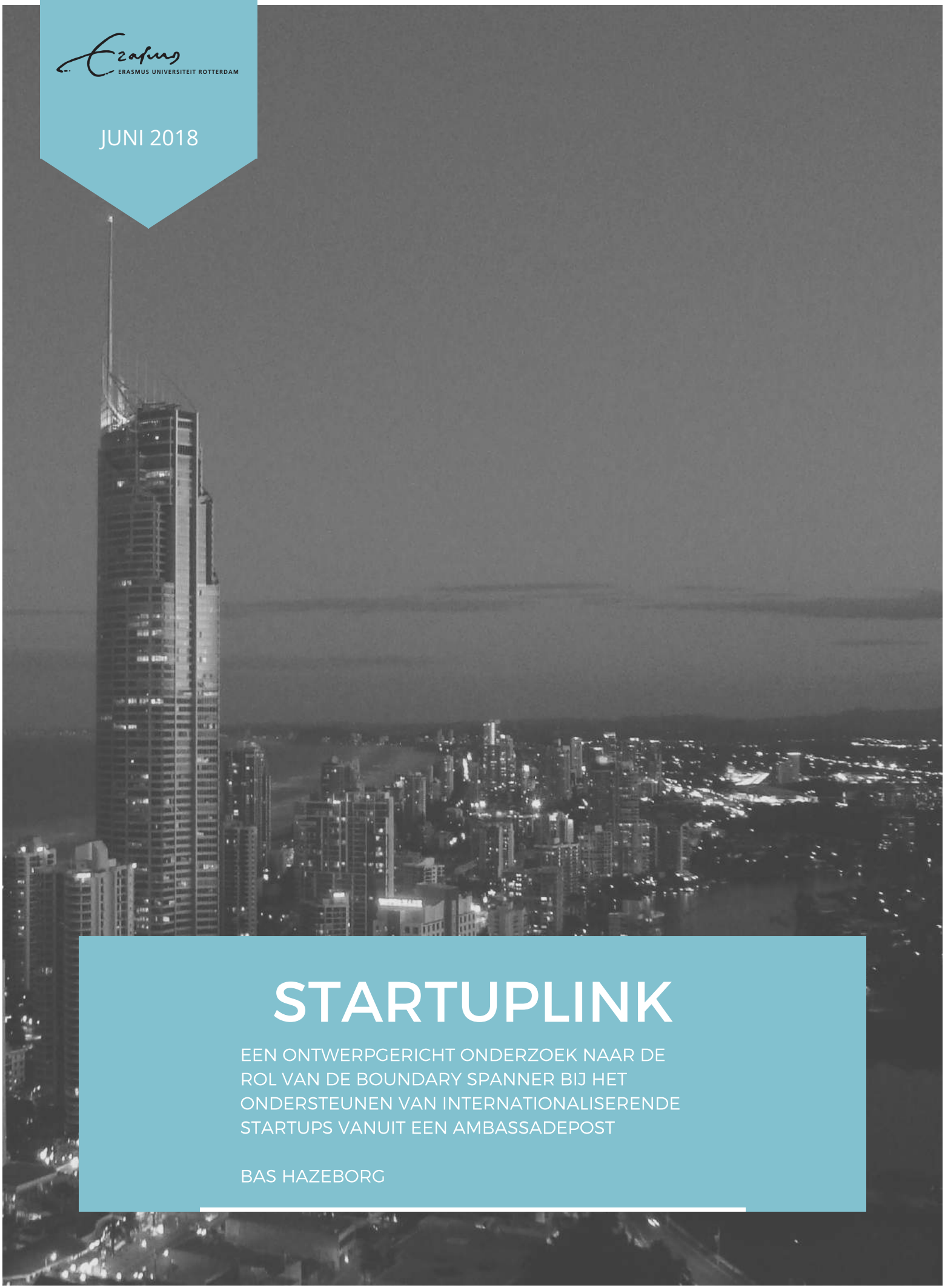


ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

JUNI 2018

STARTUPLINK

EEN ONTWERPGERICHT ONDERZOEK NAAR DE ROL VAN DE BOUNDARY SPANNER BIJ HET ONDERSTEUNEN VAN INTERNATIONALISERENDE STARTUPS VANUIT EEN AMBASSADEPOST

BAS HAZEBORG

MASTERSCRITPIE BESTUURSKUNDE: GOVERNANCE EN MANAGEMENT VAN COMPLEXE SYSTEMEN

3 juni 2018

Gegevens

Auteur: Bas Hazeborg
Studentnummer: 423771
Contact: bashazeborg@gmail.com

Instelling

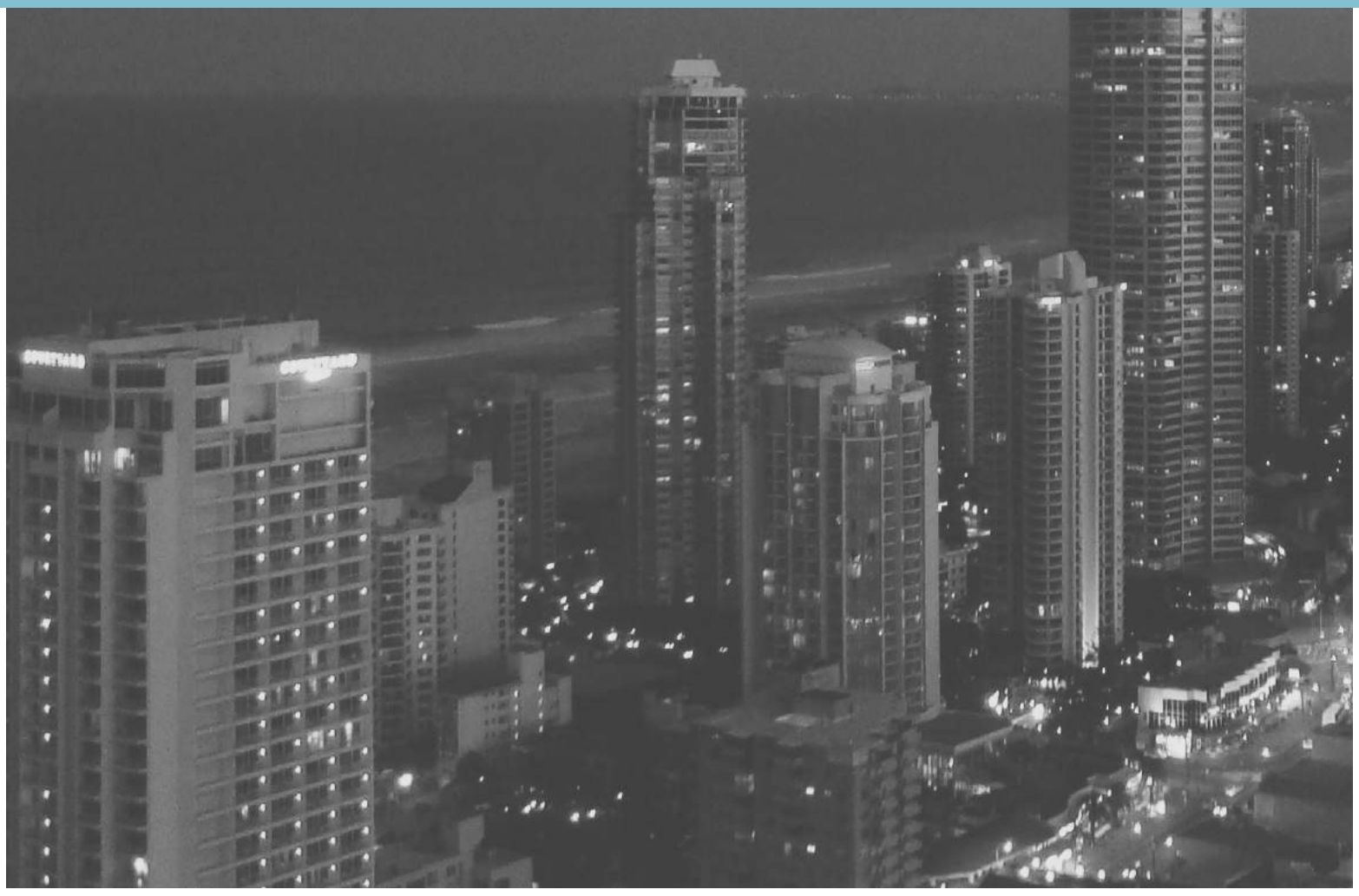
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde
Governance en Management van Complexe Systemen

Begeleiding

Begeleider: dr. W. H. Voorberg
Tweede lezer: prof. dr. M. W. van Buuren
Praktijkgegeleider: L. van der Stijl

Kernbegrippen

Startups, boundary spanner, ontwerpgerichte onderzoeksmethode



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN

STARTUPLINK

EEN ONTWERPGERICHT ONDERZOEK NAAR DE ROL VAN DE BOUNDARY SPANNER BIJ HET ONDERSTEUNEN VAN INTERNATIONALISERENDE STARTUPS VANUIT EEN AMBASSADEPOST

BAS HAZEBORG

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Voorwoord

Wat een onbeschrijfelijk mooi avontuur in dat knotsgekke India was dit zeg. In de maand juni van 2017 was ik klaar met mijn rechtenmaster en had naast mijn studie eigenlijk alles kunnen doen wat een studententijd fantastisch maakt. Er was echter nog die ene droom waar ik niet aan toe was gekomen in mijn zes goedgevulde studentenjaren: gedurende langere tijd wonen en werken in een totaal ander land dan Nederland. Zonder daar heel bewust voor te hebben gekozen werd dat land India, maar wat ben ik blij dat India mij gekozen heeft. Ondanks dat ik van India niet veel meer wist dan de naam van de premier, en dat New Delhi en Mumbai qua bevolking beide groter waren dan Nederland, klikte het sollicitatiegesprek met stagebegeleider Leonie van der Stijl. Per 1 september 2017 mocht ik beginnen als stagiair op de economische afdeling van de Nederlandse ambassade in New Delhi, waar ik ook de scriptie voor mijn tweede master Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus zou kunnen schrijven!

Van India wist ik weinig, maar van economische werkzaamheden en startups nog veel minder. Wonderbaarlijk genoeg bleken de werkzaamheden vooral een bestuurlijk karakter te hebben, waarmee ik als bestuurskundige in de dop wel wat kon. Naast het hele pallet aan ondersteunende taken mocht ik helpen bij het inrichten van de portefeuille startups, en daar tevens mijn scriptie over schrijven. Startups bleken een waanzinnig interessante doelgroep, waarin ik veel van mijn zoektocht naar zingeving in herkende. Het beleid, de wetenschappelijke literatuur en daadwerkelijke ondersteuning van startups stonden echter nog in de kinderschoenen en boden weinig houvast. Met het ambassadeproject StartupLink en deze scriptie waren we dan ook daadwerkelijk aan het pionieren bij het verbeteren van services aan internationaliserende startups in India.

Waar StartupLink en deze scriptie eerst twee complementaire onderdelen waren raakten ze gedurende de uitvoering steeds meer vervlochten. Een cruciale wending in mijn scriptieonderzoek die dit mogelijk heeft gemaakt is de toepassing van de ontwerpgerichte onderzoeksbenadering die door prof. dr. M.W. van Buuren en dr. W.H. Voorberg wordt gedoceerd. Deze masterscriptie is uniek in die zin dat het de eerste bestuurskundige scriptie is die de ontwerpgerichte benadering toepast bij het uitvoeren van een afstudeeronderzoek. De resultaten lijken veelbelovend: de ontwerpgerichte benadering biedt ruimte om mee te denken met de opdrachtgever, het onderzoek bij te schaven aan zowel nieuwe wetenschappelijke inzichten als praktijkervaringen en de opdrachtgever te betrekken bij het uitwerken van het onderzoek. Hierdoor verandert een scriptie van het wetenschappelijke advies in een daadwerkelijke oplossing voor actuele problemen. Vooral William Voorberg bedank ik hier heel erg graag voor zijn uitgebreide begeleiding.

Dit voorwoord is niet volledig zonder daarnaast mijn uitgebreide dank uit te spreken aan een aantal mensen. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn inspirerende stagebegeleider Leonie van der Stijl voor het bieden van een stageplek en hulp in het vinden van een eerste baan die ik nooit ga vergeten. Daarnaast is er mijn StartupLink consultant-buddy Thessa Bos. Met haar enorme warme persoonlijkheid en uitzonderlijke interesse in de ander hebben we samen richtinggevend inzichten opgedaan die bepalend waren voor StartupLink en deze scriptie. Er is natuurlijk meer dan werk, en dat bestond voor een belangrijk deel uit mijn huisgenoten Lars Olthof en Tatu Hocksell. Met hen heb ik India afgereisd, de meest bizarre avonturen in Delhi meegemaakt en mijn avonden gevuld in de sportschool en Summerhouse. Die andere trouwe steunpilaar is mijn inmiddels meer vriendinnetje dan collega Mini Dixit, met wiens steun en geruststellingen ik deze scriptie heb mogen schrijven. Dit Indiase avontuur was daarnaast überhaupt niet mogelijk geweest zonder onvoorwaardelijke steun van mijn ouders, broertje, oma en opa. Deze scriptie draag ik dan ook graag aan hen op.

Hartelijke groet,

Bas Hazeborg

Samenvatting

Het ondersteunen van Nederlandse startups in India

Steeds meer Nederlandse startups hebben interesse in India. De Nederlandse ambassade in India zoekt dan ook naar manieren om deze innovatieve bedrijven zo goed mogelijk te ondersteunen bij het aanboren van de Indiase markt. In het voorjaar van 2018 wil de ambassade daartoe een eenjarige pilot lanceren genaamd 'StartupLink', waarin Nederlandse startups intensief worden ondersteunt door een zogenaamde startup envoy – een startup specialist binnen de ambassadepost. De ambassade heeft behoefte aan een onderzoek waarin het functieprofiel van zo'n startup envoy alvast wordt verkend. Dit prototype kan worden gezien als een eerste verkenning van het uiteindelijke functieprofiel van de startup specialist binnen de ambassadepost. Met deze verkenning wil de ambassade bijvoorbeeld meer inzicht krijgen in het type werkzaamheden dat de startup envoy kan verrichten en over welke kwaliteiten deze persoon moet beschikken, vooruitlopende op de eigenlijke pilot.

De startup envoy als boundary spanner

Het prototype functieprofiel van de startup envoy, zoals verkend tijdens dit onderzoek, is geïnspireerd op de boundary spanner. Een boundary spanner is een persoon die processen en informatie binnen een netwerk verbindt ten behoeve van onder andere de doelstellingen van zijn eigen organisatie. De volgende hoofdvraag heeft centraal gestaan tijdens de uitvoering van dit onderzoek:

''Welke aspecten zijn relevant bij de positionering van een boundary spanners ter ondersteuning van internationaliserende startups vanuit een ambassadepost?''

De wetenschappelijke literatuur ten aanzien van boundary spanners is leidend geweest bij het schetsen van een eerste contouren van het prototype functieprofiel van de startup envoy. Het functieprofiel is vervolgens verder verkend met behulp de input van stakeholders uit het startup ecosysteem en door middel van de lessen uit het *Startup Service Lab.* In dit lab zijn vier Nederlandse startups intensief begeleid tijdens het aanboren van de Indiase markt. Hieruit komt naar voren over welke karakteristieken een boundary spanner dient te beschikken ter ondersteuning van internationaliserende startups, welke activiteiten de boundary spanner kan uitvoeren om dit te doen en hoe een boundary spanner zich moet verhouden tot de eigen organisatie. Dit onderzoek wordt afgesloten met een advies aan de Nederlandse ambassade hoe het functieprofiel van de startup envoy ingevuld dient te worden tijdens de lancering van de pilot StartupLink in het voorjaar van 2018.

De ontwerpgerichte methode

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een ontwerpgerichte methode, en wijkt daarmee op sommige onderdelen af van vergelijkbare afstudeeronderzoeken. In een ontwerpgericht onderzoek wordt het klassieke arsenaal van wetenschappelijke en analytische methoden gedurende vijf onderzoeksrondes gecombineerd met creatieve werkvormen om de voorlopige bevindingen te toetsen en eventueel bij te kunnen stellen. Dit leidt uiteindelijk tot een toegespitste probleemoplossing waarbij ruimte is voor nieuwe inzichten en creatieve oplossingen. Deze benadering, die leidend is bij de uitvoering van dit onderzoek, staat binnen de bestuurskunde vooralsnog in de kinderschoenen. Met dit onderzoek wordt de toepasbaarheid van de ontwerpgerichte benadering verkend bij het bieden van oplossen voor complexe vraagstukken door studenten in de laatste fase van hun studie. De ervaringen opgedaan tijdens dit onderzoek bepalen mede of een ontwerpgerichte benadering geschikt is voor het doen van praktijkgericht onderzoek van complexe vraagstukken door studenten. De discussie van dit onderzoek worden verschillende bevindingen ten aanzien van de ontwerpgerichte methode behandeld.

Inhoudsopgave

Voorwoord **1**

Samenvatting **2**

Inhoudsopgave **4**

Introductie **7**

Hoofdstuk 1 – Introductie **8**

1.1. Nederlandse startups in India 8

1.2. Probleemverkenning 8

1.3. Ontwerpgericht onderzoek 9

1.4. Relevantie 10

1.5. Opbouw van het onderzoek 11

Methodologie **12**

Hoofdstuk 2 – Een ontwerpgericht onderzoek **13**

2.1. Inleiding 13

2.2. Contouren van een ontwerpgericht onderzoek 13

2.3. Randvoorwaarden bij een ontwerpgericht onderzoek 15

2.4. Betrouwbaarheid en validiteit 16

Empirie **17**

Hoofdstuk 3 – Begrijpen **18**

3.1. Inleiding 18

3.2. Begrijpende methodes 18

3.3. Uitdagingen voor Nederlandse startups in India 19

Hoofdstuk 4 – Definiëren **20**

4.1. Inleiding 20

4.2. Definiërende methodes 20

4.3. Probleemanalyse 20

4.4. Hoofdvraag 21

Hoofdstuk 5 – Bedenken **22**

5.1. Inleiding 22

5.2. Bedenkende methodes 22

5.3. De boundary spanner in de literatuur 23

5.4. Brainstormen met stakeholders uit het startup ecosysteem 25

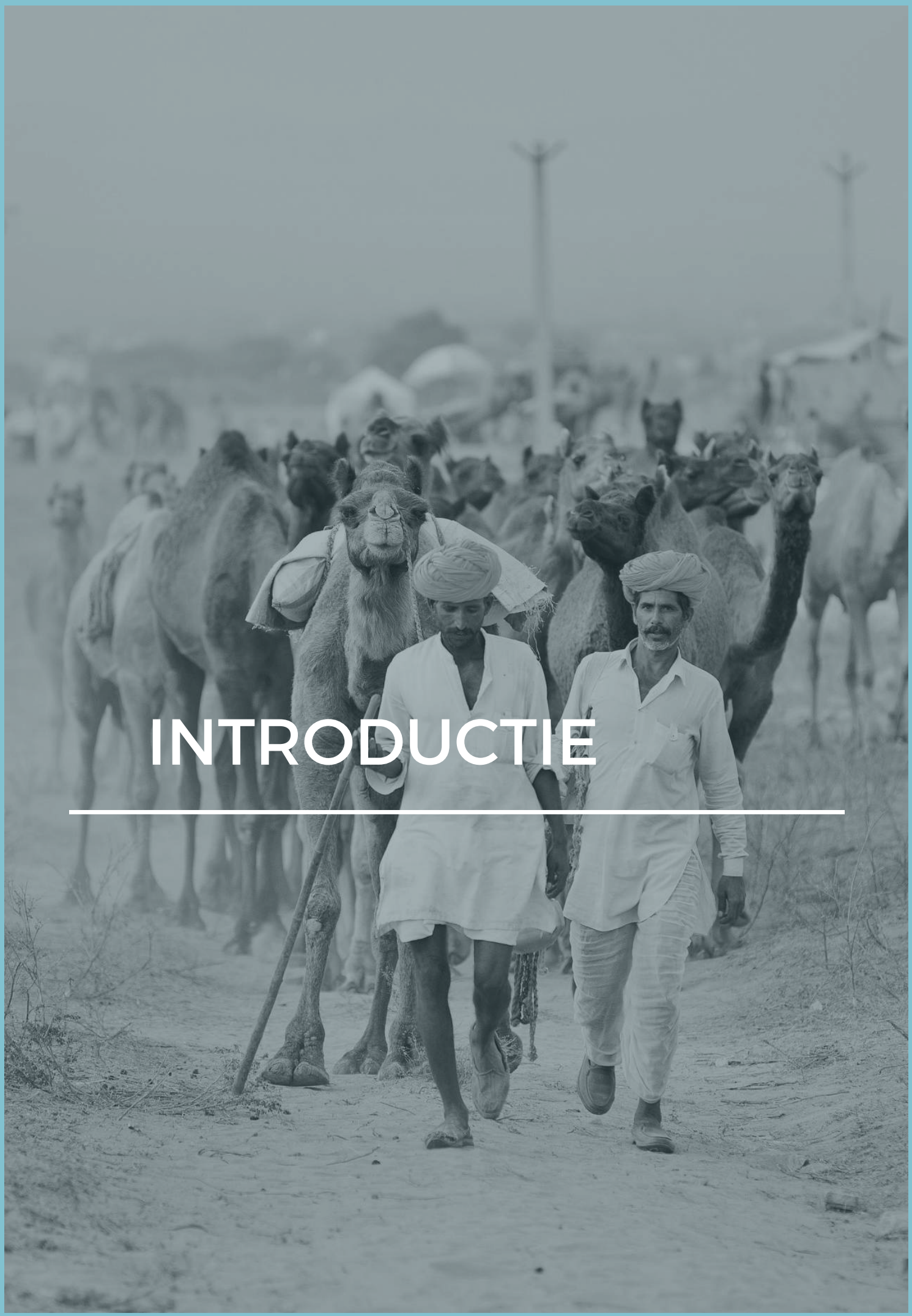
5.5. Inbreng van het managementteam van de ambassade 29

5.6. Tussenconclusie 30

Hoofdstuk 6 - Verfijnen **31**

6.1. Inleiding 31

6.2. De verfijnende methode 31
6.3. Ervaringen 33
6.4. Tussenconclusie 38
Hoofdstuk 7 – Destilleren 39
7.1. Inleiding 39
7.2. De destillerende methodes 39
7.3. Het prototype functieprofiel van de startup envoy 39
Conclusie en discussie **40**
Hoofdstuk 8 – Conclusie 41
8.1. Inleiding 41
8.2. Lessen over de karakteristieken van de boundary spanner 41
8.3. Vervolgonderzoek: samenhang tussen onderdelen van het functieprofiel 45
Hoofdstuk 9 – Discussie 46
9.1. Inleiding 46
9.2. De validiteit van de resultaten 46
9.3. De toepassing van de ontwerpgerichte onderzoeksmethode 46
Bijlages **47**
Bijlage 1 - Literatuurlijst 48
Bijlage 2 - Brainstormsessies 51
Bijlage 3 - Rapport 'How to improve our support for internationalizing startups' 67
Bijlage 4 - Pitch document 'StartupLink' 76
Bijlage 5 - Presentatie voorlopige onderzoeksresultaten 'StartupLink' 79
Bijlage 6 - Verslag na aanleiding van presentatie voorlopige onderzoeksresultaten 'StartupLink' 82
Bijlage 7 – Uitnodiging Startup Service Lab 84
Bijlage 8 - Samenvatting en resultaten Startup Service Lab - Startup I 86
Bijlage 9 - Samenvatting en resultaten Startup Service Lab - Startup II 91
Bijlage 10 - Samenvatting en resultaten Startup Service Lab - Startup III 96
Bijlage 11 - Samenvatting en resultaten Startup Service Lab - Startup IV 101



INTRODUCTIE

Hoofdstuk 1 – Introductie

1.1. Nederlandse startups in India

India is *booming:* met ongeveer 1,3 miljard inwoners en een middenklasse van 250 miljoen is de potentiele afzetmarkt gigantisch (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2017). Dankzij een groei van ongeveer 7% van het BBP in de afgelopen jaren is het een van de snelst groeiende economieën van de wereld (Asian Development Bank, 2017). Tevens neemt het aantal hoger opgeleiden de komende jaren fors toe en zijn er veel mogelijkheden voor innovatie en productontwikkeling in deze markt (NOS, 2017). India biedt dus volop kansen voor ondernemers in verschillende marktsectoren (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2017). Het is dan ook geen wonder dat steeds meer Nederlandse bedrijven interesse tonen in het aanboren van de Indiase markt (Trouw, 2017). Ook meer en meer startups staan te popelen om zich in Indiase startupsteden als Bangalore en Haiderabad te vestigen (NOS, 2017).

Vanwege het belang voor de eigen economie ondersteunt de Nederlandse overheid bedrijven die in het buitenland willen gaan produceren of dit al doen (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2017). Nederlandse bedrijven die zich vestigen in het buitenland groeien in de regel sneller en zijn vaker groter, sterker en innovatiever dan bedrijven die slechts in Nederland actief zijn (Kamp, 2014). Grote, sterke en innovatieve bedrijven zijn goed voor de concurrentiepositie van Nederland en daarmee voor de eigen werkgelegenheid en economie (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2017). De Nederlandse overheid noemt internationaliserende *startups* als belangrijke doelgroep die ondersteuning verdient bij het aanboren van een buitenlandse markt (Kamp, 2014). Vanwege de beperkte omvang van de Nederlandse afzetmarkt liggen er veel groeikansen voor deze startups in het buitenland, maar deze bedrijven hebben vaak niet de financiële middelen of bijvoorbeeld personele capaciteit om deze markten aan te boren. Nederland ondersteunt startups om die reden bij het aanboren van interessante buitenlandse groeimarkten (Kamp, 2016).

De economische diplomatie in India heeft als doel om het Nederlandse bedrijfsleven te ondersteunen bij het aanboren van deze markt (Trade Network India, 2017). Ten aanzien van het traditionele midden- en kleinbedrijf heeft de ambassade een aantal beproefde diensten en instrumenten om dat goed te kunnen doen (Buitenlandse Zaken, 2016). De Nederlandse ambassade voorziet deze bedrijven bijvoorbeeld van informatie over de Indiase markt, koppelt ze aan de juiste Indiase partners tijdens een handelsmissies of netwerkrecepties, vergroot de kredietwaardigheid door haar naam te verbinden aan bedrijven en verleent ondersteuning wanneer er oneerlijke handelsbarrières worden opgeworpen (Buitenlandse Zaken, 2016). De Nederlandse ambassade merkt echter dat dit klassieke en beproefde arsenaal van instrumenten en werkwijzen ter ondersteuning van het Nederlandse midden- en kleinbedrijf niet aansluit bij de behoeften van startups die de Indiase markt willen aanboren (Team Startups – Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017).

1.2. Probleemverkenning

Ondanks de potentie van de Indiase markt ervaren Nederlandse startups een aantal uitdagingen bij het internationaliseringsproces naar dit land, wat erin resulteert dat dit buitenlandse avontuur vaak vroegtijdig wordt afgebroken (Trade Netwerk India, 2017). Hoewel het Indiase startup ecosysteem een groot aantal ondersteunende organisaties heeft zijn de diensten vaak erg versnipperd en lastig te vinden voor Nederlandse startups die niet bekend zijn in India (Trade Netwerk India, 2017). Mede hierdoor heeft slechts een tweetal Nederlandse startups met een interesse in India zich de afgelopen jaren succesvol weten te vestigen op deze markt. De ambassade streeft er naar om dit aantal te verhogen (Trade Network India, 2017).

Tot op heden is er nog geen onderzoek gedaan naar de rol van de ambassadeposten als verbinder tussen startups en belangrijke stakeholders in een buitenlands startup ecosysteem (Bala Subrahmanya, 2017). In het voorjaar van 2018 wil de ambassade daarom een eenjarige pilot lanceren genaamd 'StartupLink'. Het managementteam van de ambassade (2017) wil dat een startup envoy – een startup specialist binnen de Nederlandse ambassade – zich toe gaat leggen op het ondersteunen van internationaliserende startups. De zogenaamde startup envoy moet zich gedurende de looptijd van deze pilot gaan verdiepen in Nederlandse startups en het Indiase startup ecosysteem. Op deze manier kan de startup envoy meer gevoel krijgen voor de behoeften van deze doelgroep en de beschikbare diensten in het Indiase startup ecosysteem. Dit moet er uiteindelijk aan bijdragen dat meer Nederlandse startups zich succesvol op de Indiase markt weten te vestigen (Trade Network India, 2017). Ter voorbereiding op deze pilot dient het functieprofiel van de startup envoy in dit onderzoek als prototype te worden verkend.

Vanwege het ontbreken van vergelijkbare praktijkvoorbeelden is het prototype functieprofiel van de startup envoy geïnspireerd op de boundary spanner. Een boundary spanner is een persoon die zijn organisatie verbindt met het bredere netwerk waarin de organisatie actief is, bijvoorbeeld door informatie met de juiste spelers binnen een netwerk te delen of processen aan elkaar te linken (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Een boundary spanner verricht bepaalde werkzaamheden om zijn organisatie te verbinden aan het netwerk waarin de organisatie actief is en dient te beschikken over een aantal competenties om dit goed te kunnen doen. Wat het effect is van de werkzaamheden van de boundary spanner hangt erg af van zijn eigen eigenschappen en de verhouding die de boundary spanner heeft tot zijn eigen organisatie en het netwerk waarin hij actief is (Williams, 2002). Vertrouwen van het netwerk en de eigen organisatie, voldoende capaciteit, begrenzing van werkzaamheden en adaptievermogen van de eigen organisatie bepalen mede het effect dat de boundary spanner weet te bereiken (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Edelenbos & Klijn, 2007; Stephenson & Schnitzer, 2006; Van Meerkerk, 2014; Smit & Wandel, 2006). Dit onderzoek beschrijft welke aspecten relevant zijn bij de positionering van een boundary spanner ter ondersteuning van internationaliserende startups vanuit een ambassadepost. De volgende hoofdvraag staat dan ook centraal in dit onderzoek, die in de loop van het onderzoek verder wordt geconcretiseerd aan de hand van voorlopige bevindingen:

''Welke aspecten zijn relevant bij de positionering van een boundary spanners ter ondersteuning van internationaliserende startups vanuit een ambassadepost?''

1.3. Ontwerpgericht onderzoek

Vanwege het ontbreken van een beproefd wetenschappelijk kader bij de ondersteuning van internationaliserende startups is ervoor gekozen dit onderzoek uit te voeren door middel van de ontwerpgerichte onderzoeksmethode zoals beschreven door Van Buuren (2017). Een ontwerpgericht onderzoek is namelijk een kansrijke manier om tot oplossingen te komen voor problemen met complexiteit, onvoorspelbare dynamiek en normatieve controverse over hoe het vraagstuk geïnterpreteerd en afgebakend dient te worden (Van Buuren, 2017). Over deze problemen is veel onwetendheid die met de beschikbare hulpbronnen niet weg te nemen zijn. Met een ontwerpgericht onderzoek wordt al zoekende en uitproberende getracht inzicht te verkrijgen in een probleem samen met de uitvoeringspraktijk, zonder te werken met vooraf vaststaande hypotheses en theorieën (Van Buuren, 2017). Dit leidt uiteindelijk tot een toegespitste probleemoplossing waarbij ruimte is voor nieuwe inzichten en creatieve oplossingen (Van Buuren, 2017). In dit geval is ingezoomd op de manier waarop internationaliserende startups vanuit een ambassadepost ondersteunt kunnen worden door een boundary spanner. Door uit de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van boundary spanning te putten en vervolgens in de praktijk te toesten en met de uiteindelijke gebruikers is toegewerkt naar een prototype functieprofiel van de startup envoy. Daarmee wijkt het gebruik van wetenschappelijke literatuur af van de meer traditionele scriptie.

Waar traditionele afstudeeronderzoeken gewoonlijk beginnen met een wetenschappelijk kader om een geconstateerd probleem te duiden en te kaderen, wordt in dit onderzoek uit de literatuur geput om een oplossingsrichting te kunnen formuleren voor een ongetemd probleem. Om die reden komt de wetenschappelijke literatuur in het midden van het onderzoek terug, waar dat traditioneel gezien veel meer in de beginfase plaatsvindt. Het volgende hoofdstuk in dit onderzoek bevat een uitgebreide verantwoording van de manier waarop dit ontwerpgerichte onderzoek zal worden verricht en welke randvoorwaarden en aannames hierbij van belang zijn.

1.4. Relevantie

1.4.1. Maatschappelijke relevantie

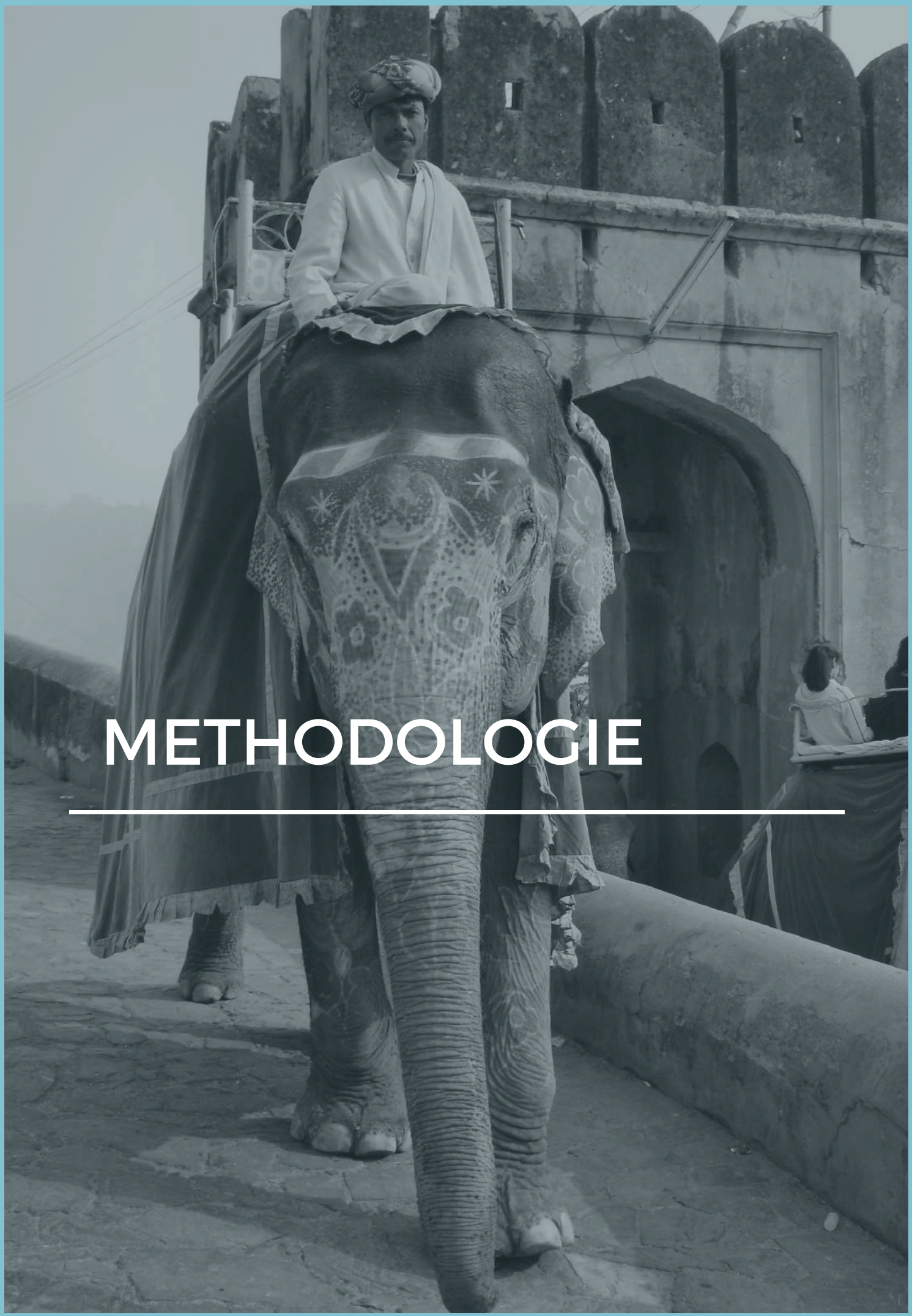
De Nederlandse overheid stimuleert startups om over de grenzen van het eigen land heen te kijken (Kamp, 2014). Vanwege de beperkte omvang van de Nederlandse afzetmarkt liggen er veel groeikansen voor deze startups in het buitenland. Nederlandse startups kunnen alleen volledig tot ontwikkeling komen als ze zich ook oriënteren op kansen in andere markten, en dienen daarom te worden ondersteunt bij het aanboren van deze markten (Kamp, 2016). Hoewel er veel politieke en maatschappelijke aandacht is voor de ondersteuning van internationaliserende startups, zoeken zowel het ministerie als de ambassades nog naar de manier om deze doelgroep te ondersteunen (Team Startups – Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). Met dit onderzoek wordt bijgedragen aan de kennis over de rol die een ambassade kan hebben bij het ondersteunen van startups op een buitenlandse markt, die kan worden ingezet om de serviceverlening aan internationaliserende startups wereldwijd te verbeteren. Uiteraard werkt dit onderzoek daarnaast toe naar een concreet advies over hoe een envoy vanuit Nederlandse ambassade in India startups kan ondersteunen bij het aanboren van deze markt.

1.4.2. Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke literatuur die de link legt tussen overheidsondersteuning bij de succesvolle ontwikkeling van startups staat nog volop in de kinderschoenen (Startup Genome, 2017). Dit onderzoek beschrijft hoe een boundary spanner internationaliserende startups kan ondersteunen bij het aanboren van een buitenlandse markt. Daarmee is dit het eerste onderzoek dat de link legt tussen de rol van de boundary spanner bij de begeleiding van startups in een vreemd startup ecosysteem (Bala Subrahmanya, 2017). Ook wordt concreet bijgedragen aan de kennis over de rol van de boundary spanner bij de begeleiding van internationaliserende startups, en welke karakteristieken daarbij van belang zijn. Dit onderzoek levert onder andere kennis op over te verrichten boundary-spanning activiteiten in deze context, het belang van voldoende capaciteit en hoe boundary judgement ingericht kan worden. Om hier meer over te weten te komen – of over de aanvullende kennis opgedaan in de uitvoering van dit onderzoek - verwijs ik graag naar de volgende hoofdstukken van dit rapport. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zit daarnaast in de bijdrage aan wetenschappelijke methodiek. De ontwerpgerichte benadering, die leidend is bij de uitvoering van dit onderzoek, staat binnen de bestuurskunde vooralsnog in de kinderschoenen (Van Buuren, 2017). Met dit onderzoek wordt de toepasbaarheid van de ontwerpgerichte benadering verkend bij het bieden van oplossen voor complexe vraagstukken door studenten in de laatste fase van hun studie. De ervaringen opgedaan tijdens dit onderzoek bepalen mede of een ontwerpgerichte benadering geschikt is voor het doen van praktijkgericht onderzoek van complexe vraagstukken door studenten.

1.5. Opbouw van het onderzoek

'StartupLink' is opgebouwd uit vier samenhangende delen. Het eerste deel is het voorliggende onderdeel, namelijk de inmiddels afrondende introductie. Het volgende onderdeel vormt de methodologie, waarin de methodologische verantwoording wordt gegeven van dit ontwerpgerichte onderzoek en de randvoorwaarden die daarop van toepassing zijn worden toegelicht. Deel drie is de kern van dit onderzoek, waarin aan de hand van de vijf onderzoekrondes zal worden toegewerkt naar een probleemoplossing voor het voorliggende vraagstuk. In het laatste en afsluitende deel van dit onderzoek worden concrete probleemoplossing gepresenteerd en enkele aspecten van dit onderzoek nader toegelicht.



METHODOLOGIE

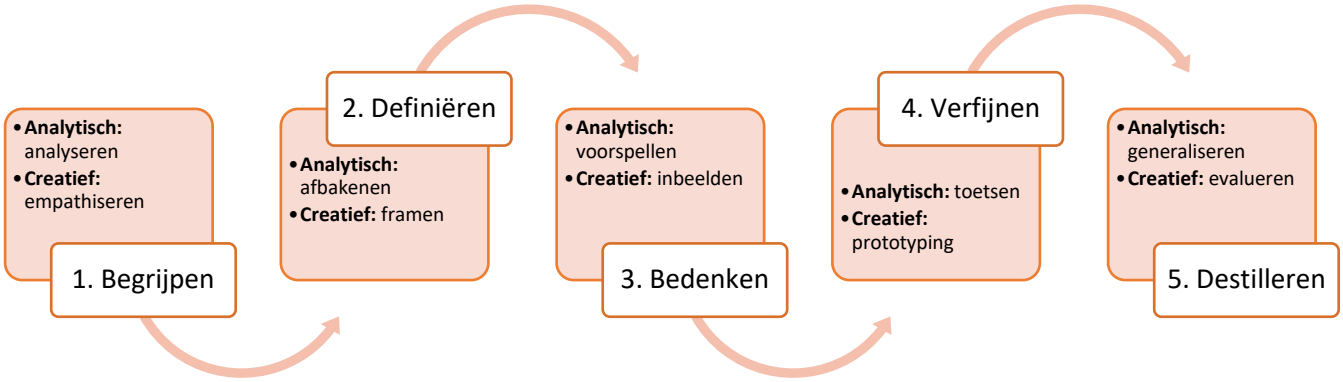
Hoofdstuk 2 – De ontwerpgerichte benadering

2.1. Inleiding

Startups dwingen niet alleen de ambassade om na te denken over nieuwe werkwijzen ter ondersteuning van deze doelgroep. Ook de wetenschap wordt uitgedaagd met nieuwe inzichten te komen om internationaliserende startups beter te ondersteunen (Startup Genome, 2017). Deze uitdaging werd in dit onderzoek verkend door middel van een ontwerpgerichte onderzoek, een onderzoeksmethode waarin al zoekende en uitproberende inzicht wordt verkregen in een probleem, zonder te werken met vooraf vaststaande hypotheses en theorieën (Van Buuren, 2017). In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de uitvoering van een ontwerpgerichte onderzoeksmethode en de manier waarop deze methode in dit onderzoek is toegepast.

2.2. Contouren van een ontwerpgericht onderzoek

Het ontwerpgericht onderzoek bestaat uit een vijftal onderzoeksrondes om tot een oplossing te komen voor het voorliggende vraagstuk, die in de volgende hoofdstukken worden behandeld. Per onderzoekronde wordt een meer analytisch deel met klassieke onderzoeksinstrumenten gecombineerd met een meer creatieve onderzoeksmethodiek (Van Buuren, 2017). In onderstaand figuur worden deze vijf rondes gevisualiseerd:



Figuur 1 - Onderzoekrondes in een ontwerpgericht onderzoek (Van Buuren, 2017)

2.3.1. Begrijpen (1 september 2017 – 26 oktober 2017)

In de fase van begrijpen worden niet alleen de probleemstellingen van de opdrachtgever verkend, maar ook de belangen die rondom het probleem spelen en mogelijke alternatieve probleemdefinities (Van Buuren, 2017). Deze ronde gaat bijvoorbeeld in op de herkomst van de ontwerpuitdaging, de motieven om verandering te willen en doelen die de probleemeigenaar met de ontwerpuitdaging wil bereiken (Van Buuren, 2017).

Gedurende deze onderzoeksronde is door middel van observaties, documentstudies en literatuuronderzoek getracht diepgravend inzicht te krijgen in de voor dit onderzoek relevante onderwerpen. Daarnaast is een focusgroep met 21 stakeholders uit het Indiase startup ecosysteem samengebracht voor een verdiepende probleemverkenning. De bevindingen uit deze eerste onderzoeksronde door medewerkers van de Nederlandse ambassade in New Delhi en de consul-generaal in Kaapstad vertaald in het positiedocument *''How to improve our service for internationalizing startups in India and South Africa?''.*

2.3.2. Definiëren (30 oktober 2017 – 18 november 2017)

In deze ronde van het onderzoeksproces worden de bevindingen uit de eerste ronde vertaald in de centrale probleemdefinitie en wordt ingegaan op het werkende principe dat centraal staat in het onderzoek (Van Buuren, 2017). Deze definiëring moet ruimte bieden aan een variëteit van opvattingen en belangen van actoren en daarnaast andere partijen uitnodigen, motiveren en enthousiasmeren om deel te nemen aan het ontwerponderzoek (Van Buuren, 2017).

De medewerkers van de Nederlandse ambassade in New Delhi hebben de bevindingen uit de eerste onderzoeksronde verder geanalyseerd en verklaard aan de hand van een verdiepende analyse van de bevindingen. Bestuurskundig literatuuronderzoek is het belangrijkste middel geweest om de informatie uit de eerste onderzoeksronde vervolgens in de juiste context te kunnen plaatsen verder te duiden. Uiteindelijk heeft de verdiepende analyse en het daarop volgende literatuuronderzoek geleid tot het positiedocument ''*StartUpLink – A virtual highway for start-ups looking across borders connecting the right dots & people for international succes*'', opgesteld door medewerkers van de ambassade in het kader van dit onderzoek. In dit document worden de uitgangspunten van het vraagstuk gedefinieerd en de eerste contouren van het prototype uit de volgende onderzoeksronde verkend.

2.3.3. Bedenken (27 november 2017 – 21 december 2017)

Tijdens het bedenken worden mogelijke interventies uitgewerkt die een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van het voorliggende vraagstuk. Bevindingen uit de eerdere onderzoeksrondes worden tijdens deze onderzoeksronde gecombineerd met inzichten uit wetenschappelijke vakliteratuur, wat moet leiden tot een eerste proefontwerp (Van Buuren, 2017). Door in het proefontwerp tevens de te verwachte of gewenste effecten te benoemen, werd het mogelijk dit proefmodel in de volgende onderzoekronde verder te testen en te verfijnen (Van Buuren, 2017).

De resultaten uit de eerdere onderzoeksrondes zijn tijdens deze bedenkende fase geconcretiseerd gedurende individuele brainstormsessies met 16 verschillende centrale stakeholders uit het startup ecosysteem en de literatuur omtrent boundary spanners. Op 21 december 2017 zijn de resultaten tot dan toe vervolgens gepresenteerd aan het managementteam van de ambassade, die vanuit hun expertise suggesties hebben geleverd voor het prototype functieprofiel van de startup envoy als startup expert binnen de ambassade. Deze brainstormsessies hebben geleid tot de eerste contouren van het prototype functieprofiel van de startup envoy.

2.3.4. Verfijnen (2 januari 2018 – 19 januari 2018)

Verfijnen doelt op het zo systematisch mogelijk uitproberen en aanscherpen van het proefontwerp om te achterhalen wat werkt en wat niet werkt. Deze informatie levert een verfijning op van de voorgestelde bevindingen en interventies en dragen bij aan het formuleren van adequate antwoorden op het vraagstuk (Van Buuren, 2017).

Tijdens deze onderzoekronde is het proefontwerp verder uitgewerkt en verfijnd met behulp van vier uiteenlopende Nederlandse startups die zich op de Indiase markt willen vestigen in het zogenaamde 'Startup Service Lab'. Deze vier startups zijn gedurende twee weken individueel begeleid bij hun internationaliseringsproces naar de Indiase markt, waarbij de voorlopige contouren uit de bedenkende fase leidend waren bij de aanvankelijke begeleiding van deze ondernemers. Aan de hand van de ervaringen in de praktijk zijn de eerdere bevindingen ten aanzien van de begeleiding van startups op een buitenlandse markt aanscherpt, aangevuld of bevestigd. Door aan te sluiten bij de behoeften van de uiteindelijk eindgebruiker is getracht het prototype functieprofiel van de startup envoy behoeftegericht in te richten. Het prototype functieprofiel van de startup envoy wordt immers ontwerpen om deze doelgroep zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn, en aansluiten bij hun behoeften is dan ook essentieel.

2.3.5. Destilleren (1 februari – 1 maart 2018)

De bevindingen uit de verfijningsronde en uit de eerdere rondes moeten in het destillatieproces worden omgezet tot een eindontwerp als basis voor verdere productontwikkeling. Dit ontwerp moet de bouwstenen bevatten om het vraagstuk effectief te kunnen beantwoorden, met gevoel voor de context, tijdgeest en andere omstandigheden van het geval (Van Buuren, 2017).

In deze onderzoeksronde wordt betoogd hoe het definitieve prototype functieprofiel eruit zou moeten komen te zien. Door alle onderzoeksresultaten te analyseren is toegewerkt naar een ontwerp op basis waarvan de Nederlandse ambassade internationaliserende startups behoeftegerichter kan ondersteunen. De wetenschappelijke kennis die dit uiteindelijk heeft opgeleverd over de karakteristieken van de boundary spanner zijn vervolgens weggezet in de conclusie van dit onderzoek.

2.3. Randvoorwaarden bij een ontwerpgericht onderzoek

Om tot bloei te kunnen komen dient een ontwerpgericht onderzoek ook daadwerkelijk de ruimte te krijgen om een open en creatief zoekproces te doorlopen. De opdrachtgevende instantie dient open te staan voor vernieuwing, bereid te zijn tot het uitvoeren of ruimte bieden aan experimenten en ook de onderzoeker ruimte te geven wetenschappelijke doelen na te streven. Een ontwerpgerichte benadering die binnen door de opdrachtgevende instantie gestelde kaders moet blijven heeft weinig toegevoegde waarde (Van Buuren, 2017). Buchanan (1992) noemt drie elementen die cruciaal zijn bij het uitvoeren van een dergelijk onderzoek:

a. Abductieve redeneringen: op grond van waarschijnlijkheidsredeneringen wordt getracht tijdelijke hypotheses te formuleren die meer houvast bieden en het vertrekpunt vormen voor vervolgonderzoek (Buchanen, 1992). Deze hypotheses worden getoetst om te bevindingen te verifiëren, maar kunnen ook worden gewijzigd of ingeruild als nieuwe inzichten of informatie hierom vragen (Van Buuren, 2017). Dit resulteert er onder andere in dat in dit onderzoek niet wordt gewerkt met een vaststaand conceptueel model als basis voor de verdere uitvoering van dit onderzoek, maar literatuur wordt gebruikt om toe te werken naar een model als eindproduct van dit onderzoek in het laatste hoofdstuk van de empirie. De hoofdvraag die in het eerste hoofdstuk van dit onderzoek is gepresenteerd, wordt gedurende dit onderzoek aan de hand van de voorlopige bevindingen derhalve verder ingekleurd.
b. Open zoekproces: via het ontwikkelen en uitproberen van mogelijke oplossingen voor problemen wordt inzicht verkregen in het vraagstuk en wordt deze steeds verder verfijnd. Door op een iteratieve manier te contextualiseren kan worden bepaald welke keuzes doorslaggevend of dominant dienen te zijn bij het maken van de uiteindelijke ontwerpkeuzes (Buchanen, 1992). In dit onderzoek zijn dan ook verschillende onderzoeksrichtingen verkend, en is gedurende de uitvoering van het onderzoek bijgestuurd aan de hand van voorlopige resultaten.
c. Creativiteit en co creatie: verbeeldingskracht helpt om het probleem te framen, te werken aan vernieuwende perspectief en vanuit daar stakeholders samen te brengen en na te denken over oplossingen die nog niet eerder in beeld kwamen. In dit onderzoek is met een groot aantal stakeholders uit het startup ecosysteem nagedacht over oplossingen om internationaliserende startups beter te ondersteunen, om die vervolgens samen aan te scherpen in de praktijk. Zo kon een oplossingsgericht model worden geformuleerd met veel ruimte voor creativiteit en co creatie.

Uiteraard geeft een ontwerpgericht onderzoek niet de vrijheid om ongelimiteerd oplossingen aan te dragen voor vraagstukken waarvoor het openbaar bestuur zich gesteld ziet. Alleen oplossingen die passen binnen de institutionele context waarbinnen het vraagstuk zich afspeelt worden serieus genomen (Van Buuren, 2017). Een onderzoeker moet dus altijd de legitimiteit van zijn onderzoek bewaken door te waarborgen dat zijn antwoorden daadwerkelijk het vraagstuk oplossen en de gestelde doelen realiseren. Daarnaast moet het in overeenstemming zijn met de bestaande institutionele condities, politieke en rechtstatelijke procedures en verdeling van bestaande bevoegdheden (Van Buuren, 2017).

2.4. Betrouwbaarheid en validiteit

2.4.1. Betrouwbaarheid

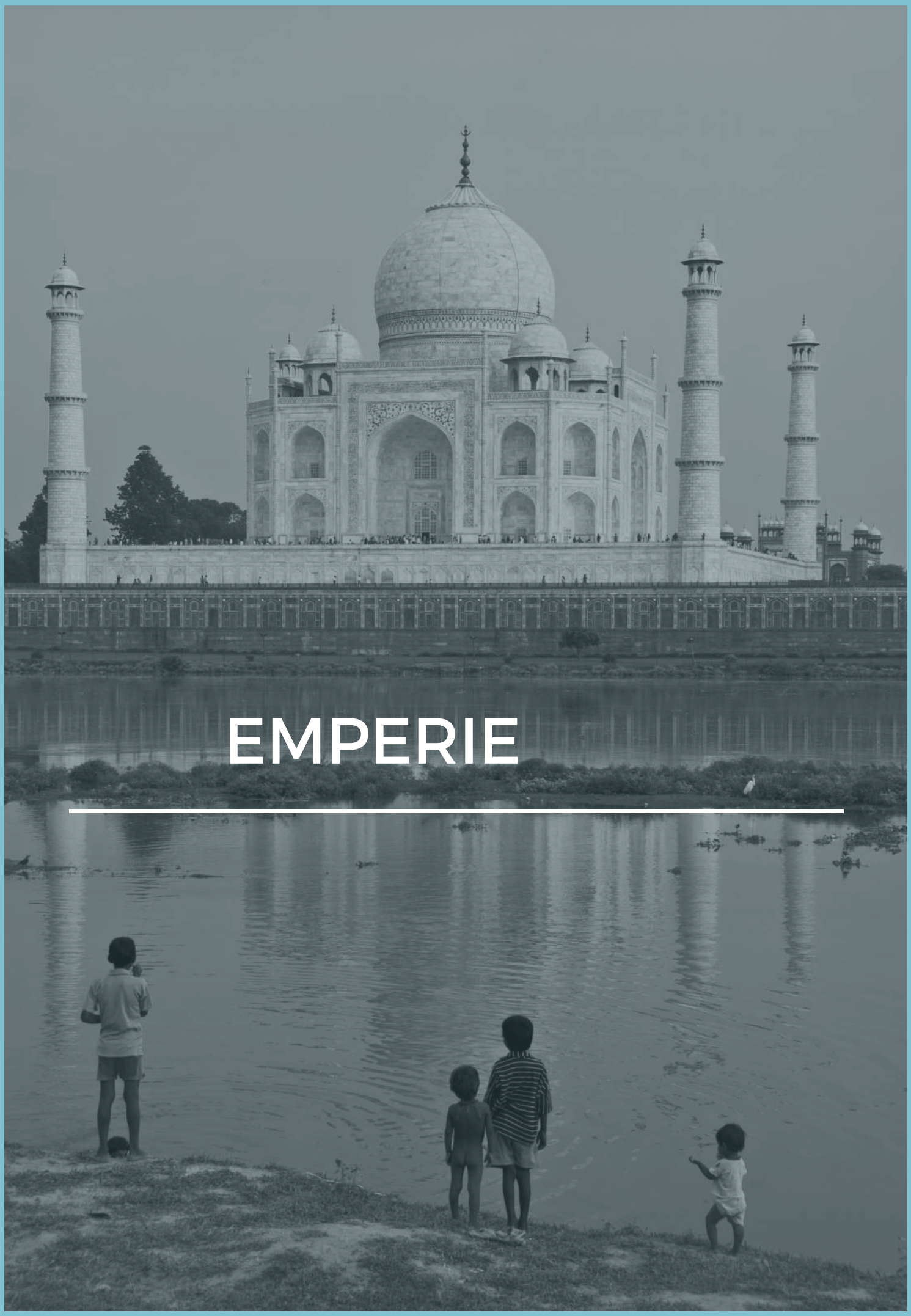
Verschuren en Doorewaard (2007) definiëren betrouwbaarheid van een onderzoek als de mogelijkheid om het onderzoek te herhalen met dezelfde of vergelijkbare uitkomsten als resultaat. Vanwege de specifieke context waarbinnen dit onderzoek is verricht is herhaalbaarheid een belangrijk aandachtspunt geweest in de uitvoering van dit onderzoek. Om de herhaalbaarheid zo goed mogelijk te waarborgen is getracht de uitvoering van dit onderzoek zo helder en transparant mogelijk weer te geven. Dit prototype is verkend met literatuuronderzoek, algemene beleidsdocumenten en inzichten opgedaan tijdens een focusgroep en brainstromsessies met 16 individuele toonaangevende stakeholders uit het Nederlandse en Indiase startup ecosysteem. De literatuur en bronnen die zijn geraadpleegd zijn opgenomen in de literatuurlijst in de bijlage. De verslagen van de focusgroep en brainstormsessies zijn in bewerkte vorm opgenomen in de bijlage, waarin ook een overzicht van de betrokken stakeholders is opgenomen. Daarnaast beschrijft dit onderzoek uitvoerig de stappen die verricht zijn bij het uitvoeren van dit onderzoek, waarmee een herhaling van het onderzoek mogelijk is.

2.4.2. Interne validiteit

Met interne validiteit van een onderzoek wordt bedoeld of hetgeen dat gemeten moest worden ook daadwerkelijk gemeten is (Verschuren en Doorewaard, 2007). In dit onderzoek zijn verschillende observaties, bevindingen uit literatuuronderzoek en bijdrages uit focusgroepen en brainstormsessies gecombineerd tot een prototype functieprofiel van de startup envoy. Om de interne validiteit te meten
is dit prototype in de praktijk getoetst aan de directe doelgroep, namelijk vier internationaliserende startups, en verfijnd aan de hand van de bevindingen uit deze praktijktoets. Door een op behoeften gebaseerd prototype te ontwerpen en te toetsen aan de directe doelgroep is de interne validiteit in dit onderzoek gewaarborgd. Uiteraard wordt erkend dat de interne validiteit beperkt is, en er dient dan ook aanvullend onderzoek te worden gedaan met grotere aantallen internationaliserende startups om deze validiteit verder te vergroten.

2.4.3. Externe validiteit

Verschuren en Doorewaard (2007) leggen externe validiteit uit als de generaliseerbaarheid van een onderzoek. Bij een hoge externe validiteit zijn de uitkomsten van het onderzoek ook toepasbaar op vergelijke situaties in een andere omgeving. Door gebruik te maken van wetenschappelijke bronnen en algemene beleidsdocumenten is de externe validiteit in dit onderzoek gewaarborgd. Vervolgonderzoek is belangrijk om de toepasbaarheid van het prototype functieprofiel in andere situaties verder te onderzoek, bijvoorbeeld door de Nederlandse ambassade in India maar ook andere ambassades en organisaties wereldwijd, en daarmee de externe validiteit verder te vergroten. Het ontwerp van de startup envoy kan dus ook worden gelezen als een uitnodiging voor vervolgonderzoek in dit boeiende onderzoeksgebied.



EMPERIE

Hoofdstuk 3 – Begrijpen

3.1. Inleiding

Begrijpen kost tijd en vraagt meer inspanning van een onderzoeker dan alleen het nauwkeurig doornemen van bestaande beleidsrapporten en -analyses. Alleen door uitgebreider in een onderwerp te duiken krijgt een onderzoeker de juiste gevoelswaarde bij een vraagstuk en kunnen ontwikkelingen op een juiste manier worden geïnterpreteerd (Van Buuren, 2017). Begrijpen kost inderdaad tijd. Deze eerste onderzoekronde heeft dan ook bijna twee maanden geduurd, van 1 september 2017 tot en met 26 oktober 2017. Hieronder worden de bevindingen uit deze onderzoeksronde uiteen gezet, niet nadat allereerst is ingegaan op de toegepaste methodes in deze onderzoeksronde.

3.2. Begrijpende methodes

Participerende observatie is een belangrijk instrument gebleken om het vraagstuk beter te begrijpen. Door mee te draaien in de organisatie kan het vraagstuk beter worden geduid en geplaatst binnen het geheel van de werkzaamheden (Verschuren & Doorewaard, 2007). Gedurende de participerende observatie is niet gewerkt met gestructureerde waarnemingschema's, maar zijn observaties tijdens het meelopen binnen de organisatie het beginpunt geweest voor vraaggericht verdiepend onderzoek. Op deze manier kon een ongedwongen beeld worden gevormd van de probleempercepties binnen de ambassade, de motieven om tot verandering te komen en de waarden die gerealiseerd dienden te worden.

Literatuuronderzoek is een waardevolle instrument gebleken om observaties rondom het vraagstuk beter te kunnen duiden. De wetenschappelijke literatuur rondom het internationaliseringsproces van startups en de rol van het lokale startup ecosysteem is uitvoerig bestudeerd om een beter beeld te krijgen van de doelgroep en problemen die deze doelgroep ervaart in het internationaliseringsproces (Bala Subrahmanya, 2017; Sarmento et al., 2016; Sakari Sipola et al., 2016). Deze wetenschappelijke inzichten zijn vervolgens gekaderd binnen de institutionele context van de ambassade aan de hand van de bestudering van een aantal richtinggevende beleidsstukken (Adviesraad voor het Wetenschaps- en technologiebeleid, 2016; Buitenlandse Zaken, 2016; Kamp, 2014; Kamp, 2016; Ploumen, 2014; Team Startups – Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017).

Om deze inzichten en percepties te toetsen aan de praktijk is op 26 oktober 2017 vervolgens een focusgroep bijeen gebracht in de Indiase stad Bangalore. Deze focusgroep, bestaande uit 21 stakeholders uit het Indiase startup ecosysteem, zijn actoren waarmee ambassade de afgelopen 2 jaar contact heeft gehad. De stakeholders hebben de bevindingen uit deze onderzoeksronde besproken en tijdens een vrije brainstorm nagedacht over het voorliggende vraagstuk en te realiseren waarden. Deze gedachten zijn tijdens de focusgroep door de stakeholders op post-its geschreven, op een whiteboard verzamelend en plenair besproken onder leiding van de consul-generaal van Kaapstad. In de volgende paragraaf worden deze inzichten verder behandeld.

De bevindingen die zijn opgedaan in deze onderzoeksronde zijn vervolgens vertaald in het positiedocument ''*How to improve our service for internationalizing startups in India and South Africa?*'' [Bijlage 3]. Drie medewerkers van de ambassade in New Delhi hebben de bevindingen uit de eerste onderzoeksronde geanalyseerd en toegewerkt naar een breed gedeelde interne probleemdefiniëring. Op basis van deze probleemdefiniëring hebben de medewerkers een eerste versie van het positiedocument opgesteld, waarna de consul-generaal in Kaapstad het document verder heeft aangevuld. In dit document worden de uitgangspunten van het vraagstuk gedefinieerd aan de hand van observaties, bureauonderzoek en de inbreng van stakeholders tijdens de focusgroep (2017) in Bangalore. Het positiedocument is ter goedkeuring naar de deelnemer van de focusgroep gestuurd, die feedback hebben geleverd op de inhoud om het in aangepaste vorm vast te stellen.

3.3. Uitdagingen voor Nederlandse startups in India

India staat meer en meer te boek als een belangrijk focusland voor startups (Bala Subrahmanya, 2017). Ondanks de potentie van de Indiase markt ervaren Nederlandse startups uitdagingen bij het internationaliseringsproces naar dit land, wat erin resulteert dat hun Indiase avontuur vaak vroegtijdig wordt afgebroken. Zo hebben slechts twee Nederlandse startups met een interesse in India zich de afgelopen jaren succesvol weten te vestigen op de Indiase markt. De ambassade merkt dat het niet lukt om startups voldoende te ondersteunen bij het betreden van de Indiase markt (Trade Network India, 2017). De ambassade streeft er naar om het aantal Nederlandse startups dat actief is in India te vergroten door adequate ondersteuning te bieden (Trade Network India, 2017).

Stakeholders van de focusgroep (2017) betogen dat er binnen het Indiase startups ecosysteem voldoende informatiebronnen en organisaties beschikbaar zijn om Nederlandse startups te ondersteunen bij het betreden van de Indiase markt. Zowel de ambassade als Nederlandse startups weten deze informatiebronnen en organisaties echter niet te vinden of voldoende te benutten [Bijlage 3]. De ambassade moet zich gaan verdiepen in Nederlandse startups en het Indiase startup ecosysteem om zo meer gevoel te krijgen voor de behoeften van deze doelgroep en de beschikbare diensten in het startup ecosysteem. Vervolgens moet de ambassade Nederlandse startups gaan voorzien van relevante informatie over de India en startups koppelen aan de juiste organisaties binnen het Indiase startup ecosysteem [Bijlage 3]. Dit moet er uiteindelijk aan bijdragen dat meer Nederlandse startups zich succesvol op de Indiase markt weten te vestigen (Trade Network India, 2017).

Een van de belangrijkste bevindingen uit deze onderzoeksronde is dat stakeholders uit de focusgroep (2017) erkennen dat er geen bestaand model is waarmee de ambassade deze doelgroep kan te ondersteunen, en het daarom nodig is te experimenteren met de juiste manier om Nederlandse startups te ondersteunen in India. De ambassade moet zich bij de ondersteuning van startups wel bewust blijven van haar eigen rol, die van startups en het spelers in het ecosysteem. Startups voorzien van de juiste informatie en koppelen aan de juiste organisaties binnen het Indiase startup ecosysteem is de voornaamste taak van de ambassade [Bijlage 3]. De ambassade moet geen taken op zich nemen die het startup ecosysteem al verricht of beter kan verrichten (Ploumen, 2014).

Hoofdstuk 4 – Definiëren

4.1. Inleiding

Tijdens het definiëren worden de bevindingen uit de begrijpende fase vertaald in de centrale probleemdefinitie. Deze fase heeft als doel vast te stellen welk vraagstuk leidend is in dit onderzoek en welke antwoorden geformuleerd dienen te worden (Van Buuren, 2017). Dit hoofdstuk bevat een korte beschrijving van die manier waarop de definiëringsronde in dit onderzoek is vormgegeven en hoe deze vraagt dient te worden beantwoord. De definiërende onderzoeksronde heeft in totaal van 30 oktober tot 18 november heeft geduurd.

4.2. Definiërende methodes

Literatuuronderzoek is de belangrijkste methode gebleken om de uitgangspunten uit het positiedocument van de vorige onderzoeksronde te vertalen in een breed gedeelde ontwerpopgave. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek bestond er nog geen toepasbaar beleidskader met eenduidige diensten en instrumenten die de Nederlandse ambassade in India kan hanteren bij de ondersteuning van internationaliserende startups op de Indiase markt (Team Startups – Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). Wetenschappelijke literatuur ten aanzien van boundary spanning bood de noodzakelijke handvaten waarmee de definiëring van de begrijpende onderzoeksronde heeft plaatsgevonden.

Door relevante literatuur te vergelijken en te beoordelen vanuit de op de praktijk gebaseerde inzichten hebben de medewerkers van de ambassade in New Delhi bepaald met welke werkende principes interventies gepleegd dienen te worden. Deze medewerkers hebben deze inzichten verzameld in het definitiedocument ''*StartUpLink – A virtual highway for start-ups looking across borders connecting the right dots & people for international succes*'' [Bijlage 4]. Hieronder is terug te lezen wat de uitgangspunten van het uitgangspuntendocument zijn en met behulp van welke werkende principes de ontwerpopgave wordt uitgewerkt.

4.3. Probleemanalyse

In Bangalore zijn de voornemens van de ambassade om de services aan startups te verbeteren besproken in deze focusgroep [Bijlage 3]. De stakeholders in de focusgroep betoogden dat de Nederlandse ambassade startups moeten ondersteunen vanuit haar eigen kracht, namelijk met het bevorderen van marktordening, markttoegang en het oplossen van specifieke knelpunten. De ambassade heeft momenteel echter niet de juiste informatie en contacten die voor startups relevant zijn en sluit niet aan bij de specifieke wensen van startups. De ambassade moet zich daarom sterker verdiepen in de startup ecosystemen en de doelgroep beter leren begrijpen om de ondersteuning relevanter te maken voor startups [Bijlage 3]. De Nederlandse ambassade moet zich daarom gaan verdiepen in Nederlandse startups en het Indiase startup ecosysteem om zo meer gevoel krijgen voor de behoeften van deze doelgroep en de beschikbare diensten in het startup ecosysteem, aldus stakeholders van de focusgroep in Bangalore (2017). Deze kennis ontbreekt momenteel binnen de ambassade, waardoor internationaliserende startups niet op een juiste manier kunnen worden geholpen. Al lerende en uitproberende moet de ambassade diensten en instrumenten ontwikkelen waarmee deze doelgroep effectief kan worden ondersteunt bij het aanboren van de Indiase markt. De ambassade moet Nederlandse startups bijvoorbeeld gaan voorzien van relevante informatie over de India en deze doelgroep koppelen aan de juiste partners binnen het Indiase startup ecosysteem [Bijlage 3].

De medewerkers van de Nederlandse ambassade in New Delhi zijn van mening dat de functie van boundary spanner binnen de ambassadepost dient te worden verkend en ingericht om internationaliserende startups beter te kunnen ondersteunen. De kwaliteiten die in de wetenschappelijke literatuur aan de boundary spanner worden toegeschreven zijn erg vergelijkbaar met de rol die de ambassade moet verrichten ter ondersteuning van internationaliserende startups.

Een boundary spanner is een persoon die zijn organisatie verbindt met het bredere netwerk waarin de organisatie actief is aan de hand van boundary-spanning activiteiten, de werkzaamheden die deze boundary spanner uitvoert (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Een boundary spanner kan zich namens de ambassade bijvoorbeeld richten op het aanbieden van de juiste informatie voor internationaliserende startups, en deze doelgroep verbinden aan de juiste stakeholders binnen het Indiase startup ecosysteem. Deze kwaliteiten komen overeen met de rol die een functionaris vanuit de ambassade moet verrichten om internationaliserende startups te helpen binnen het Indiase startup ecosysteem, aldus de stakeholders van de focusgroep (2017).

Hoe een boundary spanner zijn werkzaamheden verricht is vervolgens afhankelijk van een aantal andere aspecten (Williams, 2002). Het effect van zijn werkzaamheden is bijvoorbeeld mede afhankelijk van de verhouding die de boundary spanner heeft tot zijn eigen organisatie en het netwerk waarin geopereerd wordt (Williams, 2002). Zo dient de boundary spanner vertrouwen te hebben van het netwerk waarin geopereerd wordt naast vertrouwen van de eigen organisatie (Edelenbos & Klijn, 2007). Daarnaast is het van belang dat de boundary spanner over voldoende capaciteit beschikt om zijn werkzaamheden goed uit te kunnen voeren en deze capaciteit goed in weet te zetten door zijn werkzaamheden te begrenzen (Stephenson & Schnitzer, 2006; Van Meerkerk, 2014). De eigen organisatie moet zich ten slotte aan kunnen passen op de nieuwe inzichten en ontwikkelingen als gevolg van de aanwezigheid van de boundary spanner om het effect van zijn werkzaamheden te vergroten, wat adaptievermogen wordt genoemd (Smit & Wandel, 2006). Onder andere deze aspecten dienen in het vervolg van dit onderzoek aan bod te komen.

In het volgende hoofdstuk wordt het prototype functieprofiel van een dergelijke functionaris uitgewerkt met behulp van de literatuur ten aanzien van boundary spanners, waarna het verder wordt ingevuld met behulp van de input van stakeholders uit het Indiase startup ecosysteem en het managementteam van de ambassade.

4.4. Hoofdvraag

Op basis van de bevindingen uit de eerste twee onderzoeksrondes is de leidende onderzoeksvraag vastgesteld, die hier voor de volledigheid nogmaals wordt herhaald:

''Welke aspecten zijn relevant bij de positionering van een boundary spanners ter ondersteuning van internationaliserende startups vanuit een ambassadepost?''

Hoofdstuk 5 – Bedenken

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de contouren van het proefontwerp verkend dat in dit onderzoek centraal staat, namelijk dat van de boundary spanner ter ondersteuning van internationaliserende startups vanuit een ambassadepost. Allereerst is de structuur voor het proefontwerp in dit hoofdstuk gelegd door middel van een literatuuronderzoek. In dit literatuuronderzoek zijn verschillende aspecten rondom de boundary spanner verkend. Deze bevindingen zijn vervolgens vertaald naar de lokale context tijdens brainstormsessies met stakeholders uit het Nederlandse en Indiase startup ecosysteem. Het managementteam van de ambassade (2017) heeft vervolgens input geleverd over de mogelijke invulling van de functie van boundary spanner binnen de ambassadepost. Deze gezamenlijke input heeft geresulteerd in de eerste verkenning van het zogenaamde prototype van de startup envoy. Voordat hieronder verder wordt ingegaan op de bevindingen in deze onderzoeksronde, vindt hier nog een korte afbakenende mededeling plaats. In de praktijk van de ambassade wordt de boundary spanner namelijk de startup envoy genoemd. Deze twee termen worden in dit hoofdstuk door elkaar gebruikt, waarbij de term startup envoy vaak gebruikt wordt situaties waar de praktijk centraal staat, maar kunnen worden gelezen als synoniemen. De bedenkende ronde van dit onderzoek heeft in totaal van 27 november 2017 tot 21 december 2017 geduurd en zal hieronder verder worden toegelicht.

5.2. Bedenkende methodes

Literatuuronderzoek is een belangrijke methode gebleken om de structuur van het prototype op te bouwen. Voortbouwende op het literatuuronderzoek uit de definiërende onderzoeksronde zijn verschillende wetenschappelijke bronnen vergeleken waarin de boundary spanner en de verhouding tot de eigen organisatie en het netwerk worden behandeld. De gebruikte wetenschappelijke bronnen zijn in de literatuurlijst opgenomen en er is in de tekst verkort naar verwezen. Aan de hand van de inzichten uit het literatuuronderzoek zijn de primaire structuur en contouren van het functieprofiel van de startup envoy als boundary spanner in dit hoofdstuk uiteen gezet.

De bevindingen uit het literatuuronderzoek zijn aangevuld tijdens individuele brainstormsessies met 16 verschillende stakeholders uit het Indiase en Nederlandse startup ecosysteem. In deze brainstormsessies zijn literaire begrippen verbonden aan relevante onderwerpen bij de ondersteuning van internationaliserende startups. Dit was noodzakelijk om de literatuur ten aanzien van de boundary spanner toepasbaar te maken op de casus vanuit de ambassade. De diverse groep stakeholders bestond uit zowel Nederlandse als Indiase startups en organisaties die startups ondersteunen. Deze stakeholders hebben gemeen dat ze geen deel hadden genomen aan de focusgroep in Bangalore. Voorafgaande de individuele brainstormsessies zijn de voorlopige bevindingen aan de stakeholders gestuurd, en ter introductie nogmaals direct aan de stakeholders gepresenteerd. De stakeholders hebben vervolgens input geleverd ten aanzien van één of meerdere onderdelen van het initiële prototype gedurende ongestructureerde interviews. Aan de hand van de expertise van de relevante stakeholders wed op specifieke aspecten van het functieprofiel ingezoomd. De input van de stakeholders is genoteerd en vervolgens door de onderzoek geanalyseerd op samenhang en coherentie met de input van andere stakeholders. De gezamenlijke input is vervolgens gebruikt om de structuur en contouren van het prototype functieprofiel van de startup envoy verder in te vullen aan de hand van de gegeven input. De geanonimiseerde lijst van stakeholders en uitgewerkte verslagen zijn in de bijlage te vinden.

Op 21 december 2017 zijn de bevindingen tot dan toe vervolgens gepresenteerd aan het managementteam van de ambassade, bestaande uit het hoofd Politieke Zaken, het hoofd Economische Zaken en het hoofd Innovatie. Voorafgaande de bijeenkomst zijn de bevindingen via de mail toegestuurd en ter plekke door een medewerker van de ambassade in New Delhi gepresenteerd aan het managementteam. Het doel van de bijeenkomst was om het managementteam te informeren over de voortgang en input te verzamelen over de verhouding die de boundary spanner heeft tot de ambassade.

Zowel de presentatie als het verslag van de brainstorm zijn te vinden in de bijlages van dit onderzoek [Bijlage 5; Bijlage 6]. Evenals de brainstormsessies met de 16 stakeholders, heeft het managementteam input geleverd op enkele aspecten van het functieprofiel van de startup envoy. Deze input is tijdens de sessie door de onderzoeker genoteerd, en in dit onderzoek integraal opgenomen als toevoeging op het onderzoeksmateriaal. De bevindingen uit de literatuur, brainstormsessie met stakeholders en de sessie met het managementteam worden hieronder uiteengezet.

5.3. De boundary spanner in de literatuur

Op basis van de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van boundary spanners kunnen zes belangrijke aspecten worden onderscheiden die van belang zijn voor het positioneren van een boundary spanner. Van Meerkerk & Edelenbos (2014) beschrijven allereerst boundary-spanning activiteiten die boundary spanners binnen een netwerk waarin ze actief zijn. Williams (2002) beschrijft een aantal persoonlijke competenties waarover de boundary spanner dient te beschikken om de impact van zijn boundary-spanning activiteiten in een netwerk te vergroten. Van Meerkerk & Edelenbos (2014) noemen het vervolgens van belang dat de organisatie zich op een juiste manier tot de boundary spanner verhoudt, wat in de literatuur is opgedeeld in vier samenhangende aspecten. Zo gaan Van Meerkerk en Edelenbos (2014) in op het belang van vertrouwen dat een boundary spanner moet krijgen van zijn eigen organisatie en het netwerk waarin hij opereert. De literatuur beschrijft tevens dat het van belang is dat de boundary spanner voldoende capaciteit heeft om zijn werkzaamheden uit te voeren en dat er een juiste begrenzingen van zijn werkzaamheden worden vastgesteld om de capaciteit op een goede manier in te zetten (Stephenson & Schnitzer, 2006; Van Meerkerk, 2014). Om opvolging te kunnen geven aan boundary spanning activiteiten dient de eigen organisatie daarnaast open te staan voor verandering door invloeden uit het omringende netwerk, de organisatie dient te beschikken over adaptievermogen (Smit & Wandel, 2006). De zes verschillende aspecten van dit functieprofiel worden hieronder verder behandeld.

Boundary-spanning activiteiten

Verschillende doelstellingen, jargon, maar cultuurverschillen en achtergronden van organisaties zorgen ervoor dat de samenwerking tussen stakeholders binnen een netwerk soms moeilijk van de grond komt. Boundary spanners verbinden mensen en processen over grenzen binnen een netwerk heen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Relevante informatie binnen een netwerk wordt door de boundary spanner verzamelt en vertaalt zodat het ook door andere spelers in het netwerk gebruikt kan worden (Ferguson & Paulin, 2005). Daarmee bouwen en onderhouden boundary spanners duurzame netwerken waarmee ze spelers in een netwerk verbinden en gezamenlijke doelen proberen te bereiken (Williams, 2002). De concrete acties die de boundary spanner uitvoert om mensen en processen binnen een netwerk te verbinden worden boundary spanning activiteiten genoemd (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Van Meerkerk & Edelenbos (2014) omschrijven dat belangrijke boundary spanning activiteiten zien op het uitwisselen van informatie, het bouwen en onderhouden van netwerken en het leggen van verbindingen om gezamenlijke doelen te bereiken. De invulling van deze activiteiten hangt echter sterk af van de concrete context en gezamenlijk vastgestelde doelen (Williams, 2002).

Competenties

In de literatuur worden een aantal gedeelde competenties genoemd waarover de bekwame boundary spanner beschikt. Williams (2002) beschrijft dat breed erkend wordt dat een boundary spanner makkelijk benaderbaar en inventief dient te zijn en daarnaast moet beschikken over de nodige creativiteit en flexibiliteit. Tegengestelde belangen, soms zelfs tussen zijn eigen organisatie en die van het brede netwerk waarin de boundary spanner opereert, maken het werk van de boundary spanner

erg uitdagend (Williams, 2002). Boundary spanners moeten zich bijvoorbeeld in kunnen leven in andere actoren en aanvoelen wat hun doelstellingen en beperkingen zijn om vertrouwen te wekken bij verschillende soorten spelers in een netwerk en deze te verenigen (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015). Het belang van de juiste communicatieve vaardigheden en inlevingsvermogen dient daarnaast niet te worden onderschat, zeker als het aankomt op interculturele samenwerking (Levina & Vaast, 2005). Williams (2002) merkt echter wel op dat competenties en het effect van bepaalde competenties erg afhangen van de samenstelling van het netwerk waarin de boundary spanner actief en te bereiken doelen. Er is dus niet één limitatieve lijst van competenties waarover de bekwame boundary spanner beschikt, dit is erg afhankelijk van de concrete casus (Fleming & Waguespack, 2007).

Vertrouwen

Williams (2002) benoemt het belang van vertrouwen voor de mate van effectiviteit van boundary spanning activiteiten. Vertrouwen kan worden omschreven als de gedeelde perceptie van samenwerkende actoren in een netwerk dat samenwerking niet leidt tot opportunistisch gedrag (Edelenbos & Klijn, 2007). Vertrouwen in de boundary spanner kan zowel betrekking hebben op externe spelers in een netwerk, dan wel van de eigen organisatie in de boundary spanner (Ferguson & Paulin, 2005). Een boundary spanner die vertrouwen heeft zal meer effect hebben met boundary spanning activiteiten dan wanneer er geen vertrouwen is in zijn werk. Actoren delen sneller informatie met een vertrouwde boundary spanner en zijn sneller bereid om middelen in te zetten ten aanzien van gezamenlijke doelstellingen (Stephenson & Schnitzer, 2006). Het is dan ook van belang dat boundary spanners tijd en middelen inzetten om het vertrouwen te winnen van stakeholders waarmee samen wordt gewerkt. Dit kan bijvoorbeeld door zich in te zetten voor gezamenlijke doelen die niet direct noodzakelijk zijn bij het bereiken van de doelstellingen van de eigen organisatie (Ansell & Gash, 2007).

Waar vertrouwen vanuit het netwerk door de boundary spanner gewonnen moet worden, dient de boundary spanner daarnaast vanuit zijn eigen organisatie vertrouwen te krijgen om zijn werkzaamheden uit te kunnen voeren (Pirson & Turnbull, 2011). Omdat een boundary spanner vaak 'buiten de deur werkt', buiten het directe zicht van de eigen organisatie, moet de eigen organisatie erop vertrouwen dat de boundary spanner geen opportunistisch gedrag vertoont en de belangen van de organisatie voorop blijft stellen (Turnbull, 2007). De manier waarop een boundary spanner aan de eigen organisatie verbonden dient te worden om vertrouwen te ontvangen hangt af van onder andere de organisatiestructuur en – cultuur. Er kan bijvoorbeeld gewerkt worden met contracten en verantwoording om te zorgen dat de boundary spanner zich formeel verbindt aan de doelstellingen van de organisatie, maar in sommige organisaties krijgen boundary spanners ook de vrijheid om gestelde doelstellingen te bereiken zonder dat dit formeel wordt vastgelegd (Ferguson & Paulin, 2005). Inherent aan het inzetten van boundary spanners is dat er geen adequate controle kan plaatsvinden op alle werkzaamheden en bezigheden die hij verricht om samenwerking binnen een netwerk te bevorderen. Veel boundary spanning activiteiten vinden plaats buiten de officiële vergaderingen, maar via informele contacten en relaties (Turnbull, 2007). Er dient een basislevel van vertrouwen te zijn vanuit de eigen organisatie dat de boundary spanner zich in blijft zetten voor de eigen organisatie (Edelenbos & Klijn, 2007).

Capaciteit

Stephenson & Schnitzer (2006) benoemen het belang van voldoende capaciteit waarover de boundary spanner moet beschikken om zijn werkzaamheden ook daadwerkelijk goed te kunnen uitvoeren (Stephenson & Schnitzer, 2006). De aanwezigheid van een boundary spanner roept verwachtingen op bij externe stakeholders over de opvolging van gemaakte afspraken en commitment van een organisatie daaraan (Williams, 2002). Om geen gezichtsverlies te leiden bij partners, met een mogelijke vertrouwensbreuk tot gevolg, is het belangrijk dat een boundary spanner opvolging kan geven aan gemaakte afspraken van verwachtingen binnen het netwerk waarin hij actief is (Ferguson, Paulin & Bergeron, 2005).

Een boundary spanner met te weinig capaciteit resulteert in substantieel minder relevante connecties en interactie die bij kunnen dragen aan het bereiken van gestelde doelen en vertrouwen van het netwerk dat de boundary spanner is staat is afspraken na te komen (Levina & Vaast, 2005). Ansell & Gash (2007) betogen dat een boundary spanner zonder voldoende capaciteit zelfs helemaal niet ingezet zou moeten worden, omdat de risico's op gezichtsverlies binnen een netwerk zwaarder wegen dat de opbrengsten van een boundary spanner door een eigen organisatie.

Boundary judgement

Het is daarnaast van belang de beschikbare capaciteit gericht in te zetten, dit om te voorkomen dat de boundary spanner taken gaat oppakken die niet in het belang zijn of overeenkomen met de doelstellingen van de eigen organisatie (Edmunds, 2014). De boundary spanner moet oplossingen vinden voor gedeelde problemen in een netwerk zonder daarbij taken van andere organisaties op te pakken of de doelstellingen van de eigen organisatie op te rekken (Heikkila, 2004). Boundary judgement is een manier om te bepalen waarop de boundary spanning activiteiten zich moeten richten en waar de grenzen liggen van de boundary-spanning activiteiten (Van Meerkerk, 2014). Bij het doen van een boundary judgement moeten worden vastgesteld waarop de werkzaamheden van een boundary spanner zich hoofdzakelijk richten en wat buiten de scope van de werkzaamheden van de boundary spanner valt (Van Meerkerk, 2014). Het helpt bijvoorbeeld om te bepalen welke actoren betrokken kunnen worden in boundary-spanning activiteiten, en welke actoren dienen te worden uitgesloten, tijdens het bereiken van gezamenlijke doelstellingen (Nyholm & Haveri, 2009). Daarmee wordt voorkomen dat er informatie of middelen gedeeld worden en processen in gang worden gezet die niet aansluiten bij de doelstelling van de eigen organisatie (Pirson & Turnbull, 2011).

Adaptievermogen

Om opvolging te kunnen geven aan boundary spanning activiteiten dient de eigen organisatie open te staan voor verandering door invloeden uit het omringende netwerk (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Als de boundary spanner zich ergens aan verbindt moet de organisatie ook uitvoering willen geven aan deze afspraken, wat een verandering binnen de eigen organisatie oplevert (Williams, 2002). De mate waarin een organisatie de mogelijkheid heeft om te veranderen wordt het adaptievermogen genoemd (Smit & Wandel, 2006). Smit & Wandel (2006) definiëren adaptievermogen als de mogelijkheid om interne processen en structuren te herzien als gevolg van verandering in de fysieke omgeving van de organisatie. Het gaat hierbij niet alleen om middelen en capaciteit, maar ook om de bereidheid van bijvoorbeeld medewerkers om tot verandering over te gaan (Pahl-Wostl, 2009). Pahl-Wostl (2009) benadrukt daarbij dat adaptievermogen van een boundary spanner via single-loop learning en double-loop learning in de bestaande organisatie dient te worden opgenomen. Single-loop learning kan worden omschreven als het verbeteren van de bestaande werkprocessen binnen een organisatie aan de hand van nieuwe inzichten en lessen, zonder dat daarbij achterliggende principes en uitgangspunten ter discussie staan (Pahl-Wostl, 2009). Bij double-loop learning staan de richtinggevende kaders en uitgangspunten ter discussie vanwege nieuw opgedane lessen en inzichten (Pahl-Worstl, 2009).

5.4. Brainstorm met stakeholders uit het startup ecosysteem

De aspecten uit het literatuuronderzoek zijn tijdens individuele vrije brainstormsessies met 16 verschillende stakeholders uit het Indiase en Nederlandse startup ecosysteem geplaatst in de context waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd. Tijdens deze brainstormsessies hebben stakeholders bijvoorbeeld bedacht hoe de verschillende aspecten bij de ondersteuning van internationaliserende startups ingericht kunnen worden. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk is uitgebreider stilgestaan bij de manier waarop deze brainstormsessies zijn uitgevoerd. De geanonimiseerde brainstormsessies en uitwerkingen daarvan zijn terug te vinden in de bijlage.

Boundary spanning activiteiten

Een boundary spanner moet instrumenten gaan ontwikkelen op het gebied van marktordening, markttoegang of het oplossen van specifieke knelpunten die aansluiten bij de behoeften van internationaliserende startups, aldus de stakeholders van de focusgroep in Bangalore [Bijlage 3]. Startups hebben toegang nodig tot partners, nieuwe klanten, kennis, medewerkers en financiering om zich op een buitenlandse markt te kunnen vestigen (Adviesraad voor het Wetenschaps- en technologiebeleid, 2016). De toegang tot deze bronnen binnen een startup ecosysteem is cruciaal voor de groei en het succes van internationaliserende startups in een buitenlandse markt (Sarmento et al., 2016). Startups dienen dus te worden ondersteunt bij hun zoektocht naar deze klanten, kennis, medewerkers, partners en financiering binnen het Indiase startup ecosysteem door middel van marktordening, markttoegang of het oplossen van specifieke knelpunten [Dutch startup III, 2017].

Marktordening kan worden gezien als een vorm van informatie-uitwisseling, waarbij informatie wordt veredeld en gedeeld binnen het netwerk ten einde dit netwerk beter te kunnen duiden of begrijpen [Van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Bijlage 3; Dutch startup I; Dutch startup III]. Markttoegang creëren is een vorm van relaties opbouwen met relevante spelers in een netwerk, in dit geval om startups te kunnen verbinden aan de juiste partners in het Indiase startup ecosysteem [Van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Bijlage 3; Dutch governmental organisation I; Dutch startup IV]. Het oplossen van knelpunten kan worden gezien als boundary spanning activiteiten waarbij pogingen worden gedaan om de spanningen tussen deelnemers aan een netwerk te verminderen [Williams, 2002; Bijlage 3; Dutch startup II; Dutch startup].

Gedurende de brainstormsessies zijn mogelijke instrumenten ter ondersteuning van internationaliserende startups verkend op deze genoemde terreinen. Startups hebben instrumenten genoemd die zij als nuttig zouden ervaren, maar ook andere organisaties hebben tijdens de brainstormsessies ideeën geopperd voor mogelijke instrumenten op het gebied van marktordening, markttoegang en knelpunten. In totaal zijn er elf instrumenten genoemd tijdens de uitvoering van dit onderzoek die de startup envoy tijdens de pilotfase van *StartupLink* in ieder geval verder kan verkennen. In dit onderzoek wordt niet inhoudelijk ingegaan op de instrumenten, daar het slechts een eerste verkenning betreft van de mogelijkheden om startups te ondersteunen. Opvallend is wel dat er geen instrumenten zijn genoemd om startups te ondersteunen met het vinden van medewerkers. Dit is mogelijk te verklaren vanuit het feit dat startups beginnende ondernemers zijn, die nog niet perse behoefte hebben aan medewerkers [Bijlage 3]. Het volgende schema geeft een overzicht van deze instrumenten, die in het vervolg van het onderzoek worden gepresenteerd:

Boundary-spanning activiteiten ten behoeve van de ondersteuning van internationaliserende startups

Partners

Marktordening

- Instrument 1: het aanbieden van algemene informatie over de mogelijke partners op de markt via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Dutch startup I; Dutch startup III].

Markttoegang

- Instrument 2: de juiste bedrijven en partners identificeren waarmee een startup mogelijk kan samenwerken en zijn netwerkvaardigheden inzetten om startups aan de juiste partners te koppelen [Dutch startup I; Dutch startup III]; Dutch startup IV].

Knelpunten

- Instrument 3: een 'betrouwbaarheidskeurmerk' afgeven waarmee startups betrouwbaarder over komen bij mogelijke ontwikkelpartners [Dutch startup II; external economical officer I].

Kennis

Marktordening

- Instrument 4: het aanbieden van algemene informatie over de markt en het startup beleid via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Dutch startup I; Dutch startup III].

Markttoegang

- Instrument 5: het aanbieden van praktische informatie over het rechtssysteem, belastingen en de overheid via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Bijlage 3; foreign governmental organization II].

Knelpunten

- Instrument 6: een partneroverleg opzetten met andere startups die naar India kijken om concrete lessen van elkaar te leren [Dutch startup IV].

Klanten

Marktordening

- Instrument 7: het aanbieden van algemene informatie over mogelijke afzetmarkten en het doen van marktvalidatie van het product van een startup via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Foreign government organizion II; Dutch Startup III].

Markttoegang

- Instrument 8: het identificeren en koppelen van de startups mogelijke afnemers van een product of relevante afzetmarkten [Dutch startup I; Excubator I].

Knelpunten

Financiën

Marktordening

- Instrument 9: heldere informatie geven over financieringsmogelijkheden en subsidies tijdens het betreden van de Indiase markt via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Dutch startup I; Dutch startup II].

Markttoegang

- Instrument 10: het verlenen van advies over het opstellen van een realistisch business model zonder dat hiermee hoge kosten gepaard gaan [Dutch startup I; Dutch startup III].

Knelpunten

- Instrument 11: een 'betrouwbaarheidskeurmerk' afgeven waarmee startups betrouwbaarder over komen bij mogelijke investeerders [Dutch startup II; Dutch startup III; Dutch startup IV].

Medewerkers

Marktordening

Markttoegang

Knelpunten

Figuur 2 – Voorlopige boundary-spanning activiteiten ten behoeve van de ondersteuning van internationaliserende startups naar de Indiase markt

Competenties

De geïnterviewde stakeholders hebben het belang van creativiteit en flexibiliteit van een boundary spanner uit de literatuur onderstreept tijdens brainstormsessies gehouden in het kader van dit onderzoek [Dutch startup III; foreign governmental organisation II]. Creativiteit is noodzakelijk om instrumenten te ontwikkelen waarmee informatie en contacten met startups kunnen worden gedeeld op een manier die aansluit bij de behoeften van startups [Dutch startup III; foreign governmental organisation II]. Daarnaast dient de boundary spanner te beschikken over een flexibele houding, waarmee hij zijn werkzaamheden kan aanpassen aan de concrete behoeften van de startups. Er bestaan tegenstellingen tussen de verschillende organisaties binnen het startup ecosysteem, bijvoorbeeld of startups non-profit of for profit ondersteunt dienen te worden, wat deze creatieve en flexibele houding verlangt [Dutch startup I; Dutch startup support organisation I]. Een startup envoy moet ook sterk genoeg zijn om startups te wijzen op hun eigen verantwoordelijkheden en richting kunnen geven aan het begeleidingstraject. Hiermee wordt voorkomen dat individuele startups te veel capaciteit van de startup envoy in beslag nemen, ten koste van andere startups [Foreign governmental organisation II].

Vertrouwen

De stakeholders benadrukken dat vertrouwen vanuit de eigen organisatie een belangrijke voorwaarde is om het vertrouwen van partners in een netwerk te krijgen, en deze twee dan ook sterk met elkaar samenhangen [External economical officer I; Dutch support organisation II]. Om zijn werkzaamheden goed te kunnen verrichten dient een boundary spanner dan ook zowel binnen zijn organisatie als naar buiten toe als de 'spin in het web' te worden gepositioneerd [External economical officer I; Dutch support organisation II]. Om zijn positie van startup expert te kunnen handhaven moet de startup envoy goed weten wat er speelt binnen het team van de ambassade en in het veld en duidelijk aangeven wat hij voor de specifieke startup kan betekenen [External economical officer I; Dutch support organisation II]. Als stakeholders binnen het netwerk het idee krijgen dat de boundary spanner niet *in de lead* is binnen zijn eigen organisatie en via andere kanalen sneller dingen voor elkaar kunnen krijgen, wordt de boundary spanner op een gegeven moment gepasseerd [External economical officer I; Dutch support organisation II]. De mate waarin dit plaatsvindt en hoe snel dit gebeurt is echter wel sterk cultuur afhankelijk [Foreign governmental organisation I; Dutch startup support organisation II].

Capaciteit

Een boundary spanner moet voldoende capaciteit krijgen om de juiste contacten binnen het startup ecosysteem te krijgen en zijn werkwijzen aan te laten sluiten op de behoeften van startups. Zeker in het startup ecosysteem vinden veel ontwikkelingen plaats door middel van persoonlijke relaties [Foreign governmental organisation I; Dutch startup support organisation II]. De aanwezigheid van een boundary spanner roept verwachtingen bij externe stakeholders over de opvolging van gemaakte afspraken en commitment van een organisatie daaraan [Dutch startup support organisation II]. Het volledig vrijmaken van een medewerker van de ambassade om zich tot startup envoy te ontwikkelen is een manier die recht doet aan de veelzijdigheid en veeleisendheid van de functie [Foreign governmental organisation I]. Afspraken die niet worden opgevolgd kunnen leiden tot schade in deze relaties, wat het werk van de boundary spanner teniet doet [Foreign governmental organisation I; Dutch startup support organisation II].

Boundary judgement

Verschillende stakeholders hebben het belang genoemd van begrenzing van de werkzaamheden van de boundary spanner bij het verlenen van services aan startups door de ambassade [Excubator I; Dutch startup support organisation I; Dutch startup III; Dutch startup support organisation II]. Startups baseren zich bij het maken van een beslissing om een buitenlandse markt aan te boren vaak op toevallige leads of informatie [Excubator I; Dutch startup support organisation I; Dutch startup support organisation II].

Het is daarom van belang dat alleen startup aan partners binnen het startup ecosysteem worden gekoppeld wanneer ze ook daadwerkelijk voldoende in huis hebben om zich in India te kunnen vestigen [Excubator I]. Zo wordt voorkomen er capaciteit gaat zitten in het ondersteunen van startups zonder overlevingskans, wat ten koste van startups met meer potentie en gezichtsverlies van de ambassade zou kunnen opleveren bij partners in het startup ecosysteem [Bijlage 3].

Adaptievermogen

Ten aanzien van adaptievermogen vinden stakeholders het vooral belangrijk dat een organisatie opvolging kan geven aan gemaakte afspraken. De boundary spanner moet ontwikkelingen die binnen het netwerk in gang zijn gezet binnen zijn eigen organisatie door kunnen voeren, en vervolgens zijn organisatie verbinden met de juiste partners [Foreign governmental organisation I; Dutch startup support organisation II].

5.5. Inbreng van het managementteam van de ambassade

Het managementteam van de ambassade geeft aan dat de boundary spanner die namens de ambassade internationaliserende startups begeleid een startup envoy genoemd dient te worden [Embassy management team, 2017]. Hiermee is het voor de gehele organisatie duidelijk wie de contactpersoon voor startups is, aldus het managementteam. Het managementteam ziet de startup envoy dan ook als een soort boundary spanner binnen de eigen organisatie, en deze twee termen worden dan ook in die hoedanigheid toegepast. Hoewel het managementteam (2017) het belang van de juiste boundary spanning activiteiten, competenties en vertrouwen van de boundary spanner erkent, laat de ambassade de invulling hiervan vooral over aan de expertise van het startup ecosysteem. Het managementteam (2017) is van mening dat hierover tijdens de individuele brainstormsessies uitvoerig is nagedacht [Embassy management team, 2017]. Het managementteam van de ambassade (2017) heeft in de brainstorm nagedacht over de capaciteit die vrijgemaakt moet worden om een boundary spanner goed te kunnen positioneren, welke boundary judgement gemaakt moeten worden bij de uitvoering van zijn werkzaamheden en hoe het adaptievermogen van de organisatie vergroot kan worden aan de hand van de werkzaamheden van de boundary spanner. Het managementteam (2017) betoogt dat dit binnen het bereik van haar invloed en expertise valt.

Capaciteit

Het volledig vrijmaken van een medewerker van de ambassade om zich tot startup envoy te ontwikkelen is een manier die recht doet aan de veelzijdigheid en veeleisendheid van de functie [Embassy management team, 2017]. Echter, gezien het gebrek aan capaciteit binnen de ambassade lijkt dit niet mogelijk. Een externe startup envoy zou dan met een aantal maatregelen aan de ambassade moeten worden verbonden. Constructies waarbij externe capaciteit wordt aangetrokken lijken een goede oplossing, maar dan moet wel worden nagedacht over de manier deze persoon aan de ambassade moet worden verbonden. De ambassade moet de lessen van de boundary spanner uiteindelijk in de eigen organisatie opnemen, wat betekent dat er aandacht moet komen voor de manier waarop de lessen van de boundary spanner met de ambassade worden gedeeld. De uiteindelijk constructie en de gestelde voorwaarden waarbinnen een boundary spanner zijn werkzaamheden kan verrichten hebben allemaal invloed op de benodigde capaciteit. Het managementteam (2017) vindt het daarom nog lastig te bepalen hoeveel capaciteit daadwerkelijk voor een boundary spanner moet worden gereserveerd [Embassy management team, 2017].

Boundary judgement

De ambassade noemt het belang van doelen stellen om de resultaten van de startup envoy te kunnen meten. Door middel van resultaatmetingen kan worden bepaald of de werkzaamheden van de startup envoy tot een verbetering van de serviceverlening aan internationaliseerde startups heeft geleid, de inzet van extra capaciteit kan worden verantwoord en kan worden bepaald of een boundary spanner bijdraagt aan de doelstellingen van de ambassade [Embassy management team, 2017]. Uiteindelijk wil het managementteam van de ambassade hiermee kunnen bepalen welke werkzaamheden binnen de

scope van de boundary spanner vallen. Resultaten van de startup envoy kunnen enerzijds worden gemeten met de analyse van kwantitatieve targets, bijvoorbeeld het aantal startups dat van informatie is voorzien of aan de juiste partners is gekoppeld. De Nederlandse ambassade stelt vaker kwantitatieve doelen om succes te kunnen meten (Trade Netwerk India, 2018).

Anderzijds kunnen resultaten worden gemeten met meer kwalitatieve doelstellingen, gebaseerd op de ervaringen en behoeften van startups en de eigen organisatie die niet direct meetbaar zijn [Embassy management team, 2017]. In de economische diplomatie worden kwalitatieve resultaten vaker gemeten door de ervaringen van een doelgroep te analyseren en hieraan conclusies aan te verbinden (Trade Network India, 2018). De doelgroep kan bijvoorbeeld gevraagd worden een beschrijving te geven van hoe ze de serviceverlening hebben ervaren en waar verbetermogelijkheden zijn. Ook andere diplomatieke doelen kunnen bereikt worden door het werk van een startup envoy en iets zeggen over de kwalitatieve outcome de verleende diensten. Deze kwalitatieve doelen en behaalde resultaten dienen door de boundary spanner en het managementteam van de ambassade gezamenlijk worden vastgesteld in een periodiek overleg [Embassy management team, 2017].

Adaptievermogen

De Nederlandse ambassade benadrukt dat de ambassade van de ervaringen van de boundary spanner wil leren om daarmee het eigen beleid te versterken [Embassy management team, 2017]. Daarnaast wil de ambassade voorkomen dat het wegvallen van een individuele startup envoy gelijk staat aan het wegvallen van de verbinding met het startup ecosysteem en de kennis die daarin is opgedaan [Embassy management team, 2017]. Single-loop learning worden georganiseerd door persoonlijke interactie met leden van de eigen organisatie, waardoor lessen en inzichten worden gedeeld die kunnen leiden tot een verbetering van der services in het geheel. Tevens dient de boundary spanner zijn werkzaamheden bij te houden in de systemen van de ambassade [Embassy management team, 2017]. Double-loop learning kan worden georganiseerd door structureel overleg te voeren met beleidsbepalers en input te leveren voor kaderstellende documenten [Embassy management team, 2017]. Er kan bijvoorbeeld een structureel overleg worden ingepland met het management van de ambassade en de startup envoy kan worden gevraagd input te leveren voor kaderstellende documenten als jaarplannen het Meerjarig Interdepartementaal Beleidskader India [Embassy management team, 2017].

5.6. Tussencoclusie

In deze ronde van het onderzoek heeft een eerste verkenning plaatsgevonden van het prototype functieprofiel van de startup envoy. Op basis van de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van boundary spanners kunnen zes belangrijke aspecten worden onderscheiden die van belang zijn voor het positioneren van een boundary spanner. Het gaat hier om boundary spanning activiteiten, competenties van de boundary spanner en vier samenhangende aspecten ten aanzien van de verhouding van de boundary spanner tot zijn eigen organisatie, te weten: vertrouwen, boundary judgement, capaciteit en adaptievermogen.

Om het prototype functieprofiel van de startup envoy te kunnen valideren en aan te kunnen scherpen dient in de volgende onderzoeksronde een belangrijke rol weggelegd te worden voor de uitvoeringspraktijk van de ambassade [Embassy Management Team, 2017]. Tijdens het zogenaamde Startup Service Lab worden vier uiteenlopende Nederlandse startups van 2 tot 19 januari 2018 intensief ondersteund tijdens het betreden van de Indiase markt. Door de praktijkinzichten die tijdens dit lab worden opgedaan te combineren met inzichten uit deze en eerdere onderzoeksrondes kan het prototype functieprofiel van de startup envoy verder worden verfijnd en worden toegewerkt naar een eindontwerp.

Hoofdstuk 6 – Verfijnen

6.1. Inleiding

Tijdens het uitvoeren van de verfijningsronde is het prototype gedurende het Startup Service Lab verder doorontwikkeld en verfijnd (Van Buuren, 2017). Vier uiteenlopende Nederlandse startups zijn van 2 tot 19 januari 2018 intensief ondersteund tijdens het aanboren van de Indiase markt. Met behulp van deze praktijklessen kristalliseert het prototype functieprofiel van de startup envoy zich verder uit en was het tevens mogelijk om bevindingen uit eerdere onderzoeksrondes met de eindgebruikers te valideren. Vanwege het belang van het lab voor het uiteindelijke ontwerp zal hieronder verder op de uitvoering ervan worden ingegaan.

6.2. De verfijnende methode

6.2.1. De uitvoering van het lab

De invulling van het lab is voor een belangrijk deel bepaald door de deelnemende startups zelf, wiens wensen en behoeften tijdens het eerste gesprek zijn vastgesteld via een videogesprek [Bijlage 6]. De ambassade heeft gedurende het lab capaciteit vrijgemaakt om de deelnemende startups te kunnen ondersteunen en het Indiase startup ecosysteem te verkennen [Bijlage 6]. Gedurende de uitvoering van het Startup Service Lab hebben er een aantal contactmomenten plaatsgevonden tussen de deelnemende startups en de onderzoeker in zijn rol als stagiair bij de ambassade. Deze contactmomenten hebben via Skype plaatsgevonden, en Startup II heeft de ambassade in Delhi één keer fysiek bezocht. Tijdens deze contactmomenten werden doelen vastgesteld van de startups op de Indiase markt en zijn ontwikkelingen en resultaten binnen de individuele lab-sessies met de deelnemende startups zijn besproken [Bijlage 6]. De onderzoeker heeft met behulp van ervaren medewerkers van de economische afdeling van de Nederlandse ambassade in Delhi getracht opvolging te geven aan de verzoeken van de participerende startups. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande kennis en contacten waarover deze medewerkers beschikking hebben, die direct of indirect bij hebben gedragen aan de behoefte gerichte ondersteuning. Daarnaast heeft de onderzoeker gedurende zijn stage zelf kennis opgebouwd over het Indiase startup ecosysteem, en hierbinnen contacten gelegd, die tijdens de uitvoering van het lab nuttig waren om de startups op een juiste manier te ondersteunen.

Het Startup Service Lab is methodisch uitgevoerd in de vorm van participerende observatie. De wensen en behoeften van startups, observaties tijdens de uitvoering van het lab, evenals de resultaten en lessen zijn verwerkt in vier losse logboeken die zijn opgenomen in de bijlage. Met deze kennis zijn de bevindingen uit het vorige hoofdstuk gevalideerd en aangevuld. Tevens is kennis over het startup ecosysteem verzameld. De vier logboeken is door de onderzoeker in zijn rol als stagiair van de ambassade opgesteld en door de deelnemende startups beoordeeld en goedgekeurd. Om te kunnen zorgen dat de startups zich tijdens het uitvoeren van dit lab vrij hebben kunnen uiten, zonder zich zorgen te maken over mogelijke reputatieschade bij partners, is de startups beloofd dat de uitkomsten van dit lab anoniem worden verwerkt.

6.2.2. De deelnemende startups

Hoewel erkend wordt dat startup enorm divers zijn en niet eenvoudig in categorieën ingedeeld kunnen worden zijn toch twee voorwaarden gesteld bij de selectie van deelnemende startups: de startups dienen alle vier in een andere fase van het internationaliseringsproces te zitten en alle vier te werken in andere sectoren [Bijlage VI]. Op deze manier kan het prototype functieprofiel van de startup envoy in vier verschillende situaties, en dus zo breed als dit lab toelaat, worden getest. Onderstaande schema's geven iets meer informatie over de deelnemende startups en relevante achtergronden:

Startup I	Afvalverwerking
Algemene informatie	Startup I koppelt afvalverwerkingstechnologieën aan bedrijfskundige kennis, waarmee ze oplossingen aandragen voor het afvalprobleem in India. Ze maken hierbij gebruik van het bestaande Indiase afvalverwerkingsecosysteem en de mensen die daarin werkzaam zijn, waarin hun kennis en technologie wordt gebruikt om afvalverwerking efficiënter te laten verlopen. De startup richt zich volledig op India en kent het land goed.
Fase in het internationaliseringsproces	Uitbreiding
Eerder contact met de ambassade	Startup I heeft enkele jaren geleden een speciaal voor hen ingerichte missie naar Bangalore ontvangen van de ambassade, om de startup daar in de markt te zetten. Met overheidssteun zijn toen twee pilots gedraaid: het verwerken van afval voor de stad Bangalore en het vliegveld van Bangalore. De resultaten waren positief, en de startup is nu in afwachting van een overeenkomst met de overheid van Karnataka om werkzaamheden te kunnen formaliseren.
Doelen in het lab	1. Een overzicht krijgen van mogelijk andere interessante regio's in India. 2. Via een warme introductie gekoppeld worden aan de juiste contactpersonen in deze regio's. 3. Kennis verkrijgen over de toonzetting en focuspunten om opdrachten binnen te krijgen.
In bijlage	Logbook Startup I – Startup Service Lab

Startup II	Zonne-energie
Algemene informatie	Startup II is een innovatieve onderneming die zich richt op de zonne-energiesector. De startup integreert zonnepanelen op een slimme manier in bestaande architectuur, waarmee de opbrengst van de zonnepanelen fors toeneemt. Hun resultaten in Nederland zijn veelbelovend, en de startup heeft nu interesse in India vanwege een concrete lead in Chennai. De Nederlandse oprichter heeft een Nederlandse student geworven om het Indiase avontuur te trekken.
Fase in het internationaliseringsproces	Groeien en vestigen in de markt
Eerder contact met de ambassade	De startup heeft de hulp van de ambassade via verschillende kanalen ingeroepen. Ze zijn inmiddels in contact met het lokale Netherlands' business support office in Chennai en staan op de radar van de ambassade. Er is echter niet één vast contactpunt toegewezen.
Doelen in het lab	1. Het verkrijgen van praktische informatie over het Indiase rechtssysteem en belastingstelsel. 2. Contacten opbouwen met andere Nederlandse startups die naar India kijken om van elkaar te leren. 3. Contacten zoeken die kunnen leiden naar klanten.
In bijlage	Logbook Startup II – Startup Service Lab

Startup III	Producent van sanitair product
Algemene informatie	Startup III wil de sanitaire kwaliteit in India verbeteren met een innovatieve en milieuvriendelijke handpomp om het onderlichaam te reinigen.
Fase in het internationaliseringsproces	Ontstaan en ontwikkelen van een idee
Eerder contact met de ambassade	Startup III ontwikkelt het product al enkele jaren, en heeft daarbij meerdere malen contact gehad met de ambassade. Sinds een aantal weken heeft de startup subsidie ontvangen van RVO en willen daarmee hun product gericht ontwikkelen en in de markt gaan zetten.
Doelen in het lab	1. Het zoeken naar mogelijke interessante partners in de Indiase markt en daarmee een relatie opbouwen. 2. Meer informatie krijgen over wat het INDUS-forum kan betekenen voor de startup. 3. Het verkrijgen van praktische informatie over het Indiase rechtssysteem en belastingstelsel. 4. Contacten opbouwen met andere Nederlandse startups die naar India kijken om van elkaar te leren.
In bijlage	Logbook Startup III – Startup Service Lab

Startup IV	Ambachtelijke producten
Algemene informatie	Startup IV verkoopt ambachtelijke producten uit ontwikkelingslanden op de Europese markt, waarbij de startups tracht de levens van de procenten te verbeteren. Ze zijn reeds actief in drie andere opkomende markten, en hebben een pilot gedaan in Mumbai. Met subsidie van RVO proberen ze zich nu in pan-India te vestigen.
Fase in het internationaliseringsproces	Lanceren van de startup
Eerder contact met de ambassade	Het lab is het eerste contact van de startup met de ambassade.
Doelen in het lab	1. Het verkrijgen van praktische informatie over het Indiase rechtssysteem en belastingstelsel met als doel de startup te lanceren. 2. Het aantrekken van lokaal geld waarmee de financiering rond kan komen. 3. Het netwerk van de ambassade inzetten om meer te weten te komen over interessante regio's. 4. Het vinden van een Indiase partner die de startup in het land kan trekken.
In bijlage	Logbook Startup IV – Startup Service Lab

6.3. Ervaringen

Tijdens de uitvoering van het lab zijn alle ervaringen en bevindingen verwerkt in de logboeken, die zijn opgenomen in de bijlage. Deze logboeken zijn na het Startup Service Lab door de onderzoeker en twee betrokken medewerkers van de economische afdeling van de Nederlandse ambassade in Delhi geanalyseerd op de zes te onderscheiden aspecten van het prototype functieprofiel van de startup envoy. Dit is gedaan door de handelingen gedurende het Startup Service Lab onder te verdelen in de te onderscheiden aspecten, en hieruit de belangrijkste lessen af te leiden in de vorm van bullet points. In dit onderzoek zijn deze bullet points vervolgens verder uitgewerkt. Hieronder worden beknopt de bevindingen behandeld die relevant zijn om het prototype functieprofiel van de startup envoy verder te verfijnen. Zoals eerder opgemerkt zijn de bevindingen gebaseerd op de ondersteuning van een brede en diverse groep startups: elke startup is uniek en behoeft individuele ondersteuning in een specifieke situatie. Omdat de startup envoy een brede doelgroep gaat bedienen zijn hieronder alleen de bevindingen meegenomen wanneer deze bij twee of meer onafhankelijke lab-sessies zijn waargenomen. Op deze manier is getracht toe te werken naar een meer algemeen functieprofiel op

basis waarvan een brede groep startups kan worden ondersteund op de buitenlandse markt vanuit een ambassadepost.

Boundary-spanning activiteiten

Tijdens het Startup Service Lab is geëxperimenteerd met de boundary-spanning activiteiten die door de stakeholders zijn genoemd gedurende de bedenkende onderzoeksronde. Er is onderzocht in hoeverre deze activiteiten aansluiten bij de behoeften van de internationaliserende startups, of deze activiteiten toereikend waren en of er nog aanvullende boundary-spanning activiteiten noodzakelijk bleken ter ondersteuning van deze doelgroep. Boundary-spanning activiteiten lijken alleen van toegevoegde waarde te zijn voor een startup als deze direct aansluiten bij de concrete behoeften van deze startup. Algemene informatie wordt door de founder van Startup III en Startup IV omschreven als bruikbaar, maar brengt de ze niet heel veel verder met het daadwerkelijk doen van zaken Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab]. Het is wel mogelijk om startup te ondersteunen met boundary-spanning activiteiten die eigenlijk zijn ontwikkeld voor een andere startup. Zo werd algemene informatie over het zakendoen in India verzameld voor Startup II, maar gaven de founders van startup III en Startup IV aan dat ze deze informatie aks erg nuttig ervaarden [Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab]. Op het moment dat er helemaal geen connecties zijn in de sector waarin een startup actief is kost het veel moeite om een startup te ondersteunen met concrete boundary-spanning activiteiten. De founder van Startup IV geeft aan dat deze boundary-spanning activiteiten dan vaak ook niet relevant zijn, omdat de startup ze meestal zelf ook wel kan doen. Dit wordt bevestigd door de founder van Startup II [Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].
Snelle en persoonlijke interactie met de founders van de startups vergroot de snelheid waarmee een startup envoy zich een weg weet te banen in een ecosysteem. Zo gaf de founder van Startup I aan dat zijn persoonlijke telefoonnummer gebruikt kon worden om ontwikkelingen in het Startup Service Lab door te geven, wat resulteerde in snelle actie en reactie. Startup II was lastiger te bereiken vanwege een handelsmissie die ze tijdens het Startup Service Lab uitvoerden. Door minder snelle interactie werden minder resultaten geboekt tijdens de uitvoering van dit Startup Service Lab [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab].

Alle boundary-spanning activiteiten die de stakeholders hebben genoemd tijdens de brainstormsessies in de vorige onderzoeksronde zijn ingezet ter ondersteuning van de internationaliserende startups [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III
– Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab]. Daarnaast zijn er nog twee aanvullende boundary-spanning activiteiten verricht om in de behoeften van de internationaliserende startups te kunnen voorzien:

- Gerichte informatie aanbieden over het op een juiste manier aanspreken van een targetgroep, rekening houdende met de culturele aspecten en specifieke eigenschappen van de targetgroep. De founder van Startup I vroeg om deze boundary-spanning activiteiten ten einde te leren ambtenaren binnen de Indiase gemeentelijke organisatie op een juiste manier aan te kunnen spreken [Logbook Startup I – Startup Service Lab].
- Het matchen van een startup aan lokale investeerders of andere financiële partners, een boundary-spanning activiteiten waar founder van Startup III om vroeg gedurende de uitvoering van het Startup Service Lab. [Logbook Startup III – Startup Service Lab].

In totaal zijn er 13 boundary-spanning activiteiten verkend ter ondersteuning van internationaliserende Nederlandse startups in India. Onderstaand schema geeft een overzicht van deze activiteiten. Opvallend is dat startups niet op zoek waren naar medewerkers, wat door de founders van Startup I en Startup II verklaard werd door de initiële fase waarin veel startups zitten tijdens de ondersteuning door de ambassade [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab]

Boundary-spanning activiteiten ten behoeve van de ondersteuning van internationaliserende startups

Partners

Marktordening

- Instrument 1: het aanbieden van algemene informatie over de mogelijke partners op de markt via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Dutch startup I; Dutch startup III; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Markttoegang

- Instrument 2: de juiste bedrijven en partners identificeren waarmee een startup mogelijk kan samenwerken en zijn netwerkvaardigheden inzetten om startups aan de juiste partners te koppelen [Dutch startup I; Dutch startup III]; Dutch startup IV; Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Knelpunten

- Instrument 3: een 'betrouwbaarheidskeurmerk' afgeven waarmee startups betrouwbaarder over komen bij mogelijke ontwikkelpartners [Dutch startup II; Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Kennis

Marktordening

- Instrument 4: het aanbieden van algemene informatie over de markt en het startup beleid via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Dutch startup I; Dutch startup III; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Markttoegang

- Instrument 5: het aanbieden van praktische informatie over het rechtssysteem, belastingen en de overheid via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Bijlage 3; Dutch startup I; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].
- Instrument 6: gerichte informatie aanbieden over het op een juiste manier aanspreken van een targetgroep, rekening houdende met de culturele aspecten en specifieke eigenschappen van de targetgroep [Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Knelpunten

- Instrument 7: een partneroverleg organiseren met startups die naar India kijken zodat startups concrete lessen van elkaar kunnen leren [Dutch startup IV; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab].

Klanten

Marktordening

- Instrument 8: het aanbieden van algemene informatie over mogelijke afzetmarkten en het doen van marktvalidatie van het product van een startup via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Foreign government organizion II; Dutch Startup III; Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Markttoegang

- Instrument 9: het identificeren en koppelen van de startups mogelijke afnemers van een product of relevante afzetmarkten [Dutch startup I; Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Knelpunten

Financiën

Marktordening

- Instrument 10: heldere informatie geven over financieringsmogelijkheden en subsidies tijdens het betreden van de Indiase markt via een digitale en laagdrempelige informatiepagina [Dutch startup I; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Markttoegang

- Instrument 11: het verlenen van advies over het opstellen van een realistisch business model zonder dat hiermee hoge kosten gepaard gaan [Dutch startup I; Dutch startup III; Logbook Startup III – Startup Service Lab].
- Instrument 12: het matchen van een startup aan lokale investeerders of andere financiële partners Logbook Startup III – Startup Service Lab].

Knelpunten

- Instrument 13: een 'betrouwbaarheidskeurmerk' afgeven waarmee startups betrouwbaarder over komen bij mogelijke investeerders [Dutch startup II; Dutch startup III; Dutch startup IV; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Figuur 3 – Boundary-spanning activiteiten ten behoeve van de ondersteuning van internationaliserende startups naar de Indiase markt

Competenties

Goede interviewvaardigheden lijken een belangrijk middel om goed te begrijpen wat startups nodig hebben en stakeholders kunnen bieden. Wanneer tijdens contactmomenten toegewerkt werd naar duidelijke afspraken en doelstellingen, bijvoorbeeld bij de begeleiding van Startup I, Startup II en Startup IV, was het relatief eenvoudig om de juiste ondersteuningsmogelijkheden en onmogelijkheden te bepalen [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab]. Creativiteit is noodzakelijk om boundary-spanning activiteiten te ontwikkelen waarmee aangesloten kan worden bij de behoeften van diverse soorten startups, zonder dat dit ten kostte gaat van de effectiviteit van de instrumenten. Het was bijvoorbeeld mogelijk om boundary-spanning activiteiten ontwikkeld voor Startup II – de eerder genoemde informatie over zakendoen op de Indiase markt - in te zetten ter ondersteuning van Startup III en Startup IV. De founders van Startup III en Startup IV gaven aan tevreden te zijn over deze ondersteuning [Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab]. Daarnaast dient de startup envoy te beschikken over een flexibele houding. Startups hebben veel individuele begeleiding nodig en werken niet altijd op gezette (bureau-)tijden. De startup envoy moet eenvoudig kunnen switchen tussen verschillende startups en zijn werkuren flexibel inzetten. Startup I wil bijvoorbeeld een heel specifiek product verkopen aan de overheid, waar Startup II zich richt op het bedrijfsleven. Dit vraagt om een hele diverse invulling van boundary-spanning activiteiten waartussen de boundary spanner moeiteloos moet kunnen switchen [Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab}. Tijdens het Startup Service Lab blijkt tevens dat een boundary spanner sterk genoeg in zijn schoenen moet staan om startups te wijzen op grenzen van de beschikbare dienstverlening. De founder van Startup III heeft bijvoorbeeld om diverse aanvullende gesprekken gevraagd, maar begreep dat hier soms geen tijd voor was als hij erop gewezen werd dat dit ten koste zou gaan van de beschikbare tijd voor Startup I en Startup II [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab].

Vertrouwen

Om het vertrouwen vanuit de doelgroep en het netwerk te behouden is het belangrijk om goed aan te geven wat er van de ondersteuning verwacht kan worden. De founder van Startup III heeft bijvoorbeeld aangegeven dat hij hoopte dat de ondersteuning in het Startup Service Lab bij zou dragen aan het internationaliseringsproces. Deze founder gaf aan dat zijn vertrouwen in de organisatie was verminderd te zijn toen uiteindelijk bleek het Startup Service Lab daar niet direct aan zou kunnen dragen [Logbook Startup III – Startup Service Lab]. De founder van Startup IV heeft tijdens het eerste gesprek echter direct gehoord dat de ambassade geen contacten had om gelijk te ondersteunen in het internationaliseringsproces. De founder gaf later aan dat hij tevreden was over de boudary spanning activiteiten die ondanks de beperkte mogelijkheden wel gelukt waren, en zijn vertrouwen in de dienstverlening was toegenomen [Logbook Startup IV – Startup Service Lab]. Hieruit blijkt dat het bieden van de juiste verwachtingen richting de doelgroep erg belangrijk is voor het vertrouwen in het werk van de boundary spanner.

Het is daarnaast van belang om de boundary spanner als single point of contact te positioneren. Startup II werd bijvoorbeeld tijdens het Startup Service Lab gelijktijdig door een andere medewerker binnen de organisatie ondersteunt. Stakeholders in het netwerk konden Startup II via deze medewerker sneller bereiken, waardoor de boundary-spanning activiteiten in het Startup Service Lab onvoldoende op de actuele ontwikkelingen konden worden afgestemd [Logbook Startup II – Startup Service Lab]. Het gebruiken van één gedeeld online platform binnen de organisatie lijkt van belang om de startup envoy te voorzien van alle informatie over de ontwikkelingen binnen de eigen organisatie en dergelijke problemen te voorkomen. Een dergelijk platform werd gebruikt bij de ondersteuning van Startup I en Startup III, waardoor alle mogelijkheden en beschikbare middelen inzichtelijk waren voor de boundary spanner, en boundary-spanning activiteiten hier op afgestemd konden worden [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab].

Een laatste les uit het Startup Service Lab is dat een boundary spanner de interne vrijheid moet krijgen van de eigen organisatie om, zij het binnen gestelde kaders, naar eigen inzicht invulling te geven aan boundary-spanning activiteiten. De boundary spanner komt bijvoorbeeld vaak in situaties waar deze persoon de gehele organisatie vertegenwoordigd. Gedurende de begeleiding van Startup I en Startup II zijn bijvoorbeeld directe contacten gelegd en afspraken gemaakt met de Indiase overheid [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab]. Het is niet mogelijk voor een boundary spanner om alle activiteiten en werkzaamheden te rapporteren zonder dat dit een aanzienlijk beslag legt op de capaciteit van de startup envoy startup [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab].

Capaciteit

In het Startup Service Lab bleek dat capaciteit een van de grootste kritische succesfactoren was om startups goed te kunnen ondersteunen. De concrete capaciteit die een startup envoy nodig heeft hangt onder andere af van de wensen van de startup, kwaliteiten van de startup envoy en de eigenschappen van het startup ecosysteem. Zo was het mogelijk om Startup I en Startup II gericht te ondersteunen omdat ze heldere doelen hadden gesteld, waarmee de beschikbare capaciteit gericht kon worden ingezet. Startup III had geen concrete doelstellingen, maar kon met instrumenten uitgewerkt voor Startup I en Startup II toch voldoende worden bediend [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab]. Om Startup IV te ondersteunen was het noodzakelijk onbekendere onderdelen van een startup ecosysteem te verkennen. Vanwege capaciteitsgebrek was dit echter niet mogelijk. Ook gaf de founder van Startup IV aan dat de boundary-spanning activiteiten die uitgewerkt zijn voor de andere startups soms niet voldoende aansloten bij de concrete behoeften in het internationaliseringsproces [Logbook Startup III– Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Boundary judgement

Er blijkt in de praktijk niet altijd een hele duidelijke scheidslijn tussen markt en overheid te zijn bij het ondersteunen van internationaliserende startups. Markt en overheid werken samen en stemmen werkzaamheden op gelijkwaardige basis af, wat bijvoorbeeld blijkt uit de ondersteuning van Startup I door de Indiase overheid en Startup II door het Indiase bedrijfsleven. Startup III werd zelfs door zowel de Indiase overheid als het Indiase bedrijfsleven ondersteunt [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab]. Scherpe criteria om te bepalen welke startups voor ondersteuning in aanmerking komen bleken tijdens het Startup Service Lab een erg belangrijke eerste stap om de werkzaamheden van de startup envoy te begrenzen [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab].

Startups die tijdens het Startup Service Lab heldere en realistische doelen hebben geformuleerd gericht op één van de targetgroepen binnen de Indiase markt, en waarmee vervolgens in het intakegesprek de ondersteuningsmogelijkheden van de ambassade zijn besproken, konden gericht worden voorzien van ondersteuning. Startup I en Startup II hebben een limitatief aantal heldere vragen en doelen gesteld waarbij een boundary spanner in het Startup Service Lab kan ondersteunen. Er konden direct passende boundary-spanning activiteiten worden gestart om deze twee startups gericht te helpen [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab]. Een startup zonder realistische en gerichte doelstellingen heeft heel veel begeleiding en instrumenten nodig om stappen te maken, zonder dat dit leads tot gevolg heeft. Startup III heeft gedurende het Startup Service Lab bijvoorbeeld geen heldere doelen gesteld, maar gevraagd in het algemeen te ondersteunen.

Dit heeft geleid tot erg veel correspondentie en niet tot concrete resultaten [Logbook Startup III – Startup Service Lab]. Dit gaat direct ten koste van startups met gerichte doelstellingen op de Indiase markt. Startup IV had bijvoorbeeld hele gerichte doelstellingen, maar er was te weinig tijd om het bestaande netwerk uit te breiden ten einde deze startup op een juiste manier te ondersteunen [Logbook Startup III – Startup Service Lab; Logbook Startup IV – Startup Service Lab].

Kwantitatieve resultaatmetingen lijken op basis van het lab een goede manier om concrete targets te stellen waarna een startup envoy kan streven. Startup I en Startup II hebben zelf dergelijke kwantitatieve doelstellingen gesteld om het werk binnen het Startup Service Lab te kaderen en de beschikbare capaciteit gericht te benutten [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab]. Het beschrijven van kwalitatieve resultaten door de startup envoy zelf is vervolgens een manier om deze persoon zelf te laten verklaren waarom bepaalde doelen wel of niet zijn behaald. De founders van zowel Startup I als Startup II beschrijven dat het voeren van een aantal gesprekken bijvoorbeeld een goed doel is om je kwantitatief op te focussen, maar het deze gesprekken pas echt van toegevoegde waarde zijn als ze tevens bijdragen aan bepaalde kwalitatieve doelstellingen in het internationaliseringsproces [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab]. Het kan hier tevens gaan om doelstellingen die de ambassade in andere beleidsterreinen heeft gesteld, en via het werk van de startup envoy mede bereikt zijn. Zo heeft de begeleiding van Startup I en Startup II geresulteerd in een betere samenwerking met de Indiase overheid en het Indiase bedrijfsleven [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab].

Adaptievermogen

Vanwege het korte tijdsbestek dat stond voor de uitvoering van het Startup Service Lab was het niet mogelijk om de bevindingen over het vergroten van adaptievermogen uit de vorige onderzoeksronde uitgebreid te testen. Tijdens de uitvoering van het Lab heeft een eerste verkenning plaatsgevonden van de single-loop learning. Door de lessen van de startup envoy wekelijks in het teamoverleg te behandelen kunnen vervolgens bestaande services namelijk worden aangescherpt en dwarsverbanden worden gelegd die de interne kennis vergroten. Startup I en Startup II zijn bijvoorbeeld tijdens het Startup Service Lab in het teamoverleg besproken, waarna bleek dat de ambassade over nuttige contacten beschikte die de startups ten goede zouden kunnen komen [Logbook Startup I – Startup Service Lab; Logbook Startup II – Startup Service Lab]. Het lijken vooral de persoonlijke banden te zijn van de startup envoy met individuen binnen de organisatie die zorgen dat lessen daadwerkelijk geïmplementeerd worden binnen de bestaande werkzaamheden. Startup II en Startup III kregen bijvoorbeeld toegang tot dienstverlening vanuit een forum van de ambassade nadat bekend was dat ze via het Startup Service Lab in contact kwamen met deze twee deelnemende startups [Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab]. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat bestaande werkzaamheden bottom up worden geïmplementeerd binnen de ambassade aan de hand van de bevindingen van de startup envoy, bijvoorbeeld het verlenen van toegang tot bepaalde diensten aan startups [Logbook Startup II – Startup Service Lab; Logbook Startup III – Startup Service Lab].

6.4. Tussenconclusie

Zeker in onontgonnen terrein als startup beleid dient het belang van praktijkervaring niet te worden onderschat. De Nederlandse ambassade in New Delhi heeft tijdens de uitvoering van dit onderzoek de ruimte gecreëerd om gedurende drie weken het zogenaamde Startup Service Lab uit te voeren. Daarin zijn voorlopige bevindingen over de rol van de startup envoy bij het ondersteunen van internationaliserende startups op de Indiase markt in de praktijk getoetst. Aan het einde van deze onderzoeksronde kunnen we concluderen dat het functieprofiel van een startup envoy inderdaad uit zes relevante aspecten bestaat: boundary-spanning activiteiten, competenties, capaciteiten, vertrouwen, boundary judgement en adaptievermogen. Deze zes aspecten zijn al in de bedenkende onderzoeksronde verkend, maar nu met praktijkervaringen aangevuld en gevalideerd. Door deze zes aspecten in de praktijk te verkennen is geconcludeerd wat nodig is om een startup envoy op een juiste manier te positioneren ten opzichte van zijn eigen organisatie en het netwerk waarin de startup envoy actief is. In de volgende, en tevens laatste, onderzoeksronde worden deze lessen en ervaringen gebruikt om het prototype functieprofiel van de startup envoy definitief te ontwerpen.

Hoofdstuk 7 – Destilleren

7.1. Inleiding

De laatste onderzoekronde in het ontwerpgericht onderzoek, destilleren, staat in dit hoofdstuk centraal (Van Buuren, 2017). Dit hoofdstuk betoogd hoe het prototype functieprofiel van de startup envoy binnen de Nederlandse ambassade in India kan worden ingericht, en welke aspecten daarbij relevant zijn. Aan de hand van dit prototype kunnen internationaliserende startups vanuit de ambassade worden ondersteunt tijdens de pilot 'StartupLink', die in het voorjaar van 2018 gelanceerd wordt. Het begrip boundary spanner is in dit functieprofiel vertaald tot startup envoy, wat de uiteindelijke titel van deze functie wordt. Daarmee wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

''Welke aspecten zijn relevant bij de positionering van een boundary spanners ter ondersteuning van internationaliserende startups vanuit een ambassadepost?''

7.2. De destillerende methodes

Door alle resultaten uit eerdere onderzoeksrondes te analyseren en generaliseren is toegewerkt naar een prototype functieprofiel van de startup envoy. Dit functieprofiel is opgebouwd uit de in de literatuur te onderscheiden karakteristieken van de boundary spanner. De literatuur is gevalideerd en aangevuld met de input van stakeholders gedurende de focusgroep in Bangalore en de 16 individuele brainstormsessies, inbreng door het managementteam van de ambassade en bevindingen vanuit het Startup Service Lab. Drie medewerkers van de ambassade in Delhi die de uitvoering van dit onderzoek betrokken waren, hebben alle bevindingen per karakteristiek op een whiteboard geschreven en in een viertal sessies gedestilleerd tot onderstaand prototype functieprofiel van de startup envoy. Dit is gedaan door alle ervaringen en bevinden te bespreken en gezamenlijk de verschillende onderdelen van het functieprofiel uit te diepen. Hieronder wordt het prototype functieprofiel op een praktijkgerichte manier gepresenteerd. Deze destillerende ronde heeft in totaal van 1 februari 2018 – 1 maart 2018 geduurd.

7.3. Het prototype functieprofiel van de startup envoy

HET PROTOTYPE FUNCTIEPROFIEL VAN DE STARTUP ENVOY

Boundary-spanning activiteiten

De startup envoy moet boundary-spanning activiteiten gaan ontwikkelen op het gebied van marktordening, markttoegang of het oplossen van specifieke knelpunten. Hiermee moeten internationaliserende Nederlandse startups worden ondersteunt bij het vinden van klanten, kennis, partners en financiering in het Indiase startup ecosysteem. De invulling van deze instrumenten is afhankelijk van de specifieke behoeften van de individuele startup, waarbij op basis van een verkennende analyse in ieder geval de volgende instrumenten verder verkend dienen te worden:

- Het aanbieden van algemene informatie over de mogelijke partners op de markt via een digitale en laagdrempelige informatiepagina.
- De juiste bedrijven en partners identificeren waarmee een startup mogelijk kan samenwerken en zijn netwerkvaardigheden inzetten om startups aan de juiste partners te koppelen.
- Een 'betrouwbaarheidskeurmerk' afgeven waarmee startups betrouwbaarder over komen bij mogelijke ontwikkelpartners.
- Een 'betrouwbaarheidskeurmerk' afgeven waarmee startups betrouwbaarder over komen bij mogelijke investeerders.
- Het aanbieden van algemene informatie over de markt en het startup beleid via een digitale en laagdrempelige informatiepagina.

- Het aanbieden van praktische informatie over het rechtssysteem, belastingen en de overheid via een digitale en laagdrempelige informatiepagina.
- Het gerichte informatie aanbieden over het op een juiste manier aanspreken van een targetgroep, rekening houdende met de culturele aspecten en specifieke eigenschappen van de targetgroep.
- Een partneroverleg organiseren met startups die naar India kijken waarmee concrete lessen van elkaar kunnen worden geleerd.
- Het aanbieden van informatie over mogelijke afzetmarkten en het doen van marktvalidatie van het product van een startup via een digitale en laagdrempelige informatiepagina.
- Het identificeren en koppelen van de startups aan mogelijke afnemers van een product of relevante afzetmarkten.
- De ambassade dient heldere informatie te geven over financieringsmogelijkheden en subsidies tijdens het betreden van de Indiase markt via een digitale en laagdrempelige informatiepagina.
- Het verlenen van advies over het opstellen van een realistisch business model zonder dat hiermee hoge kosten gepaard gaan.
- Het matchen van een startup aan lokale investeerders of andere financiële partners.

Competenties

De startup envoy moet de ambassade kunnen verbinden met het startup ecosysteem om bijvoorbeeld de informatie en contacten te krijgen die relevant zijn voor internationaliserende startups. Om deze activiteiten uit te kunnen voeren dient een startup envoy over bepaalde kwaliteiten en eigenschappen te beschikken. Een startup envoy dient makkelijk benaderbaar, intentief, creatief, flexibel en communicatief vaardig te zijn om verbindingen te kunnen leggen tussen zijn eigen organisatie, startups en stakeholders in het startup ecosysteem. Goede interviewvaardigheden zijn een pré om te kunnen bepalen hoe een startup het beste vanuit de ambassade kan worden ondersteunt.

Vertrouwen

De boundary spanner moet eenvoudig het vertrouwen van externe partners in het Indiase ecosysteem kunnen winnen of behouden. Vertrouwen is een noodzakelijk middel om de boundary-spanning activiteiten met de partners te kunnen uitvoeren. De ambassade positioneert de startup envoy als centrale contactpersoon voor startups binnen de organisatie en organiseert eenduidige externe communicatie hierover. De startup envoy moet zelfstandig in staat zijn de ambassade te vertegenwoordigen ten opzichte van uiteenlopende partners. Daarnaast moet de ambassade de startup envoy vrije ruimte laten om zijn werkzaamheden naar eigen inzicht uit te kunnen voeren. Er moet dus evenwicht worden gevonden in controle en vrijlaten, waarbij de ambassade er op dient te vertrouwen dat de startup envoy de doelstellingen van de ambassade centraal blijft stellen in zijn werkzaamheden.

Capaciteit

De ambassade dient voldoende capaciteit te realiseren waarmee een startup envoy de juiste contacten kan leggen, informatie kan verzamelen en opvolging kan geven aan verwachtingen binnen het startup ecosysteem en internationaliserende startups. Bij een gebrek aan capaciteit zijn de werkzaamheden van de startup envoy onvoldoende effectief, en resulteren mogelijk in gezichtsverlies bij belangrijke samenwerkingspartners. Het is wel noodzakelijk dat de startup envoy zelfstandig in staat is om de beschikbare capaciteit ten behoeve van gestelde doelstellingen. Veel van de werkzaamheden gaan plaatsvinden buiten het zicht van de ambassade, en het is lastig om effectieve controle op de uitvoering van deze werkzaamheden plaats te laten vinden.

Boundary judgement

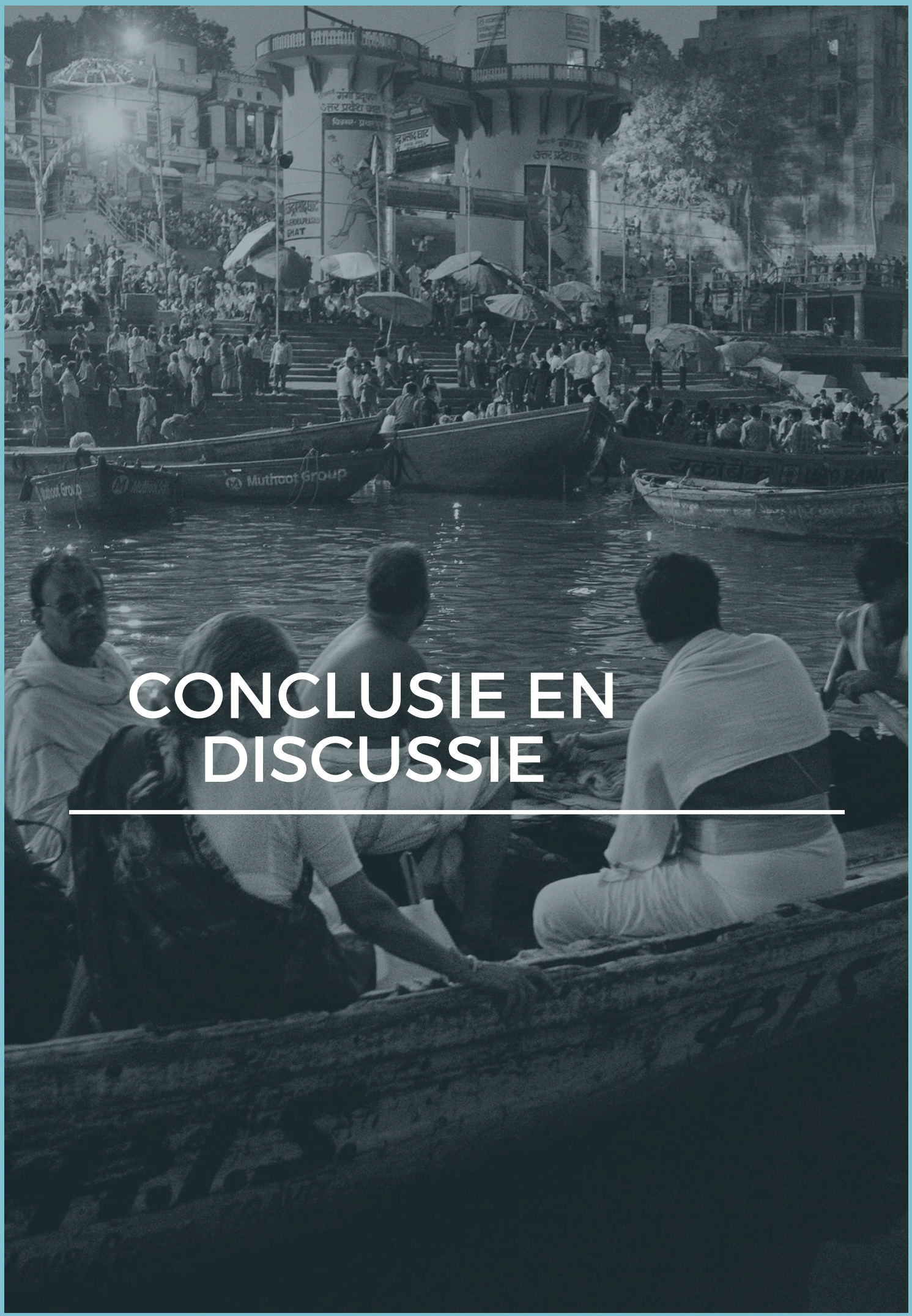
Om capaciteit goed in te zetten moeten de werkzaamheden van de startup envoy op een juiste manier worden begrenst. Zonder begrenzing worden middelen gebruikt en processen in gang gezet die uiteindelijk niet in het belang zijn van de eigen organisatie. Allereerst moeten alleen startups van ondersteuning worden voorzien die klaar zijn voor het internationaliseringsproces. Dit kan worden gedaan aan de hand van het volgende stappenplan:

- Gezamenlijk met de internationaliserende startup doelen te beschrijven.
- Verkennen welke uitdagingen startups ervaren bij het bereiken van deze doelen.
- Verkennen door middel van welke activiteiten de overheid kan ondersteunen bij de ervaren uitdagingen.
- Een onafhankelijke contactpersoon te laten bepalen of startup voldoende kwalitatieve ondersteuning kan worden geboden bij het aanboren van een specifieke markt.

Daarnaast moeten de werkzaamheden van de startup envoy gericht zijn op vastgestelde kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Kwantitatieve doelstellingen van de startup envoy zijn targets die de envoy moet halen en meetbaar zijn. Deze resultaten kunnen in ieder geval worden gemeten aan de hoeveelheid informatie die aan startups is verleend over de Indiase markt, het aantal leads dat is gegenereerd en het aantal daadwerkelijke overeenkomsten die voortgekomen uit deze leads. Kwalitatieve doelstellingen van de startup envoy zijn doelstellingen die niet cijfermatig meetbaar zijn. Ze kunnen worden bepaald door de startup te vragen hoe ze de serviceverlening hebben ervaren en waar verbeteringen mogelijk zijn en te analyseren welke andere diplomatieke doelen zijn bereikt met het werk van de startup envoy.

Adaptievermogen

De startup envoy dient gebruik te kunnen maken van de digitale systemen van de ambassade en deel uit te kunnen maken van het teamoverleg om bestaande instrumenten en werkwijzen direct te verbeteren aan de hand nieuwe inzichten en kennis van het werk van de startup envoy. Daarnaast dient de startup envoy structureel overleg te kunnen voeren met het management en input te kunnen leveren tijdens het uitwerken van kaderstellende documenten om double-loop learning binnen de ambassade te organiseren.



CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Hoofdstuk 8 – Conclusie

8.1. Inleiding

Uit het verrichte onderzoek kunnen algemene lessen worden getrokken de positionering van de boundary spanner binnen een organisatie ter ondersteuning van een externe doelgroep, soms ter aanvulling of afwijking op de bestaande literatuur. In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de meer algemene lessen die zijn geleerd op het gebied van boundary-spanning activiteiten, competenties, vertrouwen, capaciteit, boundary judgement en adaptievermogen. Deze aspecten zijn gedurende het onderzoek uitgekristalliseerd en steeds verder verkend. Soms bevestigt dit onderzoek de bestaande literatuur, soms wordt de literatuur in een bepaalde context geconcretiseerd en verder geduid en soms weerspreken de resultaten uit de praktijk de bestaande literatuur ten aanzien van boundary spanning. Tevens komt er bepaalde samenhang tussen de aspecten naar voren, die in dit hoofdstuk afsluitend zullen worden behandeld. Kortom: deze conclusie is een confrontatie met de bestaande literatuur ten aanzien van boundary spanning.

8.2. Lessen over positionering van de boundary spanner

De resultaten worden in dit hoofdstuk consequent gepresenteerd: allereerst zijn de uitgangspunten in de bestaande wetenschappelijke literatuur genoemd, vervolgens zijn de bevindingen tijdens dit onderzoek uiteen gezet om daarna in te gaan op de lessen die uit deze bevindingen getrokken kunnen worden.

Boundary spanning-activiteiten

Van Meerkerk en Edelenbos (2014) beschrijven dat boundary-spanning activiteiten in belangrijke mate afhankelijk zijn van de context waarbinnen een boundary spanner actief is, en welke doelen de eigen organisatie en het netwerk hebben gesteld. In het algemeen wordt gesteld dat boundary spanning activiteiten in ieder geval zien op het uitwisselen van informatie, het bouwen en onderhouden van netwerken en het leggen van verbindingen om gezamenlijke doelen te bereiken.

Bij het verkennen van boundary-spanning activiteiten zijn een aantal leerpunten naar voren gekomen ten aanzien van de inzet van deze activiteiten die in een algemene context relevant zijn ter aanvulling van de bestaande literatuur. Zo zijn boundary-spanning activiteiten alleen van toegevoegde waarde als deze direct aansluiten bij de concrete behoeften van de doelgroep. Het is wel mogelijk om meer gestandaardiseerde boundary-spanning activiteiten aan te bieden die zijn ontwikkeld voor een specifieke doelgroep, wanneer dit aansluit bij de concrete behoeften van een andere doelgroep. Bij het ontwikkelen van boundary-spanning activiteiten helpt het om een goede kennis van de spelers binnen het netwerk te hebben. Via bestaande connecties kunnen bijvoorbeeld snel nieuwe contacten worden gelegd binnen onbekende organisaties en nieuwe boundary-spanning activiteiten worden ontplooit. Op het moment dat er helemaal geen connecties zijn in een netwerk waarin een boundary spanner actief is, kost het relatief veel moeite om een doelgroep te ondersteunen met passende boundary spanning activiteiten. Het is bij de positionering van een boundary spanner dan ook aan te raden te zoeken naar iemand met ervaring binnen het netwerk. Waar Van Meerkerk en Edelenbos (2014) dus vooral ingaan op het soort boundary spanning activiteiten die een boundary spanner kan verrichten, leert dit onderzoek de hoe de boundary spanner deze activiteiten het beste kan uitvoeren – om met gelimiteerde capaciteit – de impact groot mogelijk te laten zijn.

Competenties

Williams (2002) beschrijft dat een boundary spanner makkelijk benaderbaar en inventief dient te zijn en moet beschikken over de nodige flexibiliteit en creativiteit om zijn rol goed te kunnen vervullen. Hij bedient en werkt samen met uiteenlopende spelers, met verschillende doelen en werkwijzen. Om deze verschillende te overbruggen is het van belang dat de boundary spanner geselecteerd wordt op deze competenties.

Communicatieve vaardigheden zijn daarnaast van belang om erg uiteenlopende groepen stakeholders op een juiste manier te kunnen adresseren. Wel wordt opgemerkt dat dat competenties en het effect van bepaalde competenties erg afhangen van de samenstelling van het netwerk waarin de boundary spanner actief en te bereiken doelen (Williams, 2002). Er is niet één limitatieve lijst van competenties waarover de bekwame boundary spanner beschikt, dit is erg afhankelijk van de concrete casus.

Goede communicatieve- en interviewvaardigheden blijken op basis van dit onderzoek allereerst een belangrijk middel om goed te begrijpen wat een derde partij nodig heeft en hoe een boundary spanner kan ondersteunen bij deze behoeften. Goede communicatieve vaardigheden en gestructureerde interviewschema's helpen om te bepalen hoe de ondersteunende rol van de boundary spanner eruit zou moeten komen te zien. Creativiteit is in deze context noodzakelijk gebleken om instrumenten te ontwikkelen waarmee aangesloten kan worden bij uiteenlopende behoeften. Daarnaast dient een boundary spanner te beschikken over een flexibele houding om te kunnen switchen tussen verschillende stakeholders. Op basis van dit onderzoek is het lastig om te zeggen in hoeverre gemakkelijk benaderbare boundary spanner kan worden gezien als een voor- of nadeel. Uiteraard moeten derde partijen de boundary spanner weten te vinden om geholpen te worden, maar wanneer er te veel beslag wordt gelegd op de bounday spanner gaat dit ten kosten van zijn verdere capaciteit die nodig is om bijvoorbeeld vertrouwen op te bouwen binnen een netwerk.

Dit onderzoek leert ons dan ook dat de door Williams (2002) genoemde competenties en vaardigheden gevolgen hebben voor de manier waarop een boundary spanner zijn werkzaamheden kan vervullen. Een boundary spanner die de juiste competenties heeft om bijvoorbeeld de doelgroep goed te bedienen, kan tegelijkertijd onvoldoende in staat zijn de doelen van zijn eigen organisatie na te streven. Het is dan ook belangrijk dat een boundary spanner over competenties beschikt die aansluiten bij de doelstellingen van de eigen organisatie en de uit te voeren boundary spanning activiteiten.

Vertrouwen

Vertrouwen wordt in de literatuur omschreven als de gedeelde perceptie van samenwerkende actoren in een netwerk dat samenwerking niet leidt tot opportunistisch gedrag (Edelenbos en Klijn, 2007). De boundary spanner moet zowel het vertrouwen hebben van zijn eigen organisatie als de spelers waarmee hij samenwerkt. Vertrouwen verhoogt de mate van impact van boundary-spanning activiteiten: partijen zijn sneller bereid om deel te nemen in gezamenlijke activiteiten en processen binnen een netwerk als er vertrouwen is (Stephenson & Schnitzer, 2006). De literatuur onderschrijft dan ook het belang van vertrouwen dat de boundary spanner moet krijgen van zijn netwerk. Inherent aan het inzetten van boundary spanners is daarnaast dat er geen adequate controle kan plaatsvinden op alle werkzaamheden en bezigheden die hij verricht om samenwerking binnen een netwerk te bevorderen. Veel boundary spanning activiteiten vinden plaats buiten de officiële vergaderingen, maar via informele contacten en relaties. Er dient daarom een basislevel van vertrouwen te zijn in de boundary spanner vanuit de eigen organisatie (Pirson & Turnbull, 2011). Een gebrek aan vertrouwen vanuit de eigen organisatie leidt vaak tot controledrang, bijvoorbeeld maatregelen om te verantwoorden, wat de boundary spanner remt in het vrij uitoefenen van zijn werkzaamheden (Turnbull, 2007).

In dit onderzoek zijn een aantal belangrijke lessen geleerd die betrekking hebben op het element vertrouwen. De boundary spanner moet door zijn eigen organisatie zowel intern als extern worden gepositioneerd als single point of contact. Als stakeholders binnen een netwerk namelijk het idee krijgen dat de boundary spanner niet *in de lead* is in zijn eigen organisatie - en ze dus via andere kanalen sneller dingen voor elkaar kunnen krijgen - wordt de boundary spanner op een gegeven moment gepasseerd. Wanneer een boundary spanner intern het vertrouwen geniet en namens een organisatie handelt, krijgt de boundary spanner dit vertrouwen ook van externe stakeholders. Extern vertrouwen begint dus intern. Met deze conclusie kunnen we de bestaande literatuur ten aanzien van vertrouwen in de boundary spanner aanvullen. In tegenstelling tot wat de literatuur beschrijft – namelijk dat een bounday spanner zowel vertrouwen moet krijgen van het netwerk waarin hij actief is als van zijn eigen organisatie (Stephenson & Schnitzer, 2006; Prison & Turnbull, 2011) – begint vertrouwen vooral eerst binnen de eigen organisatie. Wanneer de eigen organisatie namelijk vertrouwen geeft aan de boundary spanner zal dit leiden tot een positionering waarmee de boundary spanner ook het vertrouwen krijgt van het netwerk waarin hij actief is.

Capaciteit

De aanwezigheid van een boundary spanner roept verwachtingen op bij externe stakeholders over de opvolging van gemaakte afspraken en commitment van een organisatie daaraan (Stephenson & Schnitzer, 2006). Om geen gezichtsverlies te leiden bij partners, met een mogelijke vertrouwensbreuk tot gevolg, is het belangrijk dat een boundary spanner opvolging kan geven aan gemaakte afspraken van verwachtingen binnen het netwerk waarin hij actief is (Williams, 2002). Een boundary spanner dient dan ook over voldoende capaciteit te beschikken om zijn werkzaamheden goed uit te voeren. Er wordt zelfs betoogd dat een boundary spanner zonder voldoende capaciteit helemaal niet ingezet zou moeten worden, omdat de risico's op gezichtsverlies binnen een netwerk zwaarder wegen dat de opbrengsten van een boundary spanner door een eigen organisatie (Ferguson, Paulin & Bergeron, 2005).

Capaciteit bleek tijdens de uitvoering van dit onderzoek inderdaad een van de grootste kritische succesfactoren om een derde partij goed te kunnen ondersteunen in behoeften. Het begrijpen en verkennen van onbekendere onderdelen van een netwerk kost bijvoorbeeld veel tijd, laat staan het leggen van de juiste connecties. Om capaciteit goed in te kunnen zetten is daarnaast het belang gebleken van goed geformuleerde boundary judgement criteria. Het moet duidelijk zijn wat binnen de scope van de boundary spanner valt om te voorkomen dat zijn werkzaamheden te breed of te veel worden en te veel afdrijven van de wensen van de eigen organisatie. Er is daarmee veel overlap tussen de bestaande literatuur en de bevindingen in dit onderzoek. Zeker de bevindingen van Stephenson & Schnitzer (2006) komen overeen met de bevindingen van dit onderzoek, de aanwezigheid van een boundary spanner roept verwachtingen op binnen het netwerk waarin de boundary spanner actief is. Er is in dit onderzoek niet gebleken dat een gebrek aan capaciteit direct zou leiden tot gezichtsverlies. Langetermijn onderzoek moet daarvan de gevolgen uitwijzen, en er worden hier dan ook geen uitspraken over gedaan. Wel heeft dit onderzoek geleerd dat boundary judgement een belangrijke leidraad is voor de boundary spanner om zijn capaciteit gericht in te kunnen zetten.

Boundary judgement

Bij het doen van een boundary judgement moeten worden vastgesteld waarop de werkzaamheden van een boundary spanner zich hoofdzakelijk richten en wat buiten de scope van de werkzaamheden van de boundary spanner valt. Daarmee wordt voorkomen dat er bijvoorbeeld informatie of middelen gedeeld worden of processen in gang worden gezet die niet aansluiten bij de doelstelling van de eigen organisatie (Van Meerkerk, 2014). De literatuur omschrijft dat het opstellen van boundary judgement criteria sterk afhangen van de context, wat mogelijk verklaart waarom er geen eenduidige stappen zijn waarop dit gedaan kan worden (Pirson & Turnbull, 2011).

Om de boundary spanner te helpen zijn werkzaamheden te begrenzen kan ervoor gekozen worden om zowel kwantitatieve als kwalitatieve doelstellingen te formuleren. Boundary-spanning activiteiten dienen zich dan te richten op het bepalen deze doelstellingen. Kwantitatieve resultaatmetingen lijken op basis van het dit onderzoek een goede manier om concrete en meetbare doelen te stellen waarna een boundary spanner kan streven. Met kwalitatieve resultaten kan het werk vervolgens worden beoordeeld aan de hand van de bijdrage aan bredere doelstellingen. Uit dit onderzoek blijkt dus dan boundary judgement, zoals beschreven door Van Meerkerk (2014), kan worden geconcretiseerd met zowel kwalitatieve als kwantitatieve doelstellingen. De werkzaamheden van de boundary spanning zijn dan gericht op het behalen van deze doelstellingen. Actoren, middelen en processen uit de eigen organisatie worden slechts ingezet voor boundary-spanning activiteiten voor zover ze bijdragen aan het behalen van deze doelstellingen. Dit onderzoek leert ons dus dat boundary judgement kan worden geconcretiseerd door kwalitatieve en kwantitatieve doelen te stellen.

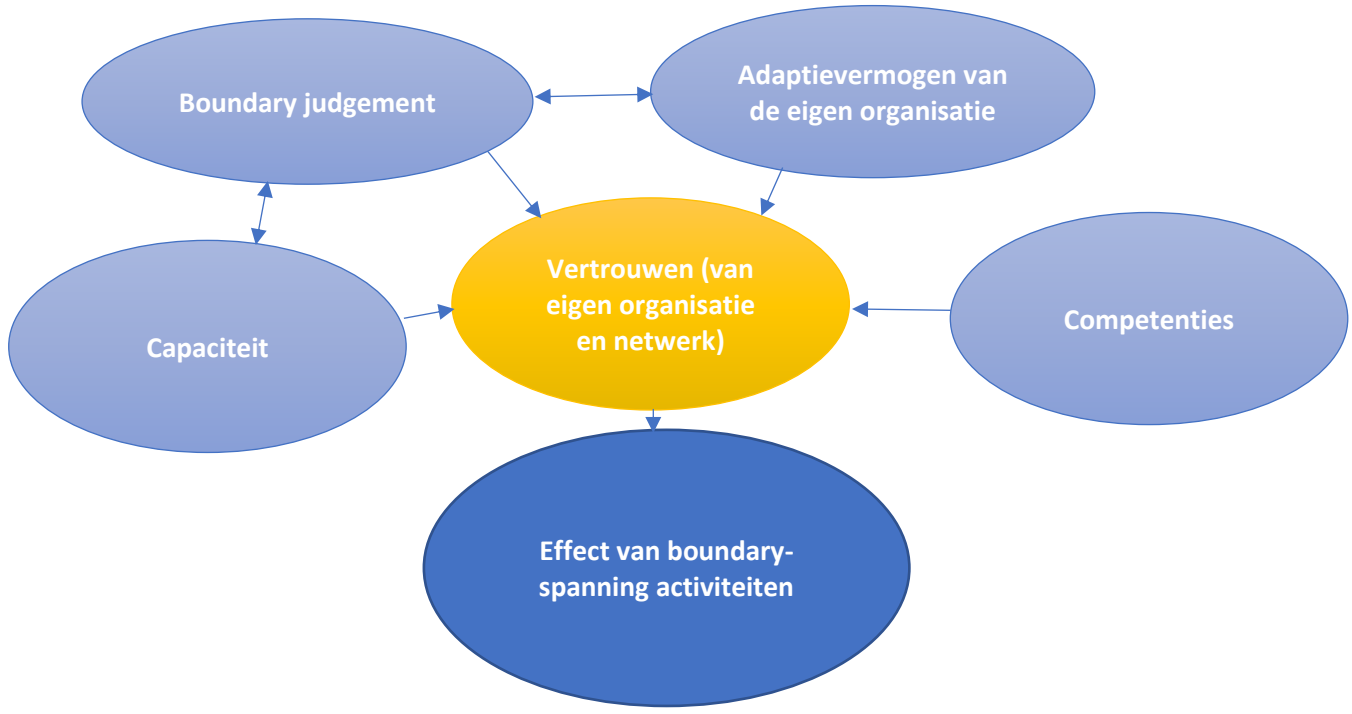
Adaptievermogen

Adaptievermogen wordt in de literatuur gedefinieerd als de mogelijkheid om interne processen en structuren te herzien als gevolg van verandering in de fysieke omgeving van de organisatie (Smit & Wandel, 2006). Lessen van een boundary spanner wordt volgens Pahl-Wostl (2009) via single-loop learning en double-loop learning in de bestaande organisatie opgenomen. Single-loop learning wordt omschreven als het verbeteren van de bestaande werkprocessen binnen een organisatie aan de hand van nieuwe inzichten en lessen, zonder dat daarbij achterliggende principes en uitgangspunten ter discussie staan. Bij double-loop learning staan de richtinggevende kaders en uitgangspunten ter discussie vanwege nieuw opgedane lessen en inzichten (Pahl-Wostl, 2009).

Vanwege het korte tijdsbestek dat stond voor de uitvoering van het onderzoek was het niet mogelijk om de literatuur ten aanzien van adaptievermogen uitgebreider te beschouwen. Tijdens de uitvoering van het onderzoek heeft een eerste verkenning plaatsgevonden van de single-loop learning. Door de lessen van de boundary spanner wekelijks in het teamoverleg te behandelen kunnen vervolgens bestaande services namelijk worden aangescherpt en dwarsverbanden worden gelegd die de interne kennis vergroten. Het lijken vooral de persoonlijke banden te zijn met individuen binnen de organisatie die zorgen dat lessen daadwerkelijk geïmplementeerd worden binnen de bestaande werkzaamheden. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat bestaande werkzaamheden bottom up worden geïmplementeerd. Manieren om double-loop learning concreet te implementeren zijn slechts in brainstormsessies verkend. De boundary spanner kan bijvoorbeeld structureel overleg plannen met het management van een organisatie, die bevindingen van de boundary spanner kunnen meenemen in bredere visiestukken. Vervolgonderzoek op dit onderwerp is echter noodzakelijk. Uit dit onderzoek blijkt dus vooral dat single-loop learning, zoals genoemd door Pahl-Wostl (2009), met name door middel van persoonlijke contacten van de boundary spanner met leden van de organisatie kan worden bereikt. Uit dit onderzoek blijken echter geen directe aanvullingen op de reeds bestaande literatuur.

8.3. Vervolgonderzoek: samenhang tussen onderdelen van het functieprofiel

Een afsluitende conclusie die getrokken is tijdens de uitvoering van dit onderzoek, is de waarschijnlijke mate van samenhang tussen de behandelde aspecten op de effectiviteit van boundary-spanning activiteiten. Hoewel deze samenhang niet centraal stond in de uitvoering van dit onderzoek, en derhalve ook niet uitgebreider wordt behandeld, vormt het een interessant vervolgonderzoek op de hierboven beschreven resultaten. Boundary spanning-activiteiten hebben waarschijnlijk meer effect als een boundary spanner het vertrouwen heeft van de eigen organisatie en het netwerk waarin deze persoon actief is. Vertrouwen in een boundary spanner ontstaat vervolgens als deze persoon de juiste comptetenties heeft, over voldoende capaciteit beschikt om zijn activiteiten goed uit te kunnen voeren, de boundary spanner de juiste boundary judgement maakt en de organisatie voldoende adaptievermogen heeft om eigen werkprocessen in te kunnen richten als gevolg van activiteiten van de boundary spanner. Met behulp van goede criteria voor boundary judgement kan daarnaast capaciteit op een juiste manier worden inzet en worden alleen die activiteiten ontplooit die vallen binnen het adaptievermogen van de eigen organisatie. De waarschijnlijke samenhang is hieronder weergegeven in onderstaand figuur, die in vervolgonderzoek verder dienen te worden onderzocht:



Figuur 4 – Samenhang tussen onderdelen van het functieprofiel

Hoofdstuk 9 – Discussie

9.1. Inleiding

Dit rapport is het resultaat van een zes maanden durend onderzoek naar relevante aspecten bij de positionering van een boundary spanner bij het ondersteunen van internationaliserende startups vanuit een ambassadepost. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden gedurende een meeloopperiode bij de Nederlandse ambassade in New Delhi. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek zijn bepaalde keuzes gemaakt en is een focus aangebracht die discussies zou kunnen oproepen bij de lezer. Dit hoofdstuk dient ertoe een deel van deze vragen en discussiepunten te ondervangen. Allereerst wordt ingegaan op de interne en externe validiteit van de resultaten. Vervolgens worden ontwikkelpunten van de ontwerpgerichte benadering en het waarborgen van de wetenschappelijke objectiviteit bij de uitvoering hiervan behandeld.

9.2. De validiteit van de resultaten

Ter afsluiting van dit onderzoek is het goed om wat uitgebreider stil te staan bij zowel de externe als interne validiteit van de resultaten. Bij een hoge externe validiteit zijn de uitkomsten van het onderzoek ook relevant voor vergelijke gevallen in een andere omgeving. Ondanks de waarborgen om de externe validiteit te garanderen wordt erkend dat het prototype slechts een eerste verkenning is van het functieprofiel van een startup envoy als boundary spanner. De externe validiteit moet zich nog verder uitkristalliseren bij boundary spanning in andere situaties. Door vergelijkbaar onderzoek te faciliteren met andere startups, of bij andere ambassadeposten en organisaties wereldwijd, wordt de externe validiteit aan de hand van de gezamenlijke inzichten verder vergroot. De interne validiteit verder kan vervolgens verder worden vergroot door dit onderzoek voort te zetten met een lange termijnbegeleiding, waarbij tevens grotere aantallen startups aan de hand van het prototype functieprofiel worden ondersteunt. Een lange termijnbegeleiding met grotere aantallen internationaliserende startups op de Indiase markt kan namelijk hele andere behoeften van startups opleveren, waarvoor een startup envoy nieuwe instrumenten en kwaliteiten dient te ontwikkelen.

Bij het behandelen van eventuele discussiepunten ten aanzien van de resultaten moet zeker worden ingegaan op de afsluitende paragraaf in het vorige hoofdstuk. Daarin werd vermoed dat er samenhang bestaat tussen de onderdelen van het prototype functieprofiel van de startup envoy op het effect van boundary-spanning activiteiten. Hoewel deze conclusie belangrijk is om het effect van boundary-spanning activiteiten verder te kunnen vergroten, stond dit onderwerp niet centraal tijdens het uitvoeren van het voorliggende onderzoek. Er zijn daarnaast nog andere verbanden die tijdens de uitvoering van dit onderzoek niet direct naar voren zijn gekomen, bijvoorbeeld hoe de benodigde capaciteit zich verhoud tot de mate van adaptievermogen van de eigen organisatie. Aanvullend onderzoek lijkt dan hier dan ook zeker wenselijk om de kennis over de boundary spanning verder te kunnen vergroten.

9.3. De toepasbaarheid van de ontwerpgerichte onderzoeksmethode

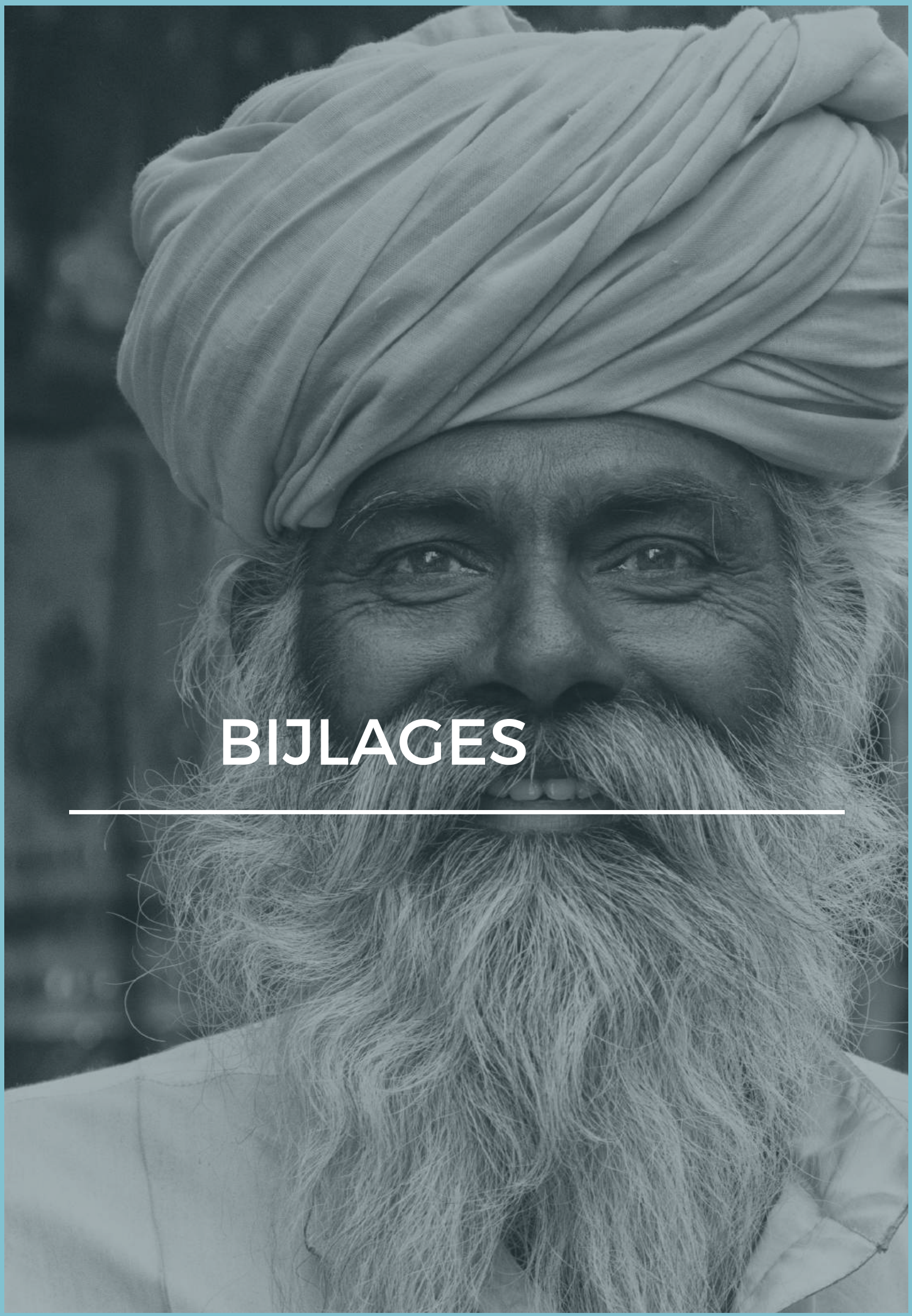
Een ontwerpgericht onderzoek lijkt op basis van de opgedane ervaringen in dit onderzoek een veelbelovende onderzoeksmethode voor studenten in de laatste fase van hun studies: door de ruimte die de ontwerpgerichte benadering biedt om mee te denken met de opdrachtgever, het onderzoek bij te schaven aan zowel nieuwe wetenschappelijke inzichten als praktijkervaringen en de opdrachtgever te betrekken bij het uitwerken van het onderzoek, verandert een scriptie van het klassieke wetenschappelijke advies in een oplossing voor actuele problemen of vraagstellingen. Zowel voor afstuderende masterstudenten als voor opdrachtgevende organisaties is het een manier van onderzoek waarmee de relevantie van de scriptierapporten (aanzienlijk) wordt vergroot. Vanzelfsprekend zijn er wel enkele ontwikkelpunten in de ontwerpgerichte methode. Zo bestaat er een gevaar dat een opdrachtgever door middel van framing of via andere onbedoelde invloeden een mate van beperkte rationaliteit veroorzaakt. Dit gevaar wordt vergroot als de onderzoeker meewerkt in de organisatie waar het onderzoek verricht wordt, en het probleem dus tegemoet treedt als zijnde

de organisatie zelf. Zeker in het ontwerpgericht onderzoek, waar voorlopige bevindingen gedurende het onderzoek relatief eenvoudig kunnen worden bijgeschaafd, kan framing vanuit de organisatie leiden tot onbedoelde zijsturing het onderzoekstraject die de wetenschappelijke objectiviteit niet ten goede komt. In de uitvoering van dit onderzoek heeft dit vooral geleid tot het (te) laat betrekken van de wetenschappelijke literatuur bij het uitwerken van dit rapport.

Dit onderzoek is uitgevoerd en op hoofdlijnen uitgewerkt tijdens een meeloopstage bij de Nederlandse ambassade. Hierdoor werd bijna vanzelf aansluiting gezocht bij inzichten die binnen de ambassade relevant zijn. Dit leverde in eerste instantie een rapport op die alle voor de ambassade relevante onderwerpen en vraagstukken beantwoordde, maar niet voldeed aan de wetenschappelijke vereisten waaraan dit rapport tevens diende te voldoen. Het verwerken van wetenschappelijke literatuur in een later stadium heeft veel extra uren gekost, hoewel dit voor het praktijkgedeelte uiteindelijk niet meer relevant was. Zowel de ambassade als ondergetekende zijn daarentegen wel van mening dat gebruikmaking van wetenschappelijke literatuur in een eerder stadium van dit onderzoek in een waardevolle toevoeging aan de praktijk was geweest. Het belang van wetenschappelijke theorieën en waarborgen als basis van het uitvoeren van een ontwerpgericht onderzoek kan dan ook niet genoeg worden benadrukt. Alleen op zo'n manier kan een kwalitatief wetenschappelijk advies worden geleverd die recht doet aan de realiteit, en de praktijk van de opdrachtgever verreikt. Daarbij dient wel te worden opgemerkt dat de flexibiliteit van het ontwerpgerichte onderzoek ook een belangrijk deel van de kracht is van deze methode, en er dus ook voor moet worden gewaakt de ontwerpgerichte methode niet dicht te bouwen met wetenschappelijke waarborgen. Het maken van duidelijke afspraken met de opdrachtgever om dit discussiepunt te tackelen lijkt cruciaal in het vinden van evenwicht tussen praktijkgericht meedenken en het waarborgen van wetenschappelijke objectiviteit.

Een volgend discussiepunt tijdens de uitvoering van dit onderzoek is dat de beschreven structuur van ontwerpgericht onderzoek door Van Buuren (2017) niet altijd naadloos aansluit bij de uitvoering in de praktijk. Een van de zwaartepunten die Van Buuren (2017) legt in het ontwerpgericht onderzoek is de derde onderzoeksronde, namelijk 'Bedenken'. Daarin bedenken stakeholders gezamenlijk welke interventies kunnen leiden op basis van waarschijnlijkheidsredeneringen kunnen bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk. Echter, er is in de regel pas de noodzaak om praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek uit te voeren als er binnen een organisatie en het omringende netwerk onvoldoende mogelijkheden zijn om het vraagstuk met de bestaande beschikbare kennis of vergelijkbare praktijkvoorbeelden op te lossen. Vanwege het gebrek aan bestaande kennis in beleid en de wetenschap lijkt het dan ook niet waarschijnlijk dat stakeholders doorgaans voldoende in staat zijn om in de bedenkende onderzoeksronde een gedetailleerd proefontwerp te maken ter oplossing van een vraagstuk. Dit heeft twee belangrijke gevolgen voor het uitvoeren van een ontwerpgericht onderzoek. Gedurende dit onderzoek bleek allereerst dat de verfijnende ronde vooral een noodzakelijk validerend karakter had van het proefontwerp uit de bedenkende ronde. Van Buuren (2017) beschrijft echter dat de volgende onderzoekronde, 'Verfijnen', ertoe dient om deze waarschijnlijkheidsredeneringen uit te proberen en aan te scherpen. Op basis van de bevindingen tijdens dit onderzoek kan worden betoogd dat de bedenkende ronde vooral moeten worden ingericht als eerste verkenning van het uiteindelijk eindontwerp op hoofdlijnen. De volgende onderzoeksronde dient dan ter validatie en verdere verkenning van het eindontwerp op hoofdlijnen.

Daarnaast hecht Van Buuren (2017) veel waarde aan co-creatie van het ontwerp gedurende het ontwerpgerichte onderzoek. Vanwege het gebrek aan bestaande kennis onder relevante stakeholders was het tijdens de uitvoering van dit onderzoek niet mogelijk om met stakeholders toe te werken naar een gedeeld ontwerp. Er is in dit onderzoek dan ook voor gekozen om aan de hand van voorlopige bevindingen toe te werken naar een proefontwerp die door de onderzoekers is geïnitieerd en getest met de eindgebruikers. Het betreft hier dus geen co-creatie in de eigenlijke zin van het woord, en het lijkt aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek ook onwaarschijnlijk dat co-creatie eenvoudig is te realiseren in de uitvoering van een ontwerpgericht onderzoek.



BIJLAGES

Bijlage 1 – Literatuurlijst

Adviesraad voor het Wetenschaps- en technologiebeleid (AWT) (2014). Briljante bedrijven: effectieve ecosystemen voor ambitieuze ondernemers. Geraadpleegd op 14 november 2017, te: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/03/01/briljante-bedrijven-effectieve-ecosystemen-voor-ambitieuze-ondernemers

Asian Development Bank (2017). *Asian Development Outlook Supplement.* Geraadpleegd op 4 september 2017, te: https://www.adb.org/sites/default/files/publication/331711/ado-supplement-jul-2017.pdf

Ansell, C. & Gash, A. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice.* Berkeley: University of California.

Bala Subrahmany, M.H. (2017). *Comparing the Entrepreneurial Ecosystem for Technology Startups in Bangalore and Hyderabad, India.* Technology Innovation Management Review: 7(7), p. 47 – 62.

Buchanan, R. (1992). *Wicked problems in design thinking.* Design Issues, 8(2), 5 – 21.

Buitenlandse Zaken (2016). *Meerjarig Interdepartementaal Beleidskader India, 2016 – 2020.* Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2007). *Trust in Complex Decision-Making Networks. A Theoretical and Empirical Exploration.* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Edelenbos, J., Van Meerkerk, I & Klijn, E.H. (2013). *Creating legitimacy in water governance networks through complexity sensitive management.* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Edmunds, T. *Complexity, strategy and national interest.* International Affairs, 90: 3(2014), pp. 525 – 539.

Ferguson, R.J., Paulin, M., Bergeron, J. (2005). *Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary Spanner Closeness.* Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 33, No. 2, pages 217 – 234.

Fleming, L. & Waguespack, D.M. (2007). *Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities.* Organization Science, Vol. 18, No. 2 (Mar. – Apr., 2007), pp. 165 – 180.

Heikkila, T. (2004). *Institutional Boundaries and Common-Pool Resource Management: A comparative Analysis of Water management Programs in California.* Jounal of Policy Analysis and Management, Vol. 23, No. 1, 97 – 117.

Kamp, H.G.J. (2014). *Ambitieus ondernemersschap. Een agenda voor startups en groeiers.* Geraadpleegd op 14 november 2017, te: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/03/17/kamerbrief-over-beleid-voor-ambitieuze-ondernemers

Kamp, H.G.J. (2016). *StartupDelta 2020.* Geraadpleegd op 5 september 2017, te: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/05/24/kamerbrief-over-startupdelta2020

Levina, N. & Vaast, E. (2005). *The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation an use of information systems.* MIS Quarterly, Vol. 29, No. 2 (June, 2005): pp. 335 – 363.

NOS (2017). *Booming Bangalore in één adem genoemd met Amsterdam en San Francisco.* Geraadpleegd op 7 november 2017, te: https://nos.nl/artikel/2200012-booming-bangalore-in-een-adem-genoemd-met-amsterdam-en-san-francisco.html

Nyholm, I. & Haveri, A. (2009). *Between Government and Governance – Local Solutions for Reconciling Representative Governement and Network Governance.* Local Government Studies, 35: 1, 109 – 124.

Pahl-Wostl, C. (2009). *A conceptual framework for analysing adaptive capactiy and multi-level learning processes in resource governance regimes.* Elsevier: Global Environmental Change: 19 (2009), p. 354 – 365.

Pirson, M. & Turnbull, S. (2011). *Toward a more humanistic governance model: network governance structures.* Journal of Business Ethics, 99: 101 – 114.

Ploumen, L. (2014). Versterking van de economische dienstverlening aan het Nederlandse bedrijfsleven wereldwijd. Geraadpleegd op 14 november 2017, te: https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2014/07/07/aanbiedingsbrief-bij-brief-versterking-van-de-economische-dienstverlening-aan-het-nederlandse-bedrijfsleven-wereldwijd/aanbiedingsbrief-bij-brief-versterking-van-de-economische-dienstverlening-aan-het-nederlandse-bedrijfsleven-wereldwijd.pdf.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2017). *Diensten voor internationaal zakendoen.* Geraadpleegd op 4 september 2017, te: https://www.rvo.nl/sites/default/files/2015/11/151120%20Wegwijzer%20Internationaal%20Ondernemen%20BZ.pdf

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2017). *Conditions for qualification DGGF part Investing Dutch SMEs*. Geraadpleegd op 28 december 2017, te: http://english.dggf.nl/investing-dutch-smes-conditions.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2017). *Marktkenmerken in India.* Geraadpleegd op 4 september 2017, te: https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/india/marktkenmerken

Sarmento, C.F.B., De Carvalho, C.A.S. & Da Rocha Dib, L.A. (2016) *Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups.* Rio de Janeiro: Federal University of Rio de Janeiro.

Sipola, K. Puhakka, V. & Mainela, T. (2016). *A Start-Up Ecosystem as a Structure and Context for High Growth.* Global Entrepreneurship: Past, Present & Future. p.179 – 202. Emerald Insight: Bingley.

Smit, B. & Wandel, J. (2006). *Adaption, adaptive capacity and vulnerability.* Global Environmental Change, 16 (2006), pp. 282 – 292.

Startup Genome. 2017. *Startup Ecosystem Report 2017.* San Fransico, CA: Startup Genome.

Stephenson, M. & Schnitzer, M.H. (2006). *Interorganizational Trust, Boundary Spanning, and Humanitarian Relief Coordination.* Nonprofit Management & Leaderschip, vol. 17, no. 2.

Team Startups (2017). *Internationalisering startups. Overzicht internationaliserende startupactiviteiten en aanzet voor BZ-beleid.* Ministerie van Buitenlandse Zaken.
Trade Network India (2017). *Economic Work Plan 2018.* New Delhi: Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Trade Network India (2017). *Economic Work Plan 2018.* New Delhi: Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Trouw (2017). *Steeds meer Nederlandse bedrijven zoeken hun heil in India.* Geraadpleegd op 4 september 2017, te: https://www.trouw.nl/home/steeds-meer-nederlandse-bedrijven-zoeken-hun-heil-in-india~aaed3f21/

Turnbull, S. (2007). *Analysing Network Governance of Public Assets.* Oxford: Journal Compliation, vol. 15, nr. 6.

Van Buuren, M.W. (2017). *Vormgeven aan uitnodigend bestuur – Pleidooi voor ontwerpgerichte bestuurskunde.* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Van Meerkerk, I. (2014). *Boundary Spanning in Governance Networks: A study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks.* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Van Meerkerk, I. & Edelenbos, J. (2014). *The effects of boundary spanners on trust and performacne of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands.* Policy Sciences, 47 (1): 3-24.

Van Meerkerk, I & Edelenbos, J. (2015). *Connective capacity in water governance practices: the meaning of trust and boundary spanning for integrated performance.* Current Opinion in Environmental Sustainability, 12: 25-29. DOI: 10.1016.

Verschuren, P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek.* Den Haag: uitgeverij LEMMA.

Williams, P. (2002). *The competent boundary spanner.* Public Administration: Vol. 80, No. 1, pp. 103 – 124.

Bijlage 2 – Brainstormsessies

Tuesday, 3 October 2017

3 October 2017 11:00 – 12:30, New Delhi	
Name in thesis	Foreign governmental organisation I
Type of stakeholder	Foreign embassy working with startup policy
Important input	This embassy has appointed 1 Fte innovation officer at the embassy premises in New Delhi to work with startups. She is the first point of contact for startups from her country looking for opportunities in India and vice versa. This means: startups approach the embassy directly with a variety of questions on substance and possible partnerships. The officer is responsible for the vetting and decisions on possible matching. Note: there is no clear public marketing or visible online promotion of this innovation officer for startups. The embassy invests considerable amounts of money in exchange programs and "soft landing" infrastructure, both inbound and outbound. They have created a bilateral fund for joint R&D projects. Key sectors are: water, agriculture and cyber and overarching: innovation and tech. Benefit of this approach: the embassy will keep all the networks of the Indian ecosystem and bilateral cooperation in-house. Risk of this approach: the embassy might receive too many requests for assistance and spends its time vetting Indian startups that want to "do something" with or in their home country. Every startup needs solid personalized time investment to find out what the business objectives and chances of success are.
Other remarks	Relations between this country and India are booming. Startups were an integral part of the media coverage during PM visits of both countries. Investing in innovation is a key priority for both this country and India. The innovation officer also manages special innovation projects in order to connect their startup ecosystems. The exact added value of these projects is unclear.

Monday, 23 October 2017

Monday, 23 October 2017 13:00 – 14:00, Bangalore	
Type of stakeholder	Independent excubator
Name in thesis	Excubator I
Most important feedback	Excubators are a mentor to startups during their entire lifeline. Excubators usually get a share of the money earned during an exit, when a startup is being sold to a corporate. The excubator explains that there are a lot of misconceptions about India: There is an insanely amount of graduated people in India who are having a startup or working with a startup. There is a lot of competition for Dutch startups and scale-ups, and lots of our innovation is already present in India to some extent. India is a hard market to break into (extreme price sensitivity, completely different culture, tough to build brand-loyalty). If a startup can make it in India, they can make it everywhere. Startups usually come to India without a vision and lack understanding of the local market. There are lots of programs that help startups with their business models and link them into an ecosystem. It is hard for startups to find their way in the different options and finding a reliable partner. Startups are super stubborn according to this stakeholder. In general they will not exept it if you say their idea doesn't work. They will try to plug their idea in another ecosystem. It is important to focus on startups that have a chance to be successful. A clear go/no-go is important to provide startups with services
Other remarks	-

Monday, 23 October 2017 14:00 – 15:00, Bangalore	
Type of stakeholder	Government organisation supporting startups
Name in thesis	Foreign governmental organisation II
Most important feedback	This organisation has three pillars: 1. Academic relations & education; 2. Innovation & entrepreneurship (fact finding, platforms, thematic tours, market validation and market entry); 3. Interface science & art.

	Their organizaiton is founded in 2010 and has 16 full timers, 4 interns en is based in their Consulate General in Bangalore. The ground floor of their office is made into a landing space for startups who want to come to India. They get a fully equiped office space for a nominal price. The organisation is pro-actively reaching out to their startups when they see business opportunities. This is necessary, as there are lots of opportunities in India, but the country doesn't have the best business reputation at home. Currently, there are 35 startups active in India through their organisation, 3 or 4 are setting up a local office. The organisation is a public private entity, funded by the the national government but also with private money for services. The organisation is focusing on startups in well-defined domains: - IT/digital/fintech - Cleantech - Medtech/healthcare/life science - Social entrepreunership The organisation is focussing on these topics and tells it is important to make a choice on which topics you focus on. The startup ecosystem is divers and complex. You need to find your way in the ecosystem that focusses on a specific topic in order to really help startups. General, horizontal support is less effective, so you need to have the contact in a few vertical pillars. The organisation is publicing short reports about opportunities in India, gives webinars on specific topics, has its own newsletter, is actively working to plug startups into existing platforms, does market validation and has a week long in-house training program in India. They also give a credibility mark to startups that had a one week training program. The organisation tells that universities are key in a startup program. They are the driver in innovation that produce startups and connect ecosystems and networks.
Other remarks	The organisation is an independent trade union owned by the government.

Tuesday, 24 October 2017

Tuesday, 24 October 2017 10:00 – 11:00, Bangalore	
Type of stakeholder	Supporting organisation for social impact enterprises
Name in thesis	Dutch startup support organisation I
Most important feedback	The stakeholder is a Dutch-American organisation that supports social enterpresis in India and East-Africa. The Indian chapter is working with Dutch startups in India, and is in connect with the Dutch embassy while supporting their startups. Dutch startups who are coming to India have a lot of uncertainties to deal with. Howevery, they have a lack of ability to pick nuances. Startups underestimate how important the right network is and how difficult it is to plug into an existing network and they have all kind of assumptions that are not necessarily true. Lots of startups coming to India make the mistake to underestimate the time they need to settle in India. Building a network in India takes time. There is a lot of back and forward pulling with partners here. Finding the right staff is hard, they need training and startups usually miss a consistant strategy. What is needed is a strong know-how by the startup on local context and culture and how to set up a business within their specific industry. A week program, like most governments offer to their startups, is way too short to really understand how to do business in India. Startups need to realize they need to focus on a small part of the Indian market, as India is as big as a continent. They need to build a local team with at least one Indian member who thinks like a co-founder. The stakeholder is supporting their startups in doing so. Governments can support their startups with three different: - Giving the first information that startups need when entering the foreign market; - Showcasing opportunities for Dutch companies who might find a big market in India; - Help startups to find their way in the Indian startup ecosystem.

	Furthermore, education is important to link innovation, students, startups and corporates to each other in such a way that startups will thrive. For example, the Wageningen University is building important bridges with India on this topic.
Other remarks	-

Tuesday, 24 October 2017 11:00 – 12:00, Bangalore	
Type of stakeholder	Dutch startup
Name in thesis	Dutch startup I
Most important feedback	This Dutch startups procudes an app that automatically tracks and measures the impact of all your daily lifestyle. By comparing it to the lifestyle of other users, recommendations can be given about how lifestyles can be improved or changed in a sustainable way. The startup is based in Amsterdam, the owner has Indian roots. The startup is applying for DGGF, a fund given by RVO to support Dutch startups going abroad. ''DGGF requirements are so strict, you might as well go to a bank. And it is not well know to. I only found out about this fund through my connections with a Dutch incubator called Impact Hub NL. If you are not part of the core startup ecosystem in the Netherlands, you won't find out.'' This startup is missing seed funding, investors who are willing to do an early-investment in a non-existing project with a higher risk. The facilities in a later stage, growth capital and angel investments, are a lot easier to gain. The embassy can support Dutch startups going to India with market information, identifying the right firms and partners to set up business in India, give clear information about funds and subsidizing initiatives and work with (high quality) Indian students in the Netherlands to prepare Dutch startups before going to India. The main focus for startups is doing business: the only instruments that are really interesting for startups are investments or funds and making use of an existing network.
Other remarks	-

Monday, 27 November 2017

Monday, 27 November 2017 11:00 – 12:00, New Delhi	
Type of stakeholder	Expert on the Indian startup ecosystem
Name in thesis	Independent Indian stakeholder I
Most important input	- India is not the the right market for startups who want to address the 'top of the market' with more estabilished solutions. *India is the right market for startups with innovative solutions for problems of the people in the 'middle of the piramide'. They are looking for ways to improve their lives and have money to do so.* - India is not one market in itself, there are many different submarkets on state – or regional – level. *Startups must adapt their products to the local market in order to succeed.* - Even though great solutions are not depending on politcs to be implemented, it helps if the Indian state government and national government are of the same political party when depending on government support when implementing these solutions. - Startups are very different and hard to characterize. Each startup needs specific incubating service in which they are being linked to their own specific ecosystem. *Horizontal incubating service is less effective than vertical incubating services to startups.*
Other remarks	The expert emphasized that the embassy could reach out to him at any time for input during the pilot phase and he will make time to answer all our questions.

Monday, 27 November 2017 17:30 – 18:30, New Delhi	
Type of stakeholder	Dutch startup
Name in thesis	Dutch startup II
Most important input	- Entering the Indian market by startups is done pretty ad random and without any well thought preparations. *This startup initially focused on the Indian market because an Indian contact saw an RVO report about solar energy on which this startup contributed and asked to come to India.* - Startups need to be approached in a proactive way in order to make them interested in coming to India.

	It is not logical to look at India, as it is unknown and doesn't have a reputation as an easy market. The potential is huge. - There is a lot of information available on the Indian market, but it is only 'of value' to startups when they have some focus on India. *Putting information on a website is not helping to get more startups to India or make them ready for the market.* - Indian interns in the Netherlands can be of great value to startups. They are usually from families with a good background and a big network that can help startups come to India. *This could lead to improvement of Indo-Dutch relations, because of using Indian talent to improve both startup ecosystems and linking the countries.* - The Dutch government can give credibility to startups that enables them to speak to big corporates and important stakeholders that they can not reach otherwise.
Other remarks	-

Tuesday, 28 November 2017

Tuesday, 28 November 2017 09:30 – 10:30, New Delhi	
Type of stakeholder	Non-profit Incubator with a university background
Name in thesis	Incubator I
About	This incubator is a non-profit spin-off from their university. They started in 2008 with 2 startups and grew in an organic way. They learned that bringing in (foreign) external startups will strenghen their services and the quality of their university startups. Nowadays they have almost 100 mentors, 4 full time entrepreneurs in residence with 30 years experience, are virtually settled all over Indian, London, Dubai and a lot of African countries. They have physical offices in Noida, Jaipur, Lucknow and Mumbai. The incubator is working on general/horizontal support for startups, virtually and phisically. They learn the basics of building a startup and entering the market. For high profile startups, they have several Centers of Excellence, where startups are linked to a relevant network consisting of high level academia and industry partners, participate in research and leading projects and give personal support

	in building a startup. The incubator has the following centers: - Centre of excellence for financial services; - Centre of excellence for oceanography; - Centre of excellence for information technology enabled services; - Centre of excellence for tourism and hospitality; - Centre of excellence for renewable energy. The incubator is open to explore the opportunies of collaboration without any commitment and try to explore the best way of providing services in an organic way. Their approach is depending on the specific needs of the startups involved.
Other remarks	Online research shows that their virtual presense is not always on university level. In South Africa they are present in a 'highschool'.

Tuesday, 28 November 2017 14:00 – 15:00, New Delhi	
Type of stakeholder	Dutch startup
Name in thesis	Dutch startup III
Most important input	- Entering a foreign market is random and usually depending on random leads. Startups don't have capital, time and manpower to explore different foreign markets and to make a well considered choice about which market to enter. Usually it goes pretty random after talking to people and then 'just do it'. This startup got based in the Netherlands after getting information about the Dutch startup ecosystem and entered the Dubai market after a discussion with a friend of the founder about the opportunities there. - Use the strenght of the government in networking to improve your startup. The traditional instruments used by the government to support startups going abroad are generally not useful for startups. Startups miss the capital, time and manpower to use them. An embassy is of added value to startups because of the network they have. An embassy can support startups with making the right connections in a virtual way, but also link startups to events when more traditional trade missions are taking place. - Information on Indian market and startup policy is not as detailed and well organized as in Europe. There is not one

	central place where all the information on startup policy and market opportunities is being showcased to startups. There is also a lack on peer to peer networking opportunities with other startups.
Other remarks	-

Wednesday, 29 November 2017

Wednesday, 29 November 2017 09:00 – 10:00, New Delhi	**Head Economic Affairs & Head Innovation of the Netherlands embassy in India**
Type of stakeholder	Goverment officals at the Dutch embassy in Delhi
Name of stakeholders	Dutch government officals I
Most important input	- Do startups deserve a special track and what do they need? *Startups renew our economy and bring innovation that we need in order to fight the challenges of the future and develop ourselves as a country. Startups are worth investing in. More traditional instruments that we use for SME's, trade missions and networking diners for example, are not interesting to startups. They don't have the money and manpower to prepare for these missions. Startups miss an existing network in the countries they are going to, partly because of the innovative products they have which makes a logical match to a network not so easy. They usually make ad random decisions based on a few incentives that pull there attention towards a certain country. They need a different approach than we have been using for other companies.* - What is our role? *An embassy is a networking organisation pur sang. We don't actually do business for companies, but link our Dutch companies to relevant partners in our network to improve the ease of doing business. At the moment we miss the link to the relevant players in the startup ecosystem. We should build that knowledge within our own organisation, but understand that at the moment we don't have to manpower to explore those ecosystems and handhold the startups to guide them to those ecosystems. For that reason we need to attract a 'spider in the startup ecosystem web' that can link Dutch startups to the right partners in the Indian startup ecosystem. Imporant: we need to build the knowledge to do so ourselves and this person must be able to use the strong points the embassy has to offer*

	(credibility to partners, linking to existing embassy network). - How should we organise a collaboration with South Africa? *We see the link with South Africa when you look at similarities in emerging markets and that linking ecosystems can create interesting opportunities for startups. For this pilot it might be to difficult to let the success of one country depend on the other. The relationship should be more a peer-to-peer relationship, in which two 'connected' pilot area's can learn from each other. One area can continue if the other one feels the need to end the pilot.* - What are red lines? *The most important red line is that there is no demand by Dutch startups. We are not going to facilitate service that have no demand. Note: in order for startups to focus on a specific country, they need to be alerted in a proactive way.* - How do we measure results? *The exact way to measure results has to be given some thought, but it is important to measure results. This can be done by hard and direct figures, for example the number of startups that are positive about the pilot. More soft results could also be measured, like public diplomacy, the stimulation of innovation or succeeding in other goals.*
Other remarks	-

Wednesday, 29 November 2017 10:30 – 11:30, New Delhi	
Type of stakeholder	For-profit independent incubator
Name in thesis	Incubator II
About	The incubator thinks that the outside world has changed a lot the last few months. That much, that the incubator will apply new ways of working. They want to focus on cryptocurrency and supporting startups focussing on that cryptocurrency. They keep on offering existing services to startups with a for-profit structure – hackathons, bootcamps, incubating service, online support – but this will start focusing more and more on this new ways of funding and earning money. The incubator will especially start focusing on startups that use blockchain technology that has a potential to

	make financial transactions more trustworthy, logistics management more efficient and disrupt many existing industries. The incubator argues that it is key for a succesful government policy program to know what is going on and stay connected to the outside world. If the government wants to work with innovation, the government should know what innovation is out there and be open to embrace it. A flexible pilot project is key in working with startups and the incubatorcan offer that when working in the field of Cyrpocurrency.
Other remarks	They deliver a broad range of services for startups, but the focus of the conversation was more on ways of supporting startups working in crypto currency.

Wednesday, 29 November 2017 13:30 – 14:30, New Delhi	
Type of stakeholder	Non-profit incubator with a trade union background
Name in thesis	Incubator III
About	The mother organisation is a more traditional trade union for corporates existing since 1988. In 2013 they saw the opportunities that startups had to offer for their corporates and the challenges that startups are facing. That is why they started with the incubator program. The incubator has about 20 members in different locations in India. The focus is on technology startups in a broad fiels of expertice. The approach towards startups is based on their specific needs and the area they work in, but there are 3 different topics that are always imporant when working with startups: 1. Make a product market fit in India; 2. Connect startups to the right partner in the startup ecossytem; 3. Leading startups towards concrete market opportunities. In the case of the incubator, this is usually being done online on a virtual platform in the first stage of a startups growth. A second step is to invite startups to a Startup Warehouse, in which they get face-to-face support and are being facilitated in a more horizontal way. The incubator has several ‘centers of expertise’ in which startups can get vertical support in entering the

	Indian market. This is done in a non-profit way and without any obligations for startups, but there is an entry fee for startups to ensure the quality of the participating startups. The incubator is happy to work along with a lab when there are 1-2 startups that will need first basic support. This can be done without any obigations. If they would work along in a lab, there should be some policy structure being in place. This can be done in a possible follow up by the embassy.
Other remarks	-

Wednesday, 29 November 2017 16:30 – 17:30, New Delhi	
Type of stakeholder	Indian governmental organisation
Name in thesis	Indian governmental organisation
About	The organisation consists of a team of 17 young people (average age is 29) and is responsible for letting the Indian startup ecosystem flourish. The organisation is part of the national investment agency Invest India that is part of the overlapping national policy 'Make in India'. The team tries to achieve three different topics: reform, transform and perform. They are working on 5 different things the organisation is focusing on: - Facilitation of startups: startups are key for bringing solutions to Indian challenges. Facilitating them is essential to the Indian government. This is partly done on an online platform in which about 10.500 entities are active. General information and courses can be found and followed, there is a backoffice that answers all kinds of different questions that startups have and there is individual matching for startups. These services are being opened for international startups from 2018 onwards. - Policy framework: in order to support startups in a correct and equal way, the organisation is working on policy for startups on a national level. This policy describes goals and how to reach those goals, focusing on impact and effect. - Ecosystem and infrastructure development: there are a lot of good startup ecosystems in place in India, but there is a lot of unused potential. Different states have

	a program to improve the startup ecosystem. Startup India supports these states with developing the startup ecosystem and building a future proof (digital) infrastructure that is resistant to challenges like corruption. - Woman entrepreneurship: there are a lot of woman that have the potential of becoming a successful entrepreneurs. The organisation is working on different projects to support woman entrepreneurs even to the level of the family. - International cooperation: working together with other countries makes the Indian startup ecosystem more vibrant and improves the quality and opportunities for Indian startups. The organisation is looking for opportunities to work together with other countries, in which the content of the collaboration depends on the needs and wishes of both countries. Nowadays the organisation has several partnerships in place with foreign countries: Singapore, Sweden, Portugal, Israel and Canada. The content of the partnership depends on what both nations want and need. Portugal has an Indo-Portugal virtual platform in which startups can connect to the relevant players in eachothers ecosystem. Sweden and Canada have their own digital space within the digital startup platform. With Israel and Singapore the relations are based on getting startups to India to work on problems together with their organisation. This is being done with challenges, in which the most innovative foreign startups are funded to come to India to work on challenges that are different from state to state.
Other remarks	The organisation is opening its digital system to foreign startups coming to India. Dutch startups can get centralized information about entering the Indian market on this platform.

Thursday, 30 November 2017

Wednesday, 30 November 2017 16:00 – 17:00, New Delhi	
Type of stakeholder	Dutch startup
Name in thesis	Dutch startup IV
Most important feedback	The startup used the help of the Dutch embassy in New Delhi to prepare their first mission to India, in which they tested their prototype product with the Indian target audience. The startup says that the help of the embassy was useful: - The embassy connected the startup to different stakeholders within the embassy network. This enabled the startup to speak to imporant relevant stakeholders and helped them in their search how to enter the Indian market. - The embassy gave a 'credibility stamp' to the startup by telling partners the embassy knows this startup and that they have Dutch government support. This helps when reaching out to Indian counterparts. While preparing their mission to India, the startup missed a few things that are not available at the moment: - The startup thinks it is useful to speak to other Dutch startups coming to India, to share experiences and learn from more experienced startups. There is no platform in which Dutch startups can find each other to share experiences. - Concrete information about how to enter the Indian market and what practical steps have to be done and decisions have to be made and not clear for beginning startups. A more centralized and practical platform would help startups.
Other remarks	The startup is funded by the Dutch Enterprise Agency (RVO) to come to India and had one 'mission' in Delhi in which they spoke to several stakeholders. Now they are looking for way to make prototypes of their products and test them with Indian target audience.

Thursday, 28 December 2017, 15:00 – 16:00

Thursday, 28 December 2017 15:00 – 16:00, Skype	
Type of stakeholder	External economical officer of the Netherlands embassy in South Africa
Name in thesis	External economical officer I
Most important feedback	The external economical officer is hired by the Netherlands' embassy in South Africa to attract foreign investment and companies to the Netherlands. The conversation focusses on how an external officer can be connected to an organisation without being part of the core team. The external officer is working in this position for two years now. From the beginning, his goals have been very clear. The first year he had to bring four companies to the Netherlands, creating 80 jobs and 5 million euros of investments. The second (current) year 6 companies have to be brought to the Netherlands, providing 120 jobs and 10 million euros of investments. In order to get the right information about companies that might be interesting, he works on the systems of the embassy and can use all the information that the embassy collected (from a system called Achilles). The external officer also has to fill in his own data on the same system, as this wil be used to measure his succes. In order to measure his success, companies that come to the Netherlands have to sign a letter that says who many jobs they are planning to create and how much they are thinking to invest. Using the same database is really important to stay connected to the core organisation. The external officer has a quaterly meeting with the heads of the embassy in South Africa, to talk about his work and possible leads. Furthermore, he hosts networking receptions at the recidence of the ambassador in which he invites his entire network and matches them tot he right employees of the embassy.

Wednesday, 3 January 2018, 14:00 – 15:00

Wednesday, 3 January 2018 14:00 – 15:00, Skype	
Type of stakeholder	Support organisation for startups with social impact
Name in thesis	Dutch startup support organisation II
Most important feedback	This Dutch startups support organisation is supporting Dutch startups who focus on social impact in developing or upcoming markets. They do so by preparing the startup for the challenges they face when going tot his markets by providing the right practical tailor made information, providing a network and an actual landing space in the country and supporting them with challenges along the away (for example by providing financial support). This organisation worked a lot with different governments, for example different Dutch embassies abroad. Projects to improve the services for startups by the embassy can't just be assigned to a random person. This person must be very motivated to take the lead and become part of the startup world, otherwise the support of startups will never be of the quality that is needed in order to support startups effectively. The organisation tells that it is really important that the members of the team within the embassy responsible for startups feels startups or thinks like a startup. This can only be the case if they are interested in startups and have a strong connection to the startup ecosystem. This person must have the actual time and capacity to become part of the startup ecosystem. The organisations tells that there is not one general method to support startups. Startups are very different and the support should be tailored to their needs. An embassy should have general goals in supporting startups, the concrete actions depend on the experiences when working with startups and the needs of the individual startup.
Other remarks	-

Bijlage 3 – Rapport 'How to improve our support for internationalizing startups' na aanleiding van bijeenkomst focusgroep op 26 oktober 2017 in Bangalore

- by Bonnie Horbach & Leonie van der Stijl, 1 November 2017

Summary

Bangalore, **26th October 2017,** the Embassy in Delhi and the Consulate General in Cape Town organized an internal brainstorm session on improving startup support in upcoming markets. The goal of this session was to validated assumptions on startup challenges and opportunities in upcoming markets and provided input for the StartupLink pilot concept. Key experts from the Bangalore startup ecosystem [see Annex 1] brainstormed on our future startup strategy.

First validations: Dutch startups have good reasons to come to upcoming markets like India and South Africa:

- the markets have a potential that more developed markets don't have because they lack established infrastructure, investments and a tight legal framework that exist in the more developed markets;
- there is a hardworking and highly educated and young labor force with entrepreneurial drive;
- successful entry enables startups to grow along with the upcoming market and match the pace;
- by doing business in upcoming market, startups can create social impact on a greater scale;
- there are unique opportunities for innovation and development in South-Africa and India;
- products who are successful in these markets will be more widely successful anywhere because of cost and accessibility.

Main challenges Dutch startups face when trying to internationalize to upcoming markets:

- Culture: intercultural difficulties and different ways of working;
- Government: bureaucracy and (fiscal) law are not transparent or predictable; lack in the 'ease of doing business' for Dutch startups;
- Funding and business models: finding the right funding in South-Africa and India is hard for startups and making a realistic business model is usually underestimated;
- Information: there is a lack of centralized information for internationalizing startups and local government assistance programs don't apply to foreign startups;
- Product market fit: India has a heterogeneous market. Dutch startups have to make sure they adjust their products to the local market and the local habits and circumstances, including price sensitivity;
- Network and partnership: a network of reliable partners is crucial and hard to find in a market with a scale incomparable to the Netherlands.

There are enough reasons to go to upcoming markets, but the challenges withhold startups to take the step to actually go there. StartUpLink aims to find a solution by mitigating some of the challenges. **StartupLink will connect Dutch startups to the right partners in the local startup ecosystem and empower a relationship between them in which they can face challenges of internationalizing Dutch startups together**. Feedback from the focus group was giving on four different topics:

- Measuring quantity and quality: the project proposal must describe how StartupLink will optimize the outcome of requests done by startups in the future. This includes a way to measure success during the pilot. A no-go should remain an option: other solutions might cheaper and more effective.
- Roles and mandates: clarity is needed on the role of the diplomatic missions is in this pilot and what the responsibilities of the startups and other partners are. Working with the right neutral expert implementing partner is a must. Diplomatic missions are key connectors that match startups to the right partner, they should amplify that strength.

- Structure: building a landing page for startups with general information is a just a first step. In order to be successful, StartupLink needs to have an actual and reliable option to offer personalized assistance to startups.
- Making your own successes: Startups don't just come to upcoming markets when you offer StartupLink. Success stories (best practices and principles) need to be told that support the pilot's goals, to inspire others. Clarity on the pitch and narrative is necessary to explain why StartUpLink stands out compared to the available services in NL/SA/IN for internationalizing startups.

Introduction

The Dutch ecosystem for startups is versatile, with many professional incubators successfully assisting start-ups in transforming their innovative ideas into businesses. When startups reach the stage to scale up, they look across the border for opportunities. Traditional instruments like trade missions don't match the financial and personal limitations of startups and they face an information gap with clear, relevant and tailor-made information of opportunities and challenges in specific foreign markets. The embassy of the Kingdom of the Netherlands in India and South Africa drafted a pilot project that connects the Netherlands as central hub with Cape Town and Bangalore called **StartUpLink**. With this pilot project, both embassies wish to improve their service for internationalizing startups.

An internal brainstorm session was held on **the 26th October 2017** during the trade event Holland meets Bangalore. During the first part of this session assumptions on startup challenges and opportunities in upcoming markets were validated. During the second part of this brainstorm the StartUpLink pilot was being pitched in front of these stakeholder. StartUpLink aims to find a solution by mitigating some of the challenges. **StartupLink will connect Dutch startups to the right partners in the local startup ecosystem and empower a relationship between them in which they can face challenges of internationalizing Dutch startups together**. The input given during this brainstorm will be used to tweak and adjust StartUpLink to the needs of the local ecosystems.

WHAT HAVE WE NOTICED IN OUR WORK? 7 CHALLENGES THAT HINDER CROSS BORDER GROWTH POTENTIAL FOR START-UPS

1) There's a lack of opportunities for start-ups to effectively prepare for international business in a low-cost way to make a strategic go/no-go decision to enter a new foreign market.
2) Start-ups base their decisions to internationalize on random leads and connections within their existing networks. They tend to choose more familiar markets and miss opportunities in upcoming markets with tremendous growth potential.
3) Start-ups face an information gap with clear, suitable information of opportunities and challenges of specific foreign markets.
4) Start-ups face a network gap, with tailor-made connections to the right and relevant local networks of peers, mentors, incubators and ultimately: investors and corporates.
5) Traditional instruments like trade missions don't match the financial and personal limitations of start-ups,
6) Startups focus on traditional trade partners, missing potential opportunities in developing markets,
7) A similar low threshold mechanism is missing to attract foreign startups to the Netherlands.

Part I - Assumptions on startup challenges and opportunities in upcoming markets validated

Reasons for Dutch startups to come to upcoming markets

In one session, half of the Bangalore startup ecosystem present during the brainstorm focused on reasons for Dutch startups to come to the upcoming markets India and South Africa. The Bangalore startup ecosystem recognizes five categories of reasons for Dutch startups to come to these upcoming markets:

Market
The markets are not saturated yet, startups can help shape them.
The potential of the upcoming markets of India and South Africa is enormous as they have a huge and growing young population.
There is a young population who wants to be part of the global society. Also youth unemployment makes it a priority for these markets to focus on entrepreneurship. Cooperation with foreign startups is seen as a way to exchange knowledge and expertise and expand networks.
Bangalore (India) and (Capetown) South Africa are cheap to access and have a startup ecosystem available.
The markets are open to business opportunities and are hungry for consuming.
Infrastructure, capital and startup policies are available in these markets.

Labor
The labor is cheap and affordable.
The workforce is driven, high educated and hardworking. About 50% of the population of both countries is under 25 years, what brings huge potential for growth and absorption of new technologies.

Growth
There are business opportunities that can help to make your startup grow fast.
The challenges that startups in India and South Africa have will strengthen the startup (if you can make it here, you can expand to many different markets).
Bangalore and Cape Town can be seen as the gateway to Asia and Africa.

Social impact
Doing business in India and South Africa can create a lot of social impact.
Making a difference in these countries is making an actual difference in the world.

Innovation and development
Some upcoming markets have the perfect conditions to develop and work on innovation.
India and Africa are perfect for innovation and development because of their variety and technology leap as part of the fourth industrial revolution.
Doing business in India and South Africa can lead to new solutions that were not envisaged.

Challenges for Dutch startups internationalizing to upcoming markets

The second half of the group discusses the challenges for Dutch startups who are internationalizing to upcoming markets. The group focuses on startups coming to India. The Bangalore startup ecosystem recognizes six categories of challenges for Dutch startups who are internationalizing to Bangalore:

Culture
There are intercultural difficulties, business in Europe is different and more homogenous than India is.
Decision making is top down in India, while it is usually not in Europe.

Dutch startups really underestimate the time that they need to get something done.
It takes a lot of time to build the personal relationship with your partners that you need in order to have a reliable relationship. Integrity is a problem, so it takes time to build trust.

Government: bureaucracy and (fiscal) law
Bureaucracy is underestimated. Dutch startups have to be prepared for a different kind of bureaucracy than what they are used to.
Working with the government is a challenge in itself. A lot can be done with the government, but it depends on personal contacts and long term relationships.
Rules can change quick an easy and are due to interpretation.
Corruption is still a big problem in India.
The fiscal framework is a challenge The financial rules diver over small things and you really need to have a trusted partner who can help you with this. It is unstructured and really depending on the state and sector you are working in.

Funding and business models
Credibility is very important in India. It is hard for Dutch startups to get funding and make their business model successful if nobody knows them in India.
India is way more price competitive than Europe. There are (too) many high educated Indians who can offer the same services if they are not really renewing.
Startups underestimate the amount of funds they need in order to start in India. Allocation is bad and it takes time to get things done, so for that you require money.
India is no longer the cheapest country to produce any more. This can be a risk for business models.
The financial system is not as reliable and easy as for example the European banking system.

Lack of information for internationalizing startups
There is little information about the bureaucratic system, government structure, taxes etc. It is not hard to understand, but the information is difficult to find.
It is hard to find information about the areas to focus on and how to start.
The central government doesn't have a proper policy framework for startups in place.

Product market fits/local adjustment
There is not just one Indian market. It is shattered into many different local markets.
Dutch startups have to make sure they adjust their products to the local market and the local habits and circumstances.
Europe is a very homogeneous market, while India is very heterogeneous.

Network and partnership
You need to have the right network to find your way in India, it is almost to find your way in India without an existing network. It can feel like maneuvering in a jungle.
Hiring the right partners and personnel is a challenge. It is easy to hire the wrong partners, as assumptions might diverge.

PART II - Brainstorm: working on StartupLink

StartUpLink will connect Dutch startups with the startup hubs Cape Town and Bangalore. The local ecosystems in Cape Town and Bangalore have a number of existing services that can provide the right assistance to Dutch startups exploring various stages of the new local market. During the brainstorm feedback was given by the stakeholders from the Bangalore startup ecosystem.

The stakeholders gave feedback about the **StartUpLink** in these three different rounds, which can be found in Annex II:

1. Clarifications about the StartupLink pilot
2. Risks and blind spots
3. Critical success factor according to the stakeholders

Four topics can recognized in the feedback:
Measuring quantity and quality. To make a strong pilot proposal it is important to have actual numbers about how many startups are requesting information from the embassy right now and what happens with their requests. The project proposal must describe how StartupLink will optimize the outcome of requests done by startups in the future. Thinking of a way to measure success is a must when doing such a pilot. When this has been described, there should be a discussion about the efforts and money spend on doing such a project. Other solutions might cheaper and more effective. This pilot might not take away internal problems or bring more startups to upcoming market. Networks, stories and positive business energy do that.

Measuring quantity and quality

- What kind of questions do you get right now? How complicated are they?
- What problem are you trying to solve?
- Who is your target audience? What entrepreneurs are you focusing on?
- What is the real need?

- Describe how you will optimize the outcome
- Measure success

Role and network. It is important to describe what the role of the embassy is in this pilot and what the responsibilities of the partners are. Working with strong partners is a must, the embassy is a key connector that matches startups to the right partner. For that reason the embassy also needs to focus on what kind of entrepreneurs they want to attract and what the quality needs to be of the entrepreneurs. A focus on the fields of interest is important to make StartupLink successful. If it is too broad, the right partners will not be found and startups won't be able to find the right information. Focus on supporting startups in the top sectors. Make sure the role of the government is of added value in the ecosystem.

Role and network

- Will StartupLink will be supply or demand driven?
- Who will maintain the network?
- How do you differentiate between Dutch partners and existing partners?
- Will the partner do the market validation?
- How to handle bias?
- What is your scope?
- Is a government organisation the right stakeholder to organize this?
- Will you find partners who have all the answers?

- Work with existing strong partners
- Focus on your core strength
- Make sure StartupLink has the ability to connect

Structure. StartupLink can't do without a human touch. Building a landing page for startups with general information is a just a first step. There is no lack of information, but personalized and relevant information is hard to come by for startups. They need help to maneuver the jungle. There needs to be a well thought mixture between high touch and low touch in the approach. In order to be successful, StartupLink needs to have an actual and reliable option to come up with tailor made solutions for startups. This can only be offered if startups are actually ready to come to an upcoming market. Solutions must be tailor made and in line with the specific language the entrepreneur speaks. Without a proper follow up StartupLink won't live up to the expectations of the startups.

Structure

- How will you be different for other likewise platforms?
- Is a digital landing page the best focus?

- Adapt to the behavior of the user
- Personal intervention is key
- Depth counts
- Check if the startup is actually ready to internationalize
- Work on a high tough and low tough

Making your own success. Startups don't just come to upcoming markets when you offer StartupLink. Success stories need to be told that support the pilot's goals, the platform needs their champions in order to inspire others and it needs to be clear why this platform is different for any other platform. Without visibility and a unique story it will be just another platform next to the current once.

Making your own success

- Build success stories that support your goals
- Build your champions

Conclusion

An internal brainstorm session was held on **the 26th October 2017** during the trade event Holland meets Bangalore. During the first part of this session assumptions on startup challenges and opportunities in upcoming markets were validated. During the second part of this brainstorm the StartUpLink pilot was being pitched in front of these stakeholder.

Reasons for Dutch startups to come to upcoming markets

Dutch startups have good reasons to come to upcoming markets like India and South Africa. Because of the lack of established forces like infrastructure and a tight legal framework, these markets have a potential that more developed markets don't have. India and South Africa have hardworking and highly educated labor force with entrepreneurial drive that enables startups to grow along with the upcoming markets. By doing business in upcoming markets, startups can create social impact on a greater scale. A last important reason for Dutch startups to come to India and South Africa are the opportunities for innovation and development in those countries. The countries have the facilities to develop hightech innovation against lower costs. The combination of these ingredients make India and South Africa interesting markets for Dutch startups.

Challenges for Dutch startups internationalizing to upcoming markets

Even though there are good reasons to go to India or South Africa, there are challenges that Dutch startups face when going to upcoming markets. Intercultural difficulties and different ways of working ask for a different approach by Dutch startups then they normally would have done. Bureaucracy and (fiscal) law are not as transparant as transparent as where Dutch startups are used to. Startups are new, and for that reason lack a credible reputation in India and South Africa. Finding the right funding in South-Africa and India is hard for that reason. Startups notice that information is not centralized, but spread over many different sources as the countries do not have a centralized startup policy in place. Important for Dutch startups to remember is that India and South Africa are very heterogeneous markets. Dutch startups have to make sure they adjust their products to the local market and the local habits and circumstances. A last important challenge is finding the right partners within an existing network. A network and reliable partners are crucial when internationalizing to upcoming markets.

StartupLink

There are enough reasons to go to upcoming markets, but the challenges withhold startups to take the step to actually go there. **StartUpLink aims to find a solution by mitigating some of the challenges.** In three different rounds the Bangalore startup ecosystem gave feedback on ideas how to reach this goal. Feedback from the focus group was giving on four different topics:

- Measuring quantity and quality: the project proposal must describe how StartupLink will optimize the outcome of requests done by startups in the future. This includes a way to measure success during the pilot. A no-go should remain an option: other solutions might cheaper and more effective.
- Roles and mandates: clarity is needed on the role of the diplomatic missions is in this pilot and what the responsibilities of the startups and other partners are. Working with the right neutral expert implementing partner is a must. Diplomatic missions are key connectors that match startups to the right partner, they should amplify that strength.
- Structure: building a landing page for startups with general information is a just a first step. In order to be successful, StartupLink needs to have an actual and reliable option to offer personalized assistance to startups.
- Making your own successes: Startups don't just come to upcoming markets when you offer StartupLink. Success stories (best practices and principles) need to be told that support the pilot's goals, to inspire others. Clarity on the pitch and narrative is necessary to explain why StartUpLink stands out compared to the available services in NL/SA/IN for internationalizing startups.

Annex I - Participants internal brainstorm

The following stakeholders for the Bangalore startup ecosystem participated in the internal brainstorm:

Participant	Organisation	Category
Swetha Suresh	Swiss Next	Incubator
Raghu	Enivu	Incubator
Julianne Frommter	T-Hub	Incubator
Taslimarif Saiyed	C-Camp	Incubator
Vidushi Malhotra	Startup Safari	Incubator
Stephanie Bouwer	Intellicap	Incubator
Prashanthi Reddy	Yes Bank	Bank
Jochem Cuppen	Get in the Ring Foundation	Startup
Ajay Varadharajan	GreenerU	Startup
Niels van den Broek	SweepSmart	Startup
Bala Balakrishan	Get in the Ring Foundation	Startup
Guhesh Ramanathan		Independent excubator
Sharat Satyanarayana	-	Independent excubator
Joost Staffhorst	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	Government official
Ravleen Pal	Trade Network India	Government official
Krishna Bhatia	Trade Network India	Government official
Leonie van der Stijl	Trade Network India	Government official
Stans Kleijnen	Netherlands Foreign Investment Agency	Government official
Bonnie Horbach	Consul General Cape Town	Government Official
Thessa Bos	Independent consultant	Consultant
Bas Hazeborg	Intern Netherlands embassy	Other

Annex II – Feedback on StartupLink

Clarification questions

- Will StartupLink will be supply or demand driven?
- Who will maintain the network?
- What kind of questions do you get right now? How complicated are they?
- How do you differentiate between Dutch partners and existing partners?
- Will the partner do the market validation?
- How to handle bias?
- What problem are you trying to solve?
- How will you be different for other likewise platforms?
- What is your scope?
- Who is your target audience?
- What is the real need?
- Is a government organisation the right stakeholder to organize this?
- Is a platform the best focus?
- Will you find partners who have all the answers?

Critical success factors

- Describe how you will optimize the outcome
- Work with existing strong partners
- Adapt to the behavior of the user

- Work on a human tough
- Measure success
- Depth counts
- Check if the startup is actually ready to internationalize
- Build success stories that support your goals
- Work on a high tough and low tough
- Build your champions
- Focus on your core strength
- Make sure StartupLink has the ability to connect

Bijlage 4 – Pitch document 'StartupLink: For Dutch Startup Looking at Upcoming Market: Connecting the Right Dots & People for International Business Success'.
– by Leonie van der Stijl (14 december 2017), Netherlands embassy in India

StartUpLink

For Dutch Startups Looking at Upcoming Markets: Connecting the Right Dots & People for International Business Success

ARE WE READY TO MAKE A LEAP IN OUR START-UP ECOSYSTEM?

The Dutch ecosystem for startups is versatile, with many professional incubators successfully assisting startups in transforming their innovative ideas into businesses. When startups reach the stage to scale, they look across our borders for opportunities. Boston, Berlin, Silicon Valley are some of the usual suspects. Western countries with quite well known – but saturated – markets. How about upcoming countries and cities? They are leapfrogging in many aspects and some create a double-digit growth. Opportunities in countries like India and South Africa are ready to be explored. Dutch startups show a growing interest, but these markets can prove difficult to enter. [1] *That's where our modern economic diplomacy can create major impact… We can unlock the power of innovation when we work for startup business success!*

WHAT HAVE WE NOTICED? CHALLENGES THAT HINDER CROSS BORDER GROWTH POTENTIAL FOR DUTCH STARTUPS

1) There's a lack of opportunities for startups to effectively prepare for international business in a low-cost way to make a strategic go/no-go decision to enter a new foreign market. As a result, they often base their decisions to internationalize on random leads.
2) Startups need clear, tailor-made information of opportunities and challenges of specific foreign markets. They often lack (re)sources to find this information.
3) Startups face a network gap, with relevant connections to the right local networks of peers, mentors, incubators and ultimately: investors, corporates and customers.
4) Startups often need personalized assistance to adapt their business models and/or products to local realities. Dutch products are often too expensive, too high-tech, too complicated, too Dutch.
5) Finding funding is hard, especially for foreign startups in a new upcoming market. Willingness from funders usually derives from credibility and relationships, which takes time to build. In addition, local funders rather fund local startups instead of foreign ones.
6) Traditional instruments tailored to the needs of SME's (like trade missions and expo's) are hard to match with the financial and personnel limitations of startups and their need for tailor-made and detailed services.

The current diplomatic mechanisms may not be sufficient in softening the landing for the internationalization of startups in key upcoming markets. For new challenges we will need new solutions, which StartUpLink aims to provide:

[1] The Embassy in Delhi and CG in Cape Town witness a steady increase in interest from Dutch startups. In Cape Town, 23 startups joined programs CoCreate2ACCELARATE and Volvo Ocean Race. For India, 46 Dutch startups have shown interest, but only 4 are successfully generating business.

StartUpLink – WHAT? LOCALIZED (OUTBOUND) ASSISTANCE FOR DUTCH STARTUPS

StartUpLink is to become a demand driven and useful highway for internationalizing startups, plugging into existing local ecosystems. The pilot shall provide tailor-made assistance on the requests of Dutch startups in a low-cost manner and with a clear purpose to generate business. We will test this instrument starting with a small, manageable pilot in Cape Town and India.

StartUpLink – WHO?

Cape Town and India both have exponentially growing and innovative start-up ecosystems. A growing number of Dutch startups is interested to explore these opportunities. Cape Town and Bangalore have been named as two of the hottest startup hubs by the World Economic Forum. Through this pilot, we can find out how key information and tailor-made network access can help bridge the gaps and increase business success for startups.[2]

StartUpLink – HOW?

To explore the viability of the StartUpLink, it is pivotal we start with small-scale test case, which can grow organically and includes periodic feedback and reviews with key-stakeholders and startups. We need time to test, tweak, repair, change and adjust the StartUpLink, so it can have the best chances of becoming a useful instrument. How?

1. By empowering the right local partner within the local ecosystem to cultivate dedicated services for foreign startups, we can tap the opportunities within that local market. This partner can act like a "navigator" and effectively functions as an expert to help Dutch startups maneuver the jungle of the local market. This Navigator and the diplomatic missions will continuously shape StartUpLink's services based on the requests and needs of the startups.
2. Successful personalized networking and matchmaking activities that increase business success require appropriate, low-cost preparatory work at home. StartUpLink needs to be well-connected to partners in the Dutch ecosystem.
3. A virtual component is developed with services and tools that meet the needs of startups to adapt their business to the local realities. This could include:
    a. Digital market validation tools and apps to test product market fits.
    b. Chat functionality for quick Q&A's with the navigator
    c. A virtual trade mission
    d. Challenges posted by corporates (with clear commitment) looking for smart solutions, enabling start-ups to connect with peers to adapt products and business cases to local scenarios, together.
    e. Pitching sessions, virtual hackathons, cocreation rooms and webinars.
    f. Static key information on IP, legal and tax issues, ease of doing business, links to relevant websites, existing (vetted) programs and activities, incl. teasers of relevant new (market) developments and testimonials of founders that have already made the leap to a specific foreign market.

[2] Aside from general similarities in opportunities and challenges in the upcoming markets and an increase of Dutch startup attention, the Embassy in Delhi and CG in Cape Town are working together to set up the framework of this pilot. The implementation could differ based on local realities.

KEY CRITERIA IDENTIFIED TO INCREASE CHANCE OF SUCCESS:

1. The pilot proposal will have a clear go/no-go moment. The pilot's small size will allow us to adapt quickly during its developmental phase.
2. StartUpLink should be demand driven and we need to listen to the customers (startups). Generating business for the participating startups should be the central objective for all offered services.
3. StartUpLink needs to add value to existing Dutch programs, initiatives and instruments. It should become an extension of existing programs for internationalizing startups.
4. StartUpLink should aim to empower the local startup ecosystem by making it more receptive and accessible for international startups.
5. Online and offline activities need to match and complement each other. The virtual component of StartUpLink need to have clear connections to the startup ecosystem to incorporate demands of the end user, ensure flexibility and match digital possibilities to the startup demands.
6. A personal touch by an expert navigator is necessary to improve startup assistance. The navigator should:
    a. Keep close tabs with the diplomatic missions on strategic questions, pilot development and network maintenance.
    b. Help Dutch startups in a personalized manner and prepare them for international business in a low-cost way. Ultimately, startups should be able to make strategic go/no-go decisions to enter a new foreign market.
    c. Be a trusted and neutral "spider in the web" that can easily refer startups to other local service providers, verticals and enablers.
    d. Provide access to ecosystem expertise, tailored and personalized information and access to local startup partners and networks.
    e. Be flexible. Due to the nature and wide variety of Dutch startups, there is no one size fits all. Startups have different approaches to internationalizing, which results in the need for a personalized approach by the navigator.
7. Ultimately aiming to become self-sustainable, the StartUpLink needs a built-in business case.

"We need to ensure start-ups can make a well-informed and strategic go/no-go choice to enter a new foreign market and receive the fitting services that improve their chances of success. StartUpLink can bridge the gap to the local market in an early stage and in a low-cost way by providing a smart connection to the existing local ecosystem. With the help of a dedicated and trusted local "navigator", Dutch startups can plug and play in a new market."

- Bonnie Horbach, Consul General in Cape Town

"Start-ups can maneuver the jungle of opportunities and challenges in new upcoming markets through the StartUpLink. All within their budget and personnel limitations, thus reducing risk."

- Bonnie Horbach, Consul General in Cape Town

Bijlage 5 – Presentatie voorlopige onderzoeksresultaten 'StartupLink' voor hoofden Politiek en Publieksdiplomatie, Economische Zaken en Innovatie en Wetenschap – *21 december 2017*

StartUpLink - How to improve support for Dutch startups coming to India and South Africa?

EMBASSY OF THE KINGDOM OF THE NETHERLANDS IN INDIA
LEONIE VAN DER STIJL, RAVLEEN PAL, BAS HAZEBORG

What problem(s) are we trying to solve?

Trade Development Team (TDT) members in SA and India feel they lack knowledge & network to assist with growing number of inquiries from startups

Startups under-utilize the opportunities that emerging markets such as SA and India have to offer, instead focusing on more established markets (in India 4 out of 46 Dutch startups successfully settle in the Indian market)

What research did we do?

Interviews with innovative companies with a interest in India and/or South Africa

Interviews with NL stakeholders at the Embassy, RVO, and support organisations such as DutchBasecamp and Enviu

Interviews with support organisations in India, such as Startup India, Startup Safari, Excubator, and Swiss Next

Interviews with support organisations in South Africa such as Sillicon Cape

Desk research focused on evidence-based research reports and existing SME-support policy

What did we learn from the research? Part 1

Hét MKB & dé startup do not exist
- MKB differs in terms of innovation, growth and internationalisation
- Startups not all young, high tech, and financed by risk capital

MKB divided in two groups with a small group of fast growers taking the lead
- Growth in MKB facilitated by 10% of MKB companies
- Productivity of 20 % of MKB much higher than of remaining 80 %

Way of doing business & the supporting ecosystem have changed dramatically (Ex. NASSCOM)

What did we learn from the research? Part 2

Startups need access to partners, knowledge, costumers, employees and finance to settle into a foreign market;

Startups face challenges that prevent them from reaching these target groups:
- Unable to reach the right partners and networks
- Product market fit
- Access to the right information
- Funding and business models
- Government
- Culture

What did we learn from the research? Part 3

Conclusions:

Missions need to reevaluate how they serve 'MKB 2.0'/Startups

Missions need to reposition themselves in the ecosystem

BUT:

WHAT remains the same: info, connections, stamp of approval, assist w. trade barriers, missions, events etc.

HOW is different: fast, pro-active, co-created

So what approach are we suggesting?

Offline focus, with an online component

Driving force in the form of one person in the lead, a Startup Envoy

Envoy is a hands-on networker, who enjoys building relationships, making connections and getting things done

Envoy is motor for iteration and continuous learning

Envoy is a team player who enjoys coaching others

Startup envoy's priorities

Build knowledge & network by working hand in hand with startups and solving queries together

Co-create interventions with startups based on their needs

Co-create an integrated support policy with the TDT - LEAN (Achilles!)

Empower the TDT with knowledge & skills to support MKB 2.0

Make the mission an active and visible ecosystem player

Pro-actively communicate opportunities & success stories

Things to figure out:

Institutional positioning Startup Envoy?

How far does service offering go?

How do we measure success?

What conditions and critical success factors are relevant?

How do we continue?

Bijlage 6 – Verslag na aanleiding van presentatie voorlopige onderzoeksresultaten 'StartupLink' aan hoofden Politiek en Publieksdiplomatie, Economische Zaken en Innovatie en Wetenschap

December 21, 2017

Participants: Michiel Bierkens (head Economical Affairs), Freek Jan Frerichs (head Innovation and Science), Dominique Kuhling (Deputy Head of Mission), Leonie van der Stijl (second secretary Economical Affairs), Ravleen Pal (policy advisor Economical Affairs), Bas Hazeborg (intern Economical Affairs).

Presentation given by: Leonie van der Stijl, Ravleen Pal & Bas Hazeborg

The embassay management team is impressed by all the work done in the last few months and subscribes the conclusions made in the presentation and is looking forward to explore StartupLink and the role of the Startup Envoy further. Four of of 46 Dutch startups that are succesful in India are just to little, the embassy needs to develop tools to support startups better. Hopefully the number of Dutch startups succesfully settling in the Indian market will go when instruments are in place. The embassy management team agrees that there is a difference between supporting the more traditional business coming to India and startups. ''We know how to help the more traditional business, for example by giving them information and guiding them to the right partners within our existing network. For startups that is different''. The embassy management team thinks that startups don't need a totally different kind of support, startups also need information and the right connections in the field. ''What is different is that the embassy doesn't have information that is relevant for startups and we are not linked to the startup ecosystems well enough to provide startups with the right connections''.

The embassy management team agrees that a startup envoy (a dedicated person within or attached to the embassy who focuses on supporting Dutch startups setteling in the Indian market,) is a good way to improve the services to Dutch startups coming to India during a one year pilot. During a one year pilot, startups have one dedicated person that supports them in their search on the Indian market. This results in a direct improvement of the services provided by the embassy. With the experiences and lessons learned during the pilot, the startup envoy will be able to link the embassy to the startup ecosystems, work on instruments to support startups better and improve the knowledge about startups and their needs within the embassy team. The embassy management team says it is important that the startup envoy should not provide services that stakeholders within the startup ecosystem should provide or can provide better. This capacity can be used in better ways. Another point of attention according to the embassy management team is the risk of turning the startup envoy into a lone wolf, especially when he is out a lot to get the right connections and information in the field. It is important to have the startup envoy attached to the embassy in a smart way, in order to incorporate his lessons learned and network in the policy and services of the embassy. ''This does not mean that a startup envoy has to be present in the embassy or a business support office all the time. It is important that he has the possibility to go out and get new contacts and information''. The last important requirement is that the results of the startup envoy must be quanitive.

Before the pilot 'StartupLink' is being launched, the embassy management team wants to receive a job profile of the startup envoy. This job profile must contain the possible services that a startup envoy could provide to startups, the qualities and skills of a startup envoy, the critical succes factors to position the startup envoy well and the conditions that a startup envoy has to work within. The embassy management team is aware of the lack of existing policy or academic research in this field. The job profile should be an educated rough draft based on research data and input by stakeholders. Before 'StartupLink' is being launched, the job profile of and possible

services provided by a startup envoy need to be tested in the field. In this so called ‘Startup Service Lab’, a few startups should receive intensive support while entering the Indian market to see what a startup envoy can do – and just as imporant - should not do. The lessons learned can be used to improve the job profile of the startup envoy.

Bijlage 7 – Uitnodiging Startup Service Lab

Invitation

Intensive startup support lab by the Netherlands Embassy India

2 th January – 19th January 2018

Introduction

Like you, more and more Dutch startups are interested in exploring business options to India. Even though the Indian market offers plenty of opportunities for startups, there are also multiple challenges to tackle. We believe there is a lack of opportunities for startups to effectively prepare for international business in a low-cost way. Of course, as trailblazers with innovative ideas and products, no startup approach is the same. We aim to help Dutch startups maneuver the Indian jungle. It is up to us to provide you with suitable services. We are currently developing a *StartupLink Pilot* that aims to be a smart linking pin between Dutch startups and business opportunities, the right partners and useful information in the Indian ecosystem. Before we start this pilot, we would like to test some of our services, together with you.

Invitation

We invite you to take part in the startup support lab in January 2018. Through this lab, we aim to improve the services we offer startups and look forward to your valuable feedback in this process.

Together with 3 other startups, the embassy intends to offer you in-depth personalized support with the challenges you face when entering the Indian market. The content of the lab depends on your needs, which we will determine together through Skype meetings. The embassy will guide you for example to useful information, connect you to the right partners who are able to generate business leads and/or make you aware of interesting developments in your specific sector in the Indian market.

Expectations

During the support lab, you will be in direct contact with Bas Hazeborg of the Economical Department in Delhi. There will be immediate follow-ups on your requests and the embassy will keep track on the effect of these actions. Of course, our support will be provided in a so-called 'lab', the embassy has to explore new ways of working in a new ecosystem. For that reason, we can't promise any concrete results in advance. Your feedback, experiences and input will be part of our research on startup services and our official pilot project.

Timeline

Our startup support lab will be held from the 2nd till the 19th of January. There are some key moments before, during and after the lab period that require your time as a startup. This timeline below gives a clear overview of the key moments in this lab.

Date	Activity
21 December 2017	Mail with concrete information and invitation for Skype meeting
2 January 2018	Skype meeting: explaining our support lab and exploring needs of startups
9 January 2018	Skype meeting: matching developments to new actions
16 January 2018	Skype meeting: last scrum based on developments and needs
23 January 2018	Feedback session on how to improve our services to startups

Contact

Please don’t hesitate to contact the Netherlands embassy (Bas Hazeborg, bas.hazeborg@minbuza.nl) fur further details and any questions you might have. We hope you’re willing to participate, so we can assist you with tailor made services ánd learn valuable lessons to better assist Dutch startups in the future.

Bijlage 8 – Samenvatting en resultaten Startup Service Lab - Startup I

Logbook Startup Service Lab: Startup I - Startup Service Lab – 2nd till the 19th of January

1. General information

Startup I	Waste Management
General information	Startup I uses waste management and business knowledge to offer solutions for waste problems making use of the existing Indian waste ecosystem and the existing waste pickers in a smart way. They focus only on India. At the moment they are actively working with the government in Bangalore and looking for other government entities to work with.
Phase	Growth and develop/expansion
Previous contact with the Embassy	Received a tailor made mission to Bangalore by the Dutch the Embassy, which resulted in a pilot in Bangalore. At the moment Startup I and the Dutch embassy are working on a MOU with the Bangalore government. Startup I knows the Embassy well and the people who are working there.

2. Actions

2nd of January – 13:30 PM	**Kick-off – Skype meeting**
2nd of January 2018 – 15:19	Introduction mail to Startup India by the Embassy about the Startup Lab and Startup I
2nd of January 2018 – 22:59 PM	Reply by Indian government organisation
3th of January 2018 – 10:04 AM	Mail to Indian government organisation by the Embassy
3nd of January 2018 – 10:13 AM	Reply by Indian government organisation
3th of January 2018 – 15:27 PM	Mail to Indian government organisation by Startup I van den Hoek
5th of January 2018 – 11:21 AM	Mail from Indian government organisation to civil servant in Bhubaneswar
5th of January 2018 – 11:57 AM	Mail from civil servant in Bhubaneswar to Indian governentment organisation
5th of January 2018 – 12:21 PM	Mail from Indian government organisation to Startup I
5th of January 2018 – 12:54 PM	Mail from other civil servant in Bhubaneswar to Indian government organisation
9th of January 2018 – 16:11 PM	Mail from the Embassy to Startup I
9th of January 2018 – 16:26 PM	Reply from Startup I to the Embassy
9th of January 2018 – 17:52 PM	The Embassy to Indian government organisation
9th of January 2018 – 19:35 PM	Reply from Startup I India to the Embassy

10th of January 2018 – 09:44 AM	Reply from the Embassy to Indian government organisation
10th of January 2018 – 09:48 AM	The Embassy to Startup I to give heads up
11th January – 10:47 AM	Indian government organisation to civil servant 2 in Bhubaneswar
11th January – 11:02 AM	Civil servant 2 in Bhubaneswar to Indian government organisation
11th January – 12:21 PM	Indian government organisation to Civil servant 2 in Bhubaneswar
11th January – 14:38 PM	Startup I to Civil servant 2 in Bhubaneswar and Indian government organisation
17th of January – 15:00 PM	**Evaluation meeting**

2. Summary of the Startup Service Lab

Startup I is working on waste management projects in Bangalore and is looking for concrete possibilities to support other Indian government entities with their waste management. Startup I is aware of the tender process and transparency laws when working with Indian governmental organisations.

Request one: Startup I is looking for high quality leads, they will rank and select with some criteria:

- Is the governmental organisation looking for Design-Build-Implement-Transfer of Operate?
- Is the governmental organisation planning to tender a waste management project?
- Is there a possibility to influence the tender content or provide the governmental organisation with information?
- Is there money available to build their waste management system?
- How is the current waste management system operating (one contractor of more smaller contractors)?
- Is there data available about the waste quantity (volume, wet, dry, reject, households, sqm area, transfer stations)?

Request 2: When there is a list of possible partners, Startup I would like to receive a warm introduction within the governmental organisation to make a pitch to the right person.
Request 3: In order to make the right pitch, they need to know which things matter to the government when listening to the pitch (price, status waste pickers, solving the waste problem, pollution). Doing this together with civil servants who understand the government might help.

In the Skype meeting The Embassy and Startup I agreed that they will first focus on Request one. Startup I will send The Embassy more information and a pitch document about their company. The Embassy will introduce Startup I to Startup India, who can possibly match them to the right civil servants within Indian governmental organisations.

The Indian governmental organisation that support startups connected Startup I directly to a civil servant in Bhubaneswar and promised to look for more governments that might be interesting to Startup I. Processes in Indian government are taking time, and during the end of the lab both requests are still waiting to be confirmed.

3. Activities

3.1. Raw data

Variables	Data
Number of (Skype) meetings	2
Looking for: **- Partners** **- Knowledge** **- Customers** **- Finance** **- Employees**	Partners and knowledge
Instruments applied	Instrument: identifying possible local partners and matching them Instrument: providing a credibility stamp for possible partners
Instruments not applied	-
Extra instruments needed	Instrument about knowledge: providing the right information about cultural aspects of leads
Interaction with embassy staff	Regular mailing contact between the embassy and Startup I
Interaction with ecosystem partners	Startup I is in direct contact with the Indian governmental organisation that supports startups
Interaction with external partners	Startup I is in contact with a local civil servant for a lead

3.2. Lessons learned

The mail goal of this lab was to make a lead in Bhubaneswar work out, and make sure this startup actually started talking with the right civil servant there. The initial contact was there rather quickly, by making use of existing contacts within the Indian national government. The follow up was rather disappointing. After three weeks, an appointment still had to be confirmed. Working with the Indian government takes time and capacity. Furthermore: it is important to build and maintain relationships with influencials in the Indian government to get things done.

4. Qualities and Characteristics

4.1. Lessons learned: Qualities

It is important that the startup envoy can translate the wishes of the startups into the language of possible partners and customers. Empathy and being able to create trust seems of great importance.

4.2. Lessons learned: Characteristics

A startup envoy has to use its existing contacts to get the startup envoy connected to the right partners in the field. To do so, the startup envoy has to find it easy to connect with people and build the trust to work together on shared goals. Especially when working close with organisations that have cultural differences, it is important that the startup envoy is the person to build bridges.

5. Critical success factors

5.1. Lessons learned: the position of the startup envoy

The embassy knows Startup I for a longer time and cooperated successfully with them in the past. A good knowledge about startups gives a startup envoy the right position within the embassy make the right tailor made instruments, with the help of other members of the team. It is important that a startup envoy does a thorough intake with startups to get the right knowledge when the startup is unknown to the embassy. Good interview techniques help with getting the right information.

5.2. Lessons learned: capacity of the startup envoy
Working with the Indian government takes time, and it is important that the startup envoy has enough capacity to build trust and a fruitful relationship with the Indian government. Direct follow ups and checks are important, but also building a personal relationship aside from the professional context seems important in India.

5.3. Lessons learned: target audience
Startup I has worked with the embassy before and its familiar with its services. The startup prepared a very detailed list of topics they are working on and ways the embassy could support them. By setting realistic goals together, expectations are the same and this resulted in energetic interaction between the startup and the embassy.

6. Conditions

6.1. Lessons learned: Market distortion
The Indian governmental organization says that there are very little/no startup support organisations that focus on the Business to Government side of things, on which Startup I is focusing. There is a task for the startup envoy to support this.

6.2. Lessons learned: Measuring results

Quantitative results

Number of information packages send	0
Leads on partnerships, customers, finance, knowledge and entrepreneurs	1
Agreements as results of leads	Ongoing

Qualitative results

Survey startup	The startup says that it is useful to fill in a survey, but the context from startup to startup is very different. A feedback meeting is more useful.
Feedback meeting with startups	In this stage of expansion, getting new leads is very important for Startup I. The lab shows that a dedicated support team from the embassy can help the startup with expanding.

Other goals reached with work of startup envoy	Testing the capabilities of the Indian governmental startup support organisation and working with the Indian government.

6.3. Lessons learned: Embedding lessons learned in the Embassy

Employees from the Netherlands embassy worked on different projects with this this startup at the same time. Personal relations seem key in sharing information first hand and connect the right dots to help the startup best. By putting information in the Embassy system 'Achilles', information can by used for the long run, and future colleagues can access it.

Bijlage 9 – Samenvatting en resultaten Startup Service Lab - Startup II

Logbook Startup Service Lab: Startup II – Startup Service Lab - 2nd till the 19th of January

1. General information

Startup II	Solar Energy
General information	Startup II is an innovative solar startup that integrates their solar panels into architecture in a smart way, to increase energy harvesting from panels. Their results in the Netherlands are promising and a business lead draw their attention towards India (Chennai region). The Dutch founder recruited an Indian student in the Netherlands that is going to set up business in India.
Phase	Seed & develop
Previous contact with the Embassy	Requested the help of the Embassy in finding their way into India. Have been in contact with the Embassy and NBSO's with ad hoc contact. Didn't have one dedicated contact within the Embassy.

2. Actions

2nd of January – 15:30 PM	**Kick-off – Skype meeting**
2nd of January 2018 – 17:20	Request to other Dutch startup founder by the Embassy
3th of January 2018 – 10:44	Summery mail to Startup II by the Embassy
3th of January 2018 – 11:05	Introduction mail to Indian government organisaton by the Embassy
3th of January 2018 – 11:06	Request to other Dutch startup founder 2 by the Embassy
3th of January 2018 – 11:18	Request to Incubator by the Embassy
5th of January 2018 – 10:13	Reminder mail to Indian government organisation by the Embassy
5th of January 2018 – 14:50	Reply by Indian government organisation to the Embassy
5th of January 2018 – 12:49	Reply by Dutch startup founder to the Embassy
9th of January – 13:14 PM	Telephone conversation between the Embassy and incubator
9th of January – 16:02 PM	The Embassy to Startup II after telephone conversation with the incubator
9th of January – 20:07 PM	Startup II to the Embassy after mail about to Incubator

10th of January – 09:53 AM	Startup II to the Embassy after mail about incubator
10th of January – 10:30 AM – the Embassy in New Delhi	**Meeting with Startup II in the Embassy of Delhi**
10th of January 2018 – 16:52 PM	External startup to the Embassy
10th of January 2018 – 17:06 PM	External startup to Startup II
11th of January – 13:03 PM	Mail from the Embassy to Startup II
11th of January – 14:00 PM.	The Embassy informed Startup II about the Indus Forum
11th of January – 14:17 PM.	The Embassy to the incubator
11th of January – 15:18 PM.	The incubator to The Embassy
11th of January – 17:08 PM.	The Embassy to Startup II about the incubator
15th of January – 15:00 PM	**Evaluation meeting**

2. Summary of the Startup Service Lab

In our first Skype meeting we concluded that you can use the help of the Embassy in three different ways:

1. Getting an overview of the legal and financial requirements when moving to India (without having to make much costs);
2. Connect Startup II to another Dutch founder that has a similar structure as Startup II and has more experience in India, to have a peer to peer conversation;
3. Looking for connections that can result in leads

The Embassy introduced them to Indian governmental organisation that supports startups to see if they can provide concrete business leads and information about the Indian legal and financial structures (information has been provided and they provided a list of local partners). The Embassy will also matched Startup II to another Dutch startup founder with a similar structure that is already active in India (meeting will happen after the service lab). A lead was generated with a big incubator in India that has an interested in the company (the company found a lead during a trade mission in India, so are doubting if they should continue with this incubator).

During their trade mission in India Startup II visited the embassy in Delhi on the 11th of January. They had 3 concrete leads in the field of knowledge, partners and customers with the help of a Netherlands Business Support Office Chennai as part of the TNI. This local post is well embedded in the local ecosystem. Startup II is planning to make concrete steps into entering the Indian market. The embassy promised to provide them with contacts and events that could help them with that in the future.

3. Activities

3.1. Raw data

Variables	Data
Number of (Skype) meetings	3
Looking for: **- Partners** **- Knowledge** **- Customers** **- Finance** **- Employees**	Partners, knowledge and customers
Instruments applied	Instrument 2: identifying possible local partners and matching them to startups against low costs Instrument 3: providing a credibility stamp for possible partners Instrument 4: providing general information about doing business in India through a digital webpage Instrument 5: providing practical information about legal systems, tax etc. Instrument 6: matching startup to other Dutch startups looking into India
Instruments not applied	Instrument 7: providing detailed information about the possible customers or target groups within the Indian market
Extra instruments needed	-
Interaction with embassy staff	In 3 meetings and mail conversations; out of the scope of the lab services of the TNI
Interaction with ecosystem partners	The embassy with Startup India
Interaction with external partners	Outside the scope of the lab

3.2. Lessons learned

Instruments are only of use when they are connect with the realities and current occupations of the startups. The startups was in an advanced stage of preparing its mission to Indian. Therefore, the main focus of the startup was on their mission and not on the lab. Even though the startup was not in direct need of certain instruments, it took capacity to help the startup. Lessons learned are that it is important to know what a startup is doing and match services according to that. Next to that, there should be policy about when to support startups with certain services and when capacity should be spared.

4. Qualities and Characteristics

4.1. Lessons learned: Qualities

The quality to tailor make instruments for startups that connect with their current needs is extremely important to make the work of the startup envoy of added value.

4.2. Lessons learned: Characteristics

It is important that the startup envoy has a well developed network within the sector the startup is working, or has access to those contatcs through an existing network. The startup envoy needs to acquire the right information and contacts through his network an select the elements that are relevant to startups, to make it relevant.

5. Critical success factors

5.1. Lessons learned: the position of the startup envoy
The startup envoy must be the spider in the web when it comes to supporting startups in the TNI network. At the moment there is not enough overview in what the Netherlands Business Support Offices are doing. The startup had support directly form the NBSO – which is a good thing because they have to knowledge and network – but the startup envoy was not aware of it. For that reason, the services provided during the lab could not be adapted to the developments in the field. The uses of the system Achilles by the entire embassy is important to let the startup envoy become the spider in the web. With the help of this system the envoy knows what is going on in the entire network and who is helping startups at the same time.

5.2. Lessons learned: capacity of the startup envoy
When it is clear what a startup wants, and the embassy has the right contacts, supporting a startup in it all about connecting them to the right contacts and providing them with the right information as a spider in the web. It is important that the startup envoy has enough capacity to become the spider in the web.

5.3. Lessons learned: target audience
When it is clear what the startup wants and needs, clear what the embassy can deliver and what is the responsibility of the startup itself, supporting a startup becomes relatively easy. This shows the importance of being able to select the right startups who are ready to internationalize and need extra capacity from the embassy.

6. Conditions

6.1. Lessons learned: Market distortion
The startup envoy must constantly be aware of the risk of market distortion. Certain services or instruments might look as if they belong to the public domain, but market organisations might deliver these services as well. It is important that the startup envoy is always aware if market organisations are delivering certain services as well, and if there is enough reason for the startup envoy to continue delivering these services at the same time (and using capacity by doing something the market can also do).

6.2. Lessons learned: Measuring results

Quantitative results

Number of information packages send	3
Leads on partnerships, customers, finance, knowledge and entrepreneurs	3
Agreements as results of leads	1

Qualitative results	
Survey startup	Startup II states that they want to fill in a short survey to improve the services of the embassy in the future.
Feedback meeting with startups	The services provided during the startup service lab were very useful, but not what the startup needed most at that time.
Other goals reached with work of startup envoy	Insight in the current work of the TNI network and the role a startup envoy must have.

6.3. Lessons learned: Embedding lessons learned in the Embassy

The entire TNI must work with the same system, and fill in the information about startups, to give the startup envoy the right information to let the services match with the needs of startups at a certain point of time and give him the position to make tailor-made instruments.

Bijlage 10 – Samenvatting en resultaten Startup Service Lab - Startup III

Logbook Startup Service Lab: Startup III – Startup Service Lab – 2nd till the 19th of January

1. General information

Startup III	Sanitation/WASH
General information	Startup III wants to improve sanitation in India with an environmental friendly hand pump that can function in rural areas.
Phase	Seed & develop
Previous contact with the emthe embassysy	Startup III has been working on its product for a few years, and has been in contact with the embassy. A few weeks ago, Startup III was rewarded DGGF funding and hired a production manager to set the product in the market.

2. Actions

2nd of January – 13:30 PM	**Kick-off – Skype meeting**
2nd of January 2018 – 21:18 PM	Mail from Startup III to the Embassy with their business plan (after first Skype Meeting)
3th of January 2018 – 11:47 AM	Summery mail to Startup III by the Embassy
3th of January 2018 – 13:12 PM	Reply by Startup III on Summery mail by the Embassy
3th of January 2018 – 15:04 PM	Proactive request by Indian government orgaisation to the Embassy
4th of January 2018 – 09:29 AM	Reply by the Embassy to Indian government organisation
4th of January 2018 – 10:06 AM	Introduction mail about Startup III to Indian government organisation
4th of January 2018 – 10:14 AM	Mail to Startup III by the Embassy about introduction mail to Indian government organisation
4th of January 2018 – 10:19 AM	Reply the Embassy on mail Startup III (3th of January 2018 – 13:12)
4th of January 2018 – 16:05	Reply Startup III on mail The embassy (3th of January 2018 – 13:12)
4th of January 2018 – 16:17	Reply Startup III on Introduction mail the Embassy to Indian government organisation
4th of January 2018 – 16:21	Mail from Startup III to the Embassy
4th of January 2018 – 16:29	Mail from Startup III to the Embassy
4th of January 2018 – 21:41	Reply from Startup III on Introduction mail by the Embassy

5th of January – 16:25 PM	Week 1 summery by the Embassy to Startup III
5th of January – 16:33 PM	Answer by Startup III after reply by the Embassy on mail from Startup III (4th of January 2018 – 16:29)
5th of January – 16:39 PM.	Reply by Startup III on Week 1 summery by the Embassy to Startup III
5th of January – 16:41 PM.	Introduction mail by the Embassy to Sulabh
11th of January – 13:29 PM.	Mail from the Embassy to Startup III
11th of January – 14:00 PM.	The Embassy informed Startup III about the Indus Forum
11th of January – 15:04 PM.	Startup III to the Embassy
11th of January – 21:56 PM.	Mail from Startup III to the Embassy
16th of January 16, 2018	**Skype meeting the Embassy and Startup III**

2. Summary of the Startup Service Lab

Startup III has been working on optimizing its product for a few years and has been in contact with the the embassy in India during that time. The last few months the startups has been getting more shape. With DGGF-funding they attracted a production manager (who also does market research) and they had a mission in November to do extensive research and work on their market scan. Startup III is planning to go on a second mission in February in which they want to speak to partners that can sell their product or lead them to concrete business leads.

Request 1: Connect Startup III to potential partners for concrete business leads with a warm introduction and provide more information about the target audience.

After doing market research Startup III decided to focus on 4 different targets right now:

i. *Mothers between age 25 – 35, having to spend some money for their family.*
ii. *Travelers who like an outdoor lifestyle and sports*
iii. *Students in dorms between age 20 – 25*
iv. *Medium and big companies who want to have healthy employees.*

Of course other leads are also being considered.

Request 2: Get more information about what the INDUS forum can mean for Startup III

Request 3: Get some more information about the Indian context (legal framework, tax, finance) and the Indian target group

Request 4: Connect with other Dutch startups that have a strong focus on India in a peer to peer relationship

These request were hard to formulate as Startup III didn't select specific partners in specific areas they want to focus on. Request changed during the course of the lab or the same requests were asked in a different context. Startup III was depending on the advice and guidance of the embassy and others, which changed his views from time to time. A lot of instruments were used and a lot of interaction took place during the lab.

In this lab, an Indian governmental startup support organisation was asked for support, as this startup is working in the field of WASH. They promised to provide the right leads for the startup, but providing these leads was still an ongoing process during the course of the

lab. The governmental organisation provided this lab with the right basic information about doing business in India, that could be used for this startup but was also very relevant for other startups in the field.

3. Activities

3.1. Raw data

Variables	Data
Number of (Skype) meetings	2
Looking for: **- Partners** **- Knowledge** **- Customers** **- Finance** **- Employees**	Partners, knowledge and customers
Instruments applied	Instrument 1: providing general information about local partners Instrument 2: identifying possible local partners Instrument 3: providing a credibility stamp for possible partners Instrument 4: providing information about doing business in India through a digital webpage Instrument 6: matching startup to other Dutch startups looking into India Instrument 7: providing information about the possible customers
Other instruments	-
Interaction with embassy staff	Continuous contact with the embassy
Interaction with ecosystem partners	2
Interaction with other external partners	1

3.2. Lessons learned
Providing a startup with more instruments is not always better. Matching an instrument to a specific startup takes a lot of time, and should only be done if there is a clear need for it from the side of the startup. Don't just provide a startup with certain services when they ask for it, but make sure it supports them with their process.

4. Qualities and Characteristics

4.1. Lessons learned: Qualities
What we learned in this lab is that it is important that an envoy has the right leadership skills to provide a startup with guidance, and the strength to argue why certain services should not be provided.

4.2. Lessons learned: Characteristics

It is important that a startup envoy can be approached easily with questions and is creative, flexible and has the right communication skills to guide startups who are not focused on exact targets within the Indian market.

5. Critical success factors

5.1. Lessons learned: the position of the startup envoy
It is important to be clear to the startup about the position of the startup envoy, his expertise and what he can mean and advice to startups. The startup will stay responsible for generation his own business and business strategy, a startup envoy can only support with reaching the goals. The startup envoy should not be positioned as an expert that will guide the startup do business in India, the art of doing business must be done by the business itself.

5.2. Lessons learned: capacity of the startup envoy
It seems that startups who are not focusing on very specific and well-thought through targets in the Indian market need a lot of guidance and have a lot of incoherent questions. Supporting them takes a lot of time, especially because the startup envoy has to support them with finding the targets and looking for tailor made matches without guidance from the startup.

5.3. Lessons learned: target audience
Startup III shows the importance of having the right criteria to determine if a startup can be supported with tailor made instruments and leads, or if the startup first needs to do its homework and focus on market validation and the right target audience before wanting to enter the Indian market.

6. Conditions

6.1. Lessons learned: Market distortion
The art of doing business has to be done by the businesses itself. A startup envoy can not guide or write a strategy for a startup. This would lead to market distortion, as the government will do the job of the startups for them.

6.2. Lessons learned: Measuring results

Quantitative results

Number of information packages send	2
Leads on partnerships, customers, finance, knowledge and entrepreneurs	3
Agreements as results of leads	0

* Note: leads have different stages that still need to be carried out by partner organisations. What are leads on knowledge?

Qualitative results

Survey startup	-

Feedback meeting with startups	Feedback session in which feedback is given on both the role of the embassy and the startups seem useful to learn from each other.
Other goals reached with work of startup envoy	By organisation a peer meeting with different Dutch startups, they strengthen themselves and the cohesion in the Dutch startup world. By working with external partners you get to know new knowledge, tools and insights that already exist can be of use for a startups.

6.3. Lessons learned: Embedding lessons learned in the embassy
The startup has been extensively supported by the embassy in the past. The information is quartered in different systems, and can't be found on one place. It is important to collect all the information in one platform, so the startup envoy can learn from the past.

Bijlage 11 – Samenvatting en resultaten Startup Service Lab - Startup IV

Logbook Startup Service Lab: Startup IV – Startup Service Lab – 2nd till the 19th of January

1. General information

Startup IV	Selling Indian artesian products in Europe
General information	Startup IV is selling local artisan products from development countries on the European market, focusing on an income and improvement of the lives of the artisans (for example by giving loans). They are already based in three other development countries, and did a pilot in Mumbai region earlier. With DGGF-funding from RVO they try to establish in India.
Phase	Growth and develop
Previous contact with the embassy	The Startup Service Lab is the first contact they have with the embassy.

2. Actions

3th of January – 13:30 PM	**Kick-off – Skype meeting**
5th of January – 11:35 Am	**The Embassy wrote summery mail to Startup IV**
5th of January – 15:40 PM	**Mail to Startup IV bytheEmbassy**
11th of January – 14:00 PM.	**The Embassy informed Startup IV about the Indus Forum**

3. Summary of the Startup Service Lab

Startup IV is selling local artisan products from development countries on the European market, focusing on an income and improvement of the lives of the artisans (for example by giving loans with good conditions). They are already based in three other development countries, and did a pilot in Mumbai region. With DGGF-funding they try to establish in India, first in three different regions in the country. In order to do so, they need to find local artisans and NGO's that want to partner with Startup IV. They also need and Indian partner that can be in charge of the project. Startup IV is part of a startup support organisation that focuses on social impact, and helps more Dutch startups set up business in India.

The embassy can help them in four different ways:
1. Provide information about legal frameworks and financial constructions in order to have a company in India;
2. Startup IV could use local money. Although Dutch money is usually more reliable according to the startup (better conditions and more certainty), local money is more easy to get.
3. The network of the embassy could provide partners or information that can help Startup IV set up business in India.
4. They need an Indian partner that can be in charge of their business in the country.

The founder of Startup IV appeared to be an experienced entrepreneur and knew exactly what he needed to set up set up business in India. During the first Skype meeting we already concluded that the embassy does not have established contacts that can support in the artesian fields, nor with Indian investors and possible business partners.. The embassy did look into their target groups, but because we are not familiar with Startup IV and its specific needs, it was hard for us to decide the right match. The duration of the lab was to short and the commitment to limited – after the lab we would not be able to support Startup IV with full commitment - to do in-depth research. Thus, we provided Startup IV with information and told them to keep an eye open for opportunities.

4. Activities

4.1. Figures

Variables	Data
Number of (Skype) meetings	1
Looking for: **- Partners** **- Knowledge** **- Customers** **- Finance** **- Employees**	Partners, knowledge and finance
Instruments applied	Instrument 4: providing information about doing business in India through a digital webpage Instrument 9: providing general information about investments in India
Instruments not applied	Instrument 1: providing general information about local partners Instrument 2: identifying possible local partners
Extra instruments needed	Instrument to match startups to investors or local money
Interaction with embassy staff	-
Interaction with ecosystem partners	-
Interaction with external partners	-

4.2. Lessons learned

It is important to fully understand a startup, its founder and its needs to build or use instruments that are useful to them. Especially if the embassy doesn't have contacts in the field the startup is active, it takes a lot of time and effort to find the right contacts. Because there are lot stakeholders in India, a thorough knowledge of the startup helps to find the right match. This startup was clearly focused and mainly interested in direct leads, general information was a 'nice to have'. The instruments provided to the startups have been used to support other startups, so it is possible to use the same instrument in different cases.

4. Qualities and Characteristics

4.1. Lessons learned: Qualities
It is important to have good interview skills to find out what the exact needs of the startups are and offer instruments that match the needs. The startup envoy must find it easy to get new contacts in unknown parts of the startup ecosystem and build trust between Dutch startups and the right partners. It is really important that a startup envoy can select the right information and partner and provide it to the startup.

4.2. Lessons learned: Characteristics
As it is harder to find new contacts and build a relationship with them, a startup envoy must have a well imbedded network within the Indian startup ecosystem. This makes it easier to find the right partners.

5. Critical success factors

5.1. Lessons learned: the position of the startup envoy
Startup IV gets direct support from a startup support organisation that supports more Dutch startups in coming to India in this specific field. The startup has direct dedicated support from this startup support organisation, who are familiar with the history and needs of the startup. The position of the startup envoy is getting weaker when the startup has a strong organisation to support the internationalization process effectively. The probably explains why the startup is only interested in direct leads.

5.2. Lessons learned: capacity of the startup envoy
Especially when startups are active in a field that is not very well know to the embassy, it takes a lot of time to build contacts within these new fields that allows the startup envoy to get out there and meet people. A short term timeline like this lab was does motivate to meet those people, as the embassy assumed that it would have taken more time to find the right partners then the duration of the lab.

5.3. Lessons learned: target audience
When the startup is active in a field in which the embassy doesn't have an existing network, there must be a clear consideration moment if there is capacity to find those contacts or that another external organisation would be in a better position to support this startup. Building a clear go/no-go moment and guiding them to alternatives is important in selecting the right target audience.

6. Conditions

6.1. Lessons learned: Market distortion
There is a startup support organisation that is better equipped to support the startups with its needs. Delving into the same network the startup support organisation already has means market distortion.

6.2. Lessons learned: Measuring results

Quantitative results

Number of information packages send	2

Leads on partnerships, customers, finance, knowledge and entrepreneurs	0
Agreements as results of leads	0

Qualitative results

Survey startup	-
Feedback meeting with startups	-
Other goals reached with work of startup envoy	Lessons learned about the services provided by the startup ecosystem and improving the profile of the startup envoy

6.3. Lessons learned: Embedding lessons learned in the embassy

During the team meetings of the economical department, these cases are spoken about. Speaking about the problems a startup is facing and brainstorming about how the embassy should help creates awareness for certain topics and lessons with the embassy staff. Achilles turned out to be a useful source of information to tap from.

ONLY
BUS
Hartstrings