van de groeiperiode minimaal 10 werknemers in dienst te hebben”. Het CBS (2016) noemt een snelle groeier/snelgroeiend bedrijf ook wel een gazelle als het betreffende bedrijf maximaal twee jaar voorafgaand aan de groeiperiode is opgericht. Een gazelle is een jong snelgroeiend bedrijf die maximaal vijf jaar oud is. Uiteindelijk kunnen deze scale-ups/snelgroeiende bedrijven uitgroeien tot unicorns, dit zijn voormalige startups die binnen tien jaar tijd een marktwaarde van bijna 900 miljoen euro hebben bereikt (Deloitte, 2015).

Volgens Bhidé (2000) groeien de meeste bedrijven stapsgewijs. Alleen exceptionele bedrijven starten met de middelen en strategieën om in zeer korte tijd een goed presterend en gevestigd bedrijf te worden. Dit zijn echter de uitzonderingen. Jonge bedrijven veranderen in een meer gevestigd en duurzaam bedrijf door een langdurig proces te doorlopen. Het is over het algemeen niet zo dat deze bedrijven in één keer transformeren tot een groot bedrijf. Dit heeft ten eerste te maken met de kapitaal beperkingen die jonge bedrijven kennen om hun bedrijf te laten groeien. Het kost veel tijd en geld om bijvoorbeeld een merknaam op te bouwen en brede productlijnen en distributiekkanalen te ontwikkelen. Ten tweede heeft het te maken met voorkennis; ondernemers kunnen zich niet makkelijk van te voren een effectief systeem van complementaire goederen voorstellen. Het gaat met veel vallen en opstaan, voordat een startup zich verder door kan ontwikkelen en meer planmatig kan gaan werken. Ten derde gaat het om leren door het te doen en dit kost tijd. Kennis, vaardigheden en een reputatie bouw je niet zomaar even op, dit kost tijd en aandacht (Bhidé, 2000).

Groei vraagt om andere taken en management vaardigheden van ondernemer

Om deze nieuwe initiatieven en taken als ondernemer te kunnen verrichten en je startende bedrijf te transformeren in een groter en meer gevestigd bedrijf, moet je volgens Bhidé (2000) als ondernemer

andere taken verrichten. De aanleg en capaciteit om deze taken te verrichten zijn afhankelijk van een aantal verschillende kwaliteiten waarover de ondernemer moet beschikken. De bereidheid van ondernemers om gedurfde doelen te stellen voor hun bedrijven hangt af van de aard van hun ambitie en hun tolerantie voor het nemen van risico. Het formuleren van lange termijn strategieën om initiatieven te coördineren en te investeren vereisen een uitgebreide verbeelding, een capaciteit voor creatieve synthese en een capaciteit voor het abstraheren van algemene principes van specifieke situaties. Het implementeren van strategieën vereist constantheid, de capaciteit om anderen te inspireren en de bereidheid en bekwaamheid om nieuwe managementvaardigheden te leren (Bhidé, 2000).

Een gebrek aan kennis en vaardigheden om deze transformatie te kunnen realiseren, kan verklaren waarom zo weinig nieuwe ondernemingen langlevende instituties worden. Succes in de startupfase is afhankelijk van de capaciteit van een individu voor opportunistische aanpassing. Kenmerken en vaardigheden zoals een tolerantie voor ambiguïteit, opmerkzaamheid, tactische vindingrijkheid en de capaciteit voor persoonlijke verkoop helpen vast te stellen welke nieuwe ondernemingen overleven. Alleen sommige van deze ondernemers die met hun bedrijf overleven hebben de ambitie om grote duurzame bedrijven op te bouwen. Dit vraagt om tolerantie voor de vereiste opofferingen en risico's. De krachten van de concurrentie laat alleen een select aantal bedrijven bestaan wiens oprichters de capaciteit hebben of kunnen ontwikkelen om een deugdelijke lange termijn strategie te formuleren en te implementeren. De evolutie van startend bedrijf naar duurzaam bedrijf draait om de inspanningen van zeer bekwame ondernemers (Bhidé, 2000).

3.2. Het profiel van scale-ups

Uit het onderzoek van Deloitte & THNK (2015) komen een aantal gemeenschappelijke factoren naar boven, die de kans verhogen dat een startup kan doorgroeien tot een scale-up:

- Het samenstellen van een team ervaren hoogopgeleide oprichters, die de ambitie hebben om snel te willen groeien;
- Het ontwerpen van een businessmodel dat schaalbaar is;
- Het inspelen op trends en nieuwe technologie;
- Het goed voorbereiden en ruim de tijd nemen voordat de markt betreden wordt.

Dit laat zien dat scale-ups een ander profiel hebben dan startups, die relatief klein blijven qua omzet volume en aantal werknemers. Het beeld dat je als twintigjarige direct na je schoolperiode een miljarden bedrijf opbouwt, is dan ook de uitzondering op de regel. Dit wordt ondersteund door het onderzoek van het CBS (2016) waaruit blijkt dat de overlevingskansen stijgen van een bedrijf naarmate de oprichter ouder is. Uit het onderzoek van het CBS (2016) is verder gebleken dat internationale activiteiten sterk bijdragen aan het realiseren van een snelgroeiend bedrijf. Ongeveer 67% van de snelgroeiende bedrijven handelt met het buitenland en ongeveer 25% van de snelgroeiende bedrijven heeft een buitenlandse moedermaatschappij en/of dochterondernemingen.

Dit komt overeen met het onderzoek van Deloitte & THNK (2015) waarin wordt aangegeven dat het ontwerpen van een schaalbaar businessmodel de kans vergroot op het realiseren van snelle bedrijfsgroei. Incubators en andere ondersteunende diensten die aan ondernemers worden

aangeboden die voor het eerst een bedrijf starten, blijken niet de 'broedplaats' te zijn voor scale-ups.⁴ Deze dienen meer als een leeromgeving voor ondernemers/jonge afgestudeerden, die voor het eerst een bedrijf oprichten en vervolgens het bedrijfsleven in gaan om ervaring op te doen. Wanneer zij deze werkervaring hebben opgedaan en zich tot Master hebben ontwikkeld in hun vakgebied, zijn beter in staat om een scale-up te realiseren (Deloitte & THNK, 2015).

3.3. Groeimotivatie ondernemers

Uit onderzoek van Wasserman (2012) komen twee groeimotivaties naar voren, die een ondernemer kan hebben met zijn bedrijf. Bij de eerste groeimotivatie gaat het om het maximaliseren van de financiële waarde van de onderneming (hierna 'Rich' genoemd). Bij de tweede groeimotivatie gaat het om het hebben en behouden van controle in het eigen bedrijf (hierna 'King' genoemd). Volgens Wasserman (2012) moet een ondernemer bij het oprichter van zijn/haar onderneming weten of hij/zij een 'Rich' of 'King' motivatie heeft en vervolgens consistent zijn in het maken van keuzes gebaseerd op deze groeimotivatie. Een ondernemer moet onder meer beslissingen nemen over het wel of niet aantrekken van medeoprichters en zo ja wat voor type(n) dit is/zijn, wat voor (type) werknemers worden aangetrokken, of er externe investeerders worden aangetrokken, zo ja wat voor soort investeerders worden er toegelaten, wat voor stappen er genomen worden wanneer de onderneming succesvol is en opvolging aan de orde is en tot slot de snelheid waarmee bedrijfs groei gerealiseerd gaat worden.

Volgens Wasserman (2012) komt het nauwelijks voor dat deze twee benaderingen goed te combineren zijn in een hybride vorm. De onderzoeker beargumenteert dit middels de generieke strategieën van Michael Porter, waarin wordt beschreven dat bedrijven die inzetten op meerdere strategieën "stuck in the middle" kunnen komen te zitten. Dit valt echter te bekritisieren, aangezien er ook voorbeelden zijn van bedrijven, die wel succesvol zijn "in the middle". Mitzberg et al. (2009) beschrijven dat specialisering mogelijk kan leiden tot inflexibiliteit en het ondernemen met oogkleppen op. Volgens Wasserman (2012) is het zo, dat wanneer ondernemers een 'King' groeimotivatie hebben, zij meer geneigd zijn om over een langere periode de controle in het bedrijf te willen behouden. Volgens hem resulteert dit uiteindelijk in aandelen die minder waard zijn in vergelijking tot ondernemers die een 'Rich' groeimotivatie hebben en daaraan gerelateerde keuzes hebben gemaakt. Wanneer een ondernemer een 'Rich' motivatie heeft, zal deze eerder de keuze maken om externe investeerders aan te trekken om de onderneming te laten groeien. De ondernemer is bereid om hiervoor controle in het bedrijf op te geven of met minder controle genoeg te nemen.

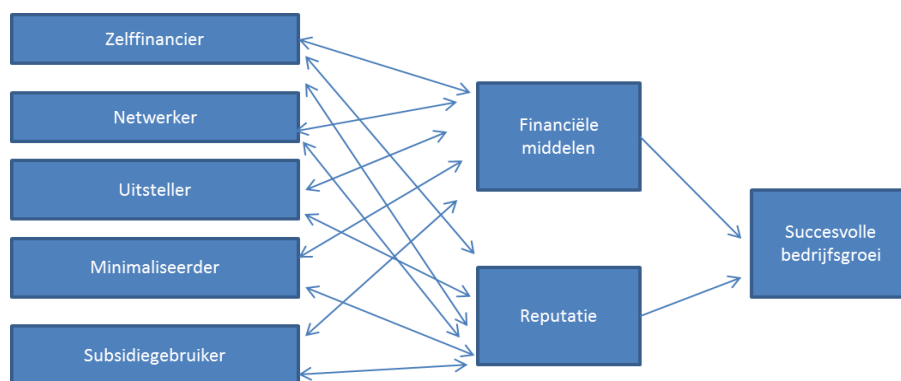
Het 'Rich' perspectief van Wasserman (2012), sluit aan bij het onderzoek van Deloitte & THNK (2015) naar het profiel van scale-ups. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat ondernemers die een scale-up realiseerden, op een aantal aspecten verschilden van ondernemers in een startup. Bijvoorbeeld de bereidheid van de ondernemers om snel te groeien en de samenstelling van het oprichtersteam. Dit suggereert dat er door de ondernemers van scale-ups vanaf het begin 'Rich' keuzes zijn gemaakt om zo de meeste financiële waarde voor de onderneming te creëren.

⁴ "Een incubator is een organisatie die een (incubatie-) proces realiseert om de versnelde groei van hoogwaardige starters naar succesvolle ondernemingen mogelijk te maken door de inzet van een geïntegreerd pakket diensten, zoals werkruimte, services, cultuur, coaching, netwerk, (toegang) tot kapitaal etc." (Dutchincubator, z.j.)

De 'Rich' en 'King' theorie van Wasserman heeft data vergeleken van bedrijven die meer of minder controle uit handen hebben gegeven, in relatie tot de financiële waarde van de onderneming. De conclusie van Wasserman (2012) is dat bedrijven die 'Rich' keuzes maken, meer financiële waarde creëren voor hun onderneming dan ondernemers die 'King' keuzes maken. Het is echter niet bekend of een bedrijf meer financiële waarde zou hebben gehad, als er een 'Rich' pad zou zijn gevolgd in plaats van een 'King' pad. Dit aangezien deze oorzaak gevolg relatie nooit heeft plaatsgevonden. Dit wordt ook wel een counterfactual genoemd (Lewis, 1973).

3.4. Conceptueel model

In figuur 1. zien we de relaties weergegeven tussen de type bootstrappers, de beschikbare financiële middelen en de opgebouwde reputatie wat van invloed is op de bedrijfs groei van de onderneming.



Figuur 1: Conceptueel model

De typen bootstrappers hebben invloed op de hoeveelheid financiële middelen die de onderneming beschikbaar heeft. De 'zelffinancier' kan bijvoorbeeld door het niet uitkeren van een salaris meer financiële middelen in het bedrijf houden. Daarnaast kan het type bootstrapper van invloed zijn op de reputatie die de onderneming heeft bij haar stakeholders. De 'uitsteller' kan door het opzettelijk vertragen van betalingen aan leveranciers de reputatie van het eigen bedrijf schaden. Vervolgens zijn de beschikbare financiële middelen en de opgebouwde reputatie weer van invloed op de bedrijfs groei van de onderneming. Het kan echter ook andersom werken, de beschikbare financiële middelen en de reeds opgebouwde reputatie kunnen van invloed zijn op welke bootstrap technieken wel of niet gehanteerd worden. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer er weinig beschikbare financiële middelen in het bedrijf zijn, de ondernemer besluit om betalingen uit te stellen om zo de cashflow te kunnen managen. Of de relaties positief of negatief zijn, zal door middel van dit onderzoek duidelijker worden.

Wanneer je als ondernemer een bedrijf start kun je dit financieren door financial bootstrap technieken toe te passen. Echter, wanneer ondernemers hun bedrijven willen laten groeien tot een meer gevestigde business, kan het zijn dat een andere strategie meer succesvol is, dan gebruikt in de beginfase als het gaat om bootstrap technieken. Bedrijfs groei kan vragen om een andere bootstrap aanpak van de ondernemer. Mogelijk moeten er bepaalde technieken losgelaten worden en worden andere financial bootstrap technieken relevanter. Succesvolle bedrijfs groei wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd; bedrijven die over een periode van drie jaar zowel een toenemende winstgevendheid als verbeterde cashflowpositie hebben laten zien. Er is voor deze twee factoren gekozen, omdat dit onderzoek gericht is op de startup fase van ICT bedrijven die bootstrap finance

technieken toepassen. Volgens Cornwall (2009) moet het in een bootstrap cultuur gaan om winst en cashflow en niet zozeer om meer omzetgroei. Snelle omzetgroei kan leiden tot grote risico's voor het voortbestaan van de onderneming, omdat er een tekort aan cash kan ontstaan. In de literatuur bestaat er een gap wat betreft de relatie tussen het gebruik van bootstrap methodes en succesvolle bedrijfsgroei. In dit onderzoek is het doel om de gehanteerde financial bootstrap technieken in de startup fase van ICT bedrijven in kaart te brengen en aan de hand daarvan vast te stellen welke technieken bedrijfsgroei stimuleren dan wel beperken.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak beschreven. Hierin worden het type onderzoek, de wijze van data verzameling, de data-analyse en validiteit van dit onderzoek beschreven.

4.1. Type onderzoek en onderzoeksstrategie

Op basis van het literatuuronderzoek is een conceptueel model ontwikkeld. Er is nog niet duidelijk of de relaties een positieve dan wel negatieve invloed hebben op de bedrijfsgroei van de onderneming. Dit aangezien er nog weinig eerder onderzoek is gedaan naar de relatie tussen financial bootstrapping en bedrijfsgroei. Hierdoor is deductief onderzoek niet mogelijk. Dit onderzoek zal dan ook inductief van aard zijn. Er zal een diepgaande bestudering nodig zijn om beter inzicht te krijgen in de relatie tussen financial bootstrapping en bedrijfsgroei. Dit maakt dat een kwalitatieve en exploratieve onderzoeksaanpak passend is om gedetailleerde informatie over het onderzoeksobject te verkrijgen. Met de bevindingen in de empirie kan het conceptueel model verder worden aangepast. Hiermee kan een bijdrage worden geleverd aan de bestaande theorie omtrent financial bootstrapping en bedrijfsgroei.

4.2. Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden worden meervoudige casestudies als onderzoeksmethode gebruikt. Volgens Yin (2009) is het uitvoeren van een casestudie relevant, wanneer de onderzoeksvragen gericht zijn op het begrijpen onder welke huidige omstandigheden een bepaald sociaal fenomeen werkt. Dit is het geval met financial bootstrapping en de daaraan gerelateerde onderzoeksvraag. Ten tweede vereist dit onderzoek niet dat gedragselementen onder controle worden gehouden.

Op basis hiervan is de keuze gemaakt voor casestudies en zo de bestaande theorie verder te ontwikkelen. De casestudies hebben als doel om te beschrijven hoe de type bootstrappers van invloed zijn op de bedrijfsgroei. De keuze is gemaakt om een meervoudige casestudie te doen, aangezien er één eenheid van analyse is. Dit is de eigenaar of één van de eigenaren van de onderneming. Hierdoor zullen meerdere ondernemingen als case worden bestudeerd om met elkaar te kunnen vergelijken. Als databron worden semigestructureerde interviews met de (mede)-eigenaar afgenomen die ten tijde van de startup fase werkzaam waren in de onderneming. De transcripten van deze interviews zijn op te vragen bij de auteur.

Vanuit de literatuur over bedrijfsgroei zal worden gekeken naar bedrijven die met en zonder investeerder hun bedrijf runnen. Verder zal gekeken worden naar de manier waarop deze bedrijven een reputatie opbouwen als startend bedrijf. Om een verdere diepgang in het onderzoek te realiseren zal triangulatie worden toegepast om zo een integraal beeld van het onderzoeksobject te krijgen (Yin,

2009). Hierbij zal de kwalitatieve informatie worden aangevuld met tekstuele en numerieke informatie verzameld uit secundaire bronnen zoals websites, nieuwsberichten en financiële rapportages van de onderzochte bedrijven.

4.3. Context ICT-sector in Nederland

Aangezien het onderzoek zich richt op de ICT-sector, is het van belang om naar de structuur van de ICT-sector te kijken, ten eerste om de definities vast te stellen voor dit onderzoek van ICT-bedrijven in Nederland, ten tweede om de context te scheppen van de omgeving waarin deze bedrijven actief zijn en tot slot om de populatie voor het onderzoek te bepalen.

Allereerst is het van belang om te weten wat we precies onder de term ICT verstaan. Volgens de definitie van het CBS (2015) bestaat de ICT-sector uit de volgende drie onderdelen:

- ICT-industrie: bedrijven die informatie- en communicatieapparatuur ontwerpen en produceren.
- Groothandel in ICT-apparatuur: bedrijven die handelen in computers, software en overige elektronica.
- ICT-dienstensector: bedrijven die het proces rondom elektronische informatieverwerking en communicatie ondersteunen. Deze bedrijven maken bijvoorbeeld software of leveren advies.

Omvang ICT-sector

De ICT-sector bestond in 2015 uit 67.650 bedrijven (CBS, 2016). Dit aantal ICT-bedrijven is in de afgelopen jaren continu gestegen. Het grootste gedeelte van de ICT-sector bestaat uit IT-dienstverlening bedrijven. Het aandeel ICT-bedrijven in 2015 bedroeg 4,45%, ten opzichte van het totaal aantal bedrijven in Nederland (CBS, 2016). Het aandeel van de ICT-sector ten opzichte van het totaal aantal bedrijven in Nederland is de afgelopen jaren gegroeid. Deze groei komt voornamelijk door een toenemend aantal bedrijven in de ICT-diensten sector. In dit onderzoek kijken we naar bedrijven met minimaal twee en maximaal 50 werkzame personen uit de consumenten elektronica industrie (SBI code 264), uitgeverijen van software (SBI code 582) en IT-dienstverlening (SBI code 62). Hiermee komt de totale populatie op 10.677 bedrijven over 2015 gemeten.

Verdeling van de ICT bedrijven naar aantal werknemers

De ICT-sector kenmerkt zich door een groot aantal kleine bedrijven qua aantal werkzame personen. In 2015 bedroeg het aantal ICT-bedrijven, met tussen de 1 en 10 werkzame personen, 98% van het totaal aantal ICT-bedrijven (CBS, 2016). In 80% van het totaal aantal ICT-bedrijven is één persoon actief. Het aantal bedrijven met 100 of meer werkzame personen is relatief klein. In 2015 waren 280 ICT-bedrijven actief met 100 of meer werkzame personen. Van deze bedrijven behoort het grootste aantal tot de IT-dienstverlening. Uit cijfers van het CBS is verder af te leiden dat alle categorieën op het gebied van werkzame personen, de afgelopen drie jaar zijn toegenomen, op uitzondering van de categorie 'twee werkzame personen' die in 2015 gedaald is ten opzichte van 2012.

Groei in de ICT-sector

Bijna 1% van de ICT-bedrijven kende een gemiddelde jaarlijkse groei van 10% per jaar of meer, over een periode van drie achtereenvolgende jaren, gemeten in het aantal werknemers. Hierbij worden alleen de bedrijven meegeteld die aan het begin van de groeiperiode minimaal tien werknemers hebben en die niet zijn opgericht in het startjaar van de groeiperiode. Deze snelle groeiers komen voornamelijk uit de bedrijfstak IT-dienstverlening (CBS, 2016).

4.4. Selectie van cases

Voor dit onderzoek worden relatief jonge ICT-bedrijven geselecteerd die de eerste twee à drie jaar na oprichting zijn doorgekomen. We bekijken de gehele tijdlijn van het opstarten van een bedrijf en de periode daarna. Voor meerdere momenten op deze tijdlijn willen we weten hoe succesvol het bedrijf is geweest in termen van gerealiseerde omzet, winst en cashflowpositie, ook ten opzichte van de eerder gestelde doelstellingen. Daarnaast willen we weten in welke mate financial bootstrap technieken zijn gebruikt in de eerste jaren na de oprichting en wat het effect hiervan was op de financiële middelen en reputatie. Om ervoor te zorgen dat we voor ieder bedrijf voldoende data hebben, willen we dat ieder bedrijf tussen de twee en tien jaar oud is. Na een periode van twee jaar is het aannemelijk dat deze bedrijven een groei hebben doorgemaakt en positieve bedrijfsresultaten laten zien, anders zouden deze bedrijven waarschijnlijk niet meer bestaan. Om ervoor te zorgen dat de data betrouwbaar is over deze eerste perioden, interviewen we geen bedrijven ouder dan tien jaar, om ervoor te zorgen dat de geïnterviewden betrouwbaar kunnen reproduceren wat er tien jaar geleden is gebeurd.

In dit onderzoek is de afhankelijke variabele de bedrijfsgroei die een ICT-onderneming in de startup fase heeft doorgemaakt. De onafhankelijke variabelen zijn de gehanteerde financial bootstrap technieken. Voor het selecteren van cases voor dit onderzoek is gekozen om te zorgen voor variatie in de afhankelijke variabele bedrijfsgroei in de startup fase van een ICT-bedrijf. Deze strategie is gekozen om na te gaan hoe financial bootstrap technieken een succesvolle bedrijfsgroei stimuleren dan wel beperken. Voor dit onderzoek zijn tien bedrijven geselecteerd aan de hand van het feit of deze bedrijven wel of geen externe investeerder hebben. Dit is gerelateerd aan de eerder besproken theorie van Wasserman (2012). Deze twee perspectieven impliceren de mate van bedrijfsgroei die een onderneming kan realiseren. In tabel 3 zijn de categorieën voor de selectie van cases weergegeven.

Categorieën voor de selectie van cases
Bedrijven die snel groeien met externe investeerder(s)
Bedrijven die geleidelijk groeien met externe investeerder(s)
Bedrijven die snel groeien zonder externe investeerder(s)
Bedrijven die geleidelijk groeien(s) zonder externe investeerder(s)

Tabel: 3 categorieën voor de selectie van cases

Om te bepalen of een bedrijf snel of geleidelijk groeit, gebruiken we de criteria die Deloitte hanteert voor de Fast50 lijst van snelgroeiende technologie bedrijven in Nederland. Een bedrijf wordt als snelgroeiend gedefinieerd wanneer een bedrijf bijvoorbeeld in 2011 (start meting) minimaal een omzet hebben gerealiseerd van 50.000 Euro en drie jaar later in 2014 (einde meting) een omzet van minimaal 800.00 moet hebben gerealiseerd. Als een bedrijf hier niet aan voldoet maar wel groeit in omzet, wordt deze als geleidelijke groeier gedefinieerd.

Na deskresearch zijn bedrijven telefonisch benaderd waarvan zeker is dat zij (een) externe investeerder(s) in het bedrijf hebben en snel groeien. De snelgroeiende bedrijven zijn onder meer geselecteerd vanuit de Fast50 lijst met snelgroeiende technologie bedrijven van Deloitte (2015). Daarnaast zijn ook bedrijven geselecteerd vanuit het netwerk van de onderzoeker. Verder is de website van StartupDelta (2016) geraadpleegd om bedrijven te selecteren. Door bedrijven met en

zonder externe investeerders te selecteren en te variëren op snelle en geleidelijke bedrijfsgroei kan via een vergelijkende analyse systematisch onderzocht worden in hoeverre de gebruikte financial bootstrap technieken de bedrijfsgroei stimuleren dan wel beperken. In tabel 4 zijn de onderzochte bedrijven met hun kenmerken weergegeven.

Geselecteerde bedrijven	Wel/geen investeerder	Snelheid bedrijfsgroei	Opgericht in	Soort product/dienst	Naam ondernemer
Label305	Geen	Geleidelijk	2012	Ontwerpen en bouwen van websites en applicaties voor klanten	Joris Blaak
Aanmelder.nl	Geen	Geleidelijk	2008	Software registratietraject B2B evenementen	Freek Zindel
Brickzero	Geen	Geleidelijk	2014	Ontwerpen en bouwen van websites en webshops voor klanten	Julian Nooij
Moneybird	Geen	Snel	2008	Boekhoudsoftware	Edwin Vlieg
Betafresh	Geen	Snel	2010	Consumenten elektronica	Gerard Nieuwenhuis
HR2day	Geen	Snel	2010	HRM software	Andy Verstelle
Transsmart	Wel	Snel	2008	Transportboekingssoftware	Jeroen Evers
Springest	Wel	Snel	2008	Vergelijkingssite en boekingsplatform voor opleidingen en trainingen	Ruben Timmerman
Athom	Wel	Nog niet te definiëren	2014	Hightech consumentenproduct	Stefan Witkamp
Yippie	Wel	Nog niet te definiëren	2013	Prijsvergelijkingstool	Maurice Kroon

Tabel 4: Overzicht bedrijven voor casestudie onderzoek.

4.5. Dataverzameling

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van primaire en secundaire databronnen. De primaire data worden doormiddel van interviews verkregen en de secundaire data komen uit jaarverslagen, jaarrekeningen en andere bedrijfsdocumenten. De secundaire data worden gebruikt om de betrouwbaarheid van de primaire data te verhogen. Aangezien er voorafgaand aan het empirisch onderzoek een verkennende literatuurstudie is uitgevoerd om daarmee het conceptuele model te kunnen opstellen, is gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen. Dit biedt de mogelijkheid om de concepten uit de literatuur te verwerken in de vraagstelling bij de interviews. De literatuur en het conceptuele model die aan het einde van hoofdstuk 3 is behandeld, vormen de input voor de vragenlijst die gebruikt zal worden voor de semigestructureerde interviews. Deze vragenlijst is te vinden in de bijlage.

4.6. Data analyse

Na het verzamelen van de data zal dit geanalyseerd moeten worden om hiermee de probleemstelling te kunnen beantwoorden. In deze paragraaf worden de drie fases beschreven die na de dataverzameling zullen worden doorlopen. Zoals Miles & Huberman (1994) beschrijven, dient de data eerst gereduceerd te worden om te kunnen organiseren (1). Vervolgens dient een gestructureerd overzicht van deze data weergegeven te worden (2) om hier ten slotte conclusies uit te trekken (3). Hieronder worden de uitwerkingen van deze drie fases nader toegelicht.

Fase 1: datareductie

Na het transcriberen van de interviews zullen van de semigestructureerde interviews case-beschrijvingen worden gemaakt. Deze case beschrijvingen bevatten informatie uit de interviews en gaan voornamelijk in op de financial bootstrap technieken die gebruikt zijn in de eerste jaren na de oprichting van het bedrijf. Per case wordt beschreven welke financial bootstrap technieken zijn gebruikt en in hoeverre deze de financiële middelen stimuleerden dan wel blokkeerden, hetzelfde geldt voor het effect op de opgebouwde reputatie.

Fase 2: weergave van de data

Om de interviewdata te kunnen analyseren en te ordenen wordt gebruik gemaakt van een effect matrix (Miles & Huberman, 1994). Hiervoor is gekozen omdat het onderzoek erop gericht is om het effect van gehanteerde financial bootstrap technieken in kaart te brengen. In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase. Dit onderscheid wordt gemaakt aangezien er een gehanteerde financial bootstrap techniek een verschillend effect kan hebben, afhankelijk van de fase waarin het bedrijf verkeert.

Fase 3: conclusie en verificatie

Vanuit deze datamatrix worden cross-case analyses (Yin, 2003) gemaakt worden waarin mogelijke patronen in kaart worden gebracht tussen de respondenten groepen, bijvoorbeeld tussen bedrijven die een externe investeerder hebben en snel groeien en bedrijven die geen externe investeerder hebben en snel groeien. Daarnaast zullen mogelijke patronen in kaart worden gebracht binnen de groepen externe investeerder en geen externe investeerder zelf. Aan de hand van de bestaande literatuur zullen deze patronen verder geanalyseerd worden. Hiermee kunnen verbanden worden gelegd en patronen verder worden uitgediept. De betekenissen die opkomen vanuit de data moeten worden getest op hun validiteit. Hierbij moet gekeken worden of de getrokken conclusies vanuit de data betrouwbaar, verdedigbaar en in staat zijn om alternatieve verklaringen te weerstaan (Miles & Huberman, 1994). Het kan bijvoorbeeld zijn dat ondernemers bepaalde financiële bootstrap technieken niet gebruiken, simpelweg omdat zij hier niet bekend mee zijn.

4.7. Kwaliteit van dit onderzoek

De methodologische kwaliteit wordt volgens Yin (2003) bepaald aan de hand van de constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

De constructvaliditeit is het eerste criteria om de methodologische kwaliteit te bepalen. Constructvaliditeit is gericht op de vraag of de correcte operationele maatstaven zijn geïdentificeerd voor de concepten die bestudeerd worden. Bij constructvaliditeit wordt een begrip ontrafeld in al haar mogelijke aspecten. Vervolgens worden alle aspecten afzonderlijk bemeten (Yin, 2003). In dit onderzoek levert de uitwerking van het begrip financial bootstrapping in al haar aspecten een lijst op die afzonderlijk gemeten kan worden. Deze zal bestaan uit de kenmerken van het type financial bootstrappers, het effect op de beschikbare financiële middelen en het effect op de opgebouwde reputatie van het bedrijf. De concepten die bestudeerd worden zijn duidelijk gedefinieerd, tevens is er een vragenlijst samengesteld die deze concepten meetbaar maken. Er moet echter een kanttekening

bij het concept reputatie worden gemaakt. Aan de betreffende ondernemers wordt gevraagd in hoeverre de gehanteerde bootstrap technieken van invloed waren op de reputatie van het bedrijf. Dit wordt echter niet gevraagd aan de betreffende leveranciers en klanten. Hierdoor wordt geen volledig beeld geschetst op dit gebied. Gezien het beperkte tijdspad en middelen is de keuze om in dit onderzoek alleen de ondernemers te interviewen verdedigbaar. Om de constructvaliditeit op dit gebied te verhogen zal worden gezocht naar ondersteunend bewijs. Bijvoorbeeld via nieuwspublicaties.

De interne validiteit van het onderzoek is het tweede criteria om de methodologische kwaliteit te bepalen. De interne validiteit geeft de mate aan waarin de conclusies van dit onderzoek geldig zijn voor de onderzoeksgroep. Hierbij wordt gezocht naar het zoeken van causale relaties, waarbij x leidt tot Y (Yin, 2003). Aangezien dit onderzoek exploratief van aard is, zal niet voldaan worden aan de criteria van interne validiteit.

De externe validiteit van het onderzoek is het derde criteria om de methodologische kwaliteit te bepalen. De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt. Ten eerste wordt in dit onderzoek geen aselechte steekproef getrokken. Bedrijven worden niet- willekeurig geselecteerd op basis van hun bedrijfsgroei en of zij een externe investeerder hebben of niet. Het eigen netwerk van de onderzoeker en of ondernemers willen mee werken aan het onderzoek speelt een rol in de selectie. Ten tweede richt dit onderzoek zich alleen op relatief jonge ICT-bedrijven. ICT-bedrijven die langer dan tien jaar bestaan worden niet meegenomen in dit onderzoek. Net zoals andere sectoren niet in dit onderzoek worden meegenomen. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten niet representatief voor de gehele populatie, er kunnen dan ook geen generaliseerbare uitspraken worden gedaan voor alle dienstverlenende ICT-bedrijven in Nederland. Om meer zekerheid over de uitkomsten van dit onderzoek te krijgen zal kwantitatief vervolgonderzoek moeten worden verricht. Hiermee kan gekeken worden of de bedrijven die zijn onderzocht nog bestaan en niet failliet zijn gegaan.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is het vierde criteria om de methodologische kwaliteit te bepalen. De betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Het gaat er hierbij om, dat als een andere onderzoeker dezelfde stappen van dit onderzoek doorloopt en dezelfde cases onderzoekt, tot dezelfde bevindingen en conclusies wordt komt (Yin, 2003). Een sterkte van dit onderzoek is dat de genomen stappen duidelijk beschreven zijn. Een bedreiging voor dit onderzoek is dat de ondernemers mogelijk sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven als het gaat om vragen gerelateerd aan het uitstellen van betalingen. Dit kan een gevoelig aspect zijn voor een ondernemer om een eerlijk antwoord op te geven. Verschuren en Doorewaard (2007) beschrijven, dat wanneer je de onderzoekspersonen buiten hun natuurlijke context bestudeert, personen zich mogelijk anders gaan uiten. De onderzoeker heeft hierbij geen zicht op de context waarbinnen mensen normaal gesproken functioneren. Dit vormt een beperking voor de betrouwbaarheid in dit onderzoek. Het kan zijn dat er door de geïnterviewde ondernemers een andere duiding wordt gegeven aan hun gedrag dan daadwerkelijk het geval was. Door te kijken naar iemands non-verbale communicatie kan echter ook afgeleid worden of een ondernemer dit wel echt meent of niet. De interpretatie hiervan kan echter per onderzoeker verschillen waardoor de onderzoeksresultaten minder betrouwbaar kunnen zijn.

5. Resultaten en bevindingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de praktijk weergegeven, deze zijn gepresenteerd in de vorm van tien casebeschrijvingen. Vanuit deze casebeschrijvingen is een analyse gemaakt per type financial bootstrapper.

5.1. Inleiding

In figuur 2 is te zien hoe de cases zich tot elkaar verhouden wat betreft het wel of niet beschikken over een investeerder en de snelheid van bedrijfs groei. Om te bepalen of een bedrijf snel of geleidelijk groeit, zijn de criteria gebruikt die Deloitte hanteert voor de Fast50 lijst van snelgroeiende technologie bedrijven in Nederland. Een bedrijf wordt als snelgroeiend gedefinieerd wanneer een bedrijf bijvoorbeeld in 2011 (start meting) minimaal een omzet heeft gerealiseerd van 50.000 Euro en drie jaar later in 2014 (einde meting) een omzet van minimaal 800.00 moet hebben gerealiseerd. Als een bedrijf hier niet aan voldoet maar wel groeit in omzet, wordt deze als geleidelijke groeier gedefinieerd. Er zijn twee bedrijven (Athom en Yippie) waarvan de groeisnelheid nog niet te definiëren is, aangezien deze bedrijven daarvoor nog te kort omzet genereren.

	Zonder investeerder	Met investeerder
Snelle groei	• Moneybird • HR2day • Betafresh	• Transsmart • Springest
Geleidelijke groei	• Aanmelder.nl • Label305 • Brick Zero	
Snelheid groei nog niet te definiëren		• Athom • Yippie

Figuur 2: Overzicht type bedrijven en soort bedrijfs groei

5.2. Casebeschrijvingen

In de volgende subparagrafen worden casebeschrijvingen gegeven. Deze case beschrijvingen bevatten informatie uit de interviews en gaan voornamelijk in op de financial bootstrap technieken die gebruikt zijn in de eerste jaren na de oprichting van het bedrijf. Per case is een datamatrix te zien waarin de wordt beschreven welke financial bootstrap technieken zijn gebruikt en in hoeverre deze de financiële middelen stimuleerden dan wel blokkeerden, hetzelfde geldt voor de invloed op de opgebouwde reputatie. De datamatrixen zijn onderverdeeld in vier categorieën, de eerste categorie cases (3 bedrijven) heeft geen investeerder en groeit snel, de tweede categorie cases (3 bedrijven) heeft geen investeerder en groeit geleidelijk, de derde categorie cases (2 bedrijven) heeft een investeerder en groeit snel, de vierde categorie heeft een investeerder en de snelheid van groei is nog niet gedefinieerd (2 bedrijven). Na de datamatrix volgt een uitgebreidere tekstuele beschrijving.

Case: Moneybird.

			Opstartfase				Groeifase			
			Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Salaris dat elders werd verdient inzetten - Spaargeld - Studiefinanciering DUO - Uitstellen uitkeren salaris - Starten met minimaal twee oprichters - Geen investeerders aantrekken	- Start - Start - Start - Start - Start - Beide	Vaste inkomsten uit bestaande bedrijven zorgden ervoor dat de oprichters het uitkeren van een salaris konden uitstellen. Hierdoor waren er meer middelen beschikbaar om te groeien.				Vanuit de vaste maandelijkse inkomsten, kon een verdere bedrijfsgroei worden gefinancierd.			
2. Netwerker	- Facility sharing - Kennis delen en vergaren - Werkstudenten aantrekken via het netwerk op de universiteit - Affiliate marketing model - Samenwerken met partners	- Start - Beide - Beide - Start - Groei	Het bestaande netwerk werd ingezet om het prototype te testen en feedback te verzamelen. Via dit netwerk kwamen vervolgens de eerste klanten binnen. Door een netwerk van affiliate partners op te zetten werden nieuwe klanten aangetrokken.		Door het delen van vakkennis zien mensen de oprichters als expert op het gebied van financiële administratie wat bijdraagt aan het opbouwen van vertrouwen.		Via het netwerk op de universiteit worden relatief goedkope werkstudenten gewonnen om werkzaamheden te kunnen uitvoeren.		Door een netwerk met accountants op te zetten krijgt het bedrijf toegang tot gratis kennis in ruil voor toegang tot het klantenbestand. Hierdoor heeft het bedrijf toegang tot kennis om een volledig boekhoud programma te ontwikkelen.	
3. Uitsteller	- Geen		Middelen worden met eigen geld aangekocht en niet geleased. Hierdoor hoeven er geen rentekosten betaald te worden		Door rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.					
4. Minimaliseerder	- Relatief korte betalingstermijnen klanten - Dezelfde betalingscondities voor klanten - Facturatieproces geautomatiseerd - Huurkosten kantoor minimaliseren - Werkstudenten inhuren - Stagiaires inhuren - Geen bedrijfstelefoons en lease auto's - Gratis PR genereren door awards te winnen - Outsourcing marketing - Gratis software tools - Minimaliseren van de investering om in het buitenland te groeien	- Beide - Beide - Beide - Start - Beide - Groei - Beide - Beide - Beide - Beide - Groei	Door processen efficiënt in te richten, is het bedrijf goed schaalbaar en kan het opereren met een kleine organisatie. Er was weinig voorfinanciering nodig door de lage kosten, goede betalingsafspraken met leveranciers en maandelijkse terugkerende inkomsten.		Door een gratis pakket aan te bieden aan klanten werd de drempel op in te stappen verlaagd waardoor mensen eerder geneigd waren/zijn om het product te proberen.		De kostenfocus wordt weerlegd naar het meer investeren in zaken die waarde opleveren, zoals personeel, software en het kantoor. Het bedrijf behoort tot de top 10% best betalende werkgevers. Dit helpt om hoog gekwalificeerde mensen aan te trekken, wat het bedrijf helpt om verder te groeien.	Groeien in het buitenland lukt niet door met beperkte middelen te starten.	Het bedrijf groeit snel, dit wordt benut om media-aandacht mee te genereren via de Fast50 lijst van Deloitte. Daarnaast wordt een ondernemerswedstrijd gewonnen. Dit helpt om naamsbekendheid en vertrouwen op te bouwen en daarmee personeel en klanten aan te trekken.	
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie	- Groei					WBSO zorgt voor korting op de loonsom voor personeel. Hierdoor kan meer geld worden geïnvesteerd in de bedrijfsgroei.			
6. Restcategorie	- Verdienmodel gebaseerd op terugkerende maandelijkse omzet in abonnementsvorm	- Beide	Het verdienmodel is gebaseerd op terugkerende maandelijkse omzet in abonnementsvorm. Hierdoor is er zekerheid over de inkomsten en maakt groei in capaciteit goed te managen.				De omzet groeit sneller dan het aantal werknemers. Dit maakt het businessmodel goed schaalbaar			

Datamatrix 1: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect hebben (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

5.2.1. Cases zonder investeerder en snel groeiend

Moneybird

Moneybird is in 2008 opgericht door Edwin Vlieg, Joost Diepenmaat en Berend van Bruijnsvoort (reeds vertrokken). Het bedrijf biedt klanten (voornamelijk ZZP'ers) een online dienst waarmee zij hun financiële administratie kunnen bijhouden, zoals het opmaken en versturen van facturen en offertes. Het verdienmodel van Moneybird is gebaseerd op SaaS diensten in abonnementsvorm. Dit is de afkorting voor; Software as a Service.⁵ Samen met de twee oprichters zijn er 17 mensen werkzaam bij Moneybird in Enschede. Het bedrijf groeit snel en heeft geen externe investeerder. Het bedrijf staat sinds 2015 in de Technology Fast50 lijst van Deloitte in Nederland op plek 19 in met een groeipercentage van 635% in omzet over de periode 2011 – 2014.⁶ Datamatrix 1 op pagina 25 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

Moneybird heeft de opstart van het bedrijf met eigen middelen gefinancierd. Wat hierbij hielp was dat de oprichters met z'n drieën waren en samen het product konden bouwen. Hierdoor hoefden er geen personeelskosten te worden gemaakt. Daarnaast was er geen financiële druk om snel geld te verdienen met Moneybird, omdat de oprichters inkomsten uit bestaande bedrijven genereerden. Met deze inkomsten, eigen spaargeld en studiefinanciering kon de opstart van Moneybird worden gemaakt en bleef er genoeg geld over om van te leven. Het bedrijf was snel operationeel en rendabel. De maandelijkse terugkerende omzet maakte het mogelijk om uit eigen middelen de bedrijfsgroei te financieren. Het aantrekken van een externe investeerder is voor de oprichters alleen interessant, als er een investeerder is die kennis meebrengt om de volgende grote stap te maken. Voor de cash hoeven de oprichters dit niet te doen.

Netwerker

Moneybird heeft in de beginjaren geen kantoorkosten hoeven maken doordat het gebruik kon maken van de faciliteiten van de bestaande bedrijven van de drie oprichters. Het bestaande netwerk werd ingezet om het prototype product te testen en te kunnen inschatten of het zinvol was om er veel tijd en energie in te steken. Deze mensen waren direct enthousiast over het product en werden de eerste klanten van het bedrijf. Zij deelden dit vervolgens weer in hun netwerk waardoor meer mensen overtuigd raakten. Verder werd in de beginperiode een netwerk opgezet van affiliate partners wat hielp om via diverse kanalen klanten te acquireren.⁷ Moneybird zet na verloop van tijd ook een netwerk op met accountants. Hiermee heeft het kosteloos toegang tot vakkennis waarmee het softwareproduct verbeterd/uitgebreid kan worden tot volledig boekhoudpakket. In ruil hiervoor krijgen accountants de mogelijkheid om in contact te komen met klanten van Moneybird.

Uitsteller

Moneybird stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. Spullen die nodig zijn worden met eigen middelen gekocht. Er worden geen spullen op afbetaling gekocht of gebruik gemaakt van lease constructies.

⁵ Klanten betalen de software naar gebruik in plaats van het eenmalig aankopen van Software. Voor een verdere toelichting omtrent SaaS (Computerworld, z.j.)

⁶ Om in aanmerking te komen voor de Fast50 lijst van Deloitte moet een startend IT bedrijf bij de start van de meting minimaal een omzet hebben gerealiseerd van 50.000 Euro en drie jaar later een omzet van minimaal 800.00 hebben gerealiseerd (Deloitte, 2015)

⁷ Moneybird is in 2008 gestart met affiliate marketing (Moneybird, 2008)

Minimaliseerder

Er wordt door de ondernemers kritisch gekeken naar wat er zelf gedaan kan worden gedaan en wat het beste kan worden uitbesteed. Na het prototype te hebben gebouwd in 2008, werd besloten om de marketing niet zelf te gaan doen, maar uit te besteden aan een professioneel bureau. Hierdoor kon er vanaf de start direct worden gebouwd aan naamsbekendheid en de instroom van klanten. Er werd in de begintijd met een klein Google AdWords budget een hoge conversie gerealiseerd. Dit werd bewerkstelligd door een gratis pakket aan te bieden. Hiermee werd de instapdrempel verlaagd voor klanten en kon het vertrouwen in het product/bedrijf worden opgebouwd, waarna klanten overstapten op een betaald pakket. Door de marketing uit te besteden hadden de oprichters meer tijd om zich op de ontwikkeling van het product te richten. De personeelskosten werden in de begintijd geminimaliseerd doordat de oprichters veel zelf deden. Daarnaast werden parttime werkstudenten aangenomen.

Na verloop van tijd wordt de kostenfocus omgezet in het meer investeren in zaken die waarde opleveren voor de onderneming. Er werd geïnvesteerd in een nieuw kantoor en er werden meer senior medewerkers aangetrokken. Dit helpt om het bedrijf verder te professionaliseren. Qua salarissen worden inmiddels veel hogere bedragen betaald dan in het begin. Het bedrijf biedt één van de hoogste salarissen in de regio om concurrerend te blijven om software developers en engineers aan te trekken. Een hoog salaris is echter niet concurrerend genoeg. Daarom wordt er ook geïnvesteerd in goede arbeidsomstandigheden/secundaire arbeidsvoorwaarden (gratis lunch, flexibiliteit indelen werkzaamheden, onderdelen van holacracy organisatiemodel⁸). Er worden geen 'perks' ingezet (lease auto's en telefoons) om personeel aan te trekken. Niet zozeer voor de aanschafkosten, maar meer om de tijd die het beheer ervan in beslag neemt. Het bedrijf is niet telefonisch bereikbaar voor haar klanten, maar alleen per email. Hierdoor is het in staat om klanten efficiënter er beter te helpen. Moneybird hanteert relatief korte betalingstermijnen naar al haar klanten en heeft langere betalingstermijnen afgesproken met haar grote leveranciers. Dit samen met de maandelijkse vaste inkomsten maakt dat er relatief weinig voorfinanciering nodig is. Het minimaliseren van investering om uit te breiden naar het buitenland heeft niet gewerkt. Moneybird heeft geprobeerd om met een bekende van de oprichters in Berlijn te beginnen om de Duitse markt te veroveren. Dit bleek niet goed te werken. Volgens de oprichter kun je maar één keer succesvol een bedrijf bootstrappen.

Subsidiegebruiker

Er wordt gebruik gemaakt van de WBSO subsidie.⁹ Deze subsidie levert een behoorlijke korting op de loonkosten en draagt bij aan een vergroting van de winst van het bedrijf.

Restcategorie

Het verdienmodel van Moneybird is gebaseerd op SaaS diensten in abonnementsvorm. Het bedrijf genereert een vast bedrag per klant per maand.¹⁰ Dit verdienmodel draagt bij aan het goed kunnen managen van de bedrijfsgroei met eigen middelen.

⁸ Dit model gaat uit van zelfsturing en autonomie, medewerkers hebben geen functies maar verschillende rollen.

⁹ WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: HR2day

			Opstartfase				Groefase			
			Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Spaargeld - Uitstellen uitkeren salaris - Het bedrijf vanuit huis runnen - Starten met minimaal twee oprichters - Geen investeerders aantrekken	- Beide - Beide - Beide - Start - Beide	De twee oprichters hebben goed betaalde banen gehad en hiermee een flink bedrag bij elkaar gespaard wat als startkapitaal kon worden ingebracht. Door zichzelf geen salaris uit te keren kon er personeel worden aangenomen om een verdere bedrijfsgroei te realiseren.				Vanuit de vaste maandelijkse inkomsten, kon een verdere bedrijfsgroei worden gefinancierd.			
2. Netwerker	- Kennis delen en vergaren - Personeel via het bestaande netwerk aantrekken - Samenwerken met partners	- Groei - Start - Beide	De oprichter testte bij mensen uit zijn netwerk of er interesse was in het product. Vervolgens boorde hij nieuwe netwerken aan om klanten aan te trekken. Toen dit succesvol was, werden er mensen aangenomen. Deels via het eigen netwerk.				Door samen te werken met een partij die garant wilde staan, kon een Europese aanbesteding worden gewonnen.		Het opbouwen van een netwerk met partners zorgt ervoor dat klanten via een betrouwbare tussenschakel met het bedrijf in aanraking komen.	
3. Uitsteller	- Geen		Middelen worden met eigen geld aangekocht en niet geleased. Hierdoor hoeven er geen rentekosten betaald te worden.		Door rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.					
4. Minimaliseerder	- Geen huisvestingskosten - Korte betalingstermijnen klanten - Lange betalingstermijnen grote leveranciers - Dezelfde betalingscondities voor klanten - Processen geautomatiseerd/uitbesteed - Gratis PR genereren	- Beide - Beide - Beide - Beide - Beide - Beide	Door het softwareproduct op een bestaand platform te bouwen, werd de tijd tot de marktintroductie geminimaliseerd. Het bedrijf huurt geen kantoor. Dit scheelt in de vaste huisvestingskosten. Door lange betalingstermijnen met grote leveranciers en korte betalingstermijnen met klanten af te spreken is de mate van voorfinanciering beperkt.		Door aan te geven bij potentiële klanten dat er werd samengewerkt met een grote en betrouwbare leverancier (Salesforce) kon weerstand als nieuwe toetreders worden overwonnen.		Iedereen bij het bedrijf werkt vanuit huis en kan flexibel zijn eigen uren indelen. Met dit aanbod trekt het bedrijf een groep hoog gekwalificeerde (parttime) medewerkers aan waarmee een hoge arbeidsproductiviteit en klanttevredenheid wordt gerealiseerd.		Het bedrijf groeit snel, dit wordt benut om media-aandacht mee te genereren via de Fast50 lijst van Deloitte. Dit helpt om naamsbekendheid op te bouwen en daarmee personeel en klanten aan te trekken.	
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie	- Groei					WBSO zorgt voor korting op de loonsom voor personeel. Hierdoor kan meer geld worden geïnvesteerd in de bedrijfsgroei.			
6. Restcategorie	- Verdienmodel gebaseerd op terugkerende maandelijkse omzet in abonnementsvorm	- Beide	Het verdienenmodel is gebaseerd op terugkerende maandelijkse omzet in abonnementsvorm. Hierdoor is er zekerheid over de inkomsten en maakt groei in capaciteit goed te managen.				Het businessmodel is goed schaalbaar. De omzet groeit sneller dan het aantal werknemers.			

Datamatrix 2: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

HR2day

HR2day is in 2010 opgericht door Andy Vestelle en Marcel de Brouwer. Het bedrijf biedt haar klanten de mogelijkheid om hun HRM zaken en salarisadministratie online te kunnen managen. Het verdienmodel van HR2day is gebaseerd op SaaS diensten in abonnementsvorm. SaaS is de afkorting voor; Software as a Service.¹¹ Samen met de twee oprichters zijn er 21 mensen werkzaam bij HR2day. Het bedrijf huurt en bezit geen kantoor voor zijn personeel, iedereen werkt vanuit huis. Het bedrijf groeit snel en heeft geen externe investeerder. Het bedrijf staat sinds 2015 in de Technology Fast50 lijst van Deloitte in Nederland op plek 13 in met een groeipercentage van 793% in omzet over de periode 2011 - 2014.¹² Datamatrix 2 op pagina 28 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

HR2day heeft de opstart van het bedrijf met eigen middelen gefinancierd. De twee oprichters betaalden zichzelf geen salaris uit en hadden zo geen personeelskosten. Toen de oprichters begonnen waren zij allebei in de veertig en hadden goed betaalde banen gehad binnen de zakelijke dienstverlening. Hiermee was genoeg geld gespaard om een periode zonder inkomsten te kunnen overbruggen en te kunnen investeren in de opstart van het bedrijf. Een jaar na de oprichting werd er al omzet gegenereerd. Door zichzelf langere tijd geen salaris uit te keren konden alle rekeningen worden betaald en personeel worden aangenomen. HR2day heeft geen externe investeerder. Er is weleens gesproken met potentiële investeerders, maar deze partijen brachten niet meer mee dan alleen geld. De oprichters zijn van mening dat het bedrijf niet harder gaat groeien van alleen maar meer geld. Pas als een investeerder klanten, technologie, geld en kennis en kunde meebrengt, kan dat bijdragen aan een verdere groei van HR2day.

Netwerker

HR2day is in staat om veel nieuwe klanten aan te trekken door nieuwe netwerken op te bouwen. Er wordt samengewerkt met diverse partners. Dit zorgt ervoor dat klanten via een betrouwbare tussenschakel met het bedrijf in aanraking komen. Wat erg belangrijk was voor de groei van het bedrijf, was het feit dat twee jaar na de oprichting Fontys Hogescholen als eerste grote scholengemeenschap werd binnengehaald als klant, via een Europese aanbesteding. Om deze opdracht binnen te halen werd samengewerkt met een partij die als hoofdaannemer fungeert en garant staat voor HR2day. Hierdoor kon er sterk in omzet worden gegroeid en was er een eerste grote referent binnen een scholengemeenschap. Het eigen netwerk van de oprichters speelde geen rol bij het binnenhalen van klanten in de beginperiode van het bedrijf. Het bedrijf investeert dan ook in het aannemen van verkopers, die nieuwe klanten moeten binnenhalen. Bij het aantrekken van personeel wordt het bestaande netwerk wel vaker aangesproken. Ongeveer de helft van het personeel is via het netwerk terechtgekomen. De rest is zelf naar het bedrijf toegekomen door het imago en de bekendheid die het via de media vergaard heeft.

¹¹ Klanten betalen software naar gebruik in plaats van het eenmalig aankopen van software (Computerworld, z.j.).

¹² Om in aanmerking te komen voor de Fast50 lijst van Deloitte moet een startend IT bedrijf bij de start van de meting minimaal een omzet hebben gerealiseerd van 50.000 Euro en drie jaar later een omzet van minimaal 800.00 hebben gerealiseerd (Deloitte, 2015)

Uitsteller

HR2day stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Wanneer dat nodig was in de begintijd, werd het uitkeren van het salaris aan de twee ondernemers uitgesteld om zo alle rekeningen te kunnen betalen. Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. Spullen die nodig zijn worden met eigen middelen gekocht. Er worden geen spullen geleased.

Minimaliseerder

Er wordt door de ondernemers kritisch gekeken naar wat er zelf gedaan kan worden gedaan en wat het beste kan worden uitbesteed. Na het prototype te hebben gebouwd eind 2009, werd besloten om het ontwikkelplatform niet zelf te gaan bouwen, maar gebruik te maken van een bestaand platform van Salesforce. Op dit platform kon HR2day worden doorontwikkeld tot een volledig systeem voor salarisverwerking (Salesforce, z.j.) Door aan te geven bij potentiële klanten dat er werd samengewerkt met een grote partij als Salesforce, werd weerstand als nieuwe toetreder overwonnen. Er wordt door HR2day niet bespaard op de salarissen van personeel. Er wordt gezocht naar de beste mensen die er zijn in hun vakgebied. HR2day heeft nooit een eigen kantoor gehuurd of bezeten. Iedereen werkt vanuit huis. Hiervoor is gekozen om de arbeidsproductiviteit zo hoog mogelijk te krijgen. Op deze manier is het bedrijf ook in staat om de beste mensen in heel Nederland te werven, omdat het niet uitmaakt waar mensen wonen. HR2day hanteert relatief korte betalingstermijnen naar al haar klanten en heeft langere betalingstermijnen afgesproken met haar grote leveranciers. Dit samen met de maandelijkse vaste inkomsten maakt dat er weinig voorfinanciering nodig is.

Subsidiegebruiker

Sinds 2011 wordt gebruik gemaakt van de WBSO subsidie.¹³ Dit stimuleert de opbouw van financiële middelen waardoor er meer geïnvesteerd kan worden in het aannemen van personeel.

Restcategorie

Het verdienmodel van HR2day is gebaseerd op SaaS diensten in abonnementsvorm. Het bedrijf genereert een vast bedrag per klant per maand. Dit verdienmodel draagt bij aan het goed kunnen managen van de bedrijfsgroei met eigen middelen.

¹³ WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: Betafresh

			Opstartfase				Groeifase			
			Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Het bedrijf vanuit huis runnen - Spaargeld - Uitstel uitkeren salaris - Geen investeerders aantrekken	-Start -Start -Beide -Beide	Inkomsten uit eerdere handel zorgde ervoor dat de oprichter de benodigde middelen had om het bedrijf op te starten en te laten groeien. Door vanuit huis te werken waren er geen kantoorkosten.				Door een deel van het salaris niet uit te keren werd het mogelijk gemaakt om verder door te groeien. Door een bankkrediet af te sluiten is het bedrijf in staat geweest om geen aandelen te hoeven verkopen.	Het bedrijf ervaart groepipijnen. Er is behoefte aan externe financiering om verder te kunnen doorgroeien.		
2. Netwerker	- Facility sharing - Personeel binnenhalen via het bestaande netwerk - Samenwerken met partners	- Groei - Start - Beide	De oprichter doet de verkoop zelf. Hij boort nieuwe netwerken aan om klanten aan te trekken. Via koude acquisitie en sales pitches in de media. Via een paar grote e-commerce partners worden grote volumes afgezet.	Afhankelijkheid van enkele grote afnemers.	De oprichter heeft kennis en kunde om internationaal zaken te doen. Hierdoor is hij in staat om een netwerk en naamsbekendheid op te bouwen in het buitenland.		Door samenwerking met een Amerikaanse startup werd veel media aandacht gegenereerd, doordat populaire bloggers gingen schrijven over hun producten in ruil voor een variabele beloning als mediapartner.			
3. Uitsteller	- Geen		Middelen worden met eigen geld aangekocht en niet geleased.		Door rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.					
4. Minimaliseerder	- Processen geautomatiseerd - Outsourcing - Huisvestingskosten minimaliseren - Flexibele arbeid inhuren - Vooruitbetalingen klanten - Dropshipping - Gratis PR - Stagiaires inzetten - Gratis/goedkope software tools	- Beide - Beide - Start - Beide - Beide - Start - Groei - Groei - Beide	Door veel werkzaamheden uit te besteden en te automatiseren wordt de eigen organisatie relatief klein gehouden afgezet tegen de hoge omzet, wat resulteert in een flexibele organisatie. Dropshipping heeft in de beginperiode geholpen, omdat er geen kapitaal nodig was om voorraden producten voor te financieren.	De orders werden te groot voor de leverancier in China om te kunnen voorfinancieren. Betafresh was een tussenschakel in de keten. De toegevoegde waarde was laag waardoor de marges onder druk stonden.	Door in het begin soms de 'arme' startup te spelen, werden vooruitbetalingen van klanten verkregen. Een transparante aftersales en vaste verzendkosten helpen om weerstand bij klanten te overwinnen en vertrouwen op te bouwen.		Door een eigen merklijn TRNDlabs op te zetten en in mindere mate te richten op de kortingsindustrie worden nieuwe en grote afzetkanalen aangetrokken waarmee betere marges op de producten worden gerealiseerd.	Door zelf producten te laten fabriceren werd veel meer kapitaal gevraagd om voorraden en orders te kunnen voorfinancieren. Een verdere groei kan niet uit eigen middelen worden gefinancierd.	De succesvolle verkoop van mini-drones in het buitenland leverde wereldwijd veel gratis PR op. Dit helpt om klanten en personeel aan te trekken.	
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie	- Groei					WBSO zorgt voor korting op de loonsom voor personeel. Hierdoor kan meer geld worden geïnvesteerd in de bedrijfs groei			
6. Restcategorie	- Verdienmodel gebaseerd op variabele omzet.	- Beide		De inkomsten zijn variabel. De afnames kunnen maandelijks fluctueren. Daardoor is er minder zekerheid om te kunnen investeren.			Het businessmodel is goed schaalbaar. De omzet groeit sneller dan het aantal werknemers.	De business is kapitaal intensief door de voorfinanciering van orders en voorraden.		

Datamatrix 3: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

Betafresh

Betafresh is in 2010 opgericht door Gerard Nieuwenhuis. Dit is een marketing- en distributiebedrijf wat gespecialiseerd is in het introduceren en distribueren van innovatieve producten. Deze producten worden gemaakt in China. TRNDlabs is het eigen merk van Betafresh, het bedrijf verkoopt onder deze naam mini-drones, headphones, powerkabels en speakers in voornamelijk Amerika en Azië. Het verdienmodel bestaat uit twee verkoopkanalen. Enerzijds genereert het bedrijf variabele inkomsten vanuit de overeenkomsten die het heeft met retailers. Anderzijds genereert het variabele inkomsten vanuit de verkoop van producten direct aan consumenten of via websites actief in de kortingsindustrie. De business van Betafresh komt voor 98% buiten Nederland. Samen met de oprichter zijn er vijf mensen werkzaam bij Betafresh in Rijssen. Het bedrijf groeit snel en heeft geen externe investeerder. Datamatrix 3 op pagina 31 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

De oprichter heeft de opstart van het bedrijf met eigen middelen gefinancierd. Dit is enerzijds mogelijk gemaakt door inkomsten uit eerder ondernemerschap. Anderzijds door geen kantoorkosten te maken, zaken te automatiseren en uit te besteden, de winsten te herinvesteren en weinig tot niets te hoeven voorfinancieren. In het begin was de business sterk gericht op de kortingsindustrie; het verkopen van merkloze producten via dagaanbiedingen sites. De oprichter heeft het businessmodel zo opgezet dat het bedrijf niets hoefde voor te financieren. Dit werd mogelijk gemaakt door met een leverancier te werken in China die dropshipping aanbood.¹⁴ In 2014 startte Betafresh met een eigen merk genaamd TRNDlabs, hiermee ging het onder meer mini-drones verkopen in Azië en Amerika. Een eigen merk betekende 100% voorfinanciering. De orders werden zo groot dat het niet meer voor te financieren was voor het bedrijf. Investeerders meldden zich en wilden een x percentage van de aandelen in ruil voor cash. De oprichter besloot om dit niet te doen en sloot een bankkrediet af. Zo behield hij het 100% eigenaarschap. Het bedrijf is nu op een punt gekomen, dat het een investeerder met geld, kennis en kunde nodig heeft om verder door te kunnen groeien en een professionaliseringslag te maken.

Netwerker

De oprichter heeft langere tijd vanuit huis zijn business gerund. Om sociale contacten/interactie te hebben, besloot hij na enige tijd een kantoorruimte te huren in een pand waar ook andere ondernemers werkten. Hier is hij ook in contact gekomen met zijn eerste personeelslid. Betafresh heeft een aantal partners waarmee het in het buitenland samenwerkt om producten te verkopen. Via een Amerikaanse startup werd veel media aandacht gegenereerd, doordat populaire bloggers gingen schrijven over hun producten in ruil voor een variabele beloning als mediapartner. Het bedrijf is echter wel afhankelijk van enkele grote afnemers, wat een risico vormt wanneer er een partner wegvalt.

Uitsteller

Betafresh stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Door altijd de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. Spullen die nodig zijn worden met eigen middelen gekocht. Er worden geen spullen op afbetaling gekocht of gebruik gemaakt van lease constructies.

¹⁴ Dropshipping is een term uit de e-commerce business. Bij dropshipping stuurt een leverancier producten direct naar de eindgebruiker. De webwinkelier is hierbij de tussenschakel en hoeft geen eigen voorraad aan te leggen (Ondernemen en Internet, z.j.)

Minimaliseerder

Er wordt door de ondernemer kritisch gekeken naar wat er zelf gedaan kan worden en wat het beste kan worden uitbesteed. Door diverse zaken uit te besteden hoefde het bedrijf lange tijd geen personeel in dienst te nemen. Toen er eenmaal personele capaciteit benodigd was, werd er gewerkt met freelancers en stagiaires om zo de loonkosten variabel en laag te houden en flexibiliteit te hebben qua capaciteit. Nu het bedrijf flink in omzet is gegroeid, zijn er met vijf mensen nog steeds relatief weinig personeelsleden.

Op marketing gebied heeft het bedrijf de kosten kunnen minimaliseren door de media-aandacht die het genereerde met de grote aantal verkopen mini-drones. Betafresh heeft lange tijd uit eigen middelen de bedrijfsgroei kunnen financieren, omdat er geen voorfinanciering nodig was. Dagaanbiedingen sites betaalden in de begintijd vooruit en Betafresh betaalde haar leverancier in China vervolgens wanneer deze de producten uitgeleverd had. Deze financieringsconstructie wordt ook wel dropshipping genoemd. Om dit soort gunstige condities voor elkaar te krijgen bij dagaanbiedingen sites, speelde de oprichter soms de ‘arme’ startup. Inmiddels maakt Betafresh geen gebruik meer van de dropshipping constructie. Het heeft een eigen merklijn TRNDlabs opgezet en richt zich in mindere mate op de kortingsindustrie. Een eigen merklijn resulteert in betere marges maar vereist ook 100% voorfinanciering van bestellingen en voorraden. Het bedrijf ervaart nu dan ook groeipijnen. Er is behoefte aan externe financiering om verder te kunnen groeien.

Subsidiegebruiker

Er wordt gebruik gemaakt van de WBSO subsidie.¹⁵ Het wordt door de oprichter gezien als een leuke extra. Mede-ondernemers hebben hem op deze subsidie gewezen.

Restcategorie

Het verdienmodel van Betafresh bestaat uit twee verkoopkanalen. Enerzijds genereert het bedrijf variabele inkomsten vanuit de overeenkomsten die het heeft met retailers. Anderzijds genereert het variabele inkomsten vanuit de verkoop van producten direct aan consumenten via haar eigen website en via websites actief in de kortingsindustrie. Deze inkomsten kunnen per maand wisselen, daardoor is er minder zekerheid vooraf om te kunnen investeren, wat de groei moeilijker planbaar maakt.

¹⁵ WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: Aanmelder.nl

			Opstartfase				Groeifase			
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
			Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Salaris dat elders werd verdiend inzetten - Uitstellen uitkeren salaris - Ondernemerswedstrijd winnen - Starten met minimaal twee oprichters - Geen investeerders aantrekken	- Start - Beide - Groei - Start - Beide	Door een parttime baan te nemen kon de opstart gefinancierd worden. Een gratis kantoor hielp om meer financiële middelen over te houden om te investeren in het bouwen van het software product. Door een startersprijs te winnen werd prijzengeld gewonnen wat in de marketing geïnvesteerd kon worden.	Her duurde vier jaar voordat er met het softwareproduct een goed inkomen gegeneerd kon worden, hierdoor raakten de eigen middelen uitgeput en kon er weinig geïnvesteerd worden.	Door een jaar na de oprichting een ondernemerswedstrijd te winnen werd gratis media aandacht gegeneerd en naamsbekendheid opgebouwd.		Door een deel van het salaris uit de beginjaren niet uit te keren werd het mogelijk gemaakt om verder door te groeien.	Het niet beschikken over investeerders/externe financiering maakt dat een verdere doorgroei beperkt wordt.		
2. Netwerker	- Gehuisvest zijn in een incubator en deelnemen aan starters/accelerator programma's - Facility sharing - Kennis delen en vergaren - Werkstudenten via het netwerk aantrekken	- Beide - Beide - Beide - Beide	Via het netwerk op de universiteit worden relatief goedkope parttime werkstudenten geworven om werkzaamheden te kunnen uitvoeren.		Het geselecteerd worden en gevestigd zijn binnen YES!Delft zorgt voor naamsbekendheid en vertrouwen bij stakeholders.		Door een accelerator programma van YES!Delft te doorlopen komt het bedrijf in contact met professionals die het bedrijf verder helpen zich te ontwikkelen.	Het gevestigd zijn in Incubator YES!Delft draagt eraan bij dat personeel graag bij het bedrijf wilt (blijven) werken.		
3. Uitsteller	- Geen		Middelen worden met eigen geld aangekocht en niet geleased. Hierdoor hoeven er geen rentekosten betaald te worden.		Door rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.					
4. Minimaliseerder	- Geen huisvestingskosten - Werkstudenten inhuren - Tweedehands middelen aankopen - Geen Google AdWords kosten door linkbuilding - Gratis/goedkope software tools - Promotie in ruil voor klantkorting - Minimaliseren van de investering om in het buitenland te groeien	- Start - Start - Beide - Start - Beide - Beide - Groei	Door zoveel mogelijk kosten te minimaliseren werd het mogelijk om vier jaar te overbruggen tot er een goed inkomen gegeneerd kon worden. Door linkbuilding werd een top 5 ranking organisch in Google opgebouwd. Dit hielp om klanten aan te trekken.	Lange betalingstermijnen met klanten en geen gespreide inkomsten maakt dat er veel voorfinanciering nodig is.	Door klantkorting aan te bieden kon er op grote evenementen promotie worden gemaakt wat hielp om naamsbekendheid op te bouwen.		Op personeelsgebied wordt meer geïnvesteerd door fulltimers/hoger gekwalificeerd personeel aan te nemen.	Groeien in het buitenland lukt niet door met beperkte middelen te starten. Er is weinig verkoopcapaciteit terwijl grote klanten door persoonlijk contact overtuigd moeten worden. Dit beperkt de groei.		
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie	- Groei					WBSO zorgt voor korting op de loonsom voor personeel. Hierdoor kan meer geld worden geïnvesteerd in de bedrijfsgroei			
6. Restcategorie	- Verdienmodel grotendeels gebaseerd op losse transacties per deelnemer.	- Beide					Het businessmodel is goed schaalbaar. De omzet groeit sneller dan het aantal werknemers.	Het verdienenmodel vraagt om veel voorfinanciering.		

Datamatrix 4: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

5.2.2. Cases zonder investeerder en geleidelijk groeiend

Aanmelder.nl

Aanmelder.nl (hierna Aanmelder) is in 2008 opgericht door Freek Zindel en Jelle Roozenburg. Aanmelder is een online tool die klanten kunnen gebruiken om het registratietraject bij B2B evenementen te vergemakkelijken. Met Aanmelder kun je uitnodigingen versturen, registratie formulieren en badges maken en inschrijfgelden innen. Het verdienmodel van Aanmelder is gebaseerd op SaaS diensten. SaaS is de afkorting voor; Software as a Service.¹⁶ Er worden zowel vaste als variabele inkomsten met het softwareproduct gegeneerd. De vaste inkomsten bestaan uit de licentiekosten die grote afnemers één keer per jaar betalen voor het gebruik van de software. De variabele inkomsten komen tot stand via gebruikers die betalen per registratie voor een evenement. Samen met de twee oprichters zijn er 11 mensen werkzaam bij Aanmelder. Het bedrijf huurt een kantoor bij Incubator YES!Delft, waar diverse andere jonge, op technologie gebaseerde startups, zijn gevestigd. Het bedrijf groeit geleidelijk en heeft geen externe investeerder. Datamatrix 4 op pagina 34 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

Aanmelder heeft de opstart van het bedrijf met eigen middelen gefinancierd. De twee oprichters werkten gedurende een periode van twee jaar 50% voor een onderzoeksproject op de universiteit. Met de inkomsten uit dit werk kon worden voorzien in hun levensbehoefte. De overige 50% van de tijd konden ze besteden aan het opbouwen van Aanmelder. Daarnaast werd in 2009 een ondernemerswedstrijd gewonnen, waarmee 5000 Euro werd opgehaald (Aanmelder, 2009) Dit hielp om naamsbekendheid op te bouwen. Door gebruik te maken van een gratis kantoor op de universiteit waren er in de begintijd geen huurkosten. Van 2008 tot 2012 werd er nauwelijks geld verdiend met Aanmelder. Na deze periode is het bedrijf sneller gaan groeien en konden de oprichters zichzelf een goed salaris gaan uitkeren. De oprichters komen nu op een punt dat zij groeipijnen ervaren. Een deel van het salaris van de oprichters is nog niet uitgekeerd, daar kan nu nog een stuk van de groei mee worden gefinancierd. Maar veel rek zit hier niet meer in. Het niet hebben van investeerders/externe financiering beperkt dan ook een verdere bedrijfs groei. Toch willen de oprichters het liefst geen externe investeerder aantrekken om handelingsvrijheid te behouden. De behoefte aan financiële middelen om door te groeien willen zij via andere kanalen aantrekken.

Netwerker

Aanmelder heeft in de begintijd kunnen profiteren van de middelen van de universiteit. Het kantoor waarin gewerkt werd voor het universiteitsproject, mocht kosteloos worden gebruikt. In ruil hiervoor kon de universiteit de oprichters van Aanmelder raadplegen voor vragen buiten de betaalde uren om. Na deze periode werd het bedrijf geselecteerd voor een starters- en accelerator programma van YES!Delft. Dit hielp het bedrijf om het product verder te ontwikkelen en toegang te krijgen tot netwerken van professionals.

¹⁶ Klanten betalen software naar gebruik in plaats van het eenmalig aankopen van software (Computerworld, z.j.).

Uitsteller

Aanmelder stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Benodigde middelen worden met eigen geld gekocht. Er worden geen spullen geleased.

Minimaliseerder

Qua personeelskosten heeft Aanmelder de eerste jaren geen kosten gehad. De oprichters bouwden het software product in hun eigen tijd. In 2011 is het eerste personeelslid aangenomen. Er wordt in de begintijd veel gewerkt met parttime werkstudenten om zo de loonkosten te drukken en toch goede kwaliteit medewerkers te hebben. Qua arbeidsvoorwaarden worden marktconforme salarissen geboden, zonder aandelen, certificaten of winstdelingen. Op de huidige kantoorlocatie wordt niet bespaart. Dit is vooral omdat het personeel een aangename werklocatie geboden wil worden. Aanmelder heeft de marketingkosten kunnen minimaliseren door linkbuilding toe te passen.¹⁷ Organisch gezien staat Aanmelder in de top vijf op Google in Nederland. Daarnaast zorgde het bedrijf ervoor dat het logo van het bedrijf veel te zien was op materiaal bij evenementen. In ruil hiervoor werden kortingen aan klanten gegeven. Qua benodigde middelen heeft Aanmelder altijd scherp op de kosten gelet. Alles wat niet computert is oud, goedkoop en tweedehands. Aanmelder kent een hoge mate van voorfinanciering. Enerzijds komt dit doordat de helft van de omzet wordt gerealiseerd in het vierde kwartaal. Anderzijds duurt het relatief lang voordat het bedrijf haar geld ontvangt van haar klanten, betalingstermijnen van 60 dagen en langer komen voor. Naarmate het bedrijf verder doorgroeit wordt het steeds lastiger om uit eigen middelen zaken voor te financieren. De behoefte aan externe financiering neemt hiermee toe. De oprichters hebben gemerkt dat het vergroten van de business in het buitenland niet lukt door minimale middelen op te starten. Er is geprobeerd om met lokale agenten in het buitenland te werken, maar dit kwam niet goed van de grond. Om dit succesvol te kunnen doen is een team van een aantal mensen nodig en dit vereist voorfinanciering.

Subsidiegebruiker

Aanmelder maakt voor het vierde jaar gebruik van de WBSO subsidie.¹⁸ Deze subsidie wordt niet beschouwd als belangrijke factor om verder door te kunnen groeien. Qua financiering wordt de zelfstandigenaftrek in de beginjaren als meest belangrijk beschouwd.

Restcategorie

Het SaaS verdienmodel bestaat uit variabele en niet-gespreide inkomsten. Dit vraagt om veel voorfinanciering aangezien Aanmelder de helft van haar omzet in het vierde kwartaal realiseert. Dit maakt het steeds moeilijker om verder door te groeien uit eigen middelen, het bedrijf heeft dan ook behoefte aan externe financiering om verder te kunnen doorgroeien.

¹⁷Linkbuilding is het genereren van links vanaf gerelateerde externe webpagina's naar gerelateerde pagina's op de eigen website (Marketingportaal, z.j.)

¹⁸ WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: Label305

			Opstartfase				GroEIFase			
			Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Uitstellen uitkeren salaris - Geld van familie - Studiefinanciering - Starten met minimaal twee oprichters - Geen investeerders aantrekken	- Beide - Start - Start - Start - Beide	Door zichzelf in de beginperiode geen/een beperkt salaris uit te keren en de kosten laag te houden werd het mogelijk om het bedrijf op te starten en door te groeien.	Weinig middelen beschikbaar om te kunnen investeren in de ontwikkeling van het bedrijf.			Door in 2012 te fuseren waren meer middelen beschikbaar om verder te kunnen investeren. In plaats van twee waren er nu vier mede-eigenaren.		Klanten vinden het lovenswaardig dat de oprichters het bedrijf met eigen middelen hebben opgezet.	
2. Netwerker	- Facility sharing - Kennis delen - Werkstudenten aantrekken via het netwerk op de universiteit - Klanten via het netwerk aantrekken	- Beide - Beide - Beide - Beide	Via het netwerk op de universiteit worden relatief goedkope werkstudenten geworven om projecten te kunnen uitvoeren.				Door actief te zijn in ondernemersnetwerken worden nieuwe contacten gelegd. Door expertise te delen gaat het reciprociteitsprincipe in werking en worden klanten aangetrokken.			
3. Uitsteller	- Geen		Middelen worden met eigen geld aangekocht en niet geleased. Hierdoor hoeven er geen rentekosten betaald te worden.		Door rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.					
4. Minimaliseerder	- Relatief korte betalingstermijnen klanten - Dezelfde betalingscondities klanten - Processen automatiseren - Geen huisvestingskosten - Tweedehands middelen aankopen - Salarissen minimaliseren - Werkstudenten inzetten - Stagiaires inzetten - Outsourcing marketing - Gratis/goedkope software - Het schrijven van blogs	- Beide - Beide - Beide - Start - Beide - Start - Beide - Beide - Groei - Groei - Beide - Beide	Door veel zelf te doen, tweedehands spullen en gratis software te gebruiken worden kosten geminimaliseerd en kon er snel geld verdiend worden waarmee gespaard kon worden om mensen aan te nemen.	Voorfinanciering is nodig omdat de salarissen eerder betaald moeten worden, dan dat het geld van klanten binnenkomt.	Door open te communiceren met klanten wat het bedrijf wel en niet aan kan, wordt vertrouwen opgebouwd.	Het profileren als studenten-bedrijfje hield tegen om grotere opdrachten te acquireren.	Door na verloop van tijd de focus op de kosten te verleggen naar het meer investeren in zaken die waarde opleveren, wordt een verdere bedrijfsgroei mogelijk. Door processen efficiënter in te richten, kan er verder gegroeid worden met dezelfde personele capaciteit.	Geen investering in verkoopcapaciteit om nieuwe opdrachten te acquireren. De verkoop wordt 'erbij' gedaan.	Door te investeren in de kantooromgeving en arbeidsklimaat wordt hoog gekwalificeerd personeel aangetrokken en gebonden. Daarnaast zorgt het voor een professionele uitstraling naar klanten toe.	
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie	- Groei					WBSO zorgt voor korting op de loonsom voor personeel. Hierdoor kan meer geld worden geïnvesteerd in de bedrijfsgroei.			
6. Restcategorie	- Verdienmodel grotendeels gebaseerd op variabele inkomsten	- Beide		Het verdienenmodel als agentschap is minder goed schaalbaar doordat omzetgroei eerder om investering in arbeid vraagt.			Service- en onderhoudscontracten zorgen voor vaste maandelijks inkomsten.	De groei in personeel is moeilijker planbaar door de projectmatige manier van werken.		

Datamatrix 5: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

Label305

Label305 is in 2012 opgericht door Joris Blaak, Thijs Scheepers en de gebroeders Peuscher. Dit bedrijf is voortgekomen uit een fusie van Infinite Droplets V.O.F. van Joris en Thijs en Peuscher Design van de gebroeders Peuscher. Label305 is een agentschap (business-to-business) en bouwt websites en applicaties voor klanten. Het verdienmodel is gebaseerd op het verkopen van SaaS diensten, die het projectmatig bouwt voor haar opdrachtgevers. SaaS is de afkorting voor; Software as a Service.¹⁹ Daarnaast genereert het vaste omzet via hosting en service- en onderhoudscontracten. Het grootste gedeelte van de omzet komt tot stand vanuit het uitvoeren van projecten. In totaal werken er samen met de oprichters 12 mensen voor Label305 in Enschede, waarvan drie fulltime en vijf parttime. Het bedrijf heeft inmiddels ook een gedeeld kantoor in Amsterdam, waar één mede-eigenaar werkzaam is. Het bedrijf groeit geleidelijk en heeft geen externe investeerder. Datamatrix 5 op pagina 37 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

Label305 heeft de opstart (toen nog Infinite Droplets) en groei met eigen middelen gefinancierd. De oprichters beschikten over weinig eigen financiële middelen, maar dit vormde geen belemmering, omdat er weinig kapitaal nodig was om te kunnen starten. De financiële middelen die de oprichters nodig hadden om te kunnen voorzien in hun levensbehoeften, kwamen uit studiefinanciering en ouders die wat geld gaven. Daarnaast heeft een kleine donatie vanuit de familie geholpen om de inrichting van het kantoor aan te schaffen. Door zichzelf in het begin geen of slechts een minimaal salaris uit te keren, snel operationeel en rendabel te zijn, konden financiële middelen worden opgespaard om daarmee een eerste werknemer aan te nemen en daarmee verder te kunnen groeien. Het bedrijf had sneller kunnen doorgroeien met een externe investeerder, maar dit is niet de ambitie geweest. Mensen om hen heen, vinden het lovenswaardig dat de oprichters het bedrijf met eigen middelen zijn opgestart.

Netwerker

De vier oprichters zijn actief in verschillende netwerken, waaronder ondernemersclubs. Via deze netwerken wordt kennis uitgewisseld met andere ondernemers en zaken gedaan. Ook bij het werven van personeel maken de oprichters gebruik van hun netwerk op de universiteit om werkstudenten te werven. Vervolgens worden via eigen personeelsleden nieuwe medewerkers aangebracht. Hierdoor hoeven er geen hoge werving en selectie kosten te worden gemaakt. In de begintijd heeft het bedrijf een kantoor op de universiteit gehad en kon zo van allerlei faciliteiten gratis gebruik maken. Inmiddels heeft het bedrijf een nieuw kantoor in een bedrijfsverzamelgebouw, waardoor het makkelijk in contact kan komen met andere ondernemers om kennis uit te wisselen en zaken te doen.

Uitsteller

Label305 stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Wanneer het bedrijf krap zit qua cashflow, spreekt het de financiële buffer aan. Mocht het nodig zijn dan wordt er met de salarissen van de vier eigenaren geschoven, zodat er voldoende cash beschikbaar is om de rekeningen te betalen. Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. Spullen die nodig zijn worden met eigen middelen gekocht. Er worden geen spullen geleased.

¹⁹ Klanten betalen software naar gebruik in plaats van het eenmalig aankopen van software (Computerworld, z.j.).

Minimaliseerder

Op allerlei gebieden worden in de begintijd de kosten geminimaliseerd. De kantoorkosten waren nihil door op de universiteit een ruimte te huren. Met de inkomsten die gegenereerd werden, kon gespaard worden om een parttime werkstudent te kunnen aannemen. Er moest een financiële buffer/werkkapitaal worden aangelegd, omdat er voorfinanciering nodig was om de salarissen van het personeel te kunnen betalen. Na verloop van tijd wordt de kostenfocus meer losgelaten en wordt er meer geïnvesteerd in zaken die waarde opleveren voor de onderneming. Het bedrijf heeft een nieuw kantoor betrokken, de marketing is uitbesteed en er worden senior medewerkers aangetrokken. Dit helpt om het bedrijf verder te professionaliseren. Het bedrijf biedt niet de hoogste salarissen in de branche om hooggekwalificeerd personeel aan te trekken, maar wilt concurreren met andere bedrijven door goede secundaire arbeidsvoorwaarden/arbeidsomstandigheden aan te bieden (flexibiliteit bij het indelen van werktijd, ontspanningsmogelijkheden op kantoor en gratis lunch). Label305 heeft geen verkopers in dienst om projecten binnen te halen. Hier is voor gekozen omdat het bedrijf gestaag wil groeien en niet gericht wil zijn op het draaien van hoge volumes.

Subsidiegebruiker

Er wordt gebruik gemaakt van de WBSO subsidie.²⁰ Dit stimuleert de opbouw van financiële middelen waardoor er meer geïnvesteerd kan worden waaronder het aannemen van personeel.

Restcategorie

Label305 is een agentschap en daarmee minder goed schaalbaar in vergelijking tot cases die een softwareproduct als service verkopen. Wanneer het bedrijf groeit in aantal projecten dat uitgevoerd moeten worden, vraagt dit al snel om meer arbeid. Het bedrijf genereert het grootste gedeelte van de omzet met het uitvoeren van projecten in een business-to-business omgeving. Deze inkomsten zijn wisselend van aard. Dit maakt de groei moeilijker planbaar, doordat er niet altijd zekerheid is op voldoende inkomsten om te investeren in het aannemen van personeel.

²⁰ WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: Brick Zero

			Opstartfase				Groeifase			
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
			Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Spaargeld - Uitstellen uitkeren salaris - Het bedrijf vanuit huis runnen - Starten met minimaal twee oprichters - Geen investeerders aangetrokken	- Beide - Start - Start - Start - Beide	Door zichzelf in de beginperiode geen/een beperkt salaris uit te keren en de kosten laag te houden werd het mogelijk om het bedrijf op te starten en door te groeien.	De oprichters hadden weinig eigen middelen en konden zichzelf nauwelijks een salaris uitkeren door de geringe verdiensten. Dit leverde onderlinge spanning en stress op.			Door het nog te betalen bedrag aan de ZZP'er om te zetten in een derde eigenaarschap, hoefde het bedrijf de openstaande rekening niet te betalen.	Er is geen capaciteit/kapitaal om te investeren in marketing en verkoopspersoneel.		
2. Netwerker	- Facility sharing - Kennis delen en vergaren - Klanten en freelancers via het bestaande netwerk aantrekken	- Beide - Beide - Beide	De kantoorkosten worden laag gehouden door een kantoor met twee andere bedrijven te delen. Via het bestaande netwerk worden klanten aangetrokken.				Door actief te zijn in (ondernemers)netwerken worden opdrachten binnengehaald.	Er wordt niet met partners samengewerkt om klanten aan te trekken.	Door een kantoorruimte te delen met veel mensen lijkt het voor klanten of het bedrijf groter is dan het daadwerkelijk is.	
3. Uitsteller	- Leasen	- Start	Door computers en schermen te leasen waren er meer financiële middelen beschikbaar om in andere zaken te steken.	Het leasen van computers en schermen brengt hoge rentekosten met zich mee.	De lease computers zorgen voor een professionele uitstraling naar klanten toe.		Voor het nieuw kantoorpand kon een huurdeal worden gemaakt waarbij de eerste drie maanden huurvrij waren.			
4. Minimaliseerder	- Huurkosten kantoor minimaliseren - Processen geautomatiseerd - Flexibele arbeid inhuren - Stagiaires inhuren - Gratis/goedkope software tools	- Start - Groei - Beide - Groei - Beide	Door de huur voor het kantoor te minimaliseren en de personeelskosten flexibel te houden is het bedrijf in staat om de vaste kosten laag te houden. Door veel zelf te bouwen worden personeels-/software kosten bespaard.	Door het bouwen van een eigen managementsysteem, stagneerde de omzetkant en raakten de financiële middelen uitgeput. Daarnaast is voorfinanciering nodig omdat de crediteuren eerder betaald moeten worden dan de debiteuren.	Door lage prijzen/korting aan te bieden voor het bouwen van websites, werd de instapdrempel voor MKB klanten als nieuwe toetreder verlaagd.		Het eigen gebouwde IT systeem helpt om de werkzaamheden efficiënt te kunnen uitvoeren. Hierdoor kan er beter opgeschaald worden.	Geen online marketing activiteiten om nieuwe klanten aan te trekken. Daarnaast is er beperkte verkoopcapaciteit.	Op kantoorgebied wordt meer geïnvesteerd om een professionelere uitstraling naar klanten toe te hebben.	
5. Subsidiegebruiker	- Geen			De oprichters hebben wel naar de WBSO subsidie gekeken, maar dit niet doorgezet. Hierdoor wordt een korting op de loonsom misgelopen.						
6. Restcategorie	- Verdienmodel grotendeels gebaseerd op variabele inkomsten	- Beide		Businessmodel als agentschap minder goed schaalbaar doordat groei om meer arbeid vraagt.			Service- en onderhoudscontracten zorgen voor vaste maandelijkse inkomsten.	Groei in personeel moeilijker te plannen omdat omzet op projectmatige manier verdiend wordt.		

Datamatrix 6: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase

Brick Zero

Brick Zero is in januari 2014 opgericht door Julian Nooij en Jeroen Metselaar. Een jaar later is Dave Gosens er als derde eigenaar bijgekomen. Naast hen werken er geen andere mensen in loondienst bij het bedrijf in Castricum. Brick Zero is een agentschap en bouwt responsive websites en webshops voor lokale MKB bedrijven.²¹ Het verdienmodel gebaseerd op het verkopen van web-diensten, die het projectmatig bouwt voor haar opdrachtgevers. Brick Zero genereert het grootste gedeelte van de omzet met het uitvoeren van projecten voor haar klanten. Deze inkomsten zijn variabel. Er zijn ook vaste inkomsten die worden gegenereerd via het hosten van websites. Het bedrijf groeit geleidelijk en heeft geen externe investeerder. Datamatrix 6 op pagina 40 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

Brick Zero heeft de opstart van het bedrijf met zeer beperkte eigen middelen gefinancierd. De oprichters zijn het bedrijf begonnen vanuit huis. In de loop van 2014 werd een klein kantoorje betrokken in Castricum. De oprichters konden zichzelf in de begintijd geen salaris uitkeren gezien de inkomsten. Dit leverde veel stress op, omdat er steeds minder geld overbleef om te kunnen voorzien in hun levensbehoefte. In de begintijd werd alles aangepakt wat maar omzet opleverde. Dit leverde opdrachten op met weinig marge. Na verloop van tijd werd er een duidelijke koers uitgezet qua product-markt combinatie. Dit hielp om meer rendabele opdrachten binnen te halen. Dave Gosens (software engineer) werd in eerste instantie in 2015 als ZZP'er ingehuurd. Hij bouwde onder meer een back-end IT systeem waarmee allerlei bedrijfsprocessen geautomatiseerd konden worden, van facturatie tot aan het opstellen van offertes. Het bouwen van dit systeem kostte veel tijd en geld terwijl de omzetkant stagneerde. Hierdoor raakten de financiële middelen van de oprichters uitgeput. De twee oprichters konden hierdoor de ingehuurde ZZP'er niet meer betalen. Door hem mede-eigenaar te maken is deze impasse uiteindelijk opgelost en kwam de ontwikkeling van het bedrijf ten goede. De oprichters staan niet onwelwillend tegenover een investeerder. Hiermee zouden zij kunnen investeren in marketing en het aannemen van personeel om daarmee een volgende stap in de ontwikkeling te kunnen zetten. Het uit handen geven van de dagelijkse leiding, is echter iets wat zij liever niet willen.

Netwerker

Brick Zero maakt gebruik van het bestaande netwerk om klanten (lokale MKB bedrijven) aan te trekken. Ook wordt het netwerk ingezet om bepaalde kosten te kunnen besparen. Zo zijn de algemene voorwaarden kosteloos opgesteld door de vriendin van één van de oprichters, die juridisch opgeleid is. Brick Zero is eind 2015 verhuisd naar een nieuw pand in Castricum. De huur voor dit pand was te hoog voor Brick Zero alleen, door mede- huurders te zoeken in het eigen netwerk, werd het toch mogelijk om het pand te betrekken. Hierdoor lijkt het bedrijf groter dan het is, wat meer vertrouwen wekt bij potentiële klanten. In begintijd werden alle opdrachten uit het netwerk aangenomen. Het bedrijf heeft geen partnerships met andere bedrijven om klanten aan te trekken. Hierdoor is de groei in nieuwe klanten beperkt, aangezien er beperkte verkoopcapaciteit beschikbaar is en er geen online marketing activiteiten worden ondernomen.

²¹ Responsive websites passen zich automatisch aan het scherm aan, ongeacht op wat voor apparaat de website geopend wordt. Er is één website die zich aanpast aan de resolutie van het beeldscherm (Computerworld, z.j.).

Uitsteller

Brick Zero stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. De oprichters leasen hun computers en beeldschermen. Het bedrijf kon dit niet uit eigen middelen betalen, vandaar dat voor de lease constructie is gekozen. Ondanks de hoge rentekosten, hebben de oprichters voor deze lease constructie gekozen omdat het bijdraagt aan een professionele uitstraling naar klanten toe.

Minimaliseerder

Op een diverse gebieden worden de kosten geminimaliseerd. In de begintijd had het bedrijf geen kantoorkosten door vanuit huis te werken en daarna in een klein kantoor in Castricum. De huurkosten voor het huidige pand zijn geminimaliseerd door de huurkosten te delen met meerdere huurders. Verder worden personeelskosten flexibel gehouden door met freelancers te werken. Het bedrijf is inmiddels een erkend leerbedrijf geworden, waardoor het ook stagiaires kan inzetten. Het bedrijf investeert geen geld in marketing en extra verkoopcapaciteit. Hierdoor wordt de groei in klanten beperkt. Aan de andere kant zijn er ook kosten die niet geminimaliseerd worden. Zo is er flink geïnvesteerd in het nieuwe kantoorpand om hiermee een professionele uitstraling naar klanten toe te hebben. Op IT gebied is niet gekozen om software (kosteloos) in te kopen, maar er is gekozen om zelf een eigen management systeem te bouwen. Dit kostte veel tijd en geld, daarnaast stagneerde de omzetkant hierdoor. Dit bij elkaar maakte dat de financiële middelen uitgeput raakten. Deze impasse is doorbroken door Dave Gosens mede-eigenaar te maken en meer aandacht te besteden aan de omzetkant. Inmiddels plukt het bedrijf de vruchten van het eigen systeem doordat er efficiënter gewerkt kan worden en er makkelijker opgeschaald kan worden. Het bedrijf heeft een financiële buffer/werkkapitaal moeten aanleggen om zaken te kunnen voorfinancieren. De crediteuren moeten eerder betaald worden dan dat de debiteuren worden ontvangen.

Subsidiegebruiker

Brick Zero maakt geen gebruik van subsidies. Het bedrijf heeft 1,5 jaar geleden wel gekeken naar de WBSO subsidie,²² maar heeft de aanvraag hiervoor nooit ingediend. Dit gezien de tijdsinvestering versus de potentiële opbrengsten.

Restcategorie

Brick Zero is een agentschap en daarmee minder goed schaalbaar in vergelijking tot cases die een softwareproduct als service verkopen. Wanneer het bedrijf groeit in het aantal projecten dat uitgevoerd moeten worden, vraagt dit al snel om meer arbeid. Het bedrijf genereert het grootste gedeelte van de omzet met het uitvoeren van projecten in een business-to-business omgeving. Deze inkomsten zijn wisselend van aard. Dit maakt de groei moeilijker planbaar, doordat er niet altijd zekerheid is op voldoende inkomsten om te investeren in het aannemen van personeel.

²² WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: Transsmart

			Opstartfase				Groeifase			
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
			Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Spaargeld - Uitstellen uitkeren salaris - Het bedrijf vanuit huis runnen - Starten met minimaal twee oprichters - Geen investeerders aantrekken	- Start - Start - Start - Start - Start	De oprichters hebben goed betaalde management functies gehad en hiermee een flink bedrag bij elkaar gespaard wat als startkapitaal kon worden ingebracht. Door zichzelf geen salaris uit te keren kon er meer in de bedrijfsgroei worden geïnvesteerd.	Er werd al snel omzet gegenereerd maar het bedrijf was verliesgevend door de hoge aanloopkosten. Hierdoor raakten de eigen middelen uitgeput en was externe financiering noodzakelijk.			Door twee investeerders aan te trekken kon het bedrijf een eigen IT systeem laten bouwen waarmee het winstgevend kon worden.			
2. Netwerker	- Facility sharing - Kennis delen - Klanten en personeel binnenhalen via het bestaande netwerk - Samenwerken met partners - MKB innovatiekrediet - Borgstellingskrediet	- Beide - Beide - Start - Beide - Start - Start	In het begin werd het eigen netwerk sterk benut om over een gratis kantoorruimte te beschikken, een aandeelhouder met IT kennis en kunde aan te trekken en klanten te acquireren. Via het netwerk van de BOM werd toegang verkregen tot gesubsidieerde kredieten.		Het geselecteerd worden voor Incubator Dinalog zorgde voor naamsbekendheid en vertrouwen bij stakeholders.		Door een kantoor te huren in Incubator Dinalog kreeg het toegang tot kennis en kunde van het Incubators netwerk wat hielp om klanten en investeerders aan te trekken. Door een netwerk van partners op te zetten worden nieuwe klanten aangetrokken.		De investeerders bieden kennis en kunde en toegang tot netwerken die het bedrijf helpt zich verder te ontwikkelen.	
3. Uitsteller	- Leasen van auto's - Het huren van een IT systeem	- Start - Start		Er werd een duur IT systeem gehuurd. Hiermee konden de kosten niet gedekt worden en werd verlies gemaakt.	Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.					
4. Minimaliseerder	- Huurkosten kantoor minimaliseren - Flexibele arbeid inhuren - Lange betalingstermijnen grote leveranciers - Tweedehands middelen - Outsourcing - Aandelen in combinatie met lager vast salaris - Gratis PR	- Start - Groei - Start - Beide - Groei - Start - Groei	Door veel kosten te minimaliseren in de begintijd werd het mogelijk om drie jaar te overbruggen tot er investeerders instapten. Door lange betalingstermijnen met grote leveranciers af te spreken is de mate van voorfinanciering beperkt.	De hoge aanloopkosten op IT gebied zorgden ervoor dat de eigen middelen uitgeput raakten en externe financiering moest worden aangetrokken.	Samenwerken met bekende en betrouwbare leveranciers/partners hielp om weerstand als nieuwe toetreders te overwinnen.		De kostenfocus wordt weerlegd naar het meer investeren in zaken die waarde opleveren, zoals personeel, software en het kantoor. Het bedrijf betaald salarissen boven marktconform om hoog gekwalificeerd personeel aan te trekken.		Het bedrijf groeit snel, dit wordt benut om media-aandacht mee te genereren via de Fast50 lijst van Deloitte. Deze aandacht helpt om naamsbekendheid en vertrouwen op te bouwen.	
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie - Export subsidie - Automatiseringssubsidie	- Beide - Start - Start	De verkregen subsidies hebben de oprichters geholpen om de eerste jaren door te kunnen komen tot de investeerders instapten. Hierdoor konden de oprichters langer een 100% belang in de onderneming behouden.	De administratie voor de WBSO subsidie werd afgekeurd waardoor het bedrijf veel tijd en geld kwijt was om haar gelijk te halen bij de rechtbank.						
6. Restcategorie	- Verdienmodel met terugkerende maandelijkse omzet in abonnementsvorm	- Groei	De omzet groeit sneller dan het aantal werknemers. Dit maakt het businessmodel goed schaalbaar.	Klanten konden in het begin losse functionaliteiten inkopen. Dit leidde tot wisselende inkomsten.			Het verdienenmodel is gebaseerd op terugkerende maandelijkse omzet in abonnementsvorm. Hierdoor is er zekerheid over de inkomsten en maakt groei in capaciteit goed te managen.			

Datamatrix 7: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

5.2.3. Cases met investeerder en snel groeiend

Transsmart

Transsmart is in 2008 opgericht door Jeroen Evers, Pieter Schalk en Kees van der Vleuten (zijn aandelen zijn inmiddels overgenomen door Dennis Duijsters). Transsmart biedt haar klanten transportboekingssoftware in de 'cloud' voor alle logistiek tussen magazijn, vervoerder en klant. Het verdienmodel van Transsmart is gebaseerd op SaaS diensten in abonnementsvorm. SaaS is de afkorting voor; Software as a Service.²³ Er zijn 22 mensen werkzaam bij Transsmart in Tilburg. Het bedrijf maakt een snelle groei door en heeft vanaf 2011 twee externe investeerders in het bedrijf. Het bedrijf groeide in de periode 2011 tot en met 2014 met 300% en stond daarmee op plek 36 in de Technology Fast50 lijst van Deloitte.²⁴ De doelstelling is om het bedrijf ook internationaal sterk te laten groeien. Datamatrix 7 op pagina 43 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

Transsmart heeft de opstart van het bedrijf de eerste drie jaar vanuit eigen middelen (50%) en subsidies (50%) gefinancierd. De oprichters betaalden zichzelf in de begintijd geen salaris uit en hadden zo geen personeelskosten. Dit konden zij doen doordat zij goed betaalde banen hadden gehad. Hiermee was genoeg eigen geld gespaard om een periode zonder inkomsten te kunnen overbruggen. Het bedrijf had in periode 2008 tot 2010 geen kantoorkosten door vanuit huis en een anti-kraak pand te werken. De eerste vier jaren na de oprichting had het bedrijf nodig om het businessmodel op te zetten, klanten te vinden en het IT-systeem te bouwen. In 2009 draaide het bedrijf wel al omzet, maar was het verliesgevend. Dit kwam door de hoge aanloopkosten; er moesten koppelingen tussen systemen worden gemaakt en er werd een IT-systeem ingehuurd dat meer kostte dan het opleverde. Transsmart besloot in 2010 dan ook om een eigen systeem te laten bouwen door een partner. Dit ging niet meer uit eigen middelen, daarom zijn twee investeerders aangetrokken.

Netwerker

De oprichters trokken in de begintijd nieuwe klanten aan via haar eigen netwerk. Daarnaast werden partnerships opgebouwd met onder andere Exact, Microsoft en SAP om nieuwe klanten aan te trekken. Halverwege 2010 verhuisde Transsmart naar Dinalog in Breda. Dit was een incubator voor ICT bedrijven in de logistiek. De huur was relatief hoog, maar het bedrijf kwam hier in contact met andere ondernemers, investeerders en potentiële klanten. In de deze periode werd BOM aangetrokken als co-financierder.²⁵ Zij hadden een fonds voor het bedrijf opgezet. Via deze partij kreeg het bedrijf toegang tot onder meer gesubsidieerde kredieten.

Uitsteller

Transsmart stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. Transsmart maakte in de begintijd gebruik van lease constructies om kosten te besparen. In plaats van met eigen auto's te rijden, werden deze voor een relatief laag bedrag geleased. Van deze besparing kon iemand extra worden aangenomen.

²³ Klanten betalen software naar gebruik in plaats van het eenmalig aankopen van software (Computerworld, z.j.).

²⁴ Om in aanmerking te komen voor de Fast50 lijst van Deloitte moet een startend IT bedrijf bij de start van de meting minimaal een omzet hebben gerealiseerd van 50.000 Euro en drie jaar later een omzet van minimaal 800.00 hebben gerealiseerd (Deloitte, 2015)

²⁵ BOM staat voor Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij en biedt startende bedrijven op diverse gebieden ondersteuning.

Minimaliseerder

Op allerlei gebieden werden de kosten in de beginjaren geminimaliseerd. Het bedrijf had geen kantoorkosten doordat het eerst vanuit huis werkte en daarna in een anti-kraak pand kon werken. Op kantoormeubilair is fors bespaard, door spullen tweedehands in te kopen. Aan de andere kant is de benodigde investering niet geheel geminimaliseerd door een IT systeem in te huren, waarmee verlies werd gemaakt.

De mate van voorfinanciering werd beperkt door lange betalingstermijnen met leveranciers af te spreken. Leveranciers gingen in de begintijd akkoord met betalingstermijnen van 60 en 90 dagen. Dit maakte voor Transsmart het verschil tussen faillissement en door kunnen ondernemen. Deze ruime betalingstermijnen werden verkregen, doordat leveranciers vertrouwen hadden in de oprichters om het bedrijf te laten groeien. Personeelskosten worden geminimaliseerd door flexibel personele capaciteit in te kopen. Dit gebeurt in de vorm van ZZP'ers in Nederland en middels nearshoring, hierbij wordt personele capaciteit (software ontwikkelaars) ingekocht bij een multinational in Portugal.

Na verloop van tijd wordt de kostenfocus omgezet in het meer investeren in zaken die waarde opleveren voor de onderneming. Er werd geïnvesteerd in onder meer een nieuw kantoor, computers, verkooppersoneel en hooggekwalificeerde developers. Dit helpt om het bedrijf verder te professionaliseren. Toch wordt er nog steeds op een aantal gebieden scherp op de kosten gelet. Het kantoormeubilair is bijvoorbeeld tweedehands verkregen. Daarnaast wordt het geld niet zomaar ergens in geïnvesteerd. Er worden eerst proeftuintjes opgezet om met minimale investering te kijken wat wel en niet werkt.

Subsidiegebruiker

Transsmart heeft in de eerste jaren vier subsidies gehad. Ten eerste is het gestart eind 2009 met de WBSO subsidie, die nog steeds loopt.²⁶ Ten tweede heeft het een cashbijdrage gehad van OP Zuid. Dit loopt via de provincie Noord Brabant. Ten derde heeft het een automatiseringssubsidie gehad en ten vierde een exportsubsidie. Alles bij elkaar ging dit om meerdere tonnen aan gesubsidieerde bedragen. Dit heeft het bedrijf dan ook sterk geholpen om de eerste jaren door te kunnen groeien.

Restcategorie

Het verdienmodel van Transsmart is gebaseerd op SaaS diensten in abonnementsvorm. Het bedrijf genereert een vast bedrag per klant per maand. Klanten krijgen hiervoor toegang via het internet tot de software die door Transsmart is ontwikkeld. Dit verdienmodel draagt bij aan het goed kunnen managen van de bedrijfsgroei.

²⁶ WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: Springest

			Opstartfase				Groeifase			
			Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Salaris dat elders werd verdient beschikbaar stellen - Uitstellen uitkeren salaris - Geen investeerders aantrekken	- Start - Start - Groei	Doordat de oprichter het nodige startkapitaal had, kon snel de eerste medewerker worden aangenomen. Het bedrijf had relatief lage aanloopkosten en genereerde als snel omzet. Door zichzelf in het begin geen salaris uit te keren werd het mogelijk gemaakt om verder te groeien.				Door investeerders aan te trekken kon internationale uitbreiding worden gerealiseerd.	In korte tijd werd te veel geld van de investeerder uitgegeven, hierdoor kwam het bedrijf in financiële problemen.		
2. Netwerker	- Facility sharing - Vakkennis delen - Affiliate marketing model - Personeel binnenhalen via het bestaande netwerk	- Start - Beide - Groei - Start	Door werkplekken te verhuren kon het bedrijf een goed gelegen kantoor in Amsterdam betrekken en had het nauwelijks tot geen kosten hieraan. Hierdoor waren er meer middelen om te investeren.		Door kosteloos vakkennis te delen gaat het reciprociteitsprincipe in werking.		Door een netwerk van affiliate partners op te zetten werden nieuwe klanten aangetrokken.		De investeerders bieden toegang tot nieuwe afnemers waardoor het bedrijf verder kan doorgroeien.	
3. Uitsteller	- Geen		Betalen worden niet opzettelijk uitgesteld. Middelen op kantoor worden met eigen geld aangekocht en niet geleased.		Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.					
4. Minimaliseerder	- Korte betalingstermijnen klanten - Lange betalingstermijnen leveranciers - Ondernemerswedstrijden winnen - Huurkosten kantoor minimaliseren - Aandelen certificaten personeel - Gratis PR - Outsourcing - Gratis software gebruiken - Stagiaires - Vooruitbetalingen klanten	- Beide - Beide - Start - Start - Beide - Beide - Groei - Beide - Groei - Start	Door organisch hoog te scoren in Google kon er met een minimaal marketing budget een hoog rendement worden gerealiseerd. Wat erg hielp in het begin was het ontvangen van vooruitbetalingen van klanten. Hiermee kon het bedrijf investeren om door te groeien.		Door een groot en duur kantoorpand te betrekken werd het beeld gecreëerd dat het bedrijf groter was dan in werkelijkheid het geval was.		De kostenfocus wordt weerlegd naar het meer investeren in zaken die waarde opleveren, zoals personeel, marketing, software en het kantoor. Dit helpt om klanten en personeel aan te trekken.		Door diverse ondernemerswedstrijden te winnen en het holacracy als organisatie model te promoten wordt veel media aandacht gegeneerd en naamsbekendheid opgebouwd.	
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie	- Groei					WBSO zorgt voor korting op de loonsom voor personeel. Hierdoor kan meer geld worden geïnvesteerd in de bedrijfsgroei			
6. Restcategorie	- Verdienmodel met en zonder vaste inkomsten	- Groei	De omzet groeit sneller dan het aantal werknemers. Dit maakt het businessmodel goed schaalbaar.	Het verdienmodel was de eerste jaren gebaseerd op variabele inkomsten. Dit maakte groei minder goed planbaar.			Het verdienmodel kent inmiddels ook een variant waarmee vaste inkomsten worden gegeneerd (leercatalogus voor grote bedrijven).			

Datamatrix 8: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

Springest

Springest is in 2008 opgericht door Ruben Timmerman. Springest is een vergelijkingswebsite en boekingsplatform voor opleidingen en trainingen. Het verdienmodel van Springest kent twee varianten. Enerzijds is het gebaseerd op het affiliate marketingmodel.²⁷ De inkomsten zijn hiermee variabel en gebaseerd op de conversie die het bedrijf genereert voor opleiders. Anderzijds biedt het bedrijf ook SaaS diensten (met de online leercatalogus) waarmee het vaste inkomsten genereert. Dit is de afkorting voor; Software as a Service.²⁸ Er werken in totaal 28 mensen op kantoor in Amsterdam. Springest werkt vanaf 2012 volgens het Holacracy organisatiemodel. Dit model gaat uit van zelfsturing en autonomie, medewerkers hebben geen functies maar verschillende rollen.²⁹ Het bedrijf groeit snel en heeft meerdere externe investeerders. Het bedrijf is actief in Nederland, België, Duitsland en Engeland. Datamatrix 8 op pagina 46 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

Springest is in 2008 opgestart met eigen middelen van de oprichter. Het geld dat de oprichter verdiende als freelancer werd ingezet om het bedrijf te kunnen starten. Dit was een bedrag van ongeveer 22.000 Euro en diende als startkapitaal. Hiermee kon de oprichter de eerste zes maanden mee doorkomen. De oprichter was in staat om op creatieve manieren klanten te acquireren en er zo voor te zorgen dat er snel geld verdiend werd. Vanaf de tweede maand in 2008 werd er al omzet gerealiseerd en kond de eerste medewerker worden aangenomen. De oprichter keerde zichzelf in de begintijd geen salaris uit, alles wat er aan geld binnenkwam, werd geïnvesteerd in een verdere groei van het bedrijf. De oprichter had de ambitie om ook buiten Nederland te groeien en is daarom op zoek gegaan naar externe investeerders. In 2012 heeft het bedrijf in een eerste investeringsronde 900.000 Euro opgehaald. In 2013 investeerde ook Sanoma Ventures in het bedrijf. Hiermee haalde Springest naast een investeerder ook een grote klant binnen. De aandeelhouders hebben een minderheidsbelang in het bedrijf. Er is gekozen om pas na vier jaar investeerders aan te trekken en niet direct bij de opstart, omdat geld ophalen bij investeerders volgens de oprichter relatief gezien heel duur is en veel tijd kost in vergelijking met een bedrijf op een bootstrap manier beginnen.

Netwerker

Op kantoorgebied heeft Springest in de beginperiode gebruik gemaakt van facility sharing. Het eerste half jaar werkte de oprichter vanuit een co-working space in Utrecht. Daarna verhuisde het bedrijf naar een ruim en goed gelegen kantoorpand in Amsterdam. De huur voor dit pand was echter veel te hoog voor Springest alleen. Door werkplekken te verhuren aan andere startups, werd het toch mogelijk om het pand te betrekken. Het bedrijf kon in de periode 2008-2012 groeien doordat de oprichter zijn eigen middelen en netwerk inzette. De oprichter schreef al blogs vanuit zijn tijd als marketing consultant, hiermee kon hij aandacht genereren voor zijn bedrijf onder zijn volgers. Door zelf als oprichter kennis en expertise met anderen te delen, gunden mensen hem business. Daarnaast worden affiliate mediapartners aangetrokken om nieuwe gebruikers aan te trekken.

²⁷ Affiliate marketing is een vorm van online marketing waar een website producten van een adverteerder promoot en in ruil hiervoor een commissie ontvangt bij het bereiken van vooraf afgesproken doelen zoals een klik of verkoop (Ondernemen en Internet, z.j.).

²⁸ Klanten betalen software naar gebruik in plaats van het eenmalig aankopen van software (Computerworld, z.j.).

²⁹ Springest is twee keer verkozen tot beste werkgever in haar categorie (Springest, 2015).

Uitsteller

Springest stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. Spullen die nodig zijn worden met eigen middelen gekocht. Er worden geen spullen op afbetaling gekocht of gebruik gemaakt van lease constructies. Dit met als reden omdat leasen in dit geval veel duurder zou zijn. Het is niet zo dat de oprichter per definitie niet kijkt naar leasing, hij kijkt naar de return on investment (hierna ROI). Het vervoer wordt ook zo bekeken, het bedrijf huurt in abonnementsvorm bijvoorbeeld auto's van Greenwheels om naar klanten te reizen. Dit heeft een betere ROI voor het bedrijf dan lease auto's.

Minimaliseerder

In de begintijd werden de kantoorkosten geminimaliseerd door werkplekken te verhuren aan andere ondernemers. Marketingkosten werden geminimaliseerd door organisch goed te scoren in Google. Dit werd gerealiseerd door technieken toe te passen zoals, linkbuilding en het schrijven van blogs.³⁰ Door werkzaamheden te automatiseren en een hoge arbeidsproductiviteit na te streven werden personeelskosten zo laag mogelijk gehouden. Daarnaast werden de vaste salariskosten beperkt, door aandelen certificaten uit te geven aan het personeel. Hierdoor nemen zij genoegen met een lager vast salaris, dan zij wellicht elders kunnen verdienen. Dit aangezien zij beloond worden wanneer het bedrijf groeit en hun aandelen in waarde stijgen. Hierdoor is Springest in staat om zoveel mogelijk liquide middelen in het bedrijf te houden. De mate van voorfinanciering werd in de begintijd geminimaliseerd door vooruitbetalingen van klanten te ontvangen. Daarnaast werden korte betalingstermijnen met klanten afgesproken, terwijl leveranciers zo laat mogelijk betaald worden. Na verloop van tijd wordt de kostenfocus omgezet in het meer investeren in zaken die waarde opleveren voor de onderneming. Het bedrijf investeert in goede arbeidsomstandigheden (gratis lunch, ontspanningsmogelijkheden op kantoor, holacracy organisatiemodel³¹) om een hoge arbeidstevredenheid en arbeidsproductiviteit te realiseren. Hierdoor is Springest in staat om te kunnen concurreren met bedrijven, die hogere salarissen bieden om software developers en engineers aan te trekken.

Subsidiegebruiker

Springest maakt sinds 2012 gebruik van de WBSO subsidie.³² Dit stimuleert de opbouw van financiële middelen waardoor er meer geïnvesteerd kan worden in de ontwikkeling van het bedrijf.

Restcategorie

Het verdienmodel was de eerste jaren gebaseerd op variabele inkomsten. Dit maakte groei minder goed planbaar. Het verdienmodel kent inmiddels ook een variant waarmee vaste inkomsten worden gegenereerd (leercatalogus voor grote bedrijven). Hierdoor is er zekerheid over de inkomsten en dit maakt het groeien in capaciteit goed te managen.

³⁰Linkbuilding is het genereren van links vanaf gerelateerde externe webpagina's naar gerelateerde pagina's op de eigen website (Marketingportaal, z.j.)

³¹ Dit model gaat uit van zelfsturing en autonomie, medewerkers hebben geen functies maar verschillende rollen (Springest, 2015)

³² WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: Athom

			Opstartfase				Groefase			
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
			Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Spaargeld - Studiefinanciering - Geld van familie - Uitstellen uitkeren salaris - Ondernemerswedstrijden winnen - Starten met minimaal twee oprichters - Geen investeerders aantrekken	- Start - Start - Beide - Start - Start - Start	Met beperkte eigen middelen mogelijk gemaakt om de opstart te financieren. De twee oprichters hebben zichzelf langere tijd geen salaris uitgekeerd, wat hielp om het bedrijf te ontwikkelen. De oprichters wonnen met Idea Challenge 40.000 Euro wat hen hielp om businessplan om te zetten in een prototype.	Het ontwikkelen en produceren van een hightech product op grote schaal is kapitaalintensief. Er moest dan ook externe financiering worden aangetrokken om het product naar de markt te brengen.	Door ondernemerswedstrijden te winnen en een succesvolle crowdfunding campagne te voeren werd veel naamsbekendheid gegenereerd.		Door geld op te halen met crowdfunding, bij private investeerders en door ondernemerswedstrijden te winnen was er kapitaal beschikbaar om het product naar de markt te brengen.	De lange opstart periode tot de marktintroductie vraagt om veel voorfinanciering.		
2. Netwerker	- Facility sharing - Kennis delen - Gratis advies - Via platforms toegang tot nieuwe netwerken - Rentevrije lening - Kennisvoucher	- Beide - Beide - Beide - Start - Start - Start	Via Kennispark Twente kreeg het bedrijf financiële ondersteuning, advies van professionals en toegang tot relevante netwerken om het businessplan verder te kunnen ontwikkelen. De kantoorkosten werden gedeeld met een ander bedrijf.		Het bedrijf heeft een forum waarmee het met haar doelgroep kennis uitwisselt over het product. Dit helpt om het product te verbeteren en zo een goede naam in de markt op te bouwen.		Door vrienden en familie te activeren om de crowdfunding campagne te delen in hun netwerk, werd naamsbekendheid gegenereerd. De private investeerders bieden kennis en kunde en toegang tot netwerken die het bedrijf verder helpt zich te ontwikkelen.			
3. Uitsteller	- Geen		Middelen worden met eigen geld aangekocht en niet geleased. Hierdoor hoeven er geen rentekosten betaald te worden.		Door rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.					
4. Minimaliseerder	- Korte betalingstermijnen klanten - Facturatieproces geautomatiseerd - Huurkosten kantoor minimaliseren - Tweedehands middelen aankopen - Flexibele arbeid inhuren - Stagiaires inzetten - Door uitgave aandelen certificaten wordt minder salaris uitgekeerd - Outsourcing productie en logistiek - Gratis PR genereren - Gratis software tools	- Beide - Beide - Start - Start - Beide - Beide - Beide - Beide - Start - Start - Beide	Door het prototype product zelf te ontwikkelen, de huur-, marketing- en personeelskosten laag te houden, kon er geïnvesteerd worden in de groei van het bedrijf door personeel aan te nemen en de productie en voorraden te kunnen voorfinancieren.	De korte betalingstermijn met de leverancier van Homey en de langere betalingstermijnen met retailers zorgen voor een hoge mate van voorfinanciering.	Een succesvolle crowdfunding campagne, ondernemerswedstrijden winnen en het aantrekken investeerders is nieuwswaardig. Dit genereert gratis PR waardoor naamsbekendheid wordt vergroot.		Door na verloop van tijd de kostenfocus te verleggen naar het meer investeren in zaken die waarde opleveren, wordt een verdere bedrijfsgroei mogelijk gemaakt. Door aandelen certificaten worden de vaste personeelskosten laag gehouden en worden hoog gekwalificeerde werknemers aangetrokken.	Teveel blijven bootstrappen na verloop van tijd kan beperkend werken, doordat dit kan resulteren in mindere kwaliteit en productiviteit.		
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie	- Groei					WBSO zorgt voor korting op de loonsom. Hierdoor kan meer geld geïnvesteerd worden.			
6. Restcategorie	- Verdienmodel gebaseerd op variabele inkomsten	- Beide	Het businessmodel is goed schaalbaar.	De inkomsten zijn variabel. Daardoor is er minder zekerheid om te kunnen investeren.						

Datamatrix: 9. In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

5.2.4. Cases met investeerder waarbij de groeisnelheid nog niet te definiëren is

Athom

Athom is in 2014 opgericht door Stefan Witkamp en Emile Nijssen. Dit bedrijf ontwikkelt een product genaamd Homey; dit is een spraak gestuurde afstandsbediening waarmee alle apparaten in huis kunnen worden aangestuurd. Homey wordt geproduceerd door een leverancier in Haaksbergen. Het verdienmodel bestaat uit twee verkoopkanalen. Enerzijds genereert het bedrijf variabele inkomsten vanuit de overeenkomsten die het heeft met retailers. Anderzijds genereert het variabele inkomsten vanuit de verkoop van Homey direct aan consumenten via haar eigen website. Over het groeipad van het bedrijf kan nog niet veel gezegd worden, aangezien de marktintroductie in de winkels nog moet plaatsvinden. De doelstelling is wel om snel te gaan groeien binnen Europa. Samen met de twee oprichters zijn er 17 mensen werkzaam bij Athom in Enschede. Het bedrijf heeft in 2014 een succesvolle Kickstarter (vorm van crowdfunding) campagne doorlopen en daarmee ongeveer 200.000 Euro aan kapitaal opgehaald om de eerste 1000 producten van te kunnen produceren en uit te leveren. In 2015 heeft het bedrijf een miljoen Euro aan startkapitaal opgehaald. Datamatrix 9 op pagina 49 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

De twee oprichters zaten nog op de universiteit toen zij het businessplan voor Homey schreven. Hun idee was om een hightech hardware product te maken. Het vereiste veel kapitaal om dit product te kunnen ontwikkelen, produceren en naar de markt te brengen. Om dit te kunnen bekostigen hielp het dat de oprichters een ondernemerswedstrijd van Idea Challenge (40.000 Euro) wonnen. Hiermee kon een prototype worden gebouwd. Om deze vervolgens verder door te ontwikkelen en te produceren was meer kapitaal nodig. Daarom is besloten om met een Kickstarter campagne kapitaal op te halen.³³ Hiermee werd ongeveer 200.000 Euro binnengehaald van 1000 backers.³⁴ Al het geld van de Kickstarter werd in de ontwikkeling en productie van Homey gestopt. De oprichters keerden zichzelf in het eerste jaar dan ook geen salaris uit. Om te kunnen voorzien in hun levensbehoefte leenden zij maximaal bij de DUO,³⁵ gebruikten eigen spaargeld en soms hielpen ouders financieel om de periode te kunnen overbruggen tot er een inkomen uit Athom gegenereerd kon worden. De doelstelling van de oprichters is om het bedrijf zo groot mogelijk te maken. Met alleen het geld van de Kickstarter campagne kon Athom dit realiseren, daarom hebben de oprichters een miljoen Euro aan investering opgehaald. Hiermee konden mensen worden aangenomen en een eerste professionaliseringsslag worden gemaakt.

Netwerker

Nadat het businessplan was geschreven wilden de oprichters de start van het bedrijf versnellen. Het deed daarom mee aan een startersprogramma (TOP regeling) van Kennispark Twente.³⁶ Het bedrijf heeft in het eerste jaar de kantoorkosten laag kunnen houden door een kantoor samen met een ander bedrijf te delen binnen de Spinnerij in Enschede. Het bestaande netwerk van de oprichters werd ingezet om het prototype te testen en te kunnen inschatten of het zinvol was om er veel tijd en energie in te steken. Deze mensen waren enthousiast over het product en werden de eerste backers. Zij

³³ Kickstarter is een crowdfunding platform.

³⁴ Backers zijn de financierders van een Kickstarter campagne. Deze mensen kochten het Homey product in de vorm van een pre-order. Dit betekent dat zij bij de Kickstarter campagne geld betalen en pas later het product ontvangen.

³⁵ DUO staat voor Dienst Uitvoering Onderwijs.

³⁶ Met deze regeling kreeg het bedrijf een jaar lang ondersteuning vanuit in de vorm van juridisch advies, communicatieadvies, netwerken en een renteloze lening van 40.000 Euro van de Rabobank (Kennispark Twente, z.j.)

deelden dit vervolgens weer in hun netwerk waardoor meer mensen overtuigd raakten. Ook kregen de oprichters veel feedback van mensen die meededen aan de Kickstarter campagne. Deze kennis hielp om het product verder te ontwikkelen.

Uitsteller

Athom stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. Spullen die nodig zijn worden met eigen middelen gekocht. Er worden geen spullen op afbetaling gekocht of gebruik gemaakt van lease constructies. Dit kan in de toekomst wel veranderen, als er scherper op de cashflow gelet moet worden.

Minimaliseerder

Athom heeft de kosten op diverse gebieden laag kunnen houden. Toen de Kickstarter campagne succesvol was verlopen, moest het bedrijf direct groeien in personeel om het product te gaan ontwikkelen. Er zijn toen veel stagiaires en werkstudenten via het eigen netwerk aangenomen. Daarnaast werden de vaste salariskosten beperkt, door aandelen certificaten uit te geven aan het personeel. Hierdoor namen zij genoegen met een lager vast salaris, dan zij wellicht elders konden verdienen. Hierdoor is Athom in staat om zoveel mogelijk liquide middelen in het bedrijf te houden. De marketingkosten werden in het begin gedrukt door veel gratis PR te genereren. Dit werd gerealiseerd door onder meer ondernemerswedstrijden te winnen. Verder werden marketing technieken toegepast, zoals linkbuilding.³⁷ Nu het product binnenkort op de markt komt, stappen de oprichters hier vanaf en gaat het meer betaald adverteren. De mate van voorfinanciering is hoog en beperkt de opbouw van financiële middelen. Hightech producten laten produceren en op voorraad zetten is kapitaalintensief. De korte betalingstermijn met de product van Homey en langere betalingstermijnen met retailers maken dat er veel voorfinanciering nodig is.

Subsidiegebruiker

Het bedrijf maakt gebruik van de WBSO subsidie.³⁸ Dit helpt het bedrijf om de personeelskosten te verlagen en meer in bedrijfsgroei te kunnen investeren.

Restcategorie

Het verdienenmodel van Athom bestaat uit twee verkoopkanalen. Enerzijds genereert het bedrijf inkomsten vanuit de overeenkomsten die het heeft met retailers. Anderzijds genereert het inkomsten vanuit de verkoop van Homey aan consumenten via haar eigen website. Deze inkomsten kunnen per maand wisselen, daardoor is er minder zekerheid vooraf om te kunnen investeren wat de groei moeilijker planbaar maakt.

³⁷ Linkbuilding is het genereren van links vanaf gerelateerde externe webpagina's naar gerelateerde pagina's op de eigen website (Marketingportaal, z.j.)

³⁸ WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

Case: Yippie

			Opstartfase				Groeifase			
Type bootstrappers	Gebruikte bootstrap technieken	Fase gebruikt	Effect financiën		Effect reputatie		Effect financiën		Effect reputatie	
			Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend	Stimulerend	Beperkend
1. Zelffinancier	- Salaris dat elders werd verdiend beschikbaar stellen - Uitstellen uitkeren salaris - Geld van familie en vrienden - Ondernemerswedstrijden winnen - Geen investeerders aantrekken	- Start - Beide - Start - Start	Met beperkte eigen middelen is het mogelijk gemaakt om de opstart te kunnen financieren en een jaar een developer te kunnen inhuren.	De lange opstart vroeg veel voorfinanciering. Er waren al personeelskosten terwijl er nog geen omzet was. Externe financiering was vereist om door te gaan.			Crowdfunding, Startupbootcamp, investeerders en het winnen van ondernemerswedstrijden brachten kapitaal binnen om te kunnen investeren in de groei van het bedrijf.		Crowdfunding, het winnen van ondernemerswedstrijden en Startupbootcamp zorgden voor veel naamsbekendheid.	
2. Netwerker	- Facility sharing - Via platforms toegang tot nieuwe netwerken - Het eigen netwerk gebruiken om personeel aan te trekken - Innovatiekrediet - Affiliate marketing model	- Beide - Groei - Start - Groei - Beide	Door het eerste jaar in de bibliotheek van Amsterdam te werken kon er gratis gebruik gemaakt worden van diverse faciliteiten.	Het niet samenwerken met Retail partners om gebruikers aan te trekken, beperkte de aanwas van nieuwe gebruikers en de omzetgroei.	Door het bedrijf te pitchen op de Nextweb conferentie wekte het interesse van investeerders en startupbootcamp.		Via startupbootcamp kwam de oprichter in contact met investeerders, senior developers, grote bedrijven en subsidies. Door een netwerk op te bouwen van Retail partners wordt het aantal klanten en de omzet snel vergroot.			
3. Uitsteller	- Geen		Middelen worden met eigen geld aangekocht en niet geleased. Hierdoor hoeven er geen rentekosten betaald te worden.		Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd.		De oprichter overweegt inde toekomst om middelen te gaan leasen om zo meer cash beschikbaar te houden in het bedrijf.			
4. Minimaliseerder	- Huur kantoor minimaliseren - Flexibele arbeid inhuren - Stagiaires inhuren - Privé computers personeel gebruiken - Tweedehands spullen gebruiken - Door uitgave aandelen certificaten wordt minder salaris uitgekeerd - Dezelfde betalingscondities klanten - Outsourcen development - Gratis PR generen - Lange betalingstermijnen met leveranciers	- Start - Groei - Groei - Beide - Beide - Beide - Groei - Groei - Beide - Beide	De oprichter heeft verschillende kosten kunnen minimaliseren, zodat er meer geld overbleef om te investeren. Lange betalingstermijnen met leveranciers helpen om de cashflow te managen.	Lange betalingstermijnen met klanten leidde tot veel voorfinanciering. Daarnaast werkte het inhuren van een medior developer beperkend. Het bouwen van het prototype duurde lang en was kwalitatief niet goed.	Door zich als bedrijf groter voor te doen dan het in werkelijkheid was, lukte het om grote partners aan te trekken.		Er wordt na verloop van tijd meer geld uitgegeven aan marketing en senior developers. Hiermee wordt het product verbeterd en meer klanten/partners aangetrokken. Het outsourcen van development helpt om snel op te kunnen schalen.	De developers die uit Oekraïne worden ingehuurd kosten een stuk meer dan in Nederland. Deze hooggekwalificeerde/flexibele werknemers zijn in Nederland (nog) niet gevonden.	Door diverse ondernemerswedstrijden te winnen wordt veel media aandacht gegeneerd en naamsbekendheid opgebouwd.	
5. Subsidiegebruiker	- WBSO subsidie	- Groei					WBSO zorgt voor korting op de loonsom voor personeel. Hierdoor kan meer geld worden geïnvesteerd in de bedrijfsgroei.			
6. Restcategorie	- Verdienmodel gebaseerd op variabele inkomsten	- Beide	Het businessmodel is goed schaalbaar.	De inkomsten zijn variabel. Daardoor is er minder zekerheid om te kunnen investeren.						

Datamatrix 10: In deze datamatrix worden ten eerste de verschillende gehanteerde financial bootstrap technieken beschreven. Ten tweede wordt aangegeven in welke fase deze technieken zijn/worden toegepast. Tot slot wordt beschreven of de gebruikte technieken een stimulerend of beperkend effect heeft (gehad) op de financiële middelen en reputatie van het bedrijf. Dit geldt zowel voor de opstart- als de groeifase.

Yippie

Yippie is in 2013 opgericht door Maurice Kroon. Het bedrijf biedt consumenten een gratis prijsvergelijkingstool, waarmee producten vergeleken kunnen worden tijdens het online shoppen. Daarnaast biedt het bedrijf dynamische pricing aan. Dit houdt in dat aanbieders consumenten een persoonlijke deal kunnen aanbieden voor een product, die ze op dat moment willen kopen. Het verdienmodel van Yippie is gebaseerd op het affiliate model.³⁹ De inkomsten zijn variabel en gebaseerd op de conversie die het bedrijf genereert voor aanbieders. Er werken in 13 mensen voor Yippie. Het bedrijf heeft in 2014 meegedaan aan het accelerator programma van Startupbootcamp. Sindsdien is het gevestigd in Incubator B. Amsterdam. Over het groeipad van het bedrijf kan nog niet veel gezegd worden, aangezien het bedrijf pas sinds eind 2014 omzet genereert. Wel is het aantal gebruikers sindsdien sterk gestegen van 2.500 in 2015 naar 70.000 in 2016. De doelstelling van de oprichter is om snel te gaan groeien binnen Europa. Datamatrix 10 op pagina 52 geeft een beknopte uitwerking van deze case.

Zelffinancier

De oprichter heeft het bedrijf opgestart met het geld dat hij verdiende als freelancer. Daarnaast ontving hij geld van vrienden en familie en investeerde de zwager van de oprichter vanaf het begin een bedrag in het bedrijf. Van dit geld kon een jaar lang een developer worden ingehuurd. De oprichter en deze developer werkten samen in de bibliotheek van Amsterdam (gratis werkplek) om het prototype te bouwen. Het bedrijf genereerde het eerste jaar geen inkomsten, de oprichter keerde zichzelf in de begintijd dan ook geen salaris uit. Doordat de eigen middelen na 1,5 jaar uitgeput raakten en de ambitie er was bij de oprichter om snel te groeien binnen Europa, moest externe financiering worden aangetrokken. Nadat het bedrijf in de zomer van 2014 'live' ging, werd het geselecteerd voor het accelerator programma van Startupbootcamp.⁴⁰ Kort voordat het bedrijf met dit programma startte, organiseerde de oprichter een crowdfunding campagne, waarmee 132.000 Euro aan kapitaal werd opgehaald. Het bedrijf profiteerde van het feit dat het geselecteerd was voor Startupbootcamp, wat vertrouwen wekte bij mensen om te investeren. Doordat deze campagne succesvol was, kon het bedrijf een sprong maken in de waardering van de onderneming, waardoor meer geld opgehaald kon worden bij de eerstvolgende investeringsronde. In deze tweede ronde werd 600.000 Euro opgehaald bij private investeerders. Hiermee konden mensen worden aangenomen en kon er een eerste professionaliseringsslag worden gemaakt.

Netwerker

Sinds september 2015 is Yippie gevestigd in incubator B. Amsterdam. Het bedrijf kwam hier terecht in het kader van het accelerator programma van Startupbootcamp. Via startupbootcamp kreeg het bedrijf toegang tot het grote klanten, investeerders en subsidies. Daarnaast kwam de oprichter in contact met senior developers. Dit leidde ertoe dat Yippie het bestaande prototype overboord gooide en het product op een betere manier gebouwd heeft. Yippie werkt samen met affiliate en Retail partners om het aantal gebruikers en de omzet te laten stijgen.

³⁹ Affiliate marketing is een vorm van online marketing waar een website producten van een adverteerder promoot en in ruil hiervoor een commissie ontvangt bij het bereiken van vooraf afgesproken doelen zoals een klik of verkoop (Ondernemen en Internet, z.j.).

⁴⁰ Dit programma duurt 3 maanden. Startupbootcamp investeert € 15.000 in cash en € 450.000 in partner services in ruil voor 8% van de aandelen (Startupbootcamp, 2016)

Uitsteller

Yippie stelt betalingen aan leveranciers niet opzettelijk uit. Door de rekeningen op tijd te betalen wordt een betrouwbare reputatie opgebouwd. Middelen op kantoor worden met eigen geld gekocht of bij elkaar gesprokkeld. De oprichter overweegt om middelen in de toekomst te gaan leasen, om de cashflow beter te kunnen managen.

Minimaliseerder

Yippie heeft de kosten op diverse gebieden laag kunnen houden. In het begin had het bedrijf geen huurkosten door in de bibliotheek te werken. Door mee te doen startupbootcamp hoefde het bedrijf een aantal maanden geen huur te betalen voor het kantoor en kon het 450.000 Euro aan partnerservices uitgeven.⁴¹ Op personeelsgebied werden de loonkosten geminimaliseerd door stagiaires in te huren. Daarnaast werden de vaste salariskosten beperkt, door aandelen certificaten uit te geven aan het personeel. Hierdoor namen zij genoegen met een lager vast salaris, dan zij wellicht elders hadden kunnen verdienen. Hierdoor is Yippie in staat om zoveel mogelijk liquide middelen in het bedrijf te houden. Om productief te werken en aantrekkelijke arbeidsomstandigheden te creëren om personeel aan te trekken, wordt gewerkt volgens het squads en tribes organisatiemodel. Hierbij kent de organisatie geen hiërarchische managementlagen.⁴² Na verloop van tijd wordt de kostenfocus omgezet in het meer investeren in zaken die waarde opleveren voor de onderneming. Door meer uit te geven aan senior developers, werd betere kwaliteit werk afgeleverd binnen kortere tijd. Dit kwam de groei van het bedrijf ten goede. Het bedrijf ondervindt moeilijkheden om in Nederland hooggekwalificeerde en flexibele arbeidskrachten te vinden op developers gebied. Het werkt daarom samen met een bedrijf uit Oekraïne en is zo in staat om snel te kunnen opschalen bij nieuwe opdrachten. Deze developers kosten echter wel veel meer dan in Nederland. Wat beperkend werkt voor de opbouw van financiële middelen is de mate van voorfinanciering. De crediteuren moeten eerder betaald worden, dan dat de debiteuren ontvangen worden.

Subsidiegebruiker

Het bedrijf maakt sinds dit jaar gebruik van de WBSO subsidie.⁴³ De oprichter heeft hiervoor een deal (no cure no pay) gemaakt met een subsidiepartij. Deze subsidie heeft een grote impact op de groei van het bedrijf. Van de korting op de loonkosten zijn een aantal extra medewerkers aangenomen.

Restcategorie

Het verdienmodel van Yippie is gebaseerd op het affiliate model.⁴⁴ Deze inkomsten zijn variabel en gebaseerd op de conversie die het bedrijf genereert voor shops. Deze inkomsten kunnen per maand wisselen, daardoor is er minder zekerheid vooraf om te kunnen investeren wat de groei moeilijker planbaar maakt.

⁴¹ Dit kan ingezet worden voor hosting fees en dergelijke ((Startupbootcamp, 2016)

⁴² Squads zijn zelfsturende, autonome eenheden, die aan een specifieke opdracht werken. Squads die met hetzelfde werkgebied bezig zijn, zijn onderdeel van een overkoepelende tribe (ING, z.j.)

⁴³ WBSO is de afkorting van Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelwerk (RVO, 2016).

⁴⁴ Affiliate marketing is een vorm van online marketing waar een website producten van een adverteerder promoot en in ruil hiervoor een commissie ontvangt bij het bereiken van vooraf afgesproken doelen zoals een klik of verkoop (Ondernemen en Internet, z.j.).

5.3. Analyse

In dit hoofdstuk worden de cases geanalyseerd om te onderzoeken welke financiële bootstrap-technieken de bedrijfsgroei stimuleren en welke de bedrijfsgroei beperken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de vijf type bootstrappers van Winborg & Landström (2000). Voor ieder type bootstrapper wordt eerst een overzicht gegeven van de gebruikte bootstraptechnieken door de cases en of de technieken als stimulerend of beperkend worden bevonden. Daarna wordt er per bootstraptechniek een toelichting gegeven hoe deze techniek de bedrijfsgroei kan stimuleren/beperken, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen het effect op de financiële middelen en de reputatie.

5.3.1. De zelffinancier

De zelffinancier gebruikt bootstraptechnieken om met eigen middelen de onderneming te kunnen starten en te laten groeien. Een overzicht van de gebruikte zelffinancieringstechnieken van de cases, staat in tabel 5. In deze tabel staat ook aangegeven hoeveel cases de technieken hebben gebruikt en hoeveel cases deze technieken stimulerend of beperkend vonden voor de bedrijfsgroei. Dit is uitgesplitst naar de vier type bedrijven. Uit de cijfers in de tabel blijkt dat zelffinancieringstechnieken die de bedrijfsgroei bij de cases stimuleren bestaan uit: het beschikken over voldoende eigen middelen als oprichter(s), het uitstellen van het uitkeren van een salaris, het starten met minimaal twee oprichters en het winnen van geld met ondernemerswedstrijden. Een belangrijk verschil tussen de cases zonder investeerder die snel en geleidelijk groeien, is het verdienmodel. Cases die snel groeien (met een softwareproduct) hebben een verdienmodel waarbij klanten maandelijks betalen, waardoor er een continue cashflow binnenkomt en vooruit gepland kan worden. Zelffinancieringstechnieken die de bedrijfsgroei beperken zijn: het niet aantrekken van investeerders.

	Hoeveel cases gebruiken de techniek?					# stimulerend	# beperkend
	Zonder investeerder		Met investeerder		Totaal		
Zelffinancieringstechnieken	Snel N=3	Geleidelijk N=3	Snel N=2	Niet gedefinieerd N=2	N=10	N=10	N=10
1. Beschikken over voldoende eigen middelen	3	0	2	1	6	10	0
2. Uitstellen uitkeren salaris	3	3	2	2	10	10	0
3. Starten met minimaal twee oprichters	2	3	1	1	7	9	0
4. Hanteren van SaaS verdienmodel met vaste maandelijks inkomsten	2	0	1	0	3	3	0
5. Geld winnen met ondernemerswedstrijden	0	1	0	2	3	3	0
6. Geen investeerders aantrekken	3	3	0	0	6	0	7

Tabel 5: Gebruikte zelffinancieringstechnieken en het effect op de bedrijfsgroei. N staat voor aantal cases.

In de volgende paragrafen wordt per bootstraptechniek uitleg gegeven op welke manier deze de bedrijfsgroei kan beïnvloeden.

Beschikken over voldoende eigen middelen

Zes cases beschikten over voldoende eigen middelen toen zij hun bedrijf startten. Hierdoor konden zij minimaal een aantal maanden zonder salaris overbruggen. Dit stimuleerde de opbouw van financiële middelen van de ondernemingen aangezien de ondernemers meer tijd en financiële middelen beschikbaar hadden om te investeren in de opstart en groei van de onderneming. Van de overige vier cases, zijn er drie geleidelijk groeiend (en van één case is de groei nog niet gedefinieerd).

De ondernemers van deze cases beschikten over relatief weinig eigen middelen tijdens de opstart van hun bedrijf. Zij konden daardoor minder lang zonder salaris overbruggen en moesten eerder geld uit de onderneming uitkeren en/of moeten een parttime baan nemen naast hun bedrijf. Hierdoor was er minder tijd en geld beschikbaar is om te investeren in de opstartfase van de onderneming. Deze drie cases doen er uiteindelijk langer over om door te groeien.

“Toen we begonnen waren we allebei in de veertig en hadden goed betaalde banen gehad.” We hadden genoeg eigen geld en dan betaal je jezelf geen salaris uit en heb je geen personeelskosten.” (Andy Verstelle, HR2day)

“We hadden eigenlijk geen kapitaal beschikbaar. We konden onszelf nauwelijks een salaris uitkeren in de begintijd en daar is heel veel stress door ontstaan.” (Julian Nooij, Brick Zero)

Uitstellen uitkeren salaris/herinvesteren winst

Het uitstellen van het uitkeren van een salaris aan de ondernemer vormt voor alle cases een belangrijke techniek om de opbouw van financiële middelen te stimuleren en om aan de betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. De duur van de periode dat een ondernemer zonder salaris kan, is afhankelijk van de hoeveelheid eigen middelen waarover een ondernemer beschikt. Des te meer eigen middelen er zijn, des te langer een periode zonder salaris overbrugd kan worden. Hierdoor zijn er meer financiële middelen beschikbaar om te investeren in de bedrijfsgroei. Bij de vijf snelgroeiende cases valt op, dat vier van hen een relatief korte periode zonder salaris hebben hoeven overbruggen. Dit kan verklaard worden door het feit dat zij genoeg eigen middelen hadden, waardoor zij meer konden investeren in de onderneming. Dit had als effect dat zij in korte tijd een rendabele business wisten op te bouwen. Hierdoor kon de bedrijfsgroei al snel uit de gemaakte winst gefinancierd worden. Toch is er één snelgroeiende case met investeerder te zien, waarbij dit niet op ging. Deze case had veel eigen middelen bij de opstart, het uitkeren van het salaris aan de ondernemer werd uitgesteld en de business was snel operationeel. Er werd echter langere tijd verlies geleden, waardoor de eigen middelen uitgeput raakten en externe financiering moest worden aangetrokken.

“In de begintijd keerden we onszelf geen salaris uit, we hebben natuurlijk wel gefactureerd.” (Jeroen Evers, Transsmart)

Starten met minimaal twee oprichters

Zeven cases zijn gestart met minimaal twee oprichters, waarvan vijf cases met twee oprichters en twee met drie. Het starten met meerdere oprichters stimuleert de opbouw van financiële middelen. Ten eerste kunnen er meer eigen middelen worden ingebracht, dan wanneer er maar één oprichter is. Ten tweede is er meer kennis en kunde beschikbaar om het product te bouwen en hoeven er nog geen personeelskosten te worden gemaakt in het beginstadium van de onderneming. Hierdoor zijn er meer middelen beschikbaar om te investeren in de groei van de onderneming.

“Als ik het nog een keer zou doen, dan zou ik zeker met twee of drie co-founders willen starten. Vooral voor het gedeelde risico en inzet.” (Maurice Kroon, Yippie)

Hanteren van SaaS verdienmodel dat bestaat uit vaste maandelijkse inkomsten in abonnementsvorm

Een belangrijk verschil tussen cases die snel en geleidelijk groeien zonder investeerder, is het verdienmodel. Drie snelgroeiende cases hebben een SaaS (Software as a Service) verdienmodel, waarbij klanten in abonnementsvorm maandelijks betalen voor het gebruik van de software. Dit

stimuleert de opbouw van financiële middelen zodat er vanuit eigen middelen bedrijfsgroei gefinancierd kan worden. Ten eerste is er door de gespreide inkomsten relatief weinig voorfinanciering nodig. Ten tweede zorgen de abonnementen ervoor dat er zekerheid is over de inkomsten. Dit maakt dat de bedrijfsgroei planmatig/efficiënt aangepakt kan worden. Ten derde is het SaaS model goed schaalbaar. Het is mogelijk om met één softwareproduct een groot aantal afnemers te bereiken die maandelijks voor het gebruik betalen. De omzet kan dan veel sneller groeien dan het aantal werknemers bij dit model. De overige zeven cases hanteren een verdienmodel gebaseerd op variabele inkomsten. Dit zorgt voor meer voorfinanciering, wat de opbouw van financiële middelen beperkt.

“Recurring revenue is een mooie manier om te bouwen. Het heeft ons de mogelijkheid gegeven om een financieel stabiel bedrijf neer te zetten met de waarde die we nu hebben. Cashflow problemen zijn daardoor ook nooit geweest. We hadden altijd voldoende geld om nieuwe uitdagingen aan te gaan.” (Edwin Vlieg, Moneybird)

Geld winnen met ondernemerswedstrijden

Drie cases hebben tijdens de opstartfase prijzengeld opgehaald door ondernemerswedstrijden te winnen. Dit heeft hen geholpen om startkapitaal bij elkaar te brengen om het product te ontwikkelen en in marketing te steken.

“In juni 2014 hebben we een prijs gewonnen van Idea Challenge van 40.000 Euro en dat hielp ons heel erg.” (Stefan Witkamp, Athom)

Geen investeerders aantrekken

Zes cases zonder investeerder geven aan dat het niet aantrekken van investeerders hun handelingsvrijheid geeft. Zij kunnen zonder te overleggen met investeerders (strategische) beslissingen nemen. Hierdoor kunnen beslissingen sneller worden genomen. Dit kan de klant- en werknemerstevredenheid ten goede komen. Anderzijds kan het niet aantrekken van investeerders de bedrijfsgroei ook beperken. Zeven cases geven aan dat zij sneller (hadden kunnen) groeien door investeerders aan te trekken.

“Ik kom nu wel op het punt dat het handig zou zijn om een investeerder te hebben die kennis van zaken heeft en meer in deze business heeft gezeten. We hebben alles op een vrij houtje touwtje manier opgetuigd. Als we verder willen doorgroeien dan moeten we echt gaan professionaliseren.” (Gerard Nieuwenhuis, Betafresh)

5.3.2. De netwerker

De netwerker gebruikt bootstraptechnieken om via het netwerk toegang te verkrijgen tot gesubsidieerde kredieten, ruimte, bedrijfsmiddelen, klanten, medeoprichters, personeel en kennis. Een overzicht van de gebruikte netwerker-technieken van de cases, staat in tabel 6. In deze tabel staat ook aangegeven hoeveel cases de technieken hebben gebruikt en hoeveel cases deze technieken stimulerend of beperkend vonden voor de bedrijfsgroei. Dit is uitgesplitst naar de vier typen bedrijven. Uit de cijfers in de tabel blijkt dat netwerker-technieken die de bedrijfsgroei bij de cases stimuleren bestaan uit: het meedoen aan starters/accelerator programma's van incubators, het delen van faciliteiten (*facility sharing*), het werven van werkstudenten via het netwerk, het delen en vergaren van kennis via het netwerk en het samenwerken met partnerbedrijven.

	Hoeveel cases gebruiken de techniek?				# stimulerend	# beperkend	
	Zonder investeerder		Met investeerder		Totaal		
Netwerker technieken	Snel N=3	Geleidelijk N=3	Snel N=2	Niet gedefinieerd N=2	N=10	N=10	N=10
1. Gehuisvest zijn in een incubator en deelnemen aan starters/accelerator programma's	0	1	1	2	4	4	0
2. Facility sharing	2	3	2	2	9	9	0
3. Werkstudenten aantrekken via het netwerk op de technische universiteit	1	2	0	1	4	4	0
4. Kennis delen en vergaren via het netwerk	3	3	2	2	10	10	0
5. Samenwerken met partnerbedrijven	3	0	2	2	7	7	0

Tabel 6: Gebruikte netwerker-technieken en het effect op de bedrijfsgroei. N staat voor aantal cases.

Gehuisvest zijn in een incubator en deelnemen aan starters/accelerator programma's

Er zijn vier cases die deelgenomen hebben aan een starters en/of acceleratorprogramma van een incubator.⁴⁵ Drie van deze cases hebben een investeerder. Alle vier cases geven aan dat het gehuisvest zijn in een incubator en het deelnemen aan een starters en/of acceleratorprogramma een grote impact hebben gehad en nog steeds heeft op hun bedrijfsontwikkeling en reputatie. Door deel te nemen aan een accelerator programma krijgen ondernemers toegang tot bepaalde netwerken. Op deze manier kan in contact worden gekomen met andere ondernemers, partnerbedrijven, partijen die gesubsidieerde kredieten verstrekken, investeerders en potentiële klanten en personeelsleden. Dit helpt deze cases om zich als bedrijf door te ontwikkelen. Het geselecteerd worden voor een starters-en/of accelerator programma helpt bij het opbouwen van een reputatie als startend bedrijf. Het zorgt voor een imago van veelbelovend bedrijf, waardoor het vertrouwen en interesse van potentiële klanten, personeel, leveranciers en investeerders toeneemt. Toch is het deelnemen aan een starters/accelerator programma en/of gehuisvest zijn in een incubator geen voorwaarde om snel te groeien, aangezien er vier cases zijn die het ook zonder gelukt is.

"Via onze incubator kwamen we in contact met ondernemers en potentiële klanten of mensen die ideeën hadden of subsidies. Het was voor ons een perfecte omgeving om ons businessmodel verder uit te bouwen."
(Jeroen Evers, Transsmart)

Facility sharing

Alle negen cases die een kantoor huren, zijn gevestigd met hun kantoor in een bedrijfsverzamelgebouw waar een aantal faciliteiten worden gedeeld. Enerzijds wordt het delen van faciliteiten ingezet om de kosten te drukken, anderzijds biedt het ook de mogelijkheid om een ruim/goed gelegen kantoor te huren, die anders niet te betalen zou zijn. Daarnaast kunnen er makkelijk contacten worden gelegd met andere bedrijven, om kennis uit te wisselen en zaken te doen.

Werkstudenten aantrekken via het netwerk op de technische universiteit

Vier cases zijn met hun kantoor gevestigd in een stad waar ook een technische universiteit zit. De oprichters van deze cases hebben hier zelf gestudeerd. De kantoorlocatie en het netwerk van de oprichters kunnen in de begintijd worden ingezet om werkstudenten aan te trekken en bespaart veel

⁴⁵ "Een incubator is een organisatie die een (incubatie-) proces realiseert om de versnelde groei van hoogwaardige starters naar succesvolle ondernemingen mogelijk te maken door de inzet van een geïntegreerd pakket diensten, zoals werkruimte, services, cultuur, coaching, netwerk, (toegang) tot kapitaal etc." (Dutchincubator, z.j.)

wervingstijd en/of bemiddelingskosten. Via het netwerk van werkstudenten kunnen vervolgens weer nieuwe werkstudenten worden aangetrokken. Wanneer werkstudenten zijn afgestudeerd kunnen zij fulltime in dienst komen. De vier cases die niet met hun kantoor zijn gevestigd in een stad met een technische universiteit, werken niet of nauwelijks met werkstudenten en moeten meer tijd en geld steken in het aantrekken van software engineers/developers. Zij werken in de begintijd vaker met duurdere freelancers.

Kennis delen en vergaren via het netwerk

Alle cases delen kennis en vergaren kennis die hun helpen om hun onderneming verder te ontwikkelen. De acht cases die een software/hardware product maken, testen vroegtijdig hun product bij mensen uit hun netwerk en er zo achter komen of er voldoende interesse is, wat er verbeterd kan worden en of het een verdere investering waard is om het idee door te zetten. Het testen van nieuwe producten wordt zowel offline als bij online communities/forums gedaan. Door dit al in een vroegtijdig stadium te doen, kan voorkomen worden dat er veel tijd en geld wordt uitgegeven aan iets, waar onvoldoende interesse in is. Wanneer mensen enthousiast zijn over het prototype, blijven zij het bedrijf volgen en is er een grote kans dat zij het product gaan afnemen op het moment dat deze gereed is.

Samenwerken met partnerbedrijven om klanten te werven

De vijf snelgroeiende cases bouwen aan een netwerk van partners wat helpt om de groei in klanten te bevorderen. Dit in tegenstelling tot de drie geleidelijk groeiende cases, waarbij dit niet of nauwelijks gebeurt. Afhankelijk van het verdienmodel worden verschillende partnerships opgezet. Het affiliate marketing model wordt veelvuldig toegepast door snelgroeiende cases. Door een deel van de opbrengst van de klant te delen, wordt het voor partners aantrekkelijk om het bedrijf te promoten. Hiermee wordt een sterke groei in aantal klanten bewerkstelligd. Naast het affiliate model worden ook partnerships gesloten met schakels in de supply chain. Via enkele verkoopkanalen wordt toegang verkregen tot een groot aantal (potentiële) klanten.

“Als je op een gegeven moment het ecosysteem gecreëerd hebt dan heb je een vliegwiel, maar om het aan te spinnen heb je een derde partij nodig die het aantrekkelijker maakt.” (Maurice Kroon, Yippie)

“Om te vermenigvuldigen moet je eerst leren delen heb ik ooit weleens geleerd.” (Andy Verstelle, HR2day)

Samenwerken met grote partnerbedrijven om de betrouwbaarheid te verhogen

Vier cases die software als een service (SaaS) aanbieden, hadden in de opstartfase te maken kunnen krijgen met weerstand bij klanten, omdat de leveranciersafhankelijkheid groter is, dan wanneer zij software zelf aankopen en op een eigen server installeren. Hierdoor is het van belang dat er wordt gecommuniceerd naar klanten hoe de continuïteit gewaarborgd is, wanneer het bedrijf om wat voor reden dan ook wegvalt. Wat kan helpen om deze weerstand bij klanten te overwinnen, is door met een grote leverancier/partner samen te werken die reeds een betrouwbare reputatie heeft opgebouwd. Dit kan gecommuniceerd worden naar klanten om hen te overtuigen, dat de continuïteit gewaarborgd is op het moment dat het bedrijf ophoudt te bestaan. Dit blijkt echter geen noodzakelijke voorwaarde te zijn om een snelle groei te bewerkstelligen, aangezien er ook een snelgroeiende case is, die software ontwikkeld heeft op een toen nog minder bekend web applicatie framework (ruby on rails).

“In 2012 hebben we Fontys Hogescholen als eerste grote scholengemeenschap binnengehaald. Deze prestatie was natuurlijk heel knap, zeker omdat het een Europese aanbesteding was. Daarbij gelden allerlei regels omtrent financiële continuïteit. Wij hebben toen samengewerkt met een partij die zich voor ons garant heeft gesteld. De opdracht werd gegund aan deze partij en zij huren ons vervolgens in om de opdracht uit te voeren.” (Andy Verstelle, HR2day)

5.3.3. De uitsteller

De uitsteller gebruikt bootstraptechnieken zoals het opzettelijk vertragen van betalingen aan leveranciers en de belastingdienst om zo de cashflow te managen. Daarnaast kunnen lease- en huurconstructies worden toegepast om ervoor te zorgen dat er minimale investeringen gedaan hoeven te worden en er zoveel mogelijk cash in de onderneming beschikbaar blijft om de cashflow te managen.

Een overzicht van de gebruikte uitsteller-technieken van de cases, staat in tabel 7. In deze tabel staat ook aangegeven hoeveel cases de technieken hebben gebruikt en hoeveel cases deze technieken stimulerend of beperkend vonden voor de bedrijfsgroei. Dit is uitgesplitst naar de vier typen bedrijven. Uit de cijfers in de tabel blijkt dat uitsteller-technieken nauwelijks worden toegepast bij de cases. Geen van de cases past het opzettelijk vertragen van betalingen toe om de cashflow te managen. Wanneer dit wel zou worden gedaan, zou dit de reputatie kunnen schaden en daarmee de bedrijfsgroei kunnen beperken. Om deze reden stelt geen van de cases haar betalingen uit. Het op tijd betalen helpt bij het opbouwen van een betrouwbare reputatie. Het gebruikmaken van leasen kan enerzijds de opbouw van financiële middelen beperken, doordat er hoge rentekosten betaald moeten worden, anderzijds kan het de opbouw van financiële middelen ook stimuleren, doordat het besparingen kan opleveren of meer financiële middelen beschikbaar kunnen worden gesteld om de groei te kunnen bekostigen.

	Hoeveel cases gebruiken de techniek?					# stimulerend	# beperkend
	Zonder investeerder		Met investeerder		Totaal		
Uitsteller technieken	Snel N=3	Geleidelijk N=3	Snel N=2	Niet gedefinieerd N=2	N=10	N=10	N=10
1. Het opzettelijk vertragen van betalingen	0	0	0	0	0	0	10
2. Leasen	0	1	1	0	2	2	8

Tabel 7: Gebruikte uitsteller-technieken en het effect op de bedrijfsgroei. N staat voor aantal cases.

Het opzettelijk vertragen van betalingen

Het opzettelijk vertragen van betalingen aan leveranciers en belastingdienst komt niet voor bij de cases. Relatief gezien hebben de bedrijven weinig leveranciers die betaald hoeven te worden. Wanneer er een tekort aan cash is om de rekeningen te betalen, wordt dit opgelost op verschillende manieren. Er wordt of een bankkrediet afgesloten, een investeerder aangetrokken, het salaris aan de ondernemer wordt uitgesteld of de reeds opgebouwde financiële reserve wordt aangesproken. Door geen betalingen opzettelijk uit te stellen van aan leveranciers, personeel en de belastingdienst, wordt een betrouwbare reputatie bij stakeholders opgebouwd. Het niet nakomen van gemaakte afspraken omtrent betalingen kan het opbouwen van een goede reputatie beperken. Dit kan resulteren in negatieve mond-tot-mond reclame en negatieve reviews.

Leasen

Acht cases maken geen gebruik van leasing. In de begintijd kiezen zij ervoor om kosten te minimaliseren en geld te sparen/reserveren door met eigen middelen spullen aan te schaffen. Op deze manier wordt voorkomen dat er hoge rentekosten betaald moeten worden. De twee cases die wel gebruik maken van leasing doen dit vanuit verschillende oogpunten. De eerste case (geleidelijke groeier) wilde beschikken over bepaalde apparatuur, om hiermee uit te stralen dat het een professioneel bedrijf is. Deze apparatuur kon echter niet met eigen geld worden aangekocht, daarom is er gekozen voor leasing. De tweede case daarentegen, heeft middelen geleased uit besparingsoogpunt. Het rijden in lease auto's bleek namelijk goedkoper te zijn dan in privé auto's te blijven rijden. Naast deze twee cases zijn er een tweetal cases met investeerder die op dit moment nog niet leasen, maar dit in de toekomst mogelijk wel gaan doen. Zij beredeneren beiden dat het mogelijk in de toekomst beter kan zijn om te leasen en zo meer financiële middelen beschikbaar te hebben om de cashflow te managen in tijden van financiële krapte.

"We gingen kijken wat de goedkoopste auto was om te leasen waar we met ons gezin en kinderen in konden. We hadden zes van die auto's rijden voor 3 duizend Euro per maand. Daar konden we iemand extra voor aannemen. Dat was absolute rijkdom." (Jeroen Evers, Transsmart)

"Alles is aangeschaft met eigen geld, ook omdat het geld er gewoon was en lease is altijd duurder als je het geld beschikbaar hebt." (Edwin Vlieg, Moneybird)

5.3.4. De minimaliseerder

De minimaliseerder gebruikt bootstraptechnieken om de kosten zo laag mogelijk te houden. Een overzicht van de gebruikte minimaliseerder-technieken van de cases, staat in tabel 8. In deze tabel staat ook aangegeven hoeveel cases de technieken hebben gebruikt en hoeveel cases deze technieken stimulerend of beperkend vonden voor de bedrijfsgroei. Dit is uitgesplitst naar de vier typen bedrijven. Daarnaast is een uitsplitsing per techniek gemaakt of dit een stimulerend of beperkend effect heeft gehad op de bedrijfsgroei in de opstart en/of groeifase. Uit de cijfers in de tabel blijkt dat minimaliseerder-technieken die de bedrijfsgroei bij de cases in de opstartfase stimuleren bestaan uit: het minimaliseren van de benodigde voorfinanciering, huisvestingskosten, kosten van kantoormiddelen, software kosten, personeelskosten en marketingkosten. Verder stimuleert het de opbouw van financiële middelen door processen te automatiseren en uit te besteden om daarmee snel te kunnen opschalen. Minimaliseerder-technieken die de bedrijfsgroei in de groeifase beperken bestaan uit: het minimaliseren van uitgaven aan huisvesting, kantoormiddelen, personeel, marketing en het minimaliseren van de investering om in het buitenland uit te breiden.

	Hoeveel cases gebruiken de techniek?				# stimulerend	# beperkend
	Zonder investeerder		Met investeerder		Totaal	
Netwerker technieken	Snel N=3	Geleidelijk N=3	Snel N=2	Niet gedefinieerd N=2	N=10	N=10
1. Minimaliseren van benodigde voorfinanciering						
Opstartfase	3	0	1	0	4	10
Groefase	2	0	2	0	4	10
2. Processen automatiseren en uitbesteden om snel te kunnen opschalen	3	3	2	2	10	10
3. Minimaliseren van huisvestingskosten						
Opstartfase	3	3	2	2	10	10
Groefase	1	0	0	0	1	0
4. Minimaliseren van kosten kantoor middelen						
Opstartfase	2	3	2	2	9	10
Groefase	0	1	1	1	3	0
5. Minimaliseren van software kosten						
Opstartfase	2	3	1	2	8	8
Groefase	1	3	1	2	7	7
6. Minimaliseren van personeelskosten						
Opstartfase	3	3	2	2	10	10
Groefase	0	3	0	0	3	0
7. Minimaliseren van marketingkosten						
Opstartfase	3	3	2	2	10	10
Groefase	0	1	1	0	2	0
8. Minimaliseren van de investering om in het buitenland uit te breiden	1	1	0	0	2	0

Tabel 8: Gebruikte minimaliseerder-technieken en het effect op de bedrijfsgroei. N staat voor aantal cases.

Minimaliseren van benodigde voorfinanciering

De betalingscondities die met klanten en leveranciers afgesproken worden, zijn bepalend voor de mate waarin voorfinanciering nodig is. De vijf snelgroeiende cases beperken de mate van voorfinanciering meer dan de overige vijf cases. Ten eerste realiseren twee snelgroeiende cases dit door in de begintijd vooruitbetalingen van klanten te ontvangen. Ten tweede hanteren vier snelgroeiende cases korte betalingstermijnen naar klanten toe en spreken langere betalingstermijnen met grote leveranciers af. Zes cases moeten meer voorfinancieren doordat zij hun crediteuren eerder moeten betalen dan dat de debiteuren ontvangen worden. Dit beperkt de opbouw van financiële middelen, waardoor eerder externe financiering nodig is.

“Ik had op een gegeven moment een leverancier in China en die kon voor mij dropshipping doen. Het hele voorfinancieren liet ik in China.” (Gerard Nieuwenhuis, Betafresh)

“Nu komen we eigenlijk op het punt dat we groeipijn hebben. We hebben steeds meer spullen daarvoor nodig en die moeten wel gekocht worden terwijl je eigenlijk nog aan het bouwen bent aan omzet, die je pas in het vierde kwartaal gaat maken en volgend jaar pas op je bankrekening hebt.” (Freek Zindel, Aanmelder.nl)

Processen automatiseren en uitbesteden om snel te kunnen opschalen

Alle cases richten hun processen en organisatie zodanig in, dat er met een relatief kleine organisatie sterk in aantal klanten opgeschaald kan worden. Dit wordt bewerkstelligd door processen rondom facturatie en klantenservice te automatiseren door hier (gratis) software voor te gebruiken. Daarnaast

door zaken uit te besteden zoals logistiek, marketing en IT ontwikkeling en werkzaamheden die veel inspanning vragen en weinig opleveren.

Minimaliseren van huisvestingskosten

Alle cases minimaliseren in de begintijd hun huisvestingskosten om zo meer financiële middelen te hebben om te investeren in de opstart en groei van het bedrijf. Er is één case die nog nooit een kantoor heeft gehuurd. Dit is niet vanuit kosten oogpunt gedaan, maar meer vanuit productiviteits oogpunt. De negen andere cases minimaliseren in de begintijd de kantoorkosten door onder meer vanuit huis te werken, op de universiteit, anti-kraak pand, een gedeeld kantoor of in de bibliotheek. Eén case is langere tijd vanuit de universiteit blijven werken, hierdoor ontstond het beeld van ‘studentenbedrijfje’, wat het bedrijf beperkte om grotere opdrachten binnen te halen. Alle negen cases kiezen er na verloop van tijd voor om meer te investeren in een kantoor. Ten eerste helpt dit om een professionele uitstraling naar klanten toe te hebben en zo meer en grotere opdrachten te acquireren. Ten tweede vormt de kantooromgeving voor alle negen cases een belangrijk onderdeel van hun recruitment strategie om hooggekwalificeerd personeel aan te trekken en te binden.

“We zijn een software bedrijf, dus we willen onze mensen een beetje in de watten leggen op het gebied van een kantooromgeving. Dat is een belangrijk deel van je recruitment.” (Freek Zindel, Aanmelder.nl)

Minimaliseren van kosten kantoormiddelen

Alle negen cases met een kantoor besparen in de begintijd op kantoormeubilair. Door tweedehands kantoormeubilair te gebruiken, blijft er meer geld over om te investeren in kwalitatief goede computers en beeldschermen. Deze keuze wordt gemaakt omdat computers van belang zijn om een goede kwaliteit werk te kunnen afleveren. Na verloop van tijd wanneer de cases zijn gegroeid, wordt er door zeven van hen meer geld uitgegeven aan kwalitatief beter kantoormeubilair. Dit helpt om een professionelere uitstraling te verkrijgen en productiever/comfortabeler te kunnen werken.

“Alles wat niet computert dat is oud, goedkoop en tweedehands.” (Freek Zindel, Aanmelder.nl)

“Alle meubels die je hier binnen ziet staan op kantoor zoals bureaus en stoelen, die hebben we tweedehands gekregen.” (Jeroen Evers, Transsmart)

Minimaliseren van software kosten

Naast hardware hebben de cases ook software nodig om hun product of dienst te kunnen bouwen en te verkopen. De manier waarop dit verkregen wordt verschilt bij diverse cases. Dit is onder meer afhankelijk van de fase waarin de onderneming verkeerd en de hoeveelheid startkapitaal. Acht van de tien cases besparen in de begintijd op software pakketten door gratis/goedkope software te gebruiken en door zelf software te bouwen. Dit stimuleert de opbouw van financiële middelen. De gratis/goedkope software wordt door de meeste cases zelfs beter gevonden dan betaalde/duurdere pakketten. Twee snelgroeiende cases met relatief veel eigen-middelen kopen vanaf het begin een IT systeem/platform in om zo sneller software te kunnen ontwikkelen. De opbouw van financiële middelen werd bij één van deze cases beperkt doordat het ingehuurde IT systeem meer kostte dan het opleverde. Naarmate cases doorgroeien, wordt er door hen gekeken wat uitbesteed/ingekocht kan worden om de personele capaciteit zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten.

“Als je moest kiezen tussen een duur software contract of het zelf te bouwen, dan bouwden we het zelf. Nu koop je dingen makkelijker af. Je weet, ik heb geld, dat scheelt tijd en we hebben een heel beperkte capaciteit qua goede software engineers.” (Edwin Vlieg, Moneybird)

Minimaliseren van personeelskosten

Bootstraptechnieken die worden gebruikt om de personeelskosten te minimaliseren zijn het inzetten van junior medewerkers in plaats van senior medewerkers, het inzetten van werkstudenten en stagiaires, het minimaliseren van de verkoopcapaciteit, en het minimaliseren van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Het laaghouden van personeelskosten kan een positief effect hebben op de bedrijfsgroei wanneer er weinig financiële middelen beschikbaar zijn. Echter, wanneer er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn kan het investeren in personeel een verdere bedrijfsgroei juist stimuleren.

In de opstartfase groeien acht cases met junior medewerkers (werkstudenten). Om sneller te groeien in een latere fase zijn ook senior/hoger gekwalificeerde medewerkers nodig, die helpen het product/dienst te verbeteren en de toegenomen complexiteit en hoeveelheid werkzaamheden kunnen managen. De drie geleidelijk groeiende cases werken langer door met junior medewerkers dan de snelle groeiers.

“Nu ik had gewerkt met senior developers, kon ik zien dat dit een wereld van verschil was. Dat is niet normaal. Ik heb toen besloten om voor de seniority te gaan.” (Maurice Kroon, Yippie)

Twee cases hebben in de beginperiode stagiaires ingehuurd om de loonkosten te drukken en personele capaciteit te hebben om te groeien. Zeven cases hebben dit echter pas in een latere fase gedaan, omdat de oprichters hun tijd hard nodig hadden om het bedrijf te ontwikkelen. Wanneer het bedrijf in wat rustiger vaartwater zit en zich meer gevestigd heeft, is de inzet van stagiaires volgens deze groep cases beter te managen en levert het meer op dan in het begin.

De vijf snelgroeiende cases investeren vroegtijdiger en meer in verkoopcapaciteit wanneer klanten het beste via een persoonlijke benadering kunnen worden aangetrokken. Bij de drie geleidelijk groeiende cases gebeurt dit niet of wordt er pas na meerdere jaren geïnvesteerd in verkoopcapaciteit. Het niet of beperkt hebben van verkoopcapaciteit kan de groei in nieuwe klanten dan ook beperken. Dit vormt een risico wanneer een bedrijf afhankelijk is/wordt van enkele grote klanten.

Wat betreft primaire arbeidsvoorwaarden zien we dat de vijf snelgroeiende cases hogere salarissen betalen, in vergelijking tot de geleidelijk groeiende cases. Dit helpt om software developers/engineers aan te trekken in een arbeidsmarkt waar de vraag het aanbod overstijgt.

“We betalen zeker boven marktconform, daar gaan we niet op bezuinigen. We hebben hier een aantal Java developers, als ik iedere keer 10k moet afrekenen met zo’n headhunters bureau, dan is dat zonde van het geld.” (Jeroen Evers, Transsmart)

Wat betreft secundaire arbeidsvoorwaarden valt op dat geen van de zes cases zonder investeerder, hun personeel de mogelijkheid biedt om aandelen in het bedrijf te verdienen. De vier cases met investeerder bieden/hebben deze optie wel geboden. Op deze manier zorgen zij ervoor dat er tegen

een relatief minder hoog salaris dan bij concurrerende bedrijven wordt betaald, hooggekwalificeerd personeel aangetrokken en gebonden wordt.

“We hebben nu nog geen geld en we gaan met z’n alle knokken om wel geld te hebben. Het betekent dus ook dat je nu nog niet wordt betaald maar pas later. Je wordt nu wel betaald in de vorm van aandelen certificaten, maar die moet je eerst wat waard zien te maken.” (Maurice Kroon, Yippie)

Wel bieden alle cases hun personeel aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden/ arbeidsomstandigheden om de concurrentieslag voor hoger gekwalificeerd personeel niet alleen op primaire arbeidsvoorwaarden aan te gaan. Alle cases geven hun personeel vrijheid en verantwoordelijkheden, negen cases bieden hun personeel flexibiliteit in waar en wanneer gewerkt wordt, en zes cases bieden het personeel een gratis lunch aan. Zes cases benoemen dat zij (deels) gebruikmaken van organisatiemodellen, zoals holacracy en squads and tribes, welke gericht zijn op zelfsturing en geen/nauwelijks hiërarchie kennen. Deze arbeidsomstandigheden moet bijdragen aan een hogere werknemerstevredenheid wat kan leiden tot een hoge arbeidsproductiviteit. Negen van de tien cases geeft daarentegen geen geld uit aan lease auto’s voor het personeel (verkopers uitgezonderd).

“Het Holacracy model heeft vooral bijgedragen aan het niet verpesten van de bedrijfscultuur. Dat zie je bij iets grotere bedrijven wel vrij snel, dat ze hard groeien en dan managementlagen gaan introduceren en iedereen depressief wordt.” (Ruben Timmerman, Springest)

Minimaliseren van marketingkosten

Acht van de tien cases start in een vroeg stadium met het ondernemen van marketing activiteiten. Hiermee worden klanten aangetrokken wat de opbouw van financiële stimuleert. Er zijn twee cases die langere tijd geen of weinig marketing activiteiten hebben ondernomen en daar pas in een latere fase mee beginnen. Dit heeft de opbouw van financiële middelen beperkt. Toch is het één case gelukt om met relatief weinig marketing activiteiten snel te groeien.

Vijf cases weten in de begintijd de marketingkosten te minimaliseren door in te zetten op organische vindbaarheid in Google en daarmee advertentiekosten op Google (AdWords) te besparen. Dit werd bewerkstelligd door linkbuilding en het schrijven van blogs.⁴⁶ Daarnaast worden de advertentiekosten voor Google campagnes geminimaliseerd door conversiekansen te verhogen door middel van het aanbieden van een gratis pakket, korting en retournmogelijkheden. Hiermee wordt de instapdrempel voor klanten om het product te kopen verlaagd. Na verloop van tijd, wanneer de cases gaan groeien en de concurrentie op Google toeneemt, wordt er meer aan Google AdWords uitgegeven om zo de concurrentie aan te kunnen gaan en meer klanten aan te trekken.

Zeven cases hebben ondernemerswedstrijden en awards gewonnen en/of zijn geselecteerd voor de Fast50 lijst van Deloitte, waarin de meest snelgroeiende technologie bedrijven zijn opgenomen. Het winnen van prijzen levert naast geld, veel gratis PR op waarmee naamsbekendheid wordt opgebouwd.

⁴⁶ Linkbuilding is het genereren van links vanaf gerelateerde externe webpagina’s naar gerelateerde pagina’s op de eigen website (Marketingportaal, z.j.)

Daarnaast levert dit vertrouwen op bij potentiële- klanten, personeel en leveranciers. Dit draagt het bij aan het opbouwen van een betrouwbare reputatie als startend/jong bedrijf.

Vier snelgroeïende cases hebben qua reputatiemanagement gemeen, dat zij transparantie hoog in het vaandel hebben staan. Door open te communiceren met klanten en personeel over de ontwikkelingen binnen het bedrijf/product, wordt vertrouwen opgebouwd. Dit wordt gedaan door te laten zien wie de mensen ‘achter’ het bedrijf zijn en wat hun opleidingsachtergrond en werkervaring is. Daarnaast door kennis met klanten te delen via blogs en/of nieuwsbrieven.

*“Wij hebben onszelf niet groter voorgedaan, de manier waarop we ondernemen wordt vaak gerespecteerd.”
(Jeroen Evers, Transsmart)*

Zes cases beïnvloeden de beeldvorming die klanten hebben van het bedrijf. Naar de ‘buitenwereld’ wordt enerzijds het beeld gecreëerd dat het bedrijf groter is dan het in werkelijkheid is, wat helpt om vertrouwen op te bouwen en weerstand weg te nemen als klein startend bedrijf. Anderzijds kan het ook helpen door het bedrijf juist kleiner te maken dan het in werkelijkheid is, om betere betalingscondities te verkrijgen.

“We hebben altijd open kaart gespeeld, maar je maakt wel gebruik van feit dat mensen er van alles bij bedenken. Als ik vertelde dat we samenwerken met het bedrijf Salesforce, dat 10.000 mensen in dienst heeft, wisten klanten ook dat HR2day uit meer dan twee mensen bestond.” (Andy Verstelle, HR2day)

Minimaliseren van de investering om in het buitenland uit te breiden

Het uitbreiden naar het buitenland blijkt voor vijf cases zonder investeerder lastig te realiseren, doordat hun resources worden ingezet om de business in Nederland te runnen. Twee cases zonder investeerder hebben geprobeerd om ook buiten Nederland uit te breiden met hun business. Het is echter niet gelukt omdat er te weinig middelen zijn ingezet. Er is meer geld, kennis en kunde nodig om in andere landen succesvol te zijn. De cases die investeerders hebben aangetrokken, hebben dit mede gedaan om internationale uitbreiding te bewerkstelligen. Toch is er één case die succesvol is in het buitenland zonder investeerder. Dit kan mede verklaard worden doordat de oprichter een internationaal georiënteerde opleiding heeft gevolgd en buitenlandse (werk)ervaring heeft opgedaan.

“Als ik het in het buitenland goed zou willen doen, dan zou ik een team van vier ergens moeten stationeren. Ik denk dat dat de enige manier is om het echt te gaan doen. We hebben het wel geprobeerd met agenten, maar dat blijven toch moeilijke samenwerkingen.” (Freek Zindel, Aanmelder.nl)

5.3.5. De subsidiegebruiker

De bootstraptechnieken die een subsidiegebruiker hanteert zijn erop gericht om subsidies en/of gesubsidieerde kredieten te verkrijgen. Een overzicht van de gebruikte subsidiegebruiker-technieken van de cases, staat in tabel 9. In deze tabel staat ook aangegeven hoeveel cases de technieken hebben gebruikt en hoeveel cases deze technieken stimulerend of beperkend vonden voor de bedrijfsgroei. Dit is uitgesplitst naar de vier typen bedrijven. Uit de cijfers in de tabel blijkt dat subsidiegebruiker-technieken de bedrijfsgroei bij de cases stimuleren. Deze technieken bestaan uit: het gebruikmaken van de WBSO subsidie en overige subsidies.

	Hoeveel cases gebruiken de techniek?				# stimulerend	# beperkend	
	Zonder investeerder		Met investeerder		Totaal		
Subsidiegebruiker technieken	Snel N=3	Geleidelijk N=3	Snel N=2	Niet gedefinieerd N=2	N = 10	N=10	N=10
1. WBSO subsidie	3	2	2	2	9	9	0
2. Overige subsidies	0	0	1	2	3	3	0

Tabel 9: Gebruikte subsidiegebruiker-technieken en het effect op de bedrijfsgroei. N staat voor aantal cases.

WBSO subsidie

Negen van de tien cases maken gebruik van de WBSO subsidie. Eén case maakt hier nog geen gebruik van omdat er alleen drie eigenaren werkzaam zijn, waardoor het nog niet zinvol is om daar tijd in te steken. De WBSO subsidie is een fiscale regeling voor research en development, waarmee een belastingkorting op de loonkosten voor het personeel wordt verkregen. De cases hebben deze subsidie verkregen omdat zij fundamenteel onderzoek doen naar technologische innovatieve vraagstukken. Des te meer personeel er in dienst is, des te groter de korting op de loonkosten. Dit stimuleert de opbouw van financiële middelen, waardoor de cases meer kunnen investeren in het aannemen van personeel en in de ontwikkeling van het product om daarmee een verdere bedrijfsgroei te realiseren.

Overige subsidies

Er zijn drie cases die meer gebruik maken van subsidies dan de andere cases. Zij maken naast de WBSO subsidie gebruik van gesubsidieerde kredieten. Deze drie cases beschikken over investeerders, echter hangt dit niet direct samen met het verkrijgen van meer subsidies. Er zijn namelijk twee cases, die voordat zij investeerders kregen, al gesubsidieerde kredieten of een rentevrije lening ontvingen. Wel is er één snelgroeiende case die de meeste subsidies (4) heeft genoten van alle cases. Deze subsidies hielpen de oprichters om langer 100% van de aandelen te kunnen behouden.

“De investering van de eerste drie jaar is uit onze eigen cash en van subsidies gekomen. We hebben in totaal vier subsidies gehad gedurende weg. De subsidies hebben ervoor gezorgd dat we langer een 100% belang in ons bedrijf konden houden.” (Jeroen Evers, Transsmart)

“Sinds begin dit jaar maken we gebruik van de WBSO subsidie. Dit heeft een gigantische impact. Van deze korting op de loonsom werken nu een paar extra mensen van. Het is echt top. We hebben verder nog een innovatiekrediet lopen.” (Maurice Kroon, Yippie)

5.4. Groeimotivatie ondernemers

In deze paragraaf wordt geanalyseerd wat voor soort groeimotivatie ondernemers uit de cases hebben. Ondernemers met een ‘Rich’ motivatie willen de financiële waarde van de onderneming maximaliseren. Zij zijn bereid om (een deel van) de controle in de onderneming op te geven als dat de groei van de onderneming ten goede komt. Ondernemers met een ‘King’ motivatie willen de controle in het eigen bedrijf juist behouden en zijn niet bereid om andere van ‘buiten’ toe te laten. In dit onderzoek zien we ook nog een groei-motivatie die hier tussenin zit (neutraal genoemd).

Er zijn vijf cases met een ondernemer die gedreven worden door een ‘Rich’ motivatie. Vier van deze cases hebben een investeerder, één case is voornemens om deze aan te trekken. Drie cases zijn

snelgroeiend, bij de overige twee cases is de groei nog niet gedefinieerd. Al deze ondernemers willen de onderneming zo groot mogelijk maken, zijn/of willen actief zijn in meerdere landen en zijn bereid om (een deel) van de controle in het bedrijf uit handen te geven op het moment dat dit nodig is om het bedrijf sneller te laten doorgroeien. Er zijn drie geleidelijk groeiende cases met een ondernemer die gedreven worden door een 'King' motivatie. Deze cases heeft geen investeerder nodig gehad en/of wilt dit in de toekomst (liever) niet. Ondernemers binnen deze cases hebben de ambitie om geleidelijk te groeien en zijn niet bereid om de controle in het bedrijf uit handen te geven zolang zij actief zijn in het bedrijf. De derde categorie cases hebben een sterke financiële positie opgebouwd en zien in Nederland (nog) voldoende uitbreidingsmogelijkheden. Ondernemers binnen deze cases zijn neutraal wat betreft groei-motivatie. Zij willen de controle (langere tijd) in het bedrijf behouden en laten daarmee een 'King' motivatie zien. Aan de andere kant staan zij wel open voor een investeerder op het moment, dat deze naast geld ook kennis en kunde meebrengt om de volgende stap als bedrijf te maken. Bijvoorbeeld om naar het buitenland uit te breiden. Dit duidt meer op een Rich motivatie.

"Als het nodig is om Athom nog veel groter te laten groeien met iemand anders in de dagelijkse leiding, dan is dat een optie." (Stefan Witkamp, Athom)

"Ik zou het wel moeilijk vinden als iemand anders in het bedrijf zou komen, die de dagelijkse leiding zou overnemen. Dit heb ik liever niet." (Julian Nooij, Brick Zero)

"We hebben een zeer goedlopend bedrijf, goeie marges, een heel leuk team, we hebben leuke uitdagingen en hele tevreden klanten. Moet je dan zoveel meer willen groeien? Het moet niet het doel zijn. Ik ben een beetje neutraal daarin." (Edwin Vlieg, Moneybird)

5.5. De groei bootstrapper

Na alle vijf typen financial bootstrappers te hebben geanalyseerd, wordt in dit hoofdstuk een profiel geschetst van de groei bootstrapper. In dit profiel wordt per type beschreven wat helpt om de opbouw van financiële middelen en een reputatie te stimuleren.

De zelffinancier

Als zelffinancier van je eigen onderneming helpt het om voldoende eigen middelen te hebben om een periode zonder salaris te kunnen overbruggen. Dit zorgt ervoor dat er voldoende tijd en middelen beschikbaar zijn om te kunnen investeren. Door met minimaal twee oprichters te starten, hoeven er geen personeelskosten gemaakt te worden in de opstartfase. Het hanteren van een verdienmodel waarbij maandelijks terugkerende omzet wordt gegenereerd, helpt om zo min mogelijk te hoeven voorfinancieren en te kunnen groeien uit eigen middelen. Het niet aantrekken van investeerders kan worden ingezet als onderscheidend vermogen om een goede reputatie op te bouwen. Door geen investeerders aan te trekken kunnen er sneller (strategische) beslissingen worden genomen, wat de klant- en personeelstevredenheid ten goede kan komen. Anderzijds kan het niet aantrekken van investeerders de bedrijfsgroei ook beperken. Wanneer de oprichters zelf weinig eigen middelen hebben om een kapitaalintensief product te ontwikkelen en te leveren, kan er niet gestart en gegroeid worden zonder investeerders. Daarnaast kan het niet beschikken over investeerders ook beperken omdat er, los van het kapitaal, onvoldoende kennis/kunde/netwerk in huis is om te kunnen doorgroeien van startup naar scale-up.

De netwerker

Het gehuisvest zijn in een incubator en meedoen aan starters/accelerator programma's, stimuleert de opbouw van financiële middelen doordat er toegang wordt verkregen tot netwerken die het bedrijf helpen om zich verder te ontwikkelen. Zowel qua financiën als op reputatie gebied. Het huren van een kantoor in een bedrijfsverzamelgebouw, drukt enerzijds de kosten en biedt anderzijds de mogelijkheid om in contact te komen met andere ondernemers om kennis uit te wisselen en zaken te doen. Door een kantoor te huren in een stad met een technische universiteit, kunnen er sneller en tegen lagere kosten werkstudenten worden aangetrokken. Het samenwerken met partners helpt om snel meer klanten aan te trekken en zorgt ervoor dat weerstand bij klanten in de begintijd kan worden overwonnen.

Uitsteller

Het niet opzettelijk uitstellen van betalingen helpt om een betrouwbare reputatie op te bouwen bij leveranciers en personeel. Door in de opstartfase gebruik te maken van eigen/tweedehands middelen kan er worden gespaard voor de aanschaf van nieuwe middelen. Hierdoor hoeft er niet geleased te worden, wat hoge rentekosten scheelt.

De minimaliseerder

Korte betalingstermijnen/voorbetalen met klanten afspreken en lange betalingstermijnen met grote leveranciers, helpen om zo min mogelijk te hoeven voorfinancieren. Wanneer de financiële middelen beperkt zijn in de opstartfase van het bedrijf, is het zaak om de kosten sterk te minimaliseren op het gebied van huisvesting, kantoormiddelen, marketing en personeel. Wanneer het bedrijf een product heeft en de eerste klanten heeft aangetrokken en daarmee geld wordt verdiend, stimuleert het de bedrijfsgroei door meer te investeren in deze zaken. Dit levert meer toegevoegde waarde op en een professionelere uitstraling. De groei en ondernemersprestaties kunnen ingezet worden om media aandacht te genereren, waarmee meer naamsbekendheid kan worden opgebouwd.

Subsidiegebruiker

Het gebruikmaken van subsidies en gesubsidieerde kredieten helpt om te beschikken over voldoende financiële middelen om te kunnen investeren in zaken die waarde opleveren voor de onderneming.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt ten eerste eerst een samenvatting gegeven van het gedane onderzoek, ten tweede wordt de onderzoeksvraag beantwoord, ten derde wordt de bijdrage voor de theorie en praktijk uiteengezet en tot slot worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

In Nederland zijn steeds meer startende bedrijven (startups), maar ook steeds minder snelgroeende bedrijven (scale-ups). Uit onderzoek is gebleken is dat het financieren uit eigen middelen van bedrijfsgroei, het voor ondernemers moeilijk maakt om van startup door te groeien naar scale-up. Het is daarom van belang voor startende ondernemers om te weten welke technieken de bedrijfsgroei uit eigen middelen kunnen beperken dan wel stimuleren. Deze technieken worden financial bootstrap technieken genoemd. Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen de gehanteerde financial bootstrap technieken en bedrijfsgroei in de ICT-sector in kaart te brengen. Dit leidde tot de volgende onderzoeksvraag:

Als ICT-bedrijven de intentie hebben om te groeien, in hoeverre stimuleren of beperken de gebruikte financial bootstrap technieken een succesvolle bedrijfsgroei tijdens de eerste tien jaar na oprichting?

Aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen financial bootstrap technieken en bedrijfsgroei is besloten om kwalitatief explorerend onderzoek te doen. De financial bootstrap technieken zijn onderzocht aan de hand van de vijf typen bootstrappers van Winborg & Landström (2000). De groeimotivatie van ondernemers in relatie tot bedrijfsgroei is onderzocht aan de hand van de 'Rich' versus 'King' theorie van Wasserman (2012). Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen met de eigenaren van tien ICT-bedrijven in Nederland. Er is onderzocht wat de invloed is geweest van gebruikte financial bootstrap technieken op de opbouw van financiële middelen en reputatie van deze bedrijven. Door bedrijven met en zonder externe investeerders te selecteren en te variëren op snelle en geleidelijke bedrijfsgroei kon worden onderzocht welke technieken een succesvolle bedrijfsgroei stimuleren dan wel beperken.

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat er veel financial bootstrap technieken zijn die een succesvolle bedrijfsgroei stimuleren. Toch zijn er ook een aantal technieken die de bedrijfsgroei kunnen beperken. Als zelffinancier van je eigen onderneming geldt dat het beschikken over voldoende eigen middelen bijdraagt aan het realiseren van een snelle bedrijfsgroei. Hiermee kan langer het salaris aan de ondernemer worden uitgesteld, waardoor er meer middelen beschikbaar zijn om te investeren in groei. Het hanteren van een verdienmodel waarbij maandelijks terugkerende omzet wordt gegenereerd, helpt om zo min mogelijk te hoeven voorfinancieren en snel te kunnen groeien uit eigen middelen. Het niet aantrekken van investeerders kan de bedrijfsgroei ook beperken. Wanneer er weinig eigen middelen zijn en er een kapitaalintensief product ontwikkeld en geproduceerd moet worden, kan er zonder investeerders niet gestart worden. Ook kan het zijn dat de eigen middelen in de groeifase uitgeput raken, omdat de bedrijfsgroei veel voorfinanciering vraagt. Tot slot kan het zijn dat er wel voldoende eigen middelen zijn om bedrijfsgroei te realiseren, maar onvoldoende kennis/kunde/netwerk van investeerders om te kunnen doorgroeien van startup naar scale-up.

Netwerker-technieken stimuleren de bedrijfsgroei en hebben geen beperkend effect op de bedrijfsgroei. Het samenwerken met partners is echter een belangrijk verschil tussen de bedrijven die snel en geleidelijk groeien. De snelgroeiende bedrijven passen het affiliate marketingmodel toe en/of werken samen met schakels in de supply chain, in ruil voor commissie, om zo meer klanten aan te trekken. De geleidelijk groeiende bedrijven doen dit niet of nauwelijks, wat de snelheid van bedrijfsgroei beperkt.

Uitsteller-technieken worden nauwelijks toegepast bij zowel snelgroeiende als geleidelijk groeiende bedrijven. Het conform afspraak betalen van leveranciers draagt bij aan het opbouwen van een betrouwbare reputatie, wat de bedrijfsgroei stimuleert. Door geen spullen te leasen maar uit eigen middelen te kopen of tweedehands spullen te gebruiken/kopen, worden hoge rentekosten bespaard.

Het minimaliseren van de mate van voorfinanciering speelt een belangrijke factor in het kunnen realiseren van een snelle bedrijfsgroei uit eigen middelen. Andere minimaliseerder technieken helpen om in de opstartfase de kosten zo laag mogelijk te houden zodat er meer geld beschikbaar is om te investeren in groei. Maar deze minimaliseerder technieken kunnen een verdere groei ook beperken wanneer er na verloop van tijd teveel focus op de kosten blijft. Wanneer de eerste stappen in het

ontwikkelen en produceren van het product, het aantrekken van klanten en het opzetten van een rendabele business succesvol is verlopen, stimuleert het de bedrijfsgroei door deze kostenfocus los te laten en meer te investeren in zaken die waarde toevoegen en helpen om meer klanten en hoger gekwalificeerd personeel te kunnen aantrekken.

Het gebruikmaken van de WBSO subsidie stimuleert de bedrijfsgroei doordat de loonkosten lager zijn en daardoor meer geld geïnvesteerd kan worden in de ontwikkeling van het bedrijf. De WBSO subsidie biedt bedrijven een korting op de loonkosten. Daarmee is deze subsidie echter geen 'pure' subsidie te noemen.

Wanneer we kijken naar de invloed van de groeimotivatatie van ondernemers op de bedrijfsgroei, kan geconcludeerd worden dat ondernemers met een 'Rich' groeimotivatatie een snellere bedrijfsgroei laten zien dan ondernemers met een 'King' groeimotivatatie. De 'Rich' ondernemers hebben de ambitie om van startup tot scale-up door te groeien. Uit dit onderzoek blijkt dat de verdeling van bedrijven naar 'Rich' en 'King' motivatie niet voldoende is. Er zijn ook ondernemers die tussen deze twee motivaties in zitten (neutraal genoemd), aangezien zij de controle (langere tijd) willen behouden maar aan de andere kant wel open staan voor een investeerder op het moment dat deze naast geld ook kennis en kunde meebrengt om de volgende stap als bedrijf te zetten. De groep ondernemers met een 'neutrale' groeimotivatatie hebben ook een snelle bedrijfsgroei gerealiseerd, maar zijn meer gericht met hun bedrijf op de binnenlandse markt en minder op internationaliseren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze bedrijven minder snel zullen uitgroeien tot een scale-up dan de 'Rich' ondernemers.

Bijdrage aan de literatuur

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van theorie omtrent financial bootstrapping technieken en bedrijfsgroei van ondernemingen in de ICT-sector. In de huidige literatuur wordt naar financial bootstrapping gekeken vanuit een kostenperspectief; het doel van financial bootstrapping is om een bedrijf op te kunnen starten met beperkte middelen. In dit onderzoek kijken we naar financial bootstrapping vanuit een bedrijfsgroei perspectief. Dit onderzoek heeft een aantal nieuwe inzichten opgeleverd: bootstrap technieken die de bedrijfsgroei stimuleren zijn het gebruikmaken van een verdienmodel met vaste terugkerende inkomsten in abonnementsvorm, het aangaan van (affiliate) partnerships, het gebruikmaken van dropshipping en het starten met meerdere oprichters.

Winborg & Landström (2000) beschrijven vijf typen bootstrappers gekoppeld aan de fase waarin een bedrijf verkeert. Zij geven aan dat het type 'minimaliseerder' voorkomt in de volwassen en uitbreidende fase. In dit onderzoek is echter gevonden dat financial bootstrap technieken van het type 'minimaliseerder' juist worden toegepast in de beginfase. Dit onderzoek vindt dan ook bevestiging voor de theorie van Bhidé (2000), waarin wordt aangegeven dat ondernemers een U-bocht moeten maken om een beginnend bedrijf in een meer gevestigd bedrijf te transformeren. De onderzochte cases zonder investeerder laten na verloop van tijd het managen van een business met beperkte middelen los en gaan meer investeren in zaken die waarde toevoegen aan de onderneming, zoals het investeren in huisvesting, personeel en marketing.

Uit het onderzoek van Vanacker et al. (2011) is gebleken dat startende bedrijven die meer financiële middelen van de eigenaar gebruiken, meer tijdelijk personeel inhuren, hun klanten aansporen om

sneller te betalen en zich aanmelden voor subsidie programma's, meer groei in toegevoegde waarde (gemeten in productie minus kosten) realiseren na verloop van tijd. Deze theorie wordt grotendeels bevestigd in dit onderzoek. Het beschikken over voldoende eigen middelen van de ondernemer draagt bij aan het realiseren van een snelle bedrijfsgroei. Hiermee kan langer het salaris aan de ondernemer worden uitgesteld, waardoor er meer middelen beschikbaar zijn om te investeren in groei. Tevens is in dit onderzoek gebleken dat de WBSO subsidie belangrijk is voor de onderzochte cases en bijdraagt aan het kunnen financieren van bedrijfsgroei. Het inhuren van tijdelijk personeel is echter iets wat voornamelijk in de beginfase helpt om de opbouw van financiële middelen te stimuleren. Daarnaast geven de onderzochte cases aan dat het meer toegevoegde waarde oplevert door juist meer in (vast) hooggekwalificeerd personeel te investeren.

Bijdrage voor de praktijk

Dit onderzoek biedt ondernemers praktische inzichten hoe zij hun onderneming kunnen starten en snel laten groeien, zonder daarvoor externe financiering nodig te hebben. Ondernemers kunnen zichzelf voordat zij starten met hun bedrijf, afvragen of zij gedreven worden door een 'Rich', 'King' of neutrale groeimotivatie. De keuze hierin kan bijvoorbeeld invloed hebben op het wel of niet aantrekken van investeerders en de bereidheid om een deel van controle op te geven. Wanneer ondernemers het pad kiezen van 'King' of neutraal, kunnen zij een bootstrap strategie kiezen die helpt om uit eigen middelen een snelle bedrijfsgroei te kunnen realiseren. De Nederlandse overheid kan met de resultaten van dit onderzoek startende ondernemers meer handvatten geven om zonder externe financiering bedrijfsgroei te realiseren. Dit kan via de kamer van koophandel gecommuniceerd worden wanneer startende ondernemers zich inschrijven. In box 1 staan 10 bootstrap tips voor ondernemers beschreven.

10 Bootstrap tips voor ondernemers

- Zorg ervoor dat de hoeveelheid eigen middelen is afgestemd op de periode dat er zonder inkomsten overbrugd moet worden;
- Het hanteren van een verdienmodel waarbij maandelijks terugkerende omzet wordt gegenereerd, helpt om te kunnen groeien uit eigen middelen;
- Advertentiekosten op Google kunnen worden geminimaliseerd door organisch goed vindbaar te zijn op Google. Dit kan doormiddel van linkbuilding worden gerealiseerd;
- Door samen te werken met affiliate (media)partners kunnen klanten worden aangetrokken terwijl deze partners pas uitbetaald hoeft te worden wanneer geld binnen is;
- Een dropshipping constructie met een leverancier zorgt ervoor dat producten niet voorgefinancierd hoeven te worden;
- Door aan personeel in de begintijd te vragen of zij hun eigen computers zakelijk willen gebruiken (kosteloos), worden aanschafkosten bespaard/uitgesteld;
- Hoog- gekwalificeerd personeel kan worden aangetrokken tegen relatief lage vaste salarissen door hen ter compensatie aandelen certificaten te geven/laten verdienen;
- Door je te vestigen in een stad met een technische universiteit, trek je makkelijker technisch geschoolde werkstudenten aan;
- Door geen kantoor te huren en iedereen vanuit huis te laten werken, worden kantoorkosten bespaard en kan een hoge arbeidsproductiviteit worden gerealiseerd;
- Door niet telefonisch bereikbaar te zijn voor klanten, maar alleen per email, kan de arbeidsproductiviteit worden verhoogd en kunnen klanten scherpe tarieven worden aangeboden.

Box 1: Bootstrap tips.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt. Ten eerste wordt in dit onderzoek geen aselechte steekproef getrokken. Het eigen netwerk van de onderzoeker en of ondernemers willen mee werken aan het onderzoek speelt een rol in de selectie. Ten tweede richt dit onderzoek zich alleen op relatief jonge ICT-bedrijven. ICT-bedrijven die langer dan tien jaar bestaan worden niet meegenomen in dit onderzoek. Net zoals andere sectoren niet in dit onderzoek worden meegenomen. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten niet representatief voor de gehele populatie, er kunnen dan ook geen generaliseerbare uitspraken worden gedaan voor alle dienstverlenende ICT-bedrijven in Nederland. Om meer zekerheid over de uitkomsten van dit onderzoek te krijgen zal kwantitatief vervolgonderzoek moeten worden verricht. De conclusies uit dit onderzoek kunnen dan worden getest bij een grotere groep ondernemers in de ICT-sector.

In dit onderzoek zijn geen cases onderzocht die beschikken over een investeerder en geleidelijk groeien. Hierdoor is geen volledige vergelijking gemaakt tussen bedrijven met en zonder investeerder. Daarnaast zijn de resultaten van dit onderzoek gebaseerd op interviews met één persoon binnen een onderneming die op één moment hebben plaatsgevonden. Hierdoor kan het zijn dat ondernemers zaken zijn vergeten te benoemen en/of sociaal wenselijke antwoorden geven. Ook kunnen er gedurende de tijd een heleboel zaken veranderen in een onderneming. Een suggestie voor vervolgonderzoek is daarom om een kwalitatief onderzoek uit te voeren waarbij bedrijven over langere tijd worden gevolgd en waarbij meerdere functionarissen in de onderneming worden geïnterviewd om te kijken of er een eenduidig beeld is binnen één onderneming over de gebruikte bootstrap technieken en het effect hiervan op de bedrijfs groei.

Literatuur

Artikelen en boeken

- Auken, H. V. (2005). Differences in the Usage of Bootstrap Financing among Technology-Based versus Nontechnology-Based Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 93-103.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Bhide, A. (1991). Bootstrap finance: the art of start-ups. *Harvard business review*, 70(6), 109-117.
- Bhide, A. V. (2003). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.
- Cornwall, J. (2010). *Bootstrapping*. Prentice Hall.
- Blekman, T. (2011). *Corporate Effectuation: What Managers Should Learn from Entrepreneurs!* Academic Service.
- Carpenter, R. E., & Petersen, B. C. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance? *Review of Economics and statistics*, 84(2), 298-309.
- Carter, R. B., & Van Auken, H. (2005). Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2), 129-144.
- De Jong, J. P. J., Bodewes, W., & Harkema, S. (2007). *Winst door innovatie: Hoe ondernemers kansen zien en pakken*. Sdu Uitgevers.
- Ebben, Jay J. "Bootstrapping and the financial condition of small firms." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 15.4 (2009): 346-363.
- Ebben, J., & Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 851-865.
- Elfing, T. & W. Hulsink (2007), Networking by Entrepreneurs: Patterns of tie formation in emerging organizations, *Organization Studies*, 28 (12), 1849-1872.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019-1051.
- Harrison, Richard T., Colin M. Mason, and Paul Girling. "Financial bootstrapping and venture development in the software industry." *Entrepreneurship & Regional Development* 16.4 (2004): 307-333.
- Hite, J.M., Hesterly, W.S., 2001. The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal* 22, 275–286.
- Lewis, D. (1973). Counterfactuals and comparative possibility. In *Ifs* (pp. 57-85). Springer Netherlands.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster, 2009, 110-111.
- Reiss, B. (2009). *Bootstrapping 101: Tips to build your business with limited cash and free outside help*.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Van Auken, H. E., & Neeley, L. (1996). Evidence of bootstrap financing among small start-up firms. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 5(3), 235.

- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., & Sels, L. (2011). The Impact of Financial Bootstrap Strategies on Value Added in New Ventures: A Longitudinal Study.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.
- Winborg, J. (2009). Use of financial bootstrapping in new businesses: a question of last resort? *Venture capital*, 11(1), 71-83.
- Winborg, Joakim, and Hans Landström. "Financial bootstrapping in small businesses: examining small business managers' resource acquisition behaviors." *Journal of business venturing* 16.3 (2001): 235-254.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Documenten en internetpagina's

- Aanmelder (2009) geraadpleegd op 28 juli 2016 via <https://www.aanmelder.nl/nl/news/77/aanmelder-wint-ictdelta-startersprijz>
- Blank, S. (2010) What's A Startup? First Principles. Geraadpleegd op 22 februari 2016 via <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- CB Insights (2015) geraadpleegd op 13 april 2016 via <https://www.cbinsights.com/blog/european-unicorns-list/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2015) 'ICT kennis en economie 2015'. Geraadpleegd op 6 februari 2016 via <http://download.cbs.nl/pdf/ict-kennis-economie-2015-pub.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016) Geraadpleegd op 6 februari 2016 via <http://statline.cbs.nl/Statweb/?LA=nl>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016) 'Internationaliseringsmonitor' geraadpleegd op 13 april 2016 via <http://download.cbs.nl/pdf/2016-internationaliseringsmonitor-1e-kwartaal.pdf>
- Computerworld (z.j.) Geraadpleegd op 2 juli 2016 via <http://computerworld.nl/cloud/62599-wat-is-saas>
- Computerworld (z.j.) geraadpleegd op 24 augustus 2016 via <http://computerworld.nl/development/76168-wat-is-responsive-web-design>
- Deloitte (2015) Geraadpleegd op 2 juli 2016 via <http://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/technologie-media-telecom/articles/rankings-technology-fast50.html>
- Dutchincubator (z.j.) Geraadpleegd op 2 juli 2016 via <http://dutchincubator.nl/incubator/voorlichting/>
- HR2day (2015) geraadpleegd op 28 juli 2016 via (<http://www.hr2day.com/wp-content/uploads/2016/02/Algemene-Voorwaarden-SaaS-2.2-1-11-2015.pdf>)
- ING (z.j.) geraadpleegd op 28 juli 2016 via <https://www.ing.jobs/Nederland/Over-ING/Wat-ING-biedt/Agile-werken.htm>
- Jansen, J. & De Vos, L. (2015) ScaleUp Dashboard 2015. Geraadpleegd op 19 januari 2016 via http://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/Scale-up_Dashboard_2015.pdf
- Kennispark Twente (z.j.) geraadpleegd op 2 juli via <http://www.kennispark.nl/nl/do-business/top-regeling/>
- Kickstarter (2016) geraadpleegd op 2 juli via <http://www.livewallconcepts.nl/blog/kickstarter-van-start-in-nederland>
- Marketingportaal (z.j.) geraadpleegd op 13 augustus 2016 <https://www.marketingportaal.nl/online-marketing/wat-is-linkbuilding>

Ministerie van Economische zaken (2015) Sectoren in beeld. Geraadpleegd op 24 januari 2016 via http://topsectoren.nl/documenten/topsectoren/Jaarbericht-sectoren-2015_2015-02-13_204.pdf

Moneybird (2008) geraadpleegd op 28 juli 2016 via <https://www.moneybird.nl/blog/14-moneybird-affiliates-programma-gelanceerd/>

Ondernemen en Internet (z.j.) geraadpleegd op 28 juli 2016 via <http://www.ondernemeneninternet.nl/dropshipping/>

Ondernemen en Internet (z.j.) geraadpleegd op 13 augustus 2016 via <http://www.ondernemeneninternet.nl/affiliate-marketing/>

RVO geraadpleegd op 13 augustus 2016 via <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/wbso>

Salesforce (z.j.) geraadpleegd op 1 juli via <http://www.salesforce.com/nl/customers/stories/hr2day.jsp>

Startupbootcamp (2016) geraadpleegd op 19 juli 2016 via <http://www.startupbootcamp.org/accelerator/e-commerce-amsterdam/>

StartupDelta (2016) geraadpleegd op 16 mei 2016 via <https://www.startupdelta.org/startups>

Springest (2015) geraadpleegd op 13 augustus 2016 via <http://over.springest.nl/2015/12/09/springest-tweede-keer-beste-werkgever-nieuwe-helden/>

Van Dijk, M., Kruit, J.D. (THNK) Mogendorff, G. Scheper, W. (Deloitte) (2015) Scale-up: *The experience game*. Geraadpleegd op 22 februari 2016 via <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-analytics/deloitte-nl-data-analytics-onderzoeksrapport-scale-up-the-experience-game.pdf>

YesDelft (2013) geraadpleegd op 28 februari 2016 via <http://dutchincubator.nl/incubator/yesdelft-delft/>

Bijlage: Vragenlijst interviews

Algemeen

- Kunt u iets vertellen over uw bedrijf?
- Kunt u iets vertellen over uw functie binnen het bedrijf?
- Kunt u iets vertellen over de producten en/of diensten die uw bedrijf levert?
- Hoe is het bedrijf ontstaan?
- Met hoeveel oprichters zijn jullie het bedrijf begonnen?
- Wat voor achtergronden hebben de mede- oprichters?
- Hoeveel werknemers hebben jullie op dit moment in dienst?
- Wat voor reputatie heeft uw bedrijf in de markt?

Bedrijfsdoelstelling

- Wat was uw persoonlijke motivatie om te starten met dit bedrijf?
- Wat voor doelstellingen heeft u geformuleerd bij de start van het bedrijf?
- Zijn deze doelstellingen behaald?
- Wat is uw ambitie met het bedrijf voor de toekomst?
- Bent u bereid om met minder controle in het bedrijf genoeg te nemen, als dit ten gunste is voor de groei van de onderneming?

Financiële situatie van het bedrijf

- Hoe is de opstart van het bedrijf gefinancierd?
- Hoe ziet de omzetontwikkeling eruit sinds de opstart tot heden?
- Hoe ziet de winstgevendheid van het bedrijf eruit sinds de oprichting tot nu?
- Hoe ziet de groei per werknemer eruit sinds de opstart tot heden?
- Wat gebeurt er met de eventuele winst die er wordt gemaakt?
- Hoe ziet de cashflowontwikkeling van het bedrijf eruit?
- Participeren er investeerders in het bedrijf?
- Wanneer dit het geval is, wat voor soort investeerders zijn dit, wanneer zijn deze 'ingestapt'?
- Beschikken jullie over langlopende bankleningen?
- Wanneer dit het geval is, hoe en wanneer heeft u deze financiering weten te verkrijgen?
- Wat is de verhouding tussen vreemd en eigen vermogen en hoe ziet deze ontwikkeling er door de tijd uit?
- Als u wilt doorgroeien met het bedrijf, denkt u dan (extra) externe financiering nodig te hebben om dit te realiseren?
- Zo ja, denkt u dat deze financiering makkelijk verkregen kan worden?

Type bootstrapper

1. Zelf-financier

- Heeft u de start van het bedrijf (mede) met eigen geld gefinancierd?
- Zijn er familieleden of vrienden die geld aan het bedrijf hebben geleend?
- Is het voorgekomen dat u als eigenaar van het bedrijf uzelf geen of minder salaris heeft uitgekeerd om zo het geld in het bedrijf te houden?
- Werken of hebben er familieleden/vrienden in de onderneming gewerkt die zonder of tegen een beperkte vergoeding arbeid verrichten?
- Is er weleens gebruik gemaakt van een persoonlijk krediet of creditcard voor zakelijke uitgaven?
- Is het bedrijf opgericht vanuit het eigen huis in de opstartfase of heeft het direct een kantoor betrokken?
- Heeft u als eigenaar declarabel in andere bedrijven gewerkt om inkomsten te genereren?

- Zijn er andere (nog niet benoemde) financiële bronnen aangewend waarmee de opstart van het bedrijf (mede) mee is gefinancierd?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?

2. Relatie georiënteerde bootstrapper

- Wordt of is er een bedrijfsruimte gedeeld met een ander bedrijf?
- Worden er middelen geruild of geleend met andere bedrijven uit jullie eigen netwerk?
- Worden er middelen/apparatuur gezamenlijk met andere bedrijven ingekocht?
- Wordt er op geconsigneerde basis inkopen gedaan bij leveranciers?
- Wordt er kosteloos advies ingeschakeld vanuit jullie eigen netwerk bij bepaalde vraagstukken?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?

3. Uitsteller

- Worden betalingen aan leveranciers weleens uitgesteld of vertraagd? Waarom is dit het geval?
- Worden er middelen in het bedrijf geleased?
- Worden betalingen aan de belastingdienst weleens uitgesteld?
- Zijn er leveranciers voornamelijk geselecteerd op de langere betalingstermijn die zij aanboden?
- Zo ja, in welke fase van het bedrijf was dit het geval?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?

4. De minimaliseerder

- Worden er gebruikte middelen aangekocht in plaats van nieuw?
- Worden er kortingen aan klanten aangeboden in ruil voor eerdere betalingen?
- Wordt er met leveranciers onderhandeld over de meest gunstige betalingscondities?
- Worden er bepaalde technieken gebruikt om de voorraden zo laag mogelijk te houden?
- Worden er tijdelijke werknemers ingehuurd in plaats van 'vaste' krachten?
- Worden er sales functionarissen op grotendeels provisiebasis ingehuurd?
- Worden er stagiaires ingezet in het bedrijf?
- Worden er producten en/of diensten in licentie uitgegeven? (bijvoorbeeld franchise)
- Wordt er aan entrepreneurial marketing gedaan?
- Wordt er aan crowdfunding gedaan?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?
- Worden er bepaalde technieken gebruikt om de openstaande debiteuren zo snel mogelijk te ontvangen?
- Wordt er afscheid genomen van klanten die (frequent) te laat betalen?
- Wordt er een rente gerekend aan klanten te laat betalen?

- Worden dezelfde betalingscondities gehanteerd voor alle klanten?
- Wordt er ook vooruit betaald door klanten?
- Wordt er gebruik gemaakt van een factoring bedrijf voor debiteurenfinanciering om zo direct na het verzenden van de factuur te beschikken over je geld?
- Richt het bedrijf zich expliciet op klanten waarvan bij voorbaat al redelijk zeker is dat zij snel zullen betalen?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van financiële middelen?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?

6. Subsidie georiënteerde bootstrappers

- Wordt er gebruik gemaakt van subsidies of zijn er subsidies in het verleden ontvangen om bepaalde producten/diensten te ontwikkelen?
- Hoe stimuleerde dit de opbouw van financiële middelen?
- Hoe stimuleerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?
- Hoe blokkeerden de gebruikte technieken de opbouw van een goede reputatie?

Ontwikkeling van gebruikte financial bootstrap technieken door de tijd heen

- Indien er een investeerder in uw bedrijf is gekomen, heeft er zich toen een verandering in het gebruik van financial bootstrap technieken voorgedaan?
- Zo ja, wat is er precies verandert?
- Worden er andere financial bootstrap technieken gebruikt in de startup fase dan in het heden?
- Wordt er in meer of mindere mate financial bootstrapping technieken toegepast wanneer uw bedrijf er financieel beter voor staat?