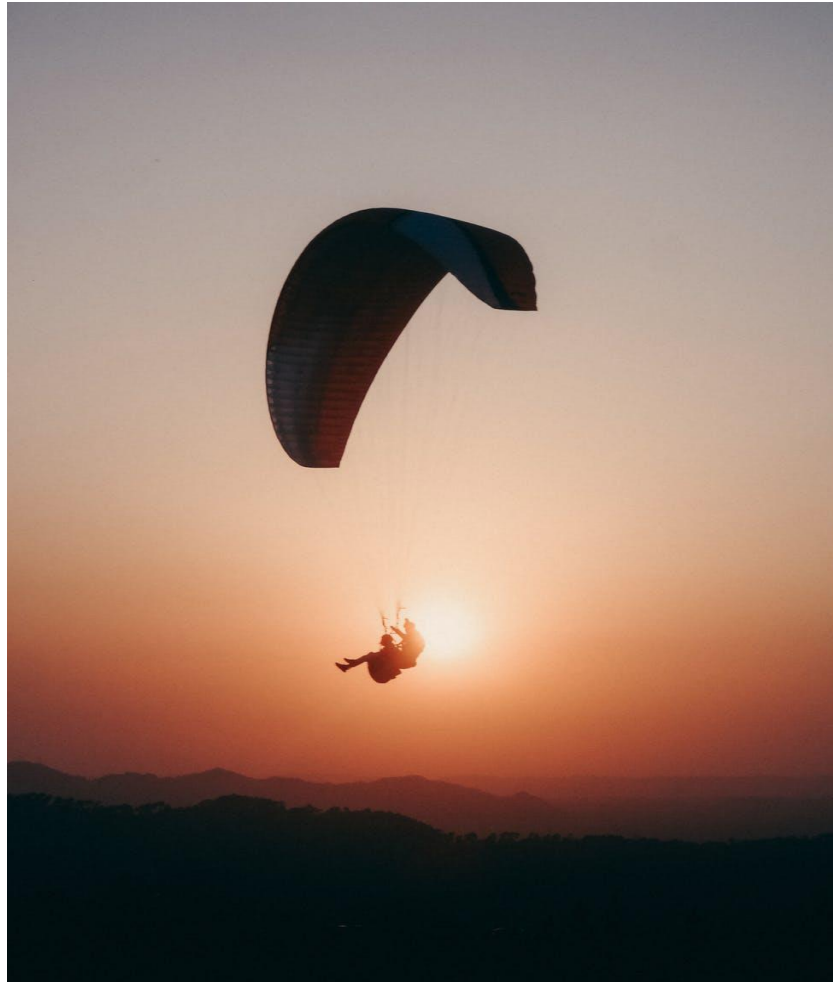


Entrepreneurial support programma's als basis voor internationale groei
Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam
MScBA Parttime Bedrijfskunde
Begeleider: Dr. Willem Hulsink
Meelezer: Dr. Jan van de Ende
Auteur: Bas Schellekens
15 juni 2021



**Fast growth with a
Soft Landing**

Voorwoord

Na een intensieve periode van de parttime master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, is deze thesis het eindproduct van de opleiding. De laatste anderhalf jaar zijn erg vreemd geweest door Covid-19, op voorhand had ik mij een andere voorstelling gemaakt bij het studeren aan deze Universiteit. Toch wil ik de Universiteit bedanken voor de flexibiliteit gedurende deze hectische periode, om het studeren en afstuderen toch mogelijk te maken.

Daarnaast wil ik mijn coach Dr. Hulsink erg bedanken voor de begeleiding die hij heeft gegeven gedurende het gehele traject. Zijn inhoudelijke kennis op het gebied van Soft Landing en startups hebben mij continue scherp gehouden. De scherpe analyses en feedback hebben mij gedurende het gehele proces aan het denken gezet. Dit heeft een positieve bijdrage geleverd aan het eindproduct. Daarnaast wil ik de meelezer Dr. van de Ende bedanken voor het meedenken gedurende het proces. Het is erg fijn hoe snel telkens geschakeld kon worden. Daarnaast heb ik de inhoud van de lessen van NIE goed kunnen gebruiken in deze theses.

Bovendien wil ik mijn familie, vriendin en werkgever bedanken. Allen hebben zij mij gesteund gedurende het studeren en voornamelijk afstuderen. Het volgen van een master naast een fulltime baan is uitdagend en heeft veel flexibiliteit van mijn omgeving gevraagd.

Samenvatting

De laatste jaren heeft de mondiale economie grote veranderingen ondergaan. Daar bovenop bevindt de economie zich momenteel in een grote transitie vanwege Covid-19. Dit zorgt voor veel mate veranderingen in het bedrijfsleven en een hogere toename van organisatorische uitdagingen (Engelman, 2015). Door deze snelle veranderingen zijn bedrijven genoodzaakt om bestaande groei strategieën te her-evalueren. Een van deze mogelijke strategieën is internationaliseren. De mondiale economie ondergaat grote veranderingen en een van de steeds belangrijk wordende pilaren is het bestaan van startups. Startups worden vaak gezien als aanjagers voor het ontwikkelen van nieuwe producten, processen en technologieën (Bruneel et al., 2005). Toch zijn deze startups vaak erg kwetsbaar er kan hierbij gesproken worden over liabilities of smallness en newness (Khan et al., 2018). Deze kwetsbaarheid blijkt uit het feit dat 40% van de startups het eerste jaar niet te overleeft en 90% van de startups niet ouder wordt dan 10 jaar (Briels, 2017). Vanwege het belang van startups op de economie, zijn zogenaamde entrepreneurial support programma's (ESP's) in het leven geroepen om deze programma's te helpen. Een type van deze entrepreneurial support programma's is een Soft Landing Programma (SLP). Een SLP is gericht op het begeleiden van startups bij het betreden van een nieuwe markt. In de literatuur is er veel geschreven over ESP's maar er is nog weinig bekend over de impact van SLP's. Vooral over de belangrijkste factoren van deze programma's en over hoe een dergelijk programma opgebouwd moet worden is tamelijk nieuw en onbekend. Om hier een antwoord op te geven is de volgende centrale hoofdvraag opgesteld "Op welke manier kan een entrepreneurial support programma (ESP), in het bijzonder soft landing programma (SLP), helpen om de risico's en valkuilen van internationalisatie te verminderen bij startups?"

Om dit te onderzoeken is er gestart met een uitgebreide literatuurstudie, waarin vier thema's zijn onderzocht. Allereerst is onderzocht welke risico's startups hebben in algemene zin, vervolgens is de koppeling gemaakt ESP's en internationalisering. Tot slot is het de literatuurstudie ingegaan op de rol van een SLP. Vervolgens is gebruikt gemaakt van kwalitatief onderzoek door te werken met semi gestructureerde interviews. De respondenten bestaan uit SLP aanbieders en (ex) SLP deelnemers. Tevens is er gebruik gemaakt van experts om de verzamelde data te valideren. Op basis van zowel literatuurstudie als veldonderzoek is geconcludeerd dat SLP weldegelijk bijdragen aan het verlagen van de risico's bij het betreden van internationale markten. Het bieden van een netwerk, investeringsmogelijkheden, praktische hulp zijn hierin essentieel. Toch zijn er nog een aantal elementen die ontbreken om alle risico's bij kwetsbare startup te verhelpen. Op dit moment zijn het bieden van investeringsmogelijkheden vaak geen standaard onderdeel van het programma. Daarnaast zien we bij de verschillende onderdelen van het programma niet direct terug dat er hulp wordt geboden bij het verder ontwikkelen van het product/dienst om zodoende de innovatiekracht te vergroten wat tevens een belangrijk onderdeel is voor internationaal succes.

Tot slot wordt er bij weinig programma's rekening gehouden met de ervaring van de founders. Zowel de deelnemers als de aanbieder geven aan dat dit vaak geen standaard onderdeel is van de selectie procedure. SLP's helpen dus wel degelijk bij het verminderen van risico's bij internationalisering maar er zijn ook nog een aantal onderdelen waarop het bestaande aanbod kan optimaliseren.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
1.1 Thema	5
1.2 Doelstelling.....	5
1.3 Introductie literatuur	6
2. Soft Landing programma's en startups op de internationale markt.....	7
2.1 Inleiding.....	7
2.2 Risico's, liabilities en deficiënties van een startup	7
2.3 Entrepreneurial support programma's (ESP).....	10
2.3.1 Aanbod entrepreneurial support programma's	11
2.3.2 Invulling entrepreneurial support programma's en belangrijkste elementen	12
2.4 Internationale expansie voor startups	14
2.5 Soft landing en export promotion programma's.....	16
2.6 Conclusie literatuur en conceptueel kader	18
3 Methodologie.....	20
3.1 Introductie.....	20
3.2 Type onderzoek.....	20
3.3 Onderzoekstrategie.....	20
3.4 Data verzameling	21
3.5 Onderzoek ethiek	23
3.6 Transcriberen en data analyse	23
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit	23
3.8 Conceptueel kader en interview topics.....	23
3.9 Operationalisatie en onderzoek raamwerk.....	24
3.10 Interviews.....	25
4. Resultaten within case analyse.....	26
4.1 Within Case analyse	26
5 Resultaten cross case analyse	42
5.1 Cross-case analyse	42
5.2 Belangrijkste bevindingen cross-case analyse.....	45
6. Conclusie.....	47
6.1 Samenvatting onderzoek	47
6.2 Discussie	48
6.3 Praktische implicaties.....	49
6.4 Beperkingen en aanbevelingen vervolg onderzoek	51
Literatuur	53
Bijlage 1 begrippen.....	59
Bijlage 2 Vertaling constructen n naar interviewvragen.....	60
Bijlage 3 Vragenlijst interviews.....	62
Bijlage 4 Cross case analyse	67
Bijlage 5 SLP's.....	68
Bijlage 6 Voorbeeld uitgewerkte transcripts	70

1. Inleiding

1.1 Thema

De laatste decennia heeft de mondiale economie grote veranderingen ondergaan. Er is een sterke sociaaleconomische ontwikkeling gaande op verschillende niveaus in organisaties. De reden voor deze verschuiving heeft te maken met verschillende factoren, namelijk het ontstaan van nieuwe markten, technologische vooruitgang, een toenemende vraag naar innovatie en globalisering. De onzekerheid die deze veranderingen met zich meebrengen en het tempo van de veranderingen hebben de markten tegelijkertijd rechtstreeks beïnvloed. Het heeft de concurrentie verscherpt, wat heeft bijgedragen tot de toename van de organisatorische uitdagingen (Engelman, 2015). Bedrijven zijn daarom genoodzaakt om bestaande strategieën te her-evalueren. Startups kunnen hier hun voordeel mee doen wanneer zij een nieuwe markt betreden, dit komt omdat ze goed kunnen anticiperen op kansen (Haase en Eberl, 2019). Bij het her-evalueren van strategieën is internationalisering vaak een belangrijk onderdeel. Internationale expansie creëert waarde voor een organisatie en biedt kans op groei. Bedrijven die de nieuwe (internationale) markten betreden verbeteren hun prestaties, worden innovatiever en kunnen beter concurreren (Engelman, 2015). Daarnaast worden bedrijven vanuit de regering aangemoedigd om de stap naar het buitenland te maken. De belangrijkste reden hiervoor, is het creëren van extra banen en het stimuleren van de economie (Buckley et al., 2019). Er zijn veel risico's en gevaren die gepaard gaan met het uitbreiden naar nieuwe onbekende buitenlandse markten. Deze risico's staan bekend als 'liabilities of foreignness' en 'liabilities of newness' en 'liability of smallness' (Denk et al., 2012). De risico's voor het betreden van markten zijn aanzienlijk (Zaheer, 1995). Er zijn verschillende factoren die hierin van invloed zijn. NLGroei beschrijft de meest voorkomende gevaren bij internationale groei namelijk: het onderschatten van cultuurverschillen, onvoldoende voorbereiding, geen rekening houden met producteisen en productaansprakelijkheid, een onbetrouwbare leverancier of afnemer en een te groot betalingsrisico lopen (Visser-Meijer, 2019). Ondernemingen, vooral startups, hebben vaak behoefte aan hulp bij het consolidatieproces en om internationalisering mogelijk te maken (Engelman, 2015). Een fenomeen dat intrede op nieuwe markten en hoofdzakelijk startups moet vereenvoudigen, is een entrepreneurial support programma (ESP) en dan hoofdzakelijk soft landing programma's (SLP's). Deze programma's bestaan uit verschillende onderdelen die de overlevingskansen van deelnemende bedrijven moet vergroten. Verschillende terminologieën worden door elkaar gebruikt voor het ondersteunen van startup bedrijven in deze vorm. Volgens Bruneel et al (2012) onderscheiden deze programma's zich vaak alleen door de manier waarop ze ondersteuning bieden. De programma's beschikken vaak over dezelfde middelen (Bruneel, 2012). Dit onderzoek zal zich daarom richten op welke manier ESP's bijdraagt bij het verminderen van de risico's en valkuilen bij internationalisatie waarbij de focus ligt op SLP's en de rol die zij hebben in het speelveld van startups.

1.2 Doelstelling

De huidige studie onderzoekt hoe ESP's een bijdrage leveren aan internationale groei van bedrijven. Ten eerste worden de algemene risico's, de liabilities en deficiënties, waar startups in een vroege fase tegenaan lopen onderzocht. Vervolgens wordt de rol van een ESP's en diens doelstellingen omschreven. Vervolgens wordt in kaart gebracht hoe ESP's een ondersteunende rol kan bieden in het voorkomen van de risico's en valkuilen in een vroege levensfase. In dit proces wordt het aanbod van de verschillende programma's onderzocht, waarna de focus op internationalisering komt te liggen. Het doel is om door literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek de correlaties en lacunes tussen vraag en aanbod van deze programma's in kaart te brengen.

Veel bedrijven lopen tegen dezelfde problemen aan bij internationale groei. Er is veel bekend over risico's, liabilities en deficiënties, waar startups in een vroege levensfase mee te maken krijgen. Begeleiding voor bedrijven in deze fase wordt vaak geboden middels een ESP. In de literatuur is veel geschreven over deze programma's, er is echter weinig bekend over de combinatie van deze programma's in internationale context. Informatie en kennis is vooral gering wanneer het gaat om de belangrijkste factoren van deze programma's en hoe een dergelijk programma opgebouwd moet worden. Veel van de ESP's worden door de overheid gesubsidieerd. Het is voorstelbaar dat de belangen vanuit de overheid anders zijn dan die van deelnemende bedrijven. Om succesvol te zijn met het programma, is het van essentieel belang dat invulling voldoende aansluit bij de specifieke behoeften en wensen van de deelnemers van het programma (Soetanto en Jack, 2016). ESP's en SLP's worden regelmatig waardevol gevonden in de vroege fase bij jonge bedrijven, toch hebben veel wetenschappers vraagtekens bij het nut van deze steun in latere fases. De steun lijkt beperkt wanneer een bedrijf een bepaalde volwassen fase heeft bereikt en verdere groei nastreeft (Hackett en Dilts, 2004) (Patton, 2014). Daarom zal het onderzoek antwoord geven op de onderstaande centrale onderzoeksvraag:

“Op welke manier kan een entrepreneurial support programma (ESP), in het bijzonder soft landing programma (SLP), helpen om de risico's en valkuilen van internationalisatie te verminderen bij startups?”

1.3 Introductie literatuur

De literatuurstudie is opgedeeld in verschillende thema's. Ten eerst wordt er een omschrijving van de risico's van groeiende startups gegeven. Startups worden vaak gezien als aanjagers voor het ontwikkelen van nieuwe producten, processen en technologieën (Bruneel et al., 2005). Westhead en Wright beschrijven de zes grootste voordelen van startups op een economie (Westhead en Wright, 2011). Ondanks het potentieel van deze startups, staan zij in hun eerste levensstadia voor grote uitdagingen als het gaat om groei, resources en kennis (Bruneel et al., 2012). Op dit moment is de realiteit dat 40% van de startups het eerste jaar niet overleefd en 90% van de startups niet ouder wordt dan 10 jaar (Briels, 2017).

ESP's zijn in het leven geroepen om deze uitdagingen aan te pakken en te beperken. ESP's bieden over het algemeen toegang tot resources, advies en support (Patton, 2014) (Mian et al., 2016). In dit onderdeel van de literatuur wordt onderscheidt gemaakt tussen verschillende vormen van entrepreneurial support programma's (ESP). ESP's bestaan onder andere uit incubators, accelerators en soft landing programma's (Bruneel et al., 2005) (Alleen&mcCluskey, 1990). Volgens het onderzoek van Hugh zorgen deze programma's voor een grote overlevingskans en groei (Hugh, 1999). Daarnaast is in de literatuur terug te lezen dat veel bedrijven het buitenland opzoeken om te groeien. Internationaal ondernemen is het op creatieve wijze ontdekken en benutten van kansen die zich buiten de thuismarkt van de onderneming voordoen, met het oog op het behalen van concurrentievoordelen (Zahra en George, 2002). Clarysee (2008) omschrijft het belang van een netwerk wanneer een startup een buitenlandse markt betreedt (Clarysee et al., 2008). In dit onderdeel van de theorie zal er onderscheidt gemaakt worden tussen verschillende groei modellen op nieuwe internationale markten (Buckley en Carsson, 1981). Een programma waarbij groei en internationalisering samenkomen is een SLP. In het laatste onderdeel van de literatuur zal hier daarom ook de focus op komen te liggen. In de hoofdstuk worden verschillende programma's met elkaar vergeleken worden en worden de belangrijkste voorwaarden voor een SLP omschreven (Chen, 2013) (Esa, 2013).

2. Soft Landing programma's en startups op de internationale markt.

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt geschreven over de thema's ESP's in combinatie met internationalisering. Er zijn ten eerste risico's, liabilities en deficiënties waar startups in een vroege levensfase mee te maken krijgen. Dit is namelijk het fundament waar veel programma's op zijn gericht. Vervolgens wordt in kaart gebracht welke programma's worden aangeboden om deze bedrijven te helpen om te overleven en (internationaal) te groeien. Hierbij zal in eerste instantie een algemeen beeld worden geschetst van de rol van ESP's. Als het doel van deze programma's is beschreven zal vervolgens het aanbod van verschillende type programma's vergeleken en geanalyseerd worden. Als duidelijk is wat het verschil is tussen de verschillende programma's, komt de focus te liggen op de programma's die inhoudelijk het meeste betrokken zijn qua internationalisering. Dit zal resulteren in een conceptueel kader wat als basis gebruikt wordt voor het veldonderzoek.

2.2 Risico's, liabilities en deficiënties van een startup

In dit subhoofdstuk wordt in eerste instantie de impact van startups beschreven. Om de kwetsbaarheid van startups in kaart te brengen worden de risico's, liabilities en deficiënties meegenomen. Omdat dit de basis is waar ESP programma's zich op richten, wordt deze als eerste behandeld in de literatuur. Startups spelen een belangrijke rol in de meeste economieën. Snel groeiende startups die over het algemeen 2%-5% van de bedrijven vertegenwoordigen zijn belangrijk bij het creëren van welvaart en banen. (Birch, 1981; Acs et al., 2008). Deze bedrijven kunnen over het algemeen goed omgaan met verzwakkingen in de markt. Zij werken vaak met nieuwe businessmodellen, nieuwe markten en nieuwe klanten. Deze snel groeiende startups zijn dus een belangrijk onderdeel van de economie (Grunström et al., 2012). Start-ups worden ook steeds belangrijker binnen de Nederlandse arbeidsmarkt. Hueck (2019) onderzocht het belang van startups in de Nederlandse markt. Zij concluderen dat er veel burgers werken bij een startup (108.000). Ook onderbouwen zij dat startups de afgelopen twee jaar een grote groei van banen genereren (20.000 extra banen), wanneer zij een aparte sector vormen.

Startups leveren de volgende toegevoegde waarde volgens Westhead en Wright (2011):

- Startups helpen bij nationale economische ontwikkeling
 - Door startups wordt er technologische meerwaarde gecreëerd dat resulteert in verbreding binnen industrieën
 - Startups maken minder populaire gebieden zelfredzamer en dat ook deze gebieden kunnen concurreren
 - Startups zorgen dat bestaande (grotere) bedrijven ook moeten innoveren
 - Startups kunnen eenvoudiger nieuwe internationale markten betreden
- (Westhead en Wright, 2011)

Ondanks het grote maatschappelijke belang van startups zijn deze erg kwetsbaar. Cijfers tonen aan dat 40% van de startups het eerste jaar niet te overleeft en 90% van de startups niet ouder wordt dan 10 jaar (Briels, 2017).

In verschillende fases van een startup zijn risico's te onderscheiden, deze risico's zijn door Vohora (2004), Verne Harnish (2020), Westhead en Wright (2010) en Haase en Eberl (2019) onderzocht. De groei van een startup wordt door Vohora (2004) omschreven als een iteratief proces waarbij een aantal fases doorlopen moeten worden. Bij iedere overgang tussen de fases moet de startup vier specifieke risico's overwinnen (Vohora, 2004). Ten eerste "reconition of opportunity", dit risico vereist dat een startup het vermogen verwerft om wetenschappelijke kennis te synthetiseren met een begrip van de markt waarop deze van toepassing zou kunnen zijn (Vohora et al., 2004). Er kan behoefte bestaan aan

netwerken van marktcontacten buiten de directe omgeving waar een bedrijf zich in bevindt. Dit vindt over het algemeen plaats bij bedrijven die gelieerd zijn aan universitaire instellingen. Ten tweede is “commitment” van belang. Succesvolle groei vereist dat founders van startups een ondernemingsgeest ontwikkelen die zich inzet voor de ontwikkeling van het bedrijf. Ten derde is het van belang dat bedrijven bewust zijn van liabilities of newness en smallness (Westhead en Wright, 2011). Deze zullen later dit hoofdstuk nog besproken worden. Tot slot is het belangrijk dat bedrijven een duurzame inkomstenstroom weten te genereren (Vohora et al., 2004).

Wanneer een startup verder wil groeien na een eerste groei fase is er volgens Verne Harnish, 2020 een patroon van risico's te herkennen. Dit beschrijft hij in zijn boek *The Rockefeller Habbits*. De belangrijkste risico's staan hieronder weergegeven (Harnish, 2002).

1 Scaling to fast	Het is van essentieel belang om het business model te valideren voordat een bedrijf gaat groeien. Vaak gebeurt dit in een te premature fase. Bedrijven kunnen het gevoel hebben dat ze in een vroege fase en market fit hebben. Het is belangrijk om eerst meer tractie te krijgen alvorens als bedrijf te schalen en andere markten te betreden.
2 Lack of focus and alignment	Als bedrijf is het van essentieel belang om een bepaalde focus aan te houden. Er zijn meer bedrijven die overlijden aan een overvloed van kansen dan aan een tekort.
3 Hiring prematurely	Een veel gemaakte fout is om in een vroege fase al te snel extra werknemers aan te nemen. Het is van belang om dit proces doordacht aan te pakken en niet te snel werknemers toe te voegen aan het team.
4 Mistaking leadership for management	Het is als CEO belangrijk om de focus te houden op het leiden van het bedrijf en niet te veel te vervallen in het managen. Leiders moeten voor de toekomst van het bedrijf zorgen en hebben niet altijd dezelfde kwaliteiten als een manager.
5 Not setting long term goals	Doelen zorgen voor richting en geven sturing op dag tot dag basis. Door (lange) termijn doelen concreet te formuleren draagt dit bij aan het sturingsproces voor een organisatie.
6 say yes to every customer request	In de startup fase maken veel bedrijven de fout door ja te zeggen op alle klantverzoeken. Dit maakt het product minder schaalbaar en kan groei in de weg komen te staan.
7 Focus to late on marketing	Startups gaan er regelmatig vanuit dat ze te eenvoudig gevonden worden. Vroeg of laat zal marketing een bijdrage leveren aan de groei van de startups. Daarom is het belangrijk om in een vroeg stadium een marketingstrategie te hebben.
8 postponing the next round funding	Zoals hierboven is beschreven is funding een essentieel onderdeel voor de continuïteit van een bedrijf. Dit is een tijdrovend proces. Daarom is het essentieel om hier tijdig mee te starten, om een bedrijven duurzaam te kunnen laten groeien.
9 lacking a scalable infrastructure	Schalen gaat niet automatisch. Het is daarom belangrijk om regelmatig te evalueren of de bedrijfsprocessen en infrastructuur schaalbaar zijn en hoe het eventueel nog beter kan.
10 not being agile	Er kunnen altijd onvoorziene situaties ontstaan. Het is als bedrijf belangrijk om snel te kunnen anticiperen op een veranderende omgeving.

(Harnish, 2002)

Figuur 1: Risico's bij groei; Harnish

Verne Harnish focust zich in zijn studie hoofdzakelijk op schaalbaarheid en groei. Investeren is tot nu toe een terugkerend thema als het gaat om groei en levensvatbaarheid van een startup. Naast de bovenstaande risico's benadrukken Westhead en Wright (2010) het risico van te weinig ervaring en hoe men hiermee omgaat. Ondernemers hebben de neiging om optimistisch te zijn ten opzichte van werknemers zonder eigen ondernemingservaring. Westhead en Wright (2010) beschrijven dit fenomeen als vergelijkend optimisme. Dit is de eigenschap van een ondernemer om meer in kansen te denken, met het risico om zichzelf te overschatten. Vergelijkend optimisme kan noodzakelijk zijn voor individuen om zich bezig te houden met ondernemerschap, maar kan ook een factor zijn die kan leiden tot faillissement wanneer er te lang een bepaalde koers wordt aangehouden (Westhead et al., 2010).

Ervaren ondernemers kunnen eenvoudiger hun denkwijze en strategie aanpassen. Ondernemers die ervaring hebben met een faillissement zullen minder snel comparatief optimisme vertonen, dit verkleint het risico. Ervaren ondernemers die een nieuw bedrijf beginnen moeten aangemoedigd worden om deel te nemen aan programma's die de aard van hun eerdere fouten (en successen) onderzoekt. Dit kan sterk bijdragen aan het succes van de nieuwe onderneming. Daarnaast blijkt dat ervaring helpt om tijdig de koers te kunnen wijzingen, zodat er geen onnodige risico's worden gelopen (Westhead et al., 2010). Het ontbreken van ervaring kan dus een groot risico zijn voor startups. Een fenomeen dat hier voor een groot deel mee te maken heeft is "routinizing". Ervaring is belangrijk voor startups om bepaalde routines in te bouwen. Wanneer bedrijven dit proces goed uitvoeren wordt de kans op overleving vergroot (Haase en Eberl, 2019). Het gaat hierbij om het vertalen van het creëren van vaste bedrijfsprocessen, het digitaliseren van bedrijfsprocessen en het gebruik maken van kennis van buitenaf (Haase en Eberl, 2019). Startups zijn vaak agile, waardoor ze snel focus kunnen verliezen. Focus en stabiliteit zijn van essentieel belang voor de overlevingskans van jonge bedrijven. Daarnaast benadrukt Haase en Eberl (2019) dat kennis van buiten het bedrijf essentieel is om goed te kunnen reflecteren en het aanpakken van defensieve redeneringen bijzonder belangrijk kunnen zijn, in de vroege fase van een bedrijf. (Haase en Eberl, 2019).

Liabilities zijn variabelen die terug te zien zijn bij startups. Er is bij liabilities onderscheid gemaakt in newness, smallness, foreignness, outsidership en adolescence (Kale, 1998; Khan et al., 2018). Jonge startups hebben vooral te maken met de liabilities newness en smallness. Liabilities of newness betekent en bepaalde verantwoordelijkheid die gepaard gaat het risico om als een van de eerste een nieuwe omgeving te betreden. Liability of smallness betekent de verantwoordelijkheid die gepaard gaat met risico's als kleine organisatie. Als kleine organisatie kan het bijvoorbeeld moeilijk zijn om te concurreren met organisaties die groter zijn en schaalvoordeel hebben (Bruderl en Schussler, 1990). In bestaande onderzoeken is geen duidelijk onderscheid tussen de twee liabilities. Dit betekent dat deze bedrijven moeilijkheden ondervinden met het concurreren met gevestigde organisaties. Deze moeilijkheden worden verklaard door het feit dat startups tijd nodig hebben om kunnen leren in een nieuwe markt. Ze moeten efficiënte routines ontwikkelen net als een solide structuur (Bruderl en Schussler, 1990). Daarnaast hebben deze nieuwe bedrijven vaak nog een onstabiele relatie met haar netwerk en nog geen opbouwde identiteit wat een negatief effect kan hebben op het genereren van klanten. Dit komt hoofdzakelijk door het gebruik van middelen die nodig zijn om routines, structuur en een effectieve executie van de strategie (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Wanneer de startups de eerste fase hebben overleefd en nieuwe markten betreden zijn de liabilities van foreignness en outsidership van toepassing.

Liability of foreignness is gerelateerd aan de concepten van psychische en culturele afstand. Culturelementen zijn essentieel om te begrijpen wanneer er een nieuwe markt wordt betreden. Foreignness is een nadeel dat een buitenlands bedrijf ondervindt in een nieuwe markt, wat resulteert in het schaden van het concurrentievoordeel de organisatie (Zaheer, 1995). Foreignness verwijst naar bijvoorbeeld extra kosten die gemaakt moeten worden door organisaties wanneer ze buiten hun eigen land opereren. Dit is nadeling ten opzichte van lokale organisaties. Liability of outsidership zijn de onzekerheid en moeilijkheden die verbonden zijn aan het betreden van een nieuwe markt. Deze liability verwijst naar problemen die verbonden zijn wanneer een organisatie zich bevindt buiten de belangrijke zakelijke netwerken binnen een markt. De uitdaging is om een insider te worden middels het opdoen van de juiste contacten. Tot slot de liability of adolescence. Vaak krijgen jonge bedrijven hulp om de kans op overleven te vergroten (Bruderl et al., 1990). Een risico waar vaak geen rekening mee wordt gehouden is dat deze hulp op lange termijn ook negatieve effecten kan hebben. Dit zien we terug bij bedrijven die de adolescentie fase bereiken. Bruderl omschrijft het scenario waarbij bedrijven

tijdens de adolescentie fase kunstmatig in leven worden gehouden doormiddel van specifieke hulp (Bruderl et al., 1990).

Okrah, 2018 beschrijft twee deficiënties bij jonge startups. Ten eerste een continue stroom van financiering en ten tweede consistentie van innovatie. Wanneer een bedrijf een deze eigenschappen onvoldoende bezit, dan komt het automatisch in een bedreigende situatie. Daarnaast is er een belangrijk verband tussen beide factoren. Wanneer een bedrijf onvoldoende kapitaal tot haar beschikking heeft, kan er onvoldoende worden geïnvesteerd in ontwikkeling en zal het bedrijf niet de groei kunnen bewerkstelligen die het initieel voor ogen had (Okrah et al., 2018). Groei kost geld, en al helemaal wanneer het internationale groei betreft. Ieder land is anders qua wet en regelgeving. Het is vaak duur of tijdsintensief om van al deze regels op de hoogte te zijn, zeker het inhuren van experts is kostbaar (Capital GES, 2019).

Geconcludeerd kan worden dat jonge bedrijven veel risico's lopen terwijl zij van groot belang zijn voor de economie. Ondanks dat 40% van de startups het eerste jaar niet overleven kan toch de startup scene beschreven worden als een van de snelst groeiende sectoren. Wanneer er specifiek wordt gekeken naar de risico's, deficiënties en labiliteit vallen er een aantal zaken op. Factoren als financiering, ervaring en netwerk zijn erg belangrijk voor de overlevingskansen van een organisatie. Startups hebben over het algemeen tijd nodig om in een nieuwe omgeving te aarden. Dit wordt ook wel de liabilitie of newness genoemd. In het onderzoek wordt gesuggereerd dat ervaren ondernemers die een nieuw bedrijf beginnen aangemoedigd moeten worden om deel te nemen aan programma's die de aard van hun eerdere fouten (en successen) onderzoekt (Westhead et al., 2010). Daarnaast wordt door Haase en Eberl (2019) benadrukt dat het van essentieel belang is om gebruik te maken van kennis van buitenaf, zeker wanneer ervaring ontbreekt (Haase en Eberl, 2019). Deze hulp wordt veelal aangeboden door ESP's. Daarom zal hier in het volgende subhoofdstuk de focus op komen te liggen.

2.3 Entrepreneurial support programma's (ESP)

Startups spelen een belangrijke rol in de groei van de economie. Daarnaast zijn startups de motor voor het ontwikkelen van nieuwe producten, processen en technologieën (Bruneel et al., 2005). Ondanks de potentie van deze startups staan ze voor grote uitdagingen. ESP's zijn ontwikkeld om organisaties te helpen met deze uitdagingen. Deze programma's hebben als doel om bedrijven toegang te geven tot advies, resources en ondersteuning (Patton, 2014) (Mian et al., 2016). Dit subhoofdstuk zal een omschrijving geven van het fenomeen ESP. Vervolgens zal er inzicht worden gegeven in de verschillende vormen van programma's en de invulling.

ESP's zijn in eerste instantie door overheden in het leven geroepen om de overlevingskansen in de eerste jaren te vergroten. In de periode waarin de incubators opkwamen was het overlevingspercentage van de jonge bedrijven op dat moment minder dan 50%. MKB bedrijven en vooral startups, kunnen hulp gebruiken bij groei en het consolidatieproces dat hierbij komt kijken. Engelman (2015) onderschrijft het belang om een omgeving te creëren die de ontwikkeling van projecten bevordert en dus de kans op succes verhoogt, in plaats van het evolueren in een natuurlijke marktdynamiek die veel tijd in beslag kan nemen. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld incubatie programma's worden ingezet (Engelman, 2015). Er wordt onderscheid gemaakt tussen profit en non-profit programma's. Programma's die geen winstgoegmerk hebben kunnen leren van bijvoorbeeld incubatieprogramma's uit de particuliere industrie die de afgelopen decennia ook de dalen van de economie hebben moeten overleven (Becker et al., 2006). Er zijn verschillende vormen van ESP's, waarbij internationalisering een belangrijk onderwerp is. Deze programma's streven over het algemeen naar drie doelstellingen. Ten eerste de fast profit programma's, de focus hierbij ligt op ondersteuning op korte termijn waarbij het doel een snelle exit is, waarbij winst centraal staat. Ten tweede zijn er zogenoemde "leveraging" programma's. Deze

programma's hebben als doel om innovaties te ontwikkelen waarbij verschillende bedrijven en business units elkaar moeten ondersteunen. Ten derde zijn er "incoursing" programma's, hierbij ligt de focus op het verder ontwikkelen van bepaalde ideeën met als doel deze te integreren met bestaande bedrijven (Becker et al., 2006). De afgelopen jaren is er een wildgroei geweest aan namen van deze programma's. Termen als incubator, accelerator en soft landing programma worden door elkaar gebruikt (SiliconCanals, 2019).

2.3.1 Aanbod entrepreneurial support programma's

Er zijn verschillende ESP's welke raakvlak met elkaar hebben. Ten eerste zijn er Soft Landing Programma's (SLP's). Soft Landing is een gecontroleerde introductie in een nieuwe markt, met als doel om te overleven op een buitenlandse markt. Het doel is om het risico te verkleinen en niet direct grootschalig te investeren. Op deze manier neemt de aandacht van het bedrijf niet af van hun hoofdactiviteiten (Starthubcenters, 2017). Dit sluit weer aan bij de eerder vastgestelde risico's van groei. In hoofdstuk 2.2 en in hoofdstuk 2.5 wordt er meer toelichting gegeven over dit fenomeen. Ten tweede zijn er de zogenoemde accelerators, dit zijn cohort-gebaseerde programma's van een bepaalde duur die mentorschap en educatieve componenten omvatten. Accelerators zijn vaak competitief, deelnemers dragen vaak een stuk eigendom over in ruil voor begeleiding en coaching. Er zijn ook programma's die een vaste vergoeding vragen. Tot slot zijn er traditionele business incubators die vaak door de overheid worden gefinancierd (Christiansen, 2009). Incubators zijn organisaties met als belangrijkste doel het ondersteunen van startende ondernemingen in de eerste levensfase, waarbij groei centraal staat. De reden waarom incubators worden meegenomen in deze studie is omdat ze regelmatig dezelfde eigenschappen hebben als een SLP of accelerator. Het doel van de programma's kan naast groei hulp ook begeleiding zijn van het betreden van nieuwe markten (Berk, 2011). In figuur 2 is een overzicht te vinden van verschillende vormen van ESP's. Op basis van de studies van Alleen & McCluskey, Grimaldi & Grandi, Startup Europe, Becker en Chen kan het volgende onderscheid worden gemaakt tussen de 3 verschillende programma's:

Verschillende Entrepreneurial Support Programma's			
	Business incubator	Accelerator	Soft landing program
Institutionele missie	Winst georiënteerd	Winst georiënteerd (meerderheid)	Hulp bieden bij groei met als doel een beter economisch perspectief om en toename werkgelegenheid.
Industrie of branche	Voornamelijk tech bedrijven	Voornamelijk tech bedrijven	Geen specifieke industrie
Doel programma	Hulp om te overleven en door-maken groei	Groei organisatie versnellen	"facilitate entry new market"
Inkomsten bron	Verstreking van startkapitaal investering, in ruil voor aandelenpercentage in startende bedrijven.	Verstreking van startkapitaal investering, in ruil voor aandelenpercentage in startende bedrijven.	Overheidsgelden of bijdrage van deelnemers
Duur programma	20 maanden gemiddeld	3-6 maanden gemiddeld	1-6 weeks gemiddeld
Selectie criteria	Geen duidelijke, gestandaardiseerde toelating en selectie procedures, gebrek aan concurrentie. Bedrijven kunnen het hele jaar worden toegelaten.	Zeer concurrerende, duidelijke en strenge procedure van selectie en toelating. Eén groep van starters kan tegelijkertijd worden toegelaten op hetzelfde moment, en "afgestudeerden" op hetzelfde moment.	Nieuwe markt willen betreden

(StartupEuropa, 2018) (Alleen&mcCluskey, 1990) (Grimaldi&Grandi, 2005) (Becker et al., 2006).

Figuur 2: verschillende ESP's

De bovenstaande programma's houden vaak hetzelfde format aan. Er zijn ook programma's die in verschillende vormen door overheden worden aangeboden. Bijvoorbeeld het aanbod van Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO), zij gebruiken Starters International Business (SIB) vouchers. Wanneer bedrijven ambiëren om producten en diensten op de buitenlandse markt aan te bieden, doen zij een beroep op de vouchers 'coaching', 'missie', 'kennis' 'beursdeelname' en 'markten entree'. Alle vouchers bestaan uit een coaching element en uit een financiële tegemoetkoming. Vergelijkbare programma's worden in diverse landen aangeboden (RVO, 2021). Daarnaast zijn er ook nog specifieke export support programma's (ESP) hier zal net als SLP's nog meer over worden beschreven in hoofdstuk 2.5. Voor alle bovengenoemde programma's geldt dat een streng selectiebeleid van essentieel belang is voor de impact. Hierdoor kan beter worden bepaald of het programma aansluit op de behoeften en of het bedrijf al klaar is voor een entrepreneurial support programma (Harima, 2020).

Geconcludeerd kan worden dat er verschillende vormen van ESP's zijn. Ieder programma heeft een eigen vorm van inkomsten. Daarnaast is er een verschil tussen de doelen die de programma's nastreven. Ondanks dat dit overzicht helpt bij het onderscheid maken tussen de programma's worden de termen veel door elkaar gebruikt. De overeenkomst die de verschillende programma's hebben, is dat een streng selectie beleid van essentieel belang is om bedrijven goed in hun behoefte te kunnen voorzien, met als doel om het maximale uit de programma's te halen. In het volgende hoofdstuk wordt meer inzicht gegeven in de inhoud van de verschillende programma's.

2.3.2 Invulling entrepreneurial support programma's en belangrijkste elementen

In dit hoofdstuk wordt helderheid gegeven over de invulling van de specifieke programma's. Ieder programma heeft een eigen vorm van inkomsten en er is een duidelijk verschil in de doelstellingen van de verschillende programma's. Bijlage 5 betreft een overzicht van de inhoud van een aantal ESP's/SLP's. Opvallend genoeg bieden slechts een aantal programma's volledige transparantie over de invulling van het curriculum. Het is daarom moeilijk onderscheid te maken tussen publiek en private programma's. Christiansen (2009) heeft een enquête afgenomen bij 100 deelnemers van verschillende programma's. Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat vijf elementen het meest belangrijk waren voor de deelnemers. Dit zijn verbinding met toekomstig kapitaal, merkreputatie, directe financiële ondersteuning, product ontwikkeling ondersteuning en ondersteuning in bedrijfsprocessen (Christiansen, 2009). De afname van dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij deelnemers van de programma's zelf. In veel andere studies wordt slechts gebruik gemaakt management van programma aanbieders. De deelnemende startups worden echter zelden zelf ondervraagd over hun ervaringen, belangen en daarbij horende waarde propositie van de programma's (Ratinho et al., 2010).

In het onderzoek van Berk, 2011 zijn verschillende experts ondervraagd naar wat volgens hen de belangrijkste factoren voor het succes van een ESP. Volgens de studie heeft de menselijke (personele) kant van een business incubator de meeste invloed op het succes van de deelnemers. Dertien van de veertien geïnterviewde experts is van mening dat de kwaliteit van het management dat verantwoordelijk is voor het programma de grootste invloed heeft op het succes (Berk, 2011). Dit sluit aan bij de bevindingen van het onderzoek van Christiaanse waarbij bedrijfsprocessen naar voren kwamen (Christiansen, 2009). Daarnaast wordt het netwerk van de werknemers die werkzaam zijn voor het programma als belangrijke factor omschreven. Naast deze menselijke factoren worden ook financiële factoren als belangrijk ervaren. Volgens het onderzoek is het zaak dat het programma toegang verschaft tot financiering. Het is daarnaast opvallend dat in het onderzoek wordt omschreven dat zelfstandigheid van het programma niet als belangrijk wordt ervaren. Veel incubators kunnen namelijk rekenen op kapitaalcrachtige partners zoals bijvoorbeeld wetenschappelijke instellingen of de overheid (Berk, 2011).

Waar Berk de focus legt op de experts in zijn onderzoek, gebruikt Hugh net als Christiaanse de ervaring en kennis van bedrijven die daadwerkelijk zelf hebben deelgenomen aan de programma's (Hugh, 1999). Hugh heeft onderzoek gedaan naar het overleving en groeipercentage van bedrijven die hebben deelgenomen aan een ESP. In het onderzoek wordt er bewijs geleverd dat de kans op overleven bij bedrijven die hebben deelgenomen aan een ESP programma significant hoger is dan wanneer dit niet het geval is. In het onderzoek wordt een aantal belangrijke elementen beschreven die voor een programma van belang zijn volgens de deelnemers (Hugh, 1999). Toch blijft het meten van deze programma's lastig. Dit komt hoofdzakelijk omdat de starfase fase van een onderneming complex is en het verschillende vormen van interventie vereist (Hugh, 1999). Daarnaast ligt in het onderzoek van Hugh de focus op het meten van de effectiviteit en het daarmee verbeteren van de overlevingskansen van startups. Hiervoor maakt het onderzoek gebruik van de volgende hypothese. "Startende bedrijven die deelnemen aan incubatieprogramma's zullen een hoger overlevingspercentage hebben vergeleken met het gemiddelde overlevingspercentage gerapporteerd voor alle nieuwe bedrijfsondernemingen.". Deze hypothese wordt in het onderzoek bevestigd (Hugh, 1999).

Westhead (1995) omschrijft dat er in elk geval geen onderscheid te maken is tussen bedrijven die gevestigd zijn op zogenaamde "science parks" wat tevens gezien kan worden als een vorm van ESP en bedrijven die hier geen gebruik van hebben gemaakt (Westhead et al., 1995). Het is erg opvallend dat in de verschillende studies veel onderzoek gedaan wordt gedaan naar verschillende succesfactoren van het programma.

Concluderend hebben ESP's een positief effect op de time to market voor startups (Allen en McCluskey, 1990). Volgens verschillende onderzoeken is het belangrijk dat het programma rekening houdt met de specifieke behoefte van de deelnemende bedrijven en de fase waar het bedrijf zich in bevindt (Soetanto en Jack, 2016) en (Bruneel et al., 2005). ESP's kunnen de time-to market en kans op succes vergroten (Allen en McCluskey, 1990). Daarnaast wordt de kans op internationale samenwerking vergroot door deze programma's (Colombo en Delmastro, 2002). Volgens het onderzoek van Hugh (1999) is het meten van het succes van support programma's niet eenvoudig. Dit komt hoofdzakelijk omdat de starfase van een onderneming complex is en het verschillende vormen van interventie vereist (Hugh, 1999). Zoals hierboven beschreven zijn er verschillende motieven voor support programma's. Vaak is dit te herleiden door te onderzoeken hoe het programma is gefinancierd (Becker et al., 2006). Clarysse beschrijft dat de fase van het bedrijf en de mate waarin een programma zich kan aanpassen aan de behoeftes van de bedrijven bepalend zijn voor het succes (Bruneel et al., 2005). Hoewel toegang tot professionele ondersteuning en een bedrijfslocatie waardevol is in de vroege levensfase van een bedrijf (Autio en Klofsten, 1998) (Scillitoe en Chakrabarti, 2010), hebben verschillende onderzoeken vraagtekens geplaatst bij het nut van deze support in een volwassenere fase (Hackett en Diltz, 2004) (Patton, 2014). Empirische bevindingen over het effect van ESP's zijn niet overtuigend (Soetanto en Jack, 2016). Anderzijds zijn er ook studies die wel een positief effect rapporteren (Lee en Osteryoung, 2004). Een mogelijke reden voor deze gemengde resultaten is omdat dat het aanbod van het programma aangepast moet naar specifieke behoeften van de deelnemende organisaties (Soetanto en Jack, 2016). Clarysse beschrijft dat deze behoefte sterk afhangt van het ontwikkelingsstadium waarin een bedrijf zich bevindt (Bruneel et al, 2005). Geconcludeerd kan worden dat netwerk van het programma en het bieden van investeringsmogelijkheden belangrijk zijn om deelnemers in hun behoefte te kunnen voorzien. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te krijgen in internationale groei en de kansen en risico's die dit meebrengen voor startups.

2.4 Internationale expansie voor startups

Internationaal ondernemen is het op creatieve wijze ontdekken en benutten van kansen die zich buiten de thuismarkt van de onderneming voordoen, met het oog op het behalen van concurrentievoordelen (Zahra en George, 2002). Zoals eerder beschreven levert internationaliseren voordelen op voor een bedrijf, zoals waarde creatie en kans op groei (Engelman, 2015). Daarnaast worden bedrijven vaak vanuit de regering aangemoedigd om de stap naar het buitenland te maken. De belangrijkste reden hiervoor is het creëren van extra banen en het stimuleren van de economie (Buckley et al., 2019). Er zijn echter een aantal risico's en gevaren die gepaard gaan met het uitbreiden naar nieuwe onbekende buitenlandse markten. In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in deze risico's. Ten eerste worden een aantal belangrijke perspectieven, risico's en voorwaarden beschreven die bedrijven helpen om de stap naar het buitenland te maken. Dit zal bijdragen om een beter beeld te krijgen van de motieven van bedrijven om de stap naar het buitenland en hoe programma's hier op aansluiten.

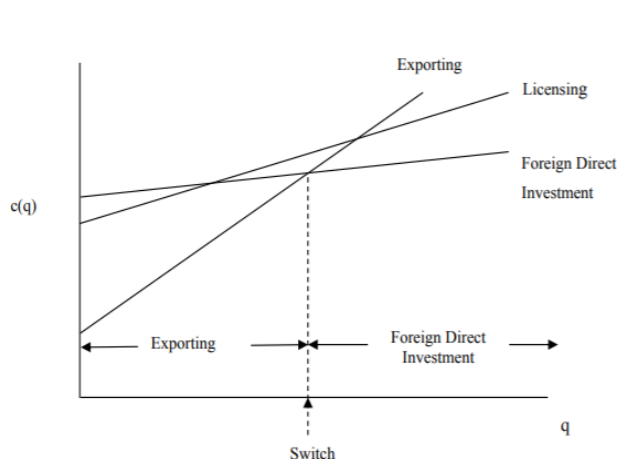
Er zijn verschillende redenen voor startups om naar het buitenland te gaan. Volgens Johanson en Vahlne (2009) is er de afgelopen decennia veel gebeurd op het gebied van internationalisering. Dit komt volgens hen voornamelijk door een veranderende economie en regelgeving. In het onderzoek van beide wordt beschreven hoe het Ypsalle model berust op twee kernconcepten, te weten het belang van netwerkonderzoek en het potentieel van relaties. Dit model zal later worden beschreven. Beide zijn een voorwaarde voor internationalisering. Johanson en Vahlne (2009) beweren in hun onderzoek dat bestaande zakelijke relaties een significante invloed heeft op de markt die het bedrijf besluit om te gaan betreden en daarmee ook het succes (Johanson en Vahlne, 2009). Deze bewering is volgens beide in lijn met de stelling dat bij internationalisatie sowieso al veel afhangt van bestaande relaties. Daarnaast is het leerproces en commitment van de founders belangrijk. Veel kennis is vaak niet direct toegankelijk daarom is het belangrijk om een sterk insider netwerk te hebben op de nieuw te betreden markt. Dit stelt bedrijven in staat om voor te bouwen op kennis, waardoor het mogelijk wordt om kansen te ontdekken en te creëren (Johanson en Vahlne, 2009).

Bij internationalisering gaat het vooral over het ontwikkelen van kansen dan over het overwinnen van onzekerheden (Eriksson et al., 1997). Investeerders hebben een belangrijke rol in het proces van internationalisering en de motivatie. Investeerders die gevestigd zijn in de doelmarkt van een startup voor internationalisering, kunnen waardevol zijn door de onbekende onderneming in die markt te legitimeren. Zij kunnen tevens helpen bij het netwerk en het verstrekken van kennis. Buitenlandse investeerders hebben echter de neiging om bedrijven in hun portefeuille naar gebieden in hun onmiddellijke nabijheid te drijven, zelfs indien deze locatie niet optimaal is voor de onderneming. Dit is een risico zijn waar bedrijven rekening mee moeten houden (Clarysee et al., 2008). Afstemming van activiteiten in verschillende landen en regio's kan een van de belangrijkste vormen van concurrentievoordeel opleveren. Naast concurrentievoordeel en synergie tussen producten is er vaak nog een derde doelstelling namelijk profiteren van specialistische kennis in een specifieke regio in de wereld. Deze specialistische kennis is vaak een reden tot uitbreiding voor een organisatie. Zo staan regio's Parijs en Milaan bekend om fashion en ligt de focus in Silicon Valley meer op ICT. Dit wordt vaak gezien als motief om te internationaliseren. (Ende, 2020),

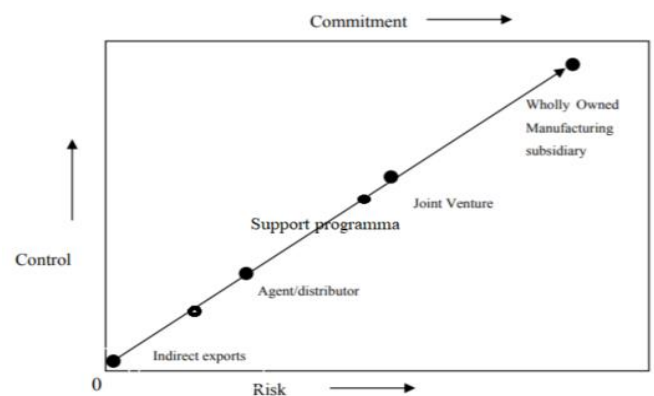
De afgelopen jaren zijn globale strategieën in populariteit toegenomen ten opzichte van lokale strategieën. Zoals in de inleiding staat beschreven is globalisatie een trend die we terug zien in de strategie die bedrijven hanteren om naar het buitenland te gaan. Er zijn twee stromingen die de drang van bedrijven verklaren om de stap naar het buitenland te maken (Welch et al., 2007). Deze stromingen hebben vaak te maken met de omvang van het bedrijf en daarmee de verschillende belangen die zijn gemoeid. In de theorie wordt er onderscheidt gemaakt tussen de "economie strategie" en "proces georiënteerde strategie" ook wel gedragsbenadering.

De economie strategie zien we veel terug bij grote bedrijven. De keuze voor deze benadering wordt gemaakt vanuit een efficiëntie oogpunt of om bijvoorbeeld bepaalde kosten niet meer te hoeven uitbesteden zoals handelsagenten en externen. De economische stroming richt zich hoofdzakelijk op een rationele en tijdige besluitvorming door de onderneming zelf. Hierbij ligt de focus op kosten en voordelen. In een model gecreëerd door Buckley en Casson (1981) wordt de timing om een directe buitenlandse investeringen te maken gecombineerd met de vraag uit het buitenland met de daar bijhorende kosten die gemaakt moeten worden (Buckley en Carsson, 1981).

Bedrijven die de gedrag/proces benadering hanteren zijn vaak startups. Voorbeelden van deze stromingen zijn het Upsalla model en I-models waarbij verschillende fases en stappen worden doorlopen in het internationaliseringsproces. Deze bedrijven werken met verschillende fases waarin ze het risico aan het begin klein houden (Root, 1998). Het model van Root beschrijft deze methode waarin het onderscheidt wordt gemaakt tussen het behouden van controle ten opzichte van het risico dat wordt genomen en het commitment dat een organisatie moet afleggen (Buckley et al., 2019).



Figuur 3: Economie benadering



Figuur 4: Gedrag/procesbenadering

Er zijn een aantal risico's wanneer je als organisatie een nieuwe internationale markt betreedt. Ruis beschrijft een correlatie tussen innovatieve organisaties en de mate waarin ze actief zijn in het buitenland (Ruis, 2013). Uit zijn onderzoek waarin 3.500 MKB bedrijven zijn onderzocht kan worden geconcludeerd dat bedrijven met een hoge mate van innovatie over het algemeen succesvoller zijn in het buitenland dan wanneer dit niet het geval is (Panteia, 2013). Deze bedrijven zien internationalisering als een kans om ontwikkelde innovaties op grotere schaal in een internationale markt te verhandelen (Ruis 2013). CBS (2017) omschrijft tevens dat er een correlatie is tussen innovatie en internationalisering. Innovatie zorgt ervoor dat bedrijven in staat zijn om goedkopere en betere productieprocessen kunnen gebruiken. Hierdoor groeit de binnenlandse en buitenlandse innovatiekracht (Van den Berg, 2013). Dit betekent dat wanneer innovatie ontbreekt dit mogelijk een risico kan zijn voor organisaties die internationaal actief worden. Wanneer bedrijven de stap naar het buitenland maken zijn er nog aantal belangrijke risico's waar rekening gehouden moet worden. Het is belangrijk dat het bedrijf de producten of diensten gaan aanbieden op een manier die past bij de nieuwe markt (Lassere, 2012). Het grootste risico waar bedrijven zich op moeten focussen die een nieuwe markt betreden zijn culturele verschillen (Brouthers, 2002). Volgens Zhao leidt het goed kunnen inschatten van de risico's van de nieuwe markt tot een beter bedrijfsresultaat (Zhao et al., 2004). Indien de oorspronkelijke markt te veel afwijkt van de nieuwe markt, zal het langer duren voordat er overeenstemming over toetreding is bereikt en zal het risico toenemen (Grant, 2016). In de literatuur worden nog twee risico's beschreven voor organisaties, namelijk liabilities of newness en liability of adolescence (Bruderl et al., 1990). Ten eerste zal het begrip liabilities of newness worden toegelicht, verschillende studies hebben aangetoond dat er een correlatie is tussen de nieuwheid van een markt en de overlijdensrisico's. Hoe ouder een bedrijf, hoe kleiner de kans op overlijden (Bruderl et al., 1990). Bij de liabilities of newness kunnen jonge bedrijven vaak niet op tegen marktconcurrenten. Voordelen die de marktconcurrenten hebben

zijn onder andere schaalvoordelen, first moving advantages en legacy (Kerin, 1992). Jonge bedrijven zijn dus erg kwetsbaar en er bestaan ook risico's bij het betreden van de nieuwe markt (Ansoff, 1958). Het tweede risico dat Bruderl et al., (1990) omschrijven is liabilities of adolescence. Zoals eerder beschreven hebben veel ESP's het doel om bedrijven te helpen met overleven (Buckley et al., 2019). Het bieden van hulp kan ook negatieve gevolgen hebben voor een bedrijf op lange termijn (Bruderl et al., 1990). Een bedrijf kan hierdoor mogelijk toegang krijgen tot bepaalde middelen waardoor de kans op overleven wordt vergroot. Denk hierbij aan subsidie, investeringen, mentoring en andere vormen van steun. Opvallend is dat het sterftecijfer laag is onder bedrijven die zich in de adolescentie fase bevinden. Maar na deze fase is het sterfte risico verhoogd. Bruderl omschrijft het scenario waarbij bedrijven tijdens de adolescentie fase kunstmatig in leven worden gehouden doormiddel van ESP's. Deze fase wordt opgevolgd door een fase waarin de overlevingskans vele malen lager is. Het is daarom belangrijk om rekening te houden met de liabilities of adolescence wanneer er korte- en lange termijn keuzes worden gemaakt (Bruderl et al., 1990).

Geconcludeerd kan worden dat bedrijven hoofdzakelijk nieuwe markten betreden met als doel om sneller te kunnen groeien. Bedrijven met een focus op innovatie hebben een grote slagingskans op nieuwe internationale markten. Daarnaast wordt er in de literatuur op geattendeerd dat een bedrijf rekening moet houden met verschillende liabilities. Ook is het type markt en de daarbij horende cultuur van uiterst belang voor een succesvolle internationale strategie. De vraag is of deze onderdelen voldoende terugkomen in het huidige aanbod van ESP's.

2.5 Soft landing en export promotion programma's

In huidig onderzoek zijn verschillende ESP's omschreven. Daarnaast is onderzocht wat groei risico's zijn in internationale context. In dit subhoofdstuk ligt de focus de combinatie van beide thema's. Een fenomeen waar beide elementen in terugkomen wordt ook wel Soft Landing Program genoemd (SLP). Er wordt inzicht gegeven in het doel van SLP's, de invulling van deze programma's en mogelijke tekortkomingen.

Zoals reeds beschreven worden de verschillende typen programma's veelal door elkaar gebruikt. Het programma waarin algemene ondersteuning en hulp bij het betreden van internationale markten het meest samen komen zijn SLP's. Soft Landing is een gecontroleerde introductie in een nieuwe markt, met als doel om succesvol een nieuwe markt te betreden. Het is een programma voor internationale bedrijven die in het buitenland zijn gestart, tractie hebben gekregen en die willen uitbreiden naar een nieuwe markt. Zonder eerst al hun middelen te investeren (Starthubcenters, 2017). Deze werkwijze komt dus overeen met de eerder beschreven gedrag bij internationale groei.

Over het algemeen wordt er onderscheidt gemaakt in drie soorten SLP's; ten eerste programma's die bedrijven helpen ter voorbereiding op het betreden van een nieuwe (internationale) markt, ten tweede programma's die helpen wanneer daadwerkelijk de stap naar het buitenland wordt gemaakt en een combinatie. Naast SLP wordt er in de literatuur veelvuldig gebruik gemaakt van de term export promotion program (EPP). Om verdere verwarring te voorkomen worden deze twee programma's uiteengezet en vergeleken. Tot dusver is het succes van EPP's slechts gedeeltelijk geëvalueerd (Freixanet, 2012). In de literatuur is te zien dat het gebruik van EPP zoals handelsmissies en gesponsorde handelsbeurzen een positief effect heeft op marktdiversificatie, onafhankelijk van het internationaliseringsstadium waar een bedrijf zich in bevindt (Freixanet, 2012). Hieronder wordt het verschil tussen EPP's en SLP omschreven:

	Entrepreneurial Support Programma's	Soft Landing Programma's
Institutionele missie	Vergroten export tussen landen.	Hulp bieden bij groei met als doel een beter economisch perspectief om en toename werkgelegenheid.
Doel programma	Bieden van financiële regelingen en ondersteuning	Geen specifieke industrie
Inkomsten bron	Overheid investering/subsidie	“facilitate entry new market”
Duur programma	Vaak eenmalig	Overheidsgelden of bijdrage van deelnemers
Selectie criteria	Organisaties uit verschillende fases en omvang	1-6 weken gemiddeld

Figuur 5: support programma's bij internationalisering

(Freixanet, 2012), (Wang et al., 2017) (StartupEuropa, 2018) (Alleen&mcCluskey, 1990) (Grimaldi&Grandi, 2005)

In het vervolg van dit hoofdstuk zal de focus exclusief op SLP komen te liggen. Om een beter beeld te krijgen van dit fenomeen zal de invulling van deze programma's hier uiteen worden gezet. Een voorbeeld van een programma dat helpt ter voorbereiding is die van de Europese Commissie, genaamd “Soft-landing for scale-ups in the Netherlands” (Startup Europe, 2018). Dit programma geeft deelnemers de mogelijkheid om in een programma van 3 tot 5 dagen inzicht te krijgen in nieuwe startup-ecosystemen en markten. Het doel hiervan is om bruggen te slaan tussen leiders (Startup Europe, 2018). De programma's die worden aangeboden vanuit Startup Europe hebben een focus op het verbinden van hubs uit Nederland, Duitsland, Litouwen, Frankrijk, India en de United States. De programma's hebben vaak specifieke thema's, zoals ook bij het fintech programma. Het fintech soft landing programma bestaat uit een verschillende onderdelen:

1. Doing business: het doel van dit onderdeel is het maken van klanten.
2. Group activities: samen met peer founders inzichten delen.
3. Workshops: meer leren van experts in de markt
4. Consulting: 1 op 1 coaching op basis van specifieke vraagstukken
5. Working on strategy: op basis van alle learnings een strategie ontwikkelen om de nieuwe markt te betreden.

*In Bijlage 5 staat het programma volledig omschreven.

Startup Europa maakt gebruik van kortlopende programma's. In Europa zijn er ook programma's van met een langere termijn of zelfs in verschillende fases worden aangeboden. Het programma van ESA in samenwerking met Technopol is hier een voorbeeld van, dit programma biedt hulp wanneer je als bedrijf daadwerkelijk de stap maakt naar een nieuwe internationale markt. Het programma bestaat uit 3 fases. Fase 1 “Exploring Estonia” dit programma bestaat uit accommodatie voor 5 dagen en consultancy. Dit programma kost €30,- Fase 2 “Starting in Estonia” Dit programma bestaat uit 4 uur coaching, 8 uur aan seminars en 40H gebruik van een werkplek. Dit programma kost €70,-. Wanneer je als bedrijf overtuigd bent en fysiek een kantoor wil starten in Estland is er ook nog een 3e Fase genaamd “starting in Estonia with office” Dit pakket bestaat uit coaching en seminars. Daarnaast kan je 30 dagen accommodatie krijgen met daarbij de mogelijkheid van het huren van een kantoorruimte voor €7,- per m2. Dit pakket kost in totaal €430,-. (Esa, 2013)

Er zijn ook programma's waarbij bedrijven alle bovenstaande fases doorlopen in een programma. Het programma "flying high, landing soft" is hier een voorbeeld van (Chen, 2013). In dit programma worden bedrijven doormiddel van een vast stappenplan wat alle deelnemers doorlopen zoals in onderstaande figuur is te zien. Chen beschrijft dat het van essentieel belang is om bedrijven voor te bereiden aan de hand van 5 stappen voordat ze klaar zijn om daadwerkelijk een nieuwe markt te betreden en prospects te benaderen. Het overzicht van dit programma is te zien in bijlage 5.

Ondanks dat er in de literatuur weinig is geschreven over de doelstellingen en tekortkomingen van SLP's, zijn er toch een aantal gemeenschappelijke kenmerken te analyseren. De programma's zijn over het algemeen opgedeeld uit een aantal elementen. De eerste fase is een application/selectie phase. Op basis hiervan wordt een inschatting gemaakt of de behoefte van de deelnemer overeenkomt met de doelstelling van het programma. Dit gebeurt overigens niet bij ieder programma op dezelfde manier (Startup Europe, 2018). Daarnaast bieden verschillende programma's de mogelijkheid tot business support. Hierin worden startups geholpen met praktische zaken zoals wet en regelgeving, intellectueel eigendom, subsidie mogelijkheden en marktonderzoek. Dit onderdeel wordt lang niet bij alle programma's meegenomen. Het element dat in bijna ieder programma is terug te vinden is het netwerk element. Het doel van dit onderdeel is om toegang te krijgen tot relevante stakeholders (Esa, 2013). Een aantal van de programma's biedt ook faciliteiten zoals een kantoorruimte. Dit is vaak wanneer het SLP onderdeel is van een incubator. Daarnaast bieden de programma's de mogelijkheid om te sparren met gelijkgestemden (Chen, 2013). Tot slot wordt er bij een aantal programma's de mogelijkheid gegeven om een startup visa. In sommige gevallen is dit een vereiste om in Nederland te kunnen blijven. In hoofdstuk 2.2 staat het belang van investeerders beschreven en daarbij genoeg "runway" hebben. Toegang tot investeerders in velen programma's niet een standaard onderdeel. In de verschillende selectie processen wordt daarnaast geen rekening gehouden met de daadwerkelijke ervaring van de founders. De programma's starten vaak met een kennismakingsdag waarin de verschillende deelnemers elkaar ontmoeten. Veel van de programma's hebben een vast programma dat volledig gepland is. Een aantal programma's staan beschreven in bijlage 5, hierdoor lijkt het alsof de organisaties weinig ruimte hebben voor specifieke onderdelen op maat wanneer hier behoefte naar is. Daarnaast wordt bij de meeste programma's niks beschreven over wat er gebeurt nadat een deelnemer het programma heeft afgerond. Hier kan dis mogelijk de liabilite van adolescente opspelen. Dit wil zeggen dat de startup veel hulp heeft ontvangen gedurende een bepaalde periode maar dat er een bepaald gat komt wanneer deze periode is afgerond, dis kan een groot risico zijn. (Wang et al., 2017) (StartupEuropa, 2018) (Alleen&mcCluskey, 1990) (Grimaldi&Grandi, 2005) (Esa, 2013) (Chen, 2013)

Geconcludeerd kan worden dat SLP's over het algemeen een grote focus hebben op startups. Deze programma's brengen algemene hulp samen met gerichte hulp bij het betreden van nieuwe markten. Omdat aan het begin van dit hoofdstuk het belang van startups is getoond zal het vervolg van het onderzoek hier op zijn gericht.

2.6 Conclusie literatuur en conceptueel kader

Startups zijn kwetsbaar maar hebben tegelijkertijd een groot economisch belang. Een groot deel van alle startups overleeft het eerste jaar niet. Om deze reden zijn ESP's in het leven geroepen door overheden. Inmiddels zijn er verschillende vormen van support die aangeboden worden door verschillende instanties. Het doel van deze programma's is om startups te behoeden voor bepaalde risico's en om hier mee om te kunnen gaan. Geconcludeerd kan worden dat dat support programma's een positief effect hebben op de time to market voor startups (Allen en McCluskey, 1990). Daarnaast wordt de kans op internationale samenwerking vergroot door deze programma's (Colombo en Delmastro, 2002).

Deze programma's bevorderen internationaal samenwerken. Daarnaast is een belangrijke bevinding dat het betreden van nieuwe markten nieuwe risico's en mogelijkheden met zich brengt. De vraag is of er in de verschillende programma's voldoende rekening wordt gehouden met deze variabelen.

Programma's die zich specifiek op startups richten in internationale context zijn Soft Landing Programma's, deze programma's hebben als doel snel groeiende bedrijven te helpen met het betreden van nieuwe markten. Het is belangrijk dat een programma aanbieder goed analyseert in welke fase de deelnemer zich bevindt, zodat het programma goed in de specifieke behoefte kan voorzien. Hier moet tijdens het intakeproces al rekening mee gehouden worden. Steun kan helpen om te overleven, maar kan op de lange termijn het sterfterisico vergroten, wanneer het bedrijf deze steun niet meer krijgt. Daarom zal in het veldonderzoek de focus komen te liggen op een aantal thema's. Ten eerste in hoeverre deelnemende bedrijven geholpen worden de verschillende risico's, deficiënties en liabilities te herkennen en beperken. Ten tweede is het zaak om beter inzicht te krijgen in de resultaten en het effect van ESP's programma's en in het bijzonder Soft Landing. Het is belangrijk dat een programma rekening houdt met de specifieke behoefte van haar deelnemers. Daarom zal onderzocht moeten worden of dit voldoende in het programma is opgenomen. Ten derde zal de informatie over internationalisering vanuit de literatuur geverifieerd worden. Hierbij zal meer informatie vergaard worden over de grootste risico's bij internationalisering, internationale drijfveer en het effect van internationale groei. Tot slot zal er meer duidelijkheid verschaft moeten worden over het fenomeen Soft Landing. Er is op dit moment nog onvoldoende duidelijk over de invulling van deze programma's, de resultaten en de ervaringen van de deelnemers op basis van de literatuur.

Op basis van de voorlopige bevindingen zijn proposities opgesteld. Met behulp van dit onderzoek wordt getracht om de proposities te valideren met als doel om meer inzicht te krijgen op de impact van Soft Landing Programma's op internationalisering en daarmee een toevoeging te kunnen zijn op de bestaande literatuur.

Propositie 1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups

- a) Een van de grootste uitdagingen voor een startup is onvoldoende toegang tot investeerders.
- b) Ervaring is een kritische succesfactor voor het betreden van nieuwe markten

Propositie 2: Entrepreneurial support programma's

- a) Entrepreneurial support programma's hebben een positief effect op startups die een nieuwe markt willen betreden
- b) In de huidige support programma's wordt er onvoldoende rekening gehouden met de specifieke behoeften van startups

Propositie 3: Internationale expansie voor startups

- a) De grootste drijfveer voor startups om internationaal actief te zijn is groei

Propositie 4: Inhoud soft landing programma's

- a) Programma's bieden weinig tot geen hulp nadat het programma is afgelopen
- b) De belangen van de deelnemers komen niet altijd overeen met de belangen van de aanbieder van de programma's
- c) Toegang tot funding en het geven van toegang tot een netwerk zijn het belangrijkste onderdelen van een soft landing programma met als doel de risico's tot internationalisatie te verkleinen

3 Methodologie

3.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal de methodologische benadering van het onderzoek worden beschreven. Hierin wordt de manier van onderzoeken, dataverzameling, betrouwbaarheid, validiteit en data analyse beschreven.

3.2 Type onderzoek

Voor dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van kwalitatief onderzoek. De keuze hiervoor is gemaakt op basis van de onderzoeksvraag. Om hier antwoord op te kunnen geven is het belangrijk om inzicht te krijgen van interpretaties en opvattingen van aanbieders en deelnemers van SLP's. Het onderzoek is daarom niet zo zeer theorie toetsend maar interpretatief. Het is belangrijk om door te kunnen vragen omdat internationale groei erg complex kan zijn. Voor het onderzoek zijn inzichten van (ex) deelnemers en aanbieders van SLP's met elkaar vergelijken. Daarnaast zijn er ook nog experts gevraagd voor context interviews meer richting te geven aan het onderzoek.

3.3 Onderzoekstrategie

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen hoe ESP's en in het bijzonder SLP's helpen om de risico's van internationalisatie te verminderen. Naar de onderwerpen incubatie, accelerators is de afgelopen jaren veelvuldig onderzoek gedaan. Echter is het verband tussen specifiek SLP's en de invloed op de risico's van internationalisatie onderbelicht gebleken. Op basis van de theorie is een onderzoeksraamwerk opgesteld voor dit onderzoek. De constructen in dit model tonen gelijkenissen met eerder onderzoek van Clarysse en Bruneel (2007). Hierin werd echter niet specifiek onderzocht wat de impact van deze programma's is, op internationalisatie (Bruneel et al., 2007). Gezien het feit dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het specifieke verband tussen SLP en internationalisatie is het niet mogelijk om hypotheses op te stellen. Er is gekozen voor een inductief onderzoek om de relatie te verkennen tussen de behoefte van de deelnemers van deze SLP's en het aanbod wat er op dit moment beschikbaar is. Met als doel antwoord te krijgen op de centrale onderzoeksvraag. Om richting te geven aan het onderzoek zijn er naar aanleiding van het literatuuronderzoek voorlopige proposities geformuleerd, die op basis van een cross case analyse kunnen worden gevalideerd. De cross case analyse stelt de onderzoeker in staat om in eerste instantie per case/respondent de belangrijkste bevindingen te evalueren. Deze zullen vervolgens in de cross case analyse vergeleken worden met de andere respondenten. Hierdoor kunnen er mogelijke verbanden worden geanalyseerd (Jaspers, 2007).

In elke fase van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden, zodat er methodische triangulatie zal plaatsvinden. Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van beschikbare literatuur die bestaande support programma's met elkaar vergelijkt. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van databases, namelijk Dealroom.co en andere startup databases zoals Sprout, Emerce en Techleap. Voor dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van diepte interviews. De resultaten van bedrijven die hebben deelgenomen aan SLP's worden vergeleken met aanbieders van deze programma's. De respondenten zijn telefonisch en via LinkedIn benaderd, nadat er een selectie is gemaakt. De selectie is gemaakt op basis van het aanbod waarin internationalisatie een belangrijk onderdeel moet zijn als voorwaarde. Voor de deelnemers geldt dat zij ervaring moeten hebben met internationalisatie en support programma's. Voor het vinden van deelnemers is gebruik gemaakt van de database van StartupEuropa (Startupeuropa, 2020). Het vinden van aanbieders is gebeurd op basis van combinatie van deskresearch en input vanuit de expert interviews.

3.4 Data verzameling

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van vergelijkend onderzoek waarbij zowel verschillende SLP's met elkaar vergeleken worden als de deelnemers van deze programma's. Voor een longitudinaal onderzoek waren er onvoldoende resources beschikbaar en zou tevens de tijdsplanning voor dit theses traject overschrijden. Daarom is er gekozen voor één meet moment per programma of (ex) deelnemer in plaats van meerdere metingen over een langere periode. In het onderzoek zal er onderscheid gemaakt worden in de fase waarin een bedrijf zich bevindt en tussen bedrijven die zich oriënteren om de stap naar het buitenland te maken, ten opzichte van bedrijven die deze stap al gemaakt hebben. Het verzamelen van data is gebeurd aan de hand van drie stappen:

Stap 1: Gesprekken met verschillende experts in de markt. Het doel hiervan is om een beter beeld te krijgen van de verschillende bedrijven en ervaringen in het landschap van SLP. Daarnaast zal de kennis van deze experts worden gebruikt om extra aandachtspunten in het onderzoek mee te nemen.

Stap 2: Onderzoek naar programma managers van verschillende SLP's. Dit is gedaan doormiddel van semi gestructureerde interviews. De belangrijkste doelstelling hierbij is om een beter beeld te krijgen van de invulling van de programma's en om tevens te selecteren in welke mate internationalisering een onderdeel is van deze programma's. Daarnaast zal er vergelijking tussen de programma's plaatsvinden zodat er beter inzicht wordt gecreëerd in de specifieke invulling van de programma's. In het onderzoek wordt achterhaald hoe het curatieproces wordt vormgegeven en welke support er op lange termijn wordt geboden, nadat een deelnemer het programma heeft verlaten. Hierdoor wordt de vraag beantwoord, hoe deze programma's de kans op risico's verkleinen vanuit de aanbieder.

Stap 3: Als laatste stap zal er onderzoek plaatsvinden doormiddel van semi gestructureerde interviews bij (ex) deelnemers van de SLP's. De doelstelling van deze interviews is om inzicht te krijgen in de lacunes die er zijn tussen vraag en aanbod van de verschillende programma's. Tevens om ervaringen te vergelijken tussen de verschillende deelnemers wat zal leiden tot een advies voor programma's in het vervolg. De deelnemers worden gevraagd naar hun ervaringen over de invulling, hoe zij geholpen zijn om bepaalde risico's in kaart te brengen bij internationalisering en over de hulp op lange termijn. Hierdoor wordt antwoord op de vraag gegeven hoe deze programma's de kans op risico's verkleinen vanuit de deelnemers.

De interviews zijn afgenomen in mei. In totaal zijn er 3 experts geïnterviewd, 6 bedrijven die hebben deelgenomen en 6 programma managers van SLP's. Daarnaast is er ook een interview afgenomen bij een outsider die geen persoonlijke ervaring heeft met een volledig SLP. De interviews hebben digitaal plaatsgevonden in verband met Covid. Hieronder in hoofdstuk 3.4 is een overzicht te vinden van de respondenten. De duur van interviews was gemiddeld tussen de 30 en 60 minuten. Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd. In de interviews met de deelnemers zal er retrospectief worden geanalyseerd welke stappen het bedrijf heeft doorlopen in het internationaliseringsproces. Om te onderzoeken hoe de aanbieders zijn omgegaan met deze fases is het onderzoek beperkt tot het analyseren van de periode waarin elke onderneming deelnam aan het programma.

Om datatriangulatie te verzekeren is gebruik gemaakt van secundaire gegevens over de deelnemers en de invulling van de programma's. Deze informatie zal online en via publicaties worden opgedaan. Deze informatie wordt gebruikt om de context te verbeteren en mogelijk inconsistenties in de interviewgegevens en de secundaire gegevens te verhelderen. Daarnaast zal ook de input van de experts hiervoor worden ingezet. Hieronder is een overzicht te vinden van de respondenten. Dit wordt tevens als selectie gebruikt om te beoordelen of de respondenten voldoende ervaring hebben op het gebied van ESP's in combinatie met internationalisering. Wanneer deze ervaring ontbreekt wordt de data niet meegenomen voor het maken van de vergelijking tussen vraag en aanbod behalve bij de outsider.

Overzicht experts stap 1

	Organisatie	Contactpersoon	Functie
Expert 1	Utrecht Inc	Jort Korg	Managing director
Expert 2	TNW	Yeni Joseph	Startup visa facilitator
Expert 3	European commission	Egle Ciuderiene	Expert evaluator

Overzicht programma aanbieders 2

(Figuur 6: respondenten overzicht experts)

Programma aanbieders	Organisatie	Contactpersoon	Locatie programma?	Type programma	Extra info programma
Programma 1	/UGlobally	Rodrigo Olmedo (CEO & founder)	Den Haag	SLP	https://www.uglobally.com/
Programma 2	The Hague Business Agency	Anesh Kisoen (Program Manager)	Den Haag	SLP	https://businessagency.thehague.com/our-services/soft-landing-programme
Programma 3	Innovation Quarter	Anne de Vries (Program Manager)	Den Haag	SLP	https://www.innovationquarter.nl/agenda/soft-landing-the-hague/
Programma 4	Amsterdam trade & innovate	Jorrit Saaltink (Project Manager)	Amsterdam	SLP	https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/news-and-insights/news/soft-landing-program
Programma 5	Toronto business development center	Priti Ruparel (COO)	Toronto	SLP	https://tbdc.com/softlanding/
Programma 6	University of central Florida / University incubator	Esther Vargas (site manager)	Florida	SLP	https://incubator.ucf.edu/soft-landing/

Overzicht (ex) deelnemers stap 3

(Figuur 7: respondenten overzicht aanbieders)

Deelnemer	Organisatie	Contactpersoon	Ervaring met Soft Landing Programma	Naam programma	Branche	Fase in internationalisering proces
Deelnemer 1	Troopl	Benjamin Webster (founder)	Ja	TNW startup visa program	HR – tech	Australië -> Nederland
Deelnemer 2	Tripcell	Charlotte Zhu (founder)	Ja	TNW startup visa program	Toerisme	China -> Nederland
Deelnemer 3	Zuper GmbH	Leitha Matz (founder & COO)	Ja	Soft Landing program EU Paris	Fintech	Berlijn -> Parijs (actief in 8 landen)
Deelnemer 4	Osind Medi	Mohammad Samheel (Founder & CEO)	Ja	Soft Landing The Hague	Medtech	India -> Eindhoven
Deelnemer 5	Trafi	Aurelija Petrauskite Latake (CPO)	Ja	Soft Landing EU Berlin	Smart city	Litouwen -> Berlijn (actief in meerder landen)

Deelnemer 6	Billo	Donatas Smailys (Founder)	Ja	Soft Landing EU Berlin	Market place	Litouwen->Berlijn
-------------	-------	------------------------------	----	---------------------------	--------------	-------------------

Outsider

Figuur 8: respondenten overzicht deelnemers)

Outsider 1	Tan-fit	Shokoofeh Ketabchi PHD (Founder)	Nee		Market place	Locatie: Amsterdam
------------	---------	-------------------------------------	-----	--	--------------	--------------------

(Figuur 9: respondenten overzicht outsider)

Op basis van de output van de interviews met de deelnemers zal een overzicht worden gemaakt van de lacunes, tekortgekomen en resources die zij hebben ervaren gedurende het doorlopen van de programma's. Deze tekortkomingen worden vervolgens vergeleken met het aanbod van de programma's zelf.

3.5 Onderzoek ethiek

Vooraf aan alle interviews is er een hand-out gestuurd. In deze hand-out worden deelnemers op voorhand bedankt voor de deelname. In het document is een korte omschrijving van het onderzoek te vinden zonder dat hier mogelijke concepten en proposities worden prijsgegeven om zodoende een mogelijke bias te voorkomen. Bij ieder interview is om toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Hierbij is aangegeven dat deze opnames alleen worden gebruikt om interviews zo nauwkeurig mogelijk te transcriberen.

3.6 Transcriberen en data analyse

Vanuit de audio-opnamen zijn alle 16 interviews getranscribeerd. Hierbij is letterlijk uitgeschreven wat er in de interviews gezegd is.

Met gebruik van het programma Atlas.ti zijn alle 16 interviews gecodeerd. Dat is in drie rondes gedaan.

- In de eerste ronde zijn de interessante passages van de interviews INVIVO gecodeerd.
- In de tweede ronde zijn deze interessante passages verkleind tot kernwoorden.
- In de derde ronde is gekeken welke kernwoorden onder één en dezelfde categorie vielen.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Voor dit onderzoek zijn respondenten met verschillende perspectieven gebruikt. Zowel de aanbieders als deelnemers van SLP's zijn onderzocht om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te verhogen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van experts en een outsider voor extra context en validatie. Voor dit onderzoek is een populatie van N=16 gebruik, met de outsider en experts meegenomen. Om de betrouwbaarheid te verhogen is aan te raden om in vervolgonderzoek een grotere N te gebruiken. Er is slechts één meetmoment gebruikt waardoor de betrouwbaarheid iets lager kan liggen.

De externe validiteit is gewaarborgd om naast 12 respondenten (aanbieders en deelnemers) ook 3 experts om advies te vragen. Omdat het gaat om een exploratief onderzoek is het niet mogelijk om de proposities daadwerkelijk te toetsen. In het onderzoek worden de geformuleerde proposities, zoals weergegeven in hoofdstuk 2.6, aangescherpt op basis van de resultaten.

3.8 Conceptueel kader en interview topics

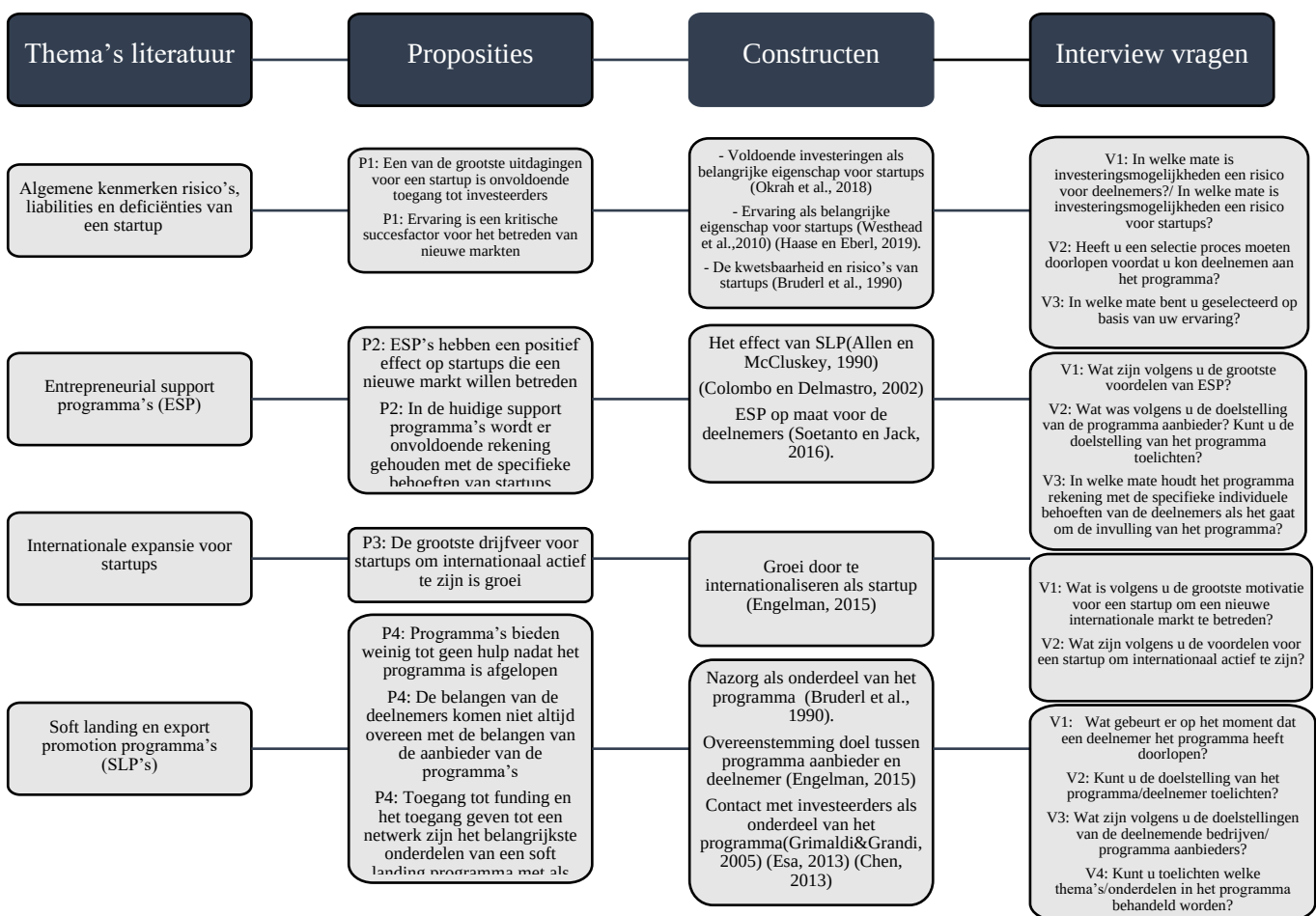
Het interview is ingedeeld in een aantal thema's. Deze onderdelen geven gezamenlijk antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Hieronder zijn de topics schematisch weergegeven op basis van de literatuur in een onderzoek raamwerk. Bij het afnemen van de interviews worden bestaande gegevens nogmaals geverifieerd en is het doel om nieuwe informatie op te halen. In beide gevallen moet dit leiden

tot een beter inzicht hoe SLP's helpen bij het verkleinen van de risico's van internationalisering. Daarnaast is voor het interview gebruik gemaakt van operationalisering. Hierdoor wordt er geen gebruik gemaakt van abstractie begrippen die voor de respondent onbekend zijn.

3.9 Operationalisatie en onderzoek raamwerk

In dit sub hoofdstuk wordt de vertaalslag gemaakt van het theoretisch kader naar toepassingsgerichte vragen. Hiervoor worden de onderstaande constructen als basis gebruikt die vervolgens worden vertaald naar vraagstellingen zoals is te zien in bijlage 3. Dit onderzoek is begonnen met een aantal thema's welke uiteindelijk zijn geconverteerd naar proposities en constructen. Deze worden vervolgens gevalideerd in het veldonderzoek op basis van de interview vragen. Hiervoor is de onderstaande structuur gehanteerd. Uiteindelijk zullen deze interview samen een beter beeld geven van de risico's bij internationalisering en de mate waarin SLP's hier van invloed op is. Voor het interview worden meer vragen gesteld dan hieronder, dit zijn immers alleen de vragen die direct een aanknopingspunt hebben met de constructen.

Onderzoek raamwerk



Figuur 10: onderzoek raamwerk

Om het bovenstaande model te kunnen valideren, is er gebruik gemaakt van operationalisering. Met operationalisering wordt in deze bedoeld op het meetbaar maken van het conceptueel model door het maken van niet abstracte en observeerbare fenomenen/indicatoren (Verschuren & Doorenwaard,

2015). Aangezien meerdere databronnen zijn gebruikt zoals interviews, onderzoeksrapporten en documentatie beschikbaar over de deelnemers aan aanbieders van de SLP's (Yin, 2003). Hierdoor is er sprake van convergentie waardoor de validiteit van het onderzoek toeneemt (Malhotra & Birks, 2007).

In subhoofdstuk 2.6 is het conceptueel model toegelicht, waaruit blijkt dat er een aantal voorwaarden belangrijk zijn voor het betreden van nieuwe markten voor een startup. De concepten zijn vervolgens in te delen in constructen die naast literatuur verder zijn onderzocht in de interviews met aanbieders en deelnemers van deze programma's. Om de operationalisering zuiver te houden is ervoor gekozen om in de interviews de bovenstaande constructen te gebruiken zonder dat hierin direct de proposities uit hoofdstuk 2.6 worden prijs gegeven. Als voorbeeld is in bijlage 3 de vragenlijst opgenomen. In bijlage 2 is een overzicht te vinden waarin de vertaalslag wordt gemaakt van constructen naar vragen zoals deels hierboven al is te zien in het onderzoek raamwerk.

3.10 Interviews

De structuur van de literatuurstudie en de interviews komt overeen. Het interview loopt van algemeen naar specifiek. De bevindingen, zoals gevonden in de literatuurstudie, worden getoetst en verder aangevuld naar aanleiding van de resultaten. De opbouw en structuur van de interviews luidt als volgt:

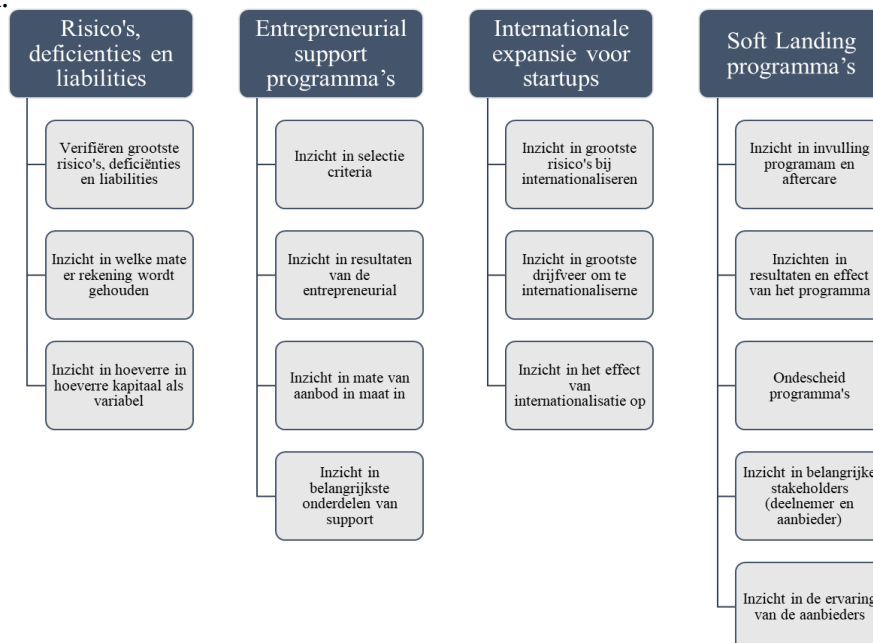
1: Geografisch/Algemeen: Dit zijn algemene vragen om een beter beeld te krijgen van de aanbieders en deelnemers. Met deze informatie kan het respondenten overzicht worden ingevuld, zoals in hoofdstuk 3.4 staat beschreven.

2: Risico's, deficiënties en liabilities: Op basis van de literatuur is duidelijk geworden dat startups kwetsbaar zijn. Er zijn verschillende risico's, liabilities en deficiënties beschreven. Met dit onderdeel van het interview wordt onderzocht in hoeverre aanbieders hier rekening mee houden in het programma. Daarnaast wordt aan deelnemers gevraagd in hoeverre zij ervaren hebben dat dit onderdeel is van het programma waaraan ze hebben deelgenomen. Ook het onderdeel financiering is naar voren gekomen als essentieel onderdeel. Dit wordt tevens geverifieerd in de verschillende interviews.

3: Bij het onderdeel ESP wordt de doelstelling voor deelname aan deze programma's verder onderzocht. Hierbij ligt de focus op propositie 2.

4: Bij het een na laatste onderdeel worden de ervaringen op internationaal gebied onderzocht. Hierin wordt geverifieerd wat de grootste drijfveren en risico's zijn.

5: Tot slot wordt onderzocht hoe SLP's zijn ingevuld. Het doel hiervan is om het aanbod te vergelijken met de behoeften van de deelnemers. Daarnaast wordt onderzocht wat de verschillende belangen zijn, van de verschillende stakeholders. In dit onderdeel worden de laatste proposities onderzocht.



4. Resultaten within case analyse

Alle interviews zijn los van elkaar uitgewerkt en vervolgens geanalyseerd middel een data-matrix. Met een within case analyse wordt per aanbieder en (ex) deelnemer de onderzoeksresultaten geanalyseerd. Hiermee is een overzicht gemaakt van de belangrijkste bevindingen per construct (Swanborn, 2013).

4.1 Within Case analyse

De resultaten van de aanbieders en (ex) deelnemers zijn los van elkaar uitgewerkt en geanalyseerd. In de analyse is de input van de experts en outsider buiten beschouwing gelaten. De input van de experts en outsiders worden alleen gebruikt voor de uiteindelijke conclusie en discussie. Zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 3, is het onderzoek kwalitatief van aard en gebaseerd op 6 (ex) deelnemers en 6 aanbieders. Per case zijn patronen en verbanden inzichtelijk gemaakt en verklaard. Dit valideert de voorlopig opgestelde proposities in hoofdstuk 2.6 (Swanborn, 2013). Ten eerste is wordt het aanbod van verschillende programma's geanalyseerd en later in het subhoofdstuk de resultaten van de deelnemers.

Case 1 aanbieder: U Globally - Rodrigo Olmedo (CEO & founder) (A1)

Introductie

Het interview is afgenomen bij een jonge ondernemer die sinds een aantal jaren voor zichzelf is begonnen als startup facilitator. Rodrigo Olmedo komt oorspronkelijk uit Brazilië en heeft een (soft) landing ervaring gehad bij het betreden van nieuwe internationale markten. In de eerste weken dat U Globally is opgericht, is er al een samenwerking ontstaan met Soft Landing EU. Daarbij is U Globally een onderdeel geworden in het training programma. U Globally is een startup programma om bedrijven te helpen met internationale groei. U Globally bestaat uit een team van internationale ondernemers met een grote ambitie, namelijk de barrières van internationalisering ontmantelen. Sinds 2016 heeft U Globally meer dan 200 klanten uit meer dan 35 landen geholpen bij het betreden van nieuwe markten middels cursussen, zakelijke missies, workshops, coaching sessies en online middelen oftewel Soft Landing activiteiten

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Volgens A1 heeft een startup verschillende risico's als het gaat om groei. In het interview benoemd A1 een aantal risico's. Ten eerste en meest belangrijke, om je als startup af te vragen is, neem je als startup de juiste beslissingen. Bouw je voor schaalvergroting of is het beter om eerst een soort fundering te hebben voordat je daadwerkelijk gaat schalen. Het hangt echt af van het soort product of de markt waarin je actief bent. Als je groeit, denk je aan bepaalde onderwerpen. Wanneer dit niet gebeurt, treedt er een groot risico op. GDPR is bijvoorbeeld iets wat veel bedrijven onderschatten. Daarom zou ik zeggen dat de juiste hulp op het juiste moment vragen, heel belangrijk is om deze risico's te omzeilen. Daarnaast geeft A1 aan dat voldoende kapitaal deels belangrijk is, maar een startups wel zelf verantwoordelijk is om te overleven.

ESP

Volgens A1 is het belangrijk om een combinatie te hebben van plenaire elementen en gepersonaliseerde onderdelen. Volgens A1 hangt dit af van het type programma. "Naar mijn mening is het duurder naarmate het programma meer op maat is gemaakt en sommige startups hebben niet veel geld." Daarom is A1 van mening dat het belangrijk is om een soort balans te hebben tussen op maat gemaakte programma's en meer gestandaardiseerde. Als het te individueel wordt, is het soms beter om iemand in te huren." Een combinatie is daarom volgens A1 de beste optie.

Internationale expansie

“Dat is een deel van het team. Naar het buitenland gaan is in principe hetzelfde als opnieuw beginnen. Als je dat niet aankunt, kun je beter helemaal niet gaan.”

Inhoud programma

Volgens A1 is het netwerk het onderscheidende vermogen van het programma waarvoor hij verantwoordelijk is. Het uitwisselen van kennis is volgens hem het meest belangrijke. Dit kan overigens doormiddel van het netwerk. Volgens A1 is er kennis van specifieke partners nodig om de startups zo goed mogelijk te kunnen helpen. “Startups helpen met de stap naar het buitenland kan alleen met goede lokale partners”

Conclusie

A1 is overtuigd van de meerwaarde van SLP's. Zijn doel is om bedrijven te helpen met internationale groei en daarbij het bieden van een netwerk. Volgens hem zijn de belangrijkste onderdelen om een startup te helpen het bieden van kennis. Op dit moment ontbreekt in zijn programma de mogelijkheid tot fysiek contact i.v.m. Covid. Hij verwacht dit op korte termijn zal veranderen. Daarnaast kan hij startups niet altijd in hun behoeften voorzien, als het gaat om investeringsvraagstukken. Dit zou hij daarom in de toekomst vaker willen gaan aanbieden, doormiddel van partners uit het netwerk. Volgens A1 is het niet mogelijk om altijd alles zelf te weten en daarom is het juist belangrijk dat je de juiste hulp krijgt wanneer je de stap naar het buitenland maakt als startup.

P1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support programma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Programma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurial Support programma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	Market fit	Voordelen	Netwerk	Drijfveer	Groei	Contact na deelname	ja
(onvoldoende) kapitaal als risico	Deels	Doelstelling	Hulp bij internationale groei	Voordelen	Groei	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Hulp bij internationale groei
Selectie criteria	Motivatie	Programma op maat	Deels			Doelstelling deelnemer volgens u	Risico beperken
Selectie o.b.v. ervaring	Ja					Funding	
						Funding	Deels
						Onderdelen programma	Netwerk, peers, markt kennis

Figuur 12: within case analyse A1

Case 2 aanbieder: The Hague Business Agency - Anesh Kisoen (program manager) (A2)

Introductie

A2 is verantwoordelijk voor het SLP van The Hague Business Agency. Hij heeft dit programma zelf opgezet. Op dit moment bevindt het programma zich in een pilot fase en bij succes zal het verder worden uitgerold. Het programma onderscheidt zich doordat het volledig digitaal is. In het verleden was dit niet het geval is bij de SL activiteiten van de organisatie. The Hague Business agency is een organisatie gelieerd aan de gemeente en de staat en richt zich hoofdzakelijk op het aantrekken van startups uit India.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Volgens A2 heeft een startups verschillende risico's als het gaat om groei. Volgens A2 zijn een aantal zaken belangrijk "track record" is hier een belangrijk onderdeel in volgens hem. "Je moet vooral kijken welke fase en welke sector een startup actief is." Elke sector heeft eigen uitdagingen. Het hangt heel erg af van je eindklant. "Als je een eindklant moeilijk te bereiken is, moet je misschien meer partneren met bestaande bedrijven." Dit is anders als er een lagere barrière is. Met Track record bedoel ik wat het bedrijf al heeft laten zien. Daarnaast is funding en ervaring het meest belangrijke. Tevens moet er toegang worden gegeven tot een netwerk. Vaak zijn bedrijven die nieuw zijn op een markt toch nog erg kwetsbaar."

ESP

Volgens A2 is het lastig om direct aan te geven waar de voordelen van ESP's liggen. Dit is volgens hem volledig afhankelijk van het type programma. "je hebt accelerators die een ander doel dienen dan SLP's)"

Internationale expansie

Volgens A2 zijn er een aantal risico's verbonden aan internationale expansie. Enerzijds te vroeg de stap willen maken en een tweede gevaar is te weinig financiering. "Je wil niet dat een internationale droom voor te veel afleiding zorgt bij de founders." Daarom vind ik het belangrijk dat de bedrijven eerst de boel in het eigen land op orde hebben, alvorens ze ook echt de stap naar het buitenland maken. Als je eenmaal een nieuwe buitenlandse markt betreedt, is het van essentieel belang dat je genoeg runway hebt, om minimaal 1 jaar door te kunnen. "Succesvol zijn op een nieuwe markt gaat niet over 1 nacht ijs en daarom is het belangrijk dat je hierin kan investeren." De hoofdreden voor de respondent om naar het buitenland te gaan als startup is groei. Daarnaast is het zo dat wanneer een bedrijf een nieuwe markt succesvol heeft betreden dit betekent dat dit in het vervolg weer gaat lukken groot is volgens A2.

Inhoud programma

In de bijlage "invulling programma" staat een volledige beschrijving van de inhoud van het SLP van The Hague in business. In het gesprek geeft A2 aan dat de focus van het programma ligt op het verstrekken van de juiste kennis, praktische hulp en toegang tot funding. Als tekortkoming geeft de respondent aan dat er op dit moment nog te weinig wordt gedaan aan onderlinge samenwerking tussen de bedrijven. Als doel is gesteld om dit in de toekomst vaker te doen.

Conclusie:

A2 is van mening dat SLP een essentiële rol kan spelen in de internationale groei van startups. Het doel van het programma is om goede tech-bedrijven uit India fysiek naar Den Haag te halen om meer werkgelegenheid te creëren. De doelstelling van de deelnemers is om de markt te verkennen. Deze doelen sluiten daarom niet volledig op elkaar aan. Als ontbrekend onderdeel geeft A2 aan meer te willen faciliteren in de onderlinge samenwerking tussen de verschillende deelnemers

P1: Risiko's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support pro-gramma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Programma		
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivat ie		Programma na deelname		
Groei risico's	Te weinig funding en ervaring	Voordelen	Netwerk	Drijfveer	Groei	Contact na deelname	Overgedragen aan accountmanager	
(onvoldoende) kapitaal als risico	Deels	Doelstelling	Bedrijven helpen landen in Nederland	Voordelen	Groei	Belangen		
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Aantrekken bedrijven	
Selectie criteria	Ervaring	Programma op maat	Nog wel			Doelstelling deelnemer volgens u	Marktverkenning	
Selectie o.b.v. ervaring	Ja	Funding						
		Funding				Deels		
		Onderdelen programma				Toegang tot netwerk, praktische hulp en funding		

Figuur 13: within case analyse A2

Case 3 aanbieder: Innovation Quarter - Anne de Vries (Program Manager) (A3)

Introductie

A3 is verantwoordelijk voor het SLP van Innovation Quarter. Innovation quarter is mede verantwoordelijk voor de innovatieve ontwikkelingen in regio Zuid-Holland. Het doel van het programma is om op duurzame wijze de economie te laten groeien. Een belangrijke pijler om dit te bereiken is internationaliseren. De reden hiervoor is dat sommige bedrijven in Nederland zijn uitgegroeid of simpelweg meer potentie zien in het buitenland. Het SLP bestaat inmiddels iets langer dan 2.5 jaar.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Een algemeen risico is dat startups nog niet echt een strategie hebben. Veel bedrijven spelen gewoon in op wat er op hun afkomt. Dit komt voornamelijk door de nieuwheid en gebrek aan ervaring. A3 heeft gesprekken met startups over de markt waar ze naartoe willen groeien en waarom. "Op deze vraag krijg ik toch vaak bijzondere antwoorden" Vaak ontbreekt het aan marktonderzoek en ervaring.

ESP

Volgens A3 is een van de grote voordelen ESP's het samenwerken met gelijkgestemden. Daarnaast biedt een ESP de mogelijkheid tot het verzamelen van kennis waar een organisatie soms zelf maanden over kan doen. "ik zie het echt als een versneller"

Internationale expansie

Cultuur is een belangrijk aspect om rekening mee te houden volgens A3. Over het algemeen ziet zij verder de grootste risico's zoals hierboven beschreven namelijk een gebrek aan ervaring en nieuwheid.

Inhoud programma

Het doel van het programma is om Bedrijven een makkelijke manier geven om een markt te betreden.

Een belangrijk onderdeel hiervan is het leggen van de juiste contacten. Maar ook de partners zorgen voor meer support. Dus contacten en zorgen voor praktische hulp. Het programma heeft als doelstelling om een one-stop shop te zijn, voor deelnemende startups. De belangrijkste onderdelen: het netwerk, kennis en experts.

Conclusie:

Het doel van het SLP programma van Innovation quarter is om bedrijven een makkelijke manier te geven om nieuwe markten te betreden. Volgens A3 is een belangrijk onderdeel hiervan het maken van de juiste contacten. Een van de KPI's voor het programma is om zoveel mogelijk bedrijven zich in het buitenland te laten vestigen. Daarnaast is aangegeven dat het meetbaar maken van het succes van het programma erg lastig is. Het creëren van banen is bijvoorbeeld geen goede graadmeter als het gaat om een software product. Financiering is op dit moment geen vast onderdeel van het programma en ontbreekt dus deels volgens A3.

P1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support programma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Pro-gramma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	Te weinig strategie en marktonderzoek	Voordelen	Samenwerken met peers	Drijfveer	Groei	Contact na deelname	ja
(onvoldoende) kapitaal als risico	Ja	Doelstelling	Bedrijven helpen met groei	Voordelen	Groei	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Meer banen
Selectie criteria	Track record en mate van nieuwheid	Programma op maat	Ja			Doelstelling deelnemer volgens u	Groei in nieuwe markt
Selectie o.b.v. ervaring	Geen voorwaarden					Funding	
						Funding	Deels
						Onderdelen programma	Netwerken, handelsmissies, praktische zaken

Figuur 14: within case analyse A3

Case 4 aanbieder: Amsterdam trade & innovate - Jorrit Saaltink (project manager) (A4)

Introductie

A4 is projectmanager bij Amsterdam trade & innovate. Deze organisatie biedt een programma om internationale samenwerking te verbeteren. Dit is zowel voor MKB bedrijven als voor startups uit de regio. SL is een onderdeel waar Jorrit sterk aan bijdraagt. Voor dit onderdeel werken ze veel samen met verschillende organisaties zoals NL in business. Als projectmanager ondersteunt Jorrit zogenaamde trade developers. Deze trade developers hebben allen een eigen sector. Jorrit is daarom betrokken bij verschillende soft landing activiteiten van verschillende sectoren.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

A4 is van mening dat nieuw zijn en tegelijkertijd kwetsbaarheid een groot risico kunnen zijn voor startups. Op dit moment is dit nog erger, aangezien Covid veel impact heeft. A4 ziet op dit moment een hoge mate van vraaguitval en projecten die opdrogen. Daarnaast ervaart A4 al een langere tijd een gebrek aan goed personeel. Hoofdzakelijk tech talent is moeilijk te vinden, het niet kunnen vinden van het juiste talent kan een groot risico zijn. Startups concurreren vaak met grote corporates, als het gaat

om talent en kunnen ze daarin niet dezelfde arbeidsvoorwaarden leveren. Hierdoor verliezen ze vaak de concurrentiestrijd.

ESP

De grootste meerwaarde van een ESP is volgens A4 het kunnen sparren met lotgenoten. De programma's bieden vaak toegang tot een netwerk waar je zelf als individueel bedrijf geen toegang tot hebt. Daarnaast helpen deze programma's om founders uit de dagen door ze een spiegel voor te houden.

Internationale expansie

De reden waarom veel bedrijven internationaliseren is vanwege het aantrekken van talent. Daarnaast bekijken veel bedrijven zich op culturele aspecten. A4 geeft aan dat er per land specifieke uitdagingen zijn. "Duitsland is voor ons veruit nummer 1 qua internationalisering." "Qua cultuur zit er toch een groot verschil." Daarnaast wordt in het gesprek aangegeven dat steeds meer bedrijven een "purpose driven" besluit nemen om naar het buitenland te gaan. Een voorbeeld hiervan is Dopper, die met hun waterflessen nu ook de stap naar Duitsland aan het maken zijn, puur omdat ze een positief effect op de wereld willen hebben. Zij willen echt de beweging verder brengen. Het is veel breder dan omzet groei.

Inhoud programma

Het netwerk is het belangrijkste onderdeel van het programma. Daarnaast zijn handelsmissies, leiderschapstrainingen, praktische hulp de overige meeste belangrijke onderdelen.

Conclusie

A4 vindt programma's zoals SL van essentieel belang om bedrijven te helpen met internationalisatie. Het programma is volledig door de overheid gefinancierd en het onderscheidend vermogen is het netwerk. Het programma is volledig op maat gemaakt voor de deelnemers. Wereldwijd heeft het programma partners. Het grote nadeel vindt A4, dat het programma nog geen actieve rol kunnen spelen in de investeringsbehoeften van startups

P1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support pro-gramma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Pro-gramma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	covid op dit moment	Voordelen	Netwerk	Drijfveer	Talent	Contact na deelname	Overgedragen aan accountma-nager
(onvoldoende) ka-pitaal als risico	Ja	Doelstelling	Stedelijke uit-dagingen op-lossen	Voordelen	Talent en groei	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Aantrekken be-drijven
Selectie criteria	Sector en fun-ding	Programma op maat	Ja			Doelstelling deelnemer volgens u	Marktverkenning
Selectie o.b.v. er-varing	Deels					Funding	
						Funding	Nee
						Onderdelen programma	Toegang tot net-werk, praktische hulp en funding

Figuur 15: within case analyse A4

Case 5 aanbieder: Toronto business development centre - Priti Ruparel (COO) (A5)

Introductie

A5 is COO bij Toronto business development center (TBDC). TBDC is een business incubator waarin soft landing een onderdeel is van het programma. TBDC biedt twee verschillende programma's: een startup visa program en soft landing. In het geval van een visum moet het bedrijf ook een fysieke aanwezigheid hebben in Canada.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Het grootste risico van een startup is een nieuwe markt is de gedachte dat een bedrijf hetzelfde business model kan gebruiken. Hier is het echter voor van belang dat je wat aanpassingen maakt zodat je beter inspeelt op de behoefte van de specifieke markt. Jonge bedrijven zijn toch vaak kwetsbaar

ESP

Volgens A5 is het bieden van een netwerk het belangrijkste wat een ESP kan bieden. Voornamelijk advies van externen is een belangrijk onderdeel bij hulp. Het is belangrijk dat bedrijven hier ook voor open staan volgens A5.

Internationale expansie

Het is belangrijk dat bedrijven door hebben welke financiële consequenties internationalisering heeft. "als bedrijven dit niet meenemen, zijn ze gedoemd om te falen, daarom moet je er als bedrijf voor zorgen dat je genoeg funding opties tot je beschikking hebt.

Inhoud programma

Het programma bestaat uit veel elementen. De belangrijkste volgens A5 is luisteren naar de individuele behoeften van de startups. Alleen dan is het mogelijk om ze goed te helpen. De standaard onderdelen van het programma zijn: coaching, networking, meeting peers, access to market knowledge and physical office space

Conclusie

Het TBDC programma is een programma op maat. Het programma heeft een groot netwerk en kan daardoor bedrijven goed helpen. Het onderscheidend vermogen volgens A4, zit hem in de hulp op maat.

P1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support pro-gramma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Programma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivatatie		Programma na deelname	
Groei risico's	covid op dit moment	Voordelen	Netwerk	Drijfveer	Talent	Contact na deelname	Overgedragen aan accountmanager
(onvoldoende) kapitaal als risico	Ja	Doelstelling	Stedelijke uitdagingen oplossen	Voordelen	Talent en groei	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Aantrekken bedrijven
Selectie criteria	Sector en funding	Programma op maat	Ja			Doelstelling deelnemer volgens u	Marktverkenning
Selectie o.b.v. ervaring	Deels					Funding	
						Funding	Nee
						Onderdelen programma	Toegang tot netwerk, praktische hulp en funding

Figuur 16: within case analyse A5

Case 6 aanbieder: University of central Florida / University incubator – Esther Vargas (site manager)

Introductie

A6 is manager bij de University incubator van central Florida. A6 is verantwoordelijk voor het netwerk. Daarnaast is ze ook mentor van andere incubators wereldwijd. In het verleden is ze verantwoordelijk geweest voor een private incubator in New York. A6 heeft veel ervaring als het gaat om ESP en SLP.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

A6 onderscheidt twee grote risico's als organisatie. Risico's binnen je cirkel van invloed en risico's erbuiten. Het SLP programma richt zich uitsluitend op de risico's waar je invloed op kan uitoefenen. Volgens haar zijn startups kwetsbaarder, maar hoeft dit geen belemmerende factor te zijn.

ESP

Vooraf realiseren bedrijven niet dat ze hulp nodig hebben, totdat ze het krijgen. Hier kunnen ESP's een belangrijke rol in spelen volgen A6.

Internationale expansie

Internationale uitbreiding is erg veranderd het afgelopen jaar. Veel van de barrières zijn verdwenen. "Toch is het de meest belangrijke uitdaging het hebben van een netwerk".

Inhoud programma

A6 heeft een duidelijk overzicht gegeven van alle onderdelen van het programma. Dit programma bestaat hoofdzakelijk uit: funding, netwerk, mentoring, experts, consultant, kantoor, marketing tools. "Dit gebeurt allemaal op structurele basis."

Conclusie:

A6 is verantwoordelijk voor een van de grootste incubators in de US. Soft landing is hier een onderdeel van. Het netwerk en lokale kennis zijn volgens haar de belangrijkste voorwaarden om bedrijven goed te kunnen helpen. Soms wordt bedrijven ook het slechte nieuws gebracht dat ze simpelweg nog niet klaar zijn om een nieuwe markt te betreden. Dit is nodig om ze goed te kunnen helpen. Het voordeel van het programma is de locatie in Florida. Hierdoor zijn ze een goede hub tussen Noord en Zuid Amerika. Om individuen beter te kunnen helpen zou een English course in het programma opgenomen moeten worden.

P1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support pro-gramma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Pro-gramma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	Market fit	Voordelen	Hulp ook als er geen specifieke vraag is.	Drijfveer	Groei	Contact na deelname	Ja
(onvoldoende) kapitaal als risico	Ja	Doelstelling	Aantrekken bedrijven	Voordelen	Spreiden risico	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Aantrekken bedrijven
Selectie criteria	Mate innovatie en coachbaarheid	Programma op maat	Deels			Doelstelling deelnemer volgens u	Deel zijn van netwerk
Selectie o.b.v. ervaring	Nee geen criteria					Funding	
						Funding	Deels
						Onderdelen programma	funding, netwerk, mentoring, experts, consultant, kantoor, marketing tools

Figuur 17: within case analyse A6

Nu de aanbieders zijn beschreven zijn de volgende 6 cases gebaseerd op de resultaten van de respondenten.

Case 7 (ex) deelnemer: Troopl- Benjamin Webster (CEO & Founder) (D1)

Introductie

D1 is founder van het bedrijf Troopl. D1 heeft veel ervaring als het gaat om werken in internationale context, hij is voordat hij voor zichzelf is begonnen werkzaam geweest voor bedrijven als Tesla en Apple. Troopl is een platform waarbij je als particulier personen kan recruten voor bedrijven zonder dat dat je werkzaam bent voor dit bedrijf. D1 is het bedrijf gestart in Australië en is vervolgens naar Nederland gekomen. Benjamin is onderdeel van het SLP van TNW. Daarnaast maakt D1 gebruik van een startup visum.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Volgens D1 is het starten van een nieuw bedrijf altijd een groot risico en al helemaal in een nieuwe markt. "Een bedrijf beginnen is een groot risico." Dit is iets waar mensen niet vaak over praten. We zijn gewend om alleen de positieve kanten en de successen te bespreken. We zouden vaker over onze fouten moeten praten, zodat we ervan kunnen leren. Niet bewust zijn van de risico's is het grootste

risico zou ik zeggen. Nieuw zijn in een bepaalde markt is een groot risico volgens D1, hoofdzakelijk omdat je kwetsbaar bent doordat je de markt nog niet goed kent.

ESP

Netwerk en praktische hulp zijn voor D1 de belangrijkste onderdelen van het een programma. Hij ziet dit echter niet altijd terug in het huidige programma waaraan hij heeft deelgenomen. Het voorbereiden op het betreden van een nieuwe markt zou een belangrijk onderdeel moeten zijn van het programma. Dit onderdeel kan tevens gezien worden als het onderdeel “Netwerk” van het programma.

Internationale expansie

In het interview wordt aangegeven dat praktische zaken vaak over het hoofd worden gezien bij het betreden van een nieuwe markt. Je hebt al snel een advocaat of adviseur nodig. Je moet daarom wel genoeg investeringen kunnen doen om van deze resources gebruik te kunnen maken wanneer je naar het buitenland gaat.

Inhoud programma

Het programma heeft volgens de respondent niet veel verschillende onderdelen. In het interview worden slechts de onderdelen netwerk en deels hulp met het business plan genoemd. Verder is D1 niet positief over de bijdragen van het programma en heeft hij vrijwel niets gehad aan de specifieke hulp.

Conclusie:

D1 is sceptisch over het programma waaraan hij op dit moment deelneemt. Voor hem voelt het meer als een formaliteit aangezien zijn startup visum onderdeel is van het programma. Het programma heeft hoofdzakelijk commerciële belangen om met hem betrokken te zijn. D1 mist concrete hulp en het contact met andere peers. Volgens hem is de meerwaarde van TNW dat ze zijn gefinancierd door de financial times en ze hierdoor veel bereik hebben. Hier heeft hij echter zelf nog weinig van ondervonden.

P1: Risico's, deficiencies en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support programma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Programma		
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivatie		Programma na deelname		
Groei risico's	Not being aware of the risks	Voordelen	Netwerk	Drijfveer	Groei	Contact na deelname	nvt	
(onvoldoende) kapitaal als risico	Ja belangrijk	Doelstelling voor deelname	Praktische hulp	Voordelen	Groei	Belangen		
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Startup visum	
Selectie criteria	Geen strenge selectie	Programma op maat	Nee			Doelstelling aanbieder volgens u	Deel zijn van netwerk	
Selectie o.b.v. ervaring	Nee hier is geen rekening mee gehouden	Funding						
		Funding				Nee		
		Onderdelen programma				Help with business plan and network		

Figuur 18: within case analyse D1

Case 8 (ex) deelnemer: Tripcell-Charlotte ZHU (Founder) (D2)

Introductie

D2 is founder van het bedrijf Tripcelll. Tripcell is een platform waarbij reizigers in contact worden gebracht met locals op hun vakantiebestemmingen. Zodoende heeft de organisatie als doel om het gat tussen toerisme en lokale cultuur te verkleinen. De founder is de organisatie een aantal jaar geleden gestart in China en is vervolgens naar Nederland gekomen omdat ze van de Nederlandse cultuur houdt. D2 is net als D1 onderdeel van het SLP van TNW in Amsterdam.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Volgens D2 is het grootste risico van een startup het missen van een netwerk. Als klein bedrijf ben je nog erg kwetsbaar. Zeker in een nieuwe markt is het heel moeilijk om te bepalen wie de juiste partijen zijn om mee samen te werken en of ze ook altijd de beste intentie hebben. Dit is iets waar je echt op moet letten als ondernemer. “misschien ben ik aan het begin iets te naïef geweest om iedereen te vertrouwen.”

ESP

Vooraf het bieden van hulp is een belangrijk onderdeel volgens D2. “onervaren organisaties zoals ik zelf kunnen vaak wat hulp gebruiken bij praktische zaken.”

Internationale expansie

Vaak zijn er persoonlijke redenen om naar het buitenland te gaan. “Ik hou zelf van Nederland en ben daarom hier naartoe gekomen.” Internationale expansie kan dus ook een persoonlijke motivatie zijn in plaats van een zakelijke. Een groot risico is volgens A2 wel dat je niet weet wat de cultuur is en je hier niet op kan aanpassen.

Inhoud programma

Het programma bestaat niet uit vaste onderdelen. De twee belangrijkste onderdelen zijn netwerk en praktische hulp. Dit laatste moet je wel specifiek naar vragen.

Conclusie:

D2 is net als D1 niet erg positief over het programma waaraan ze deelneemt. De grootste voordelen zijn voor haar de inhoudelijke hulp en het netwerk. Het doel van het programma is voornamelijk omzet en is niet volledig gericht op de wensen van de deelnemers.

P1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support programma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Pro-gramma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	Niet hebben van netwerk	Voordelen	Netwerk en praktische hulp	Drijfveer	Persoonlijke doelen	Contact na deelname	nvt
(onvoldoende) kapitaal als risico	Ja belangrijk	Doelstelling voor deelname	Visum en praktische hulp	Voordelen	Groei en persoonlijke ontwikkeling	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Startup visum en netwerk
Selectie criteria	Niet streng maar wel ge-keken naar bu-siness plan	Programma op maat	Nee			Doelstelling aanbieder volgens u	Bedrijven hel-pen groeien
Selectie o.b.v. er-varing	Nee hier is geen rekening mee gehouden					Funding	
						Funding	Nee
						Onderdelen programma	Praktische hulpe en net-werk

Case 9 (ex) deelnemer: Zuper Gmb-Leitha Matz (founder & COO) (D3)

Figuur 19: within case analyse D2

Introductie

D3 is founder van het bedrijf Zuper. Zuper is een fintech bedrijf en richt zich op B2C personal finance management. Het systeem maakt verbinding met alle financiële transacties van een persoon waardoor personen meer grip krijgen op hun financiële situatie en hulp krijgen om te sparen. Leitha was head of operations en daarbij verantwoordelijk voor het uitbreiden naar nieuwe landen. Inmiddels werkt Leitha voor een ander bedrijf. Leitha heeft zelf deelgenomen aan het Soft Landing EU programma naar Parijs.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent stuk.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Volgens D3 is het hebben van te weinig "runway" een risico voor snel groeiende tech bedrijven. Hierbij wordt bedoeld te weinig financiële middelen om de groei te kunnen blijven financieren. Daarnaast vraagt het groeien naar buitenlandse markten veel tijd en focus.

ESP

Het netwerk is het meest belangrijke aspect van programma's volgens D3. ESP biedt de mogelijk tot veel concrete informatie snel achter elkaar. Dit kan soms maanden duren om zelf te achterhalen. Dit maakt een programma vaak de moeite waard.

Internationale expansie

Het kunnen groeien en een grotere doelgroep benaderen is de hoofd reden voor het groeien naar het buitenland. Internationaal actief zijn kan groei versnellen. Dit maakt de stap makkelijker om naar meerdere landen door te groeien.

Inhoud programma

Het programma bestond uit de elementen: inspiratie, netwerk, meeting peers en het beter begrijpen van het Franse startup landschap. Het programma duurde iets minder dan een week en is daarin aanzienlijk korter dan andere soft landing programma's. "Het programma werd gepresenteerd als een buffet"

Volgens D3 was het goed georganiseerd. Het stukje funding was geen groot onderdeel van het programma en kan het programma meer gezien worden als inspiratie in plaats van concrete hulp. Toch heeft het programma geholpen om een goed beeld te krijgen van de markt.

Conclusie:

Het SLP was een goede ervaring voor D3. Volgens D3 zijn de belangrijkste onderdelen van het programma inspiratie, netwerken, peers ontmoeten en de markt beter leren kennen. Het programma heeft nooit hulp of contact onderhouden nadat het is afgerond. Volgens D3 is dit een gemiste kans. Hierdoor hadden ze het succes van het programma beter in kaart kunnen brengen en was de informatie mogelijk beter aangekomen. Daarnaast geeft D3 aan dat het onderscheidend vermogen van het programma het netwerk was. Het programma heeft wel iets gebracht op het gebied van inspiratie.

P1: Risiko's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support pro-gramma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Programma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	Onvoldoende tijd en resources	Voordelen	Netwerk	Drijfveer	Op zoek naar market informatie	Contact na deelname	Te weinig
(onvoldoende) kapitaal als risico	Ja belangrijk	Doelstelling voor deelname	Inspiratie	Voordelen	Inspiratie	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Informatie op een makkelijke manier
Selectie criteria	Een aantal criteria maar was niet streng	Programma op maat	Nee			Doelstelling aanbieder volgens u	Creeeren van ecosysteem
Selectie o.b.v. ervaring	Ja dit was de belangrijkste voorwaarden					Funding	
						Funding	Deels
						Onderdelen programma	Inspiratie, netwerk, peers en het land beter leren kennen

Figuur 20: within case analyse D3

Case 10 (ex) deelnemer: Osind Medi -Mohammad Samheel (Founder & CEO)

Introductie

D4 is founder en CEO van Osind Medi. Dit is een med-tech bedrijf dat mensen helpt met revalidatie. De focus ligt op hand therapie. Her bedrijf richt zich hoofdzakelijk op mensen die een ongeluk hebben gehad. Mohammad Samheel heeft deelgenomen aan het soft landing programma van The Hague business agency. Ondanks dat het bedrijf in Eindhoven is gevestigd kon hij deelnemen aan dit programma. Het programma heeft 3 maanden geduurd een bestond uit een digitaal programma.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent stuk.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Het grootste risico is dat bedrijven te ver vooruit kijken en daardoor geen focus hebben op wat ze nu aan het doen zijn. Het is goed om een innovatief bedrijf te zijn dat zich richt op de toekomst, maar hierin moet je wel bezig zijn met de stappen die nu nodig zijn om verder te komen. Het is niet altijd mogelijk om ver vooruit te kijken. Zorg dat je kan overleven, funding is hierin een belangrijk onderdeel.

ESP

Osind Medi is een technisch bedrijf. Met die bril kijkt D4 ook naar ESP. Het is belangrijk om technische support te leveren als programma. Dit vergt vaak investeringen die jonge bedrijven vaak niet zelf kunnen doen, hier is dus hulp bij nodig. Een voorbeeld hiervan is technische infrastructuur zoals ruimtes om prototypes te ontwikkelen en toegang krijgen tot je juiste software.

Internationale expansie

Volgens D4 is het belangrijk dat de founder zelf betrokken is in het internationaliseringsproces van het bedrijf. Zonder de founder wordt je vaak niet serieus genomen in het buitenland. "This helps to put more skin in the game." Het risico hiervan is dat dit wel veel tijd en focus kost van de thuismarkt. Hier moet je als bedrijf goed mee om kunnen gaan. De grootste motivatie is het vinden van het juiste talent en market fit. Dit is tevens de reden geweest voor D4 om naar het buitenland uit te groeien.

Inhoud programma

Het programma was erg flexibel. Het bestond zowel uit persoonlijke als groepsactiviteiten. Daarnaast was het mogelijk om sommige onderdelen te verplaatsen als het beter uitkomt. Deze flexibiliteit vond D4 erg belangrijk in het programma.

Conclusie:

Het SLP programma was voor D4 een positieve ervaring. Hij heeft veel geleerd op praktisch gebied van het Nederlandse ecosysteem. Toch wordt tijdens het interview aangegeven een centrale plek te missen voor alle praktische zaken die je als startup moet weten om naar Nederland te komen. Daarnaast wordt aangegeven dat de voorkeur uitgaat naar een fysiek programma in plaats van digitaal. Het programma heeft veel bijgedragen ook op het gebied van cureren van goede partners om mee samen te werken.

P1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support programma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Pro-gramma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials sup-port pro-gramma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	Te ver vooruit willen kijken	Voordelen	Netwerk en het bieden van partners	Drijfveer	Leren van Ne-derlandse markt	Contact na deelname	Ja
(onvoldoende) ka-pitaal als risico	Ja belangrijk	Doelstelling voor deel-name	Netwerk en praktische za-ken	Voordelen	Netwerk van partners	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	Netwerken en partners ont-dekken
Selectie criteria	Niet streng	Programma op maat	Deels			Doelstelling aanbieder volgens u	Banen creeren in regio Den Haag
Selectie o.b.v. er-ving	Duurzaamheid en ervaring waren de be-langrijkste cri-teria					Funding	
						Funding	Ja
						Onderdelen programma	Netwerk, mee-ting peers en praktische za-ken

Figuur 21: within case analyse D4

Case 11 (ex) deelnemer: Trafi- Aurelija Petrauskyte Latake (CPO) (D5)

Introductie

Aurelija Latake heeft deelgenomen aan het SLP van Startup Europa. Gedurende het programma was D5 werkzaam bij Transfer go als country manager. Dit is een Fin-tech bedrijf. Hierbij was ze verantwoordelijk voor het opzetten van nieuwe vestigingen in internationale markten. Inmiddels bestaat het bedrijf uit 200 werknemers en zijn ze actief in 8 landen. D5 een heeft aan twee programma's deelgenomen namelijk het India en het Berlijn programma van startup Europa. Inmiddels is ze werkzaam bij Trafi, waarbij ze zich naast het ontwikkelen van het product zich bezig houdt met internationale expansie gezien haar ervaring.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Volgend D5 is een van de grote risico's van snel groeiende bedrijven het goed uitzoeken van de juiste partners een. Het is volgens haar belangrijk om goed na te denken met wie je wil samenwerken want hier heb je op een later moment profijt van. Het vinden van partners is een delicaat proces waarin je weloverwogen beslissingen moet maken.

ESP

Het netwerk aspect is voor mij altijd het belangrijkste onderdeel van startup programma's. "Het mooie van dit soort programma's is, dat de relaties die je opgebouwd verder gaan dan professioneel. Doordat je intens samenwerkt bouw je ook een persoonlijke band op. Ik kom nu nog steeds mensen tegen die ik tijdens verschillende programma's heb ontmoet."

Internationale expansie

Het grootste risico wat ik zie bij internationale expansie is toch wel de cultuur. Ieder land heeft zijn eigen business taal. "Met iemand uit Zwitserland praat je bijvoorbeeld minder over koetjes en kalfjes dan met iemand uit een ander land. Mijn ervaring is dat mensen uit India bijvoorbeeld moeilijk te managen zijn." Bij een startups zijn deze verschillen wel al minder groot, de eerste werknemers zijn bepalend voor de cultuur binnen een bedrijf. Dit is ook van toepassing als je een nieuwe vestiging opent in het buitenland. De eerste werknemers zijn hierin erg bepalend voor de cultuur die je wil neerzetten in dat land. Groei is wel de voornaamste motivatie om naar het buitenland te gaan. "Er zijn maar weinig landen zoals de US met een grote markt. Als je daarom een kleine thuismarkt hebt ben je al snel genooddaakt om naar het buiteland te groeien."

Inhoud programma

De programma's duurde beide ongeveer een week. Gedurende het programma zijn de volgende thema's langs gekomen. Bezoek bij andere bedrijven ter inspiratie, netwerk events en het beter leren kennen van de markt inclusief praktische hulp.

Conclusie

D5 was er positief over het programma waaraan ze heeft deelgenomen. Het doel voor haar was om een beter beeld te krijgen van de markt en de juiste inzichten verzamelen. Opnieuw was het netwerk element een belangrijk onderdeel. D5 geeft wel aan dat het moeilijk was om te netwerken met mensen die niet zelf deelnamen aan het programma. Het programma was erg vol dus wanneer ze op inspiratie bezoek waren, was er weinig tijd om inhoudelijk met deze bedrijven te praten. Daarnaast kan het programma nog meer specifieke markt details delen. "Ik ben er bijvoorbeeld later pas achter gekomen dat heel veel Indiërs liegen op hun CV, dit is iets dat ik eerder had willen weten."

P1: Risiko's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support programma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Programma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support programma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	De juiste partners vinden	Voordelen	(informal) netwerk	Drijfveer	Leren over nieuwe markten	Contact na deelname	Ja nog steeds contact
(onvoldoende) kapitaal als risico	Niet direct een voorwaarde	Doelstelling voor deelname	Netwerk	Voordelen	Veel info tegelijk	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	De markt beter leren begrijpen
Selectie criteria	track record en motivatie	Programma op maat	Nee			Doelstelling aanbieder volgens u	ze zoeken connecties om het ecosysteem uit te breiden
Selectie o.b.v. ervaring	Selectie obv netwerk					Funding	
						Funding	Deels
						Onderdelen programma	Inspiratie bezoeken, netwerken en praktische hulp

Figuur 22: within case analyse D5

Case 12 (ex) deelnemer: Billo- Donatas Smailys (Founder)

Introductie

Donatas Smailys is founder van het bedrijf Billo. Billo is een online marketplace voor video content. D6 heeft deelgenomen aan het startup EU programma van Berlijn. Het bedrijf is oorspronkelijk gevestigd in Litouwen en overwoog destijds de Duitse markt te betreden. Tijdens het programma heeft Donatas een van zijn huidige directieleden ontmoet.

Bevindingen per construct op basis van de bevindingen van de respondent stuk.

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Het vinden van de juiste mensen is volgens D6 een van de grootste uitdagingen als een startup. Door Covid werkt iedereen remote, daarom moeten we qua talent ook met andere landen concurreren. Vroeger was dit minder.

ESP

De reden om deel te nemen aan dit soort programma's is voornamelijk om een beter beeld van de markt te krijgen. Vaak bieden deze programma's onderdelen die je zelf moeilijk kan leren als bedrijf.

Internationale expansie

Te weinig financiering resources is een van de grootste risico's volgens D6. Als je niet deel neemt aan een SLP zorg dat je in elk geval met voldoende mensen spreekt in de markt die je wilt gaan betreden. "Alleen dan hoor je het echte verhaal." Daarnaast zijn de grootste redenen om naar het buitenland gaan

het spreiden van risico, groei en omzet. Dit is voor D5 ook de grootste reden geweest om naar het buitenland te gaan.

Inhoud programma

Het programma bestond uit een aantal onderdelen zoals netwerken, inspiratie en coaching sessies. Het inspiratie onderdeel was voor mij het belangrijkste. Ik heb bijvoorbeeld incubators gezien waar ik erg door werd geïnspireerd. Tussen de onderdelen was er weinig tijd voor eigen inbreng. Hierdoor was je gedwongen om je aan het programma vast te houden. Dit is het onderdeel dat ontbrak volgens D6.

Conclusie:

D6 geeft aan dat het programma ervoor heeft gezorgd dat hij zich niet alleen heeft gevoeld in zijn reis om nieuwe markten te ontdekken. Hij geeft aan een positief gevoel over te hebben gehouden aan het programma. Het voordeel is dat hij een belangrijke collega heeft overgehouden aan het programma waar hij nog steeds mee samenwerkt. Het contact met de programma managers was van korte duur wat wel een nadeel was volgens de respondent.

P1: Risico's, deficiënties en liabilities van startups		P2 Entrepreneurials support programma's		P3 Internationale expansie voor startups		P4 Inhoud Soft Landing Programma	
Grootste uitdagingen bij startups		Effect Entrepreneurials support pro-gramma's		Motivatie		Programma na deelname	
Groei risico's	Talent	Voordelen	Markt kennis	Drijfveer	Omzet groei	Contact na deelname	Nee te weinig
(onvoldoende) kapitaal als risico	Ja erg belangrijk	Doelstelling voor deelname	Netwerk en markt kennis	Voordelen	spreiden van risico	Belangen	
Ervaring als succesfactor		Specifieke behoefte				Doelstelling	De markt beter leren begrijpen
Selectie criteria	Product en motivatie	Programma op maat	Nee			Doelstelling aanbieder volgens u	Creëren groter ecosysteem
Selectie o.b.v. ervaring	Deels					Funding	
						Funding	Nee
						Onderdelen programma	Inspiratie, markt kennis, en het ontmoeten van peers

Figuur 23: within case analyse D6

5 Resultaten cross case analyse

In het vorige hoofdstuk is de within case analyse ingezet om de verschillende proposities verder onderzoeken en hierbij is gekeken of er steun wordt gevonden bij de respondenten. In huidig hoofdstuk worden de verschillende cases met elkaar vergeleken en worden patronen, uitzonderingen en overeenkomsten verder onderzocht. In hoofdstuk 3.9 staan de voorlopige proposities en constructen beschreven. Per construct is de cross analyse uitgevoerd, de resultaten hiervan zijn terug te zien in de verschillende tabellen per thema.

5.1 Cross-case analyse

Op basis van semigestructureerde interviews is onderzocht in welke mate SLP's helpen, om de risico's van internationalisatie te verminderen. Per construct en propositie is per case onderscheid gemaakt in de verschillen tussen de cases en worden deze vervolgens gekruist geanalyseerd. Hierin zal

hoofdzakelijk te focus komen te liggen in het verschil tussen vraag (deelnemers) en aanbod (programma aanbieders).

Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Om inzicht te krijgen in de risico's en kwetsbaarheden van startups zijn een aantal vragen gesteld om over dit specifieke onderdeel. Vragen die hier deels antwoord op hebben gegeven zijn de volgende vragen die op basis van de literatuur zijn opgesteld. Het niet hebben van investeringen en ervaring zijn voorwaarden om te overleven volgens de theorie. Dit is daarom in dit onderdeel van het interview verder onderzocht.

- Wat zijn volgens u de grootste risico's/uitdagingen waar uw bedrijf mee te maken heeft gekregen?
- In welke mate is investeringsmogelijkheden een risico voor deelnemers?
- Heeft u een selectie proces moeten doorlopen, voordat u kon deelnemen aan het programma?
- In welke mate bent u geselecteerd op basis van uw ervaring?

Verschillen: Wat opvalt is dat bij het groeirisiko's verschillende antwoorden worden gegeven. Het is opvallend dat er geen eenduidige antwoorden zijn gegeven. Ondanks dat een aantal respondenten aangeven dat te weinig resources zoals investering tot je beschikking hebben belangrijk is voor te overleven, wordt dit lang niet in ieder programma aangeboden. Eigenlijk zijn bijna alle vragen anders beantwoord door de respondenten.

Significant: 9 van de 12 respondenten geven aan dat funding een belangrijk onderdeel is om risico's te kunnen vermijden als startup. Funding helpt om te kunnen schalen volgens een aantal respondenten.

Uitzondering: 2 van de 12 respondenten geven aan dat ervaring geen selectie criteria hoeft te zijn of is geweest.

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Risico's, deficiënties en liabilities van startups	Groei risico's	Market fit	Te weinig funding en ervaring	Te weinig strategie en marktonderzoek	covid op dit moment	covid op dit moment	Market fit	Not being aware of the risks	Niet hebben van netwerk	Onvoldoende tijd en resources	Te ver vooruit willen kijken	De juiste partners vinden	Talent
	Toegang tot investeringen	Deels	Deels	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja belangrijk	Ja belangrijk	Ja belangrijk	Ja belangrijk	Niet direct een voorwaarde	Ja erg belangrijk
	Selectie criteria	Motivat	Ervaring	Track record en mate van nieuwheid	Sector en funding	Sector en funding	Mate innovatie en coachbaarheid	Geen strenge selectie	Niet streng maar wel gekeken naar business plan	Een aantal criteria maar was niet streng	Niet streng	track record en motivatie	Product en motivatie
	Selectie o.b.v. ervaring	Ja	Ja	Geen voorwaarden	Deels	Deels	Nee geen criteria	Nee hier is geen rekening mee gehouden	Nee hier is geen rekening mee gehouden	Ja dit was de belangrijkste voorwaarden	Duurzaamheid en ervaring waren de belangrijkste criteria	redelijk, ik ben voornamelijk geselecteerd vanwege mijn netwerk	Deels

Figuur 24: cross case analyse Risico's, deficiënties en liabilities van startups

Entrepreneurial support programma's

Om inzicht te krijgen in de in de ervaringen ten opzichte van entrepreneurial support programma's zijn een aantal vragen gesteld die met dit thema overeenkomen. Over risico's en kwetsbaarheden van startups zijn een aantal vragen gesteld om inzicht te krijgen in dit specifieke onderdeel. Vragen die gesteld zijn om een beter beeld te krijgen van de toegevoegde waarde van deze programma zijn:

- Wat zijn volgens u de grootste voordelen van ESP's?
- Wat was volgens u de doelstelling van de programma aanbieder? Kunt u de doelstelling van het programma toelichten?

- In welke mate houdt het programma rekening met de specifieke individuele behoeften van de deelnemers als het gaat om de invulling van het programma?

Verschillen: De grootste verschillen zijn te vinden in de antwoorden op de vraag in hoeverre er in het programma rekening wordt gehouden met specifieke persoonlijke behoeften. 3 respondenten geven aan dat hier in het programma deels rekening mee is/wordt gehouden. Volgens 5 deelnemers wordt hier geen rekening mee gehouden en de overige respondenten geven aan dat hier slechts deels rekening mee is gehouden.

Significant: 9 van de 12 respondenten geven aan dat het netwerk het grootste voordeel is van ESP's. De overige 3 respondenten benoemen factoren tevens te herleiden zijn naar het netwerk van het programma.

Uitzondering: Op de vraag wat het doelstelling is van het programma of deelname geeft een groot deel aan, dat dit te maken heeft met het netwerk of het behalen van groeidoelstellingen. Het onderdeel praktische hulp wordt echter maar een keer al belangrijkste doelstelling op gegeven.

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Entrepreneurial support programma's	Voordelen	Netwerk	Netwerk	Samenwerken met peers	Netwerk	Netwerk	Hulp ook als er geen specifieke vraag is.	Netwerk	Netwerk en praktische hulp	Netwerk	Netwerk en het bieden van partners	(informal) netwerk	Markt kennis
	Doelstelling	Hulp bij internationale groei	Bedrijven helpen landen in Nederland	Bedrijven helpen met groei	Stedelijke uitdagingen oplossen	Stedelijke uitdagingen oplossen	Aantrekken bedrijven	Praktische hulp	Visum en praktische hulp	Inspiratie	Netwerk en praktische zaken	Netwerk	Netwerk en markt kennis
	Programma op maat	Deels	Nog wel	Ja	Ja	Ja	Deels	Nee	Nee	Nee	Deels	Nee	Nee

Figuur 25: cross case analyse ESP

Internationale expansie

Om goed te kunnen bepalen hoe SLP programma's helpen bij het verkleinen van de risico's bij internationalisering, is het van belang om te weten wat de drijfveer en doelstellingen zijn van bedrijven om nieuwe buitenlandse markten te betreden. Ondanks dat deze vragen veel op elkaar lijken zien we toch dat de vraag niet door iedere respondent twee keer hetzelfde wordt beantwoord.

Om dit in kaart te brengen zijn er een aantal vragen gesteld waaronder:

- Wat is volgens u de grootste motivatie voor een startup om een nieuwe internationale markt te betreden?
- Wat zijn volgens u de voordelen voor een startup om internationaal actief te zijn?

Verschillen: De respondenten geven als voornaamste drijfveer en voordeel aan om internationaal te actief te zijn groei is. 6 van de 12 respondenten beantwoordt de vraag met groei. Toch wordt het antwoord talent ook 2 keer genoemd. Hiermee wordt het vinden van de juiste mensen voor het bedrijf bedoeld.

Significant: Op basis van de resultaten zijn er geen significante resultaten te analyseren. De beweegreden is per bedrijf verschillend, waarbij groei de voornaamste reden is gebleken op basis van de 12 cases

Uitzondering: In de respons zien we een aantal uitzonderingen terug. D2 geeft aan dat persoonlijke doelstellingen ook een reden kunnen zijn om naar het buitenland te gaan. Het kan zijn dat je in het buitenland sociale faciliteiten hebt die je in je eigen land niet hebt, waardoor dit een reden kan zijn om naar het buitenland te gaan. Daarnaast zijn 2 respondenten niet zo zeer op zoek naar groei maar gaat het hoofdzakelijk om het leren van een markt. Het gaat hierbij vooral om praktische zaken over de nieuw te betreden markt.

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Internationale expansie voor startups	Drijfveer	Groei	Groei	Groei	Talent	Talent	Groei	Groei	Persoonlijke doelen	Op zoek naar markt informatie	Leren van Nederlandse markt	Leren over nieuwe markten	Omzet groei
	Voordelen	Groei	Groei	Groei	Talent en groei	Talent en groei	Spreads risico	Groei	Groei en persoonlijke ontwikkeling	Inspiratie	Netwerk van partners	Veel info tegelijk	spreads van risico

Figuur 26: cross case internationale expansie

Inhoud programma

Om te kunnen bepalen hoe SLP programma's startups helpen bij het verkleinen van de risico's bij het betreden van nieuwe internationale markten, zal in dit onderdeel een overzicht worden weergegeven van de elementen die in het programma aan bod komen. Om dit in kaart te brengen zijn er een aantal vragen gesteld waaronder:

- Wat gebeurt er op het moment dat een deelnemer het programma heeft doorlopen?
- Kunt u de doelstelling van het programma/deelnemer toelichten?
- Wat zijn volgens u de doelstellingen van de deelnemende bedrijven/ programma aanbieders?
- In welke mate biedt het programma toegang tot investeringsmogelijkheden?
- Kunt u toelichten welke thema's/onderdelen in het programma behandeld worden?

Verschillen:

Significant: 11 van de 12 programma's die zijn meegenomen in het onderzoek geven aan een netwerk element te hebben in het programma. Daarnaast zien we dat de praktische hulp, bij 6 respondenten terug komt als meest belangrijk onderdeel voor een SLP. Daarnaast geven 4 van de 6 aanbieders aan dat het aantrekken van bedrijven in de regio waar ze zitten de hoofd reden is voor het programma. De deelnemers geven aan dat hun doelstelling zit in startup visum, markt informatie en netwerken.

Significant: Alle aanbieders geven aan op een bepaalde manier het contact te onderhouden met de deelnemers nadat ze het programma hebben doorlopen. Het valt op dat de deelnemers dit anders beoordelen en hier niet allemaal positief op hebben geantwoord.

Uitzondering: Slechts 1 case geeft aan dat het ontmoeten van investeerders een vast onderdeel is van het programma (D4)

Inhoud soft landing programma's	Contact na deelname	ja	Overgedragen aan accountmanager	ja	Overgedragen aan accountmanager	Overgedragen aan accountmanager	Ja	inv	inv	Te weinig	Ja	Ja nog steeds contact	Nee te weinig
	Doelstelling	Hulp bij internationale groei	Aantrekken bedrijven	Meer banen	Aantrekken bedrijven	Aantrekken bedrijven	Aantrekken bedrijven	Startup visum	Startup visum en netwerk	Informatie op een makkelijke manier	Netwerken en partners ontdekken	De markt beter leren begrijpen	De markt beter leren begrijpen
	Doelstelling deelnemer volgens u	Risico beperken	Marktverkenning	Groei in nieuwe markt	Marktverkenning	Marktverkenning	Deel zijn van netwerk	Deel zijn van netwerk	Bedrijven helpen groeien	Creëren van ecosysteem	Banen creëren in regio	ze zoeken connecties om het ecosysteem uit te breiden	Creëren groter ecosysteem
	Funding	Deels	Deels	Deels	Nee	Nee	Deels	Nee	Nee	Deels	Ja	Deels	Nee
	Onderdelen programma	Netwerk, peers, markt kennis	Toegang tot netwerk, praktische hulp en funding	Netwerken, handelsmissies, praktische zaken	Toegang tot netwerk, praktische hulp en funding	Toegang tot netwerk, praktische hulp en funding	funding, netwerk, mentoring, experts, consultant, kantoor, marketing tools	Help with business plan and network	Praktische hulpe en netwerk	Inspiratie, netwerk, peers en het land beter leren kennen	Netwerk, meeting peers en praktische zaken	Inspiratie, netwerk, en praktische hulp	Inspiratie, markt kennis, en het ontmoeten van peers

Figuur 27: cross case inhoud SLP programma

5.2 Belangrijkste bevindingen cross-case analyse

Ten eerste is er groot verschil gevonden tussen de resultaten van de aanbieders en deelnemers. Een voorbeeld is het verschil in doelstellingen tussen beide. Het is duidelijk dat de aanbieders meer gericht zijn op uitdagingen specifiek voor de gemeente/regio, bijvoorbeeld het aantrekken van bedrijven en stedelijke uitdagingen. Deelnemers zijn echter hoofdzakelijk op zoek naar inspiratie en netwerk. Deze

doelstellingen staan dus redelijk ver van elkaar af. Daarnaast geeft een groot deel van de aanbieders aan een strenge selectie te hanteren terwijl de deelnemers voor het vooral aangeven dat het programma waaraan is deelgenomen geen strenge selectiecriteria hanteren. Ook is er geen direct een onderscheidt te maken tussen programma's die bedrijven naar Nederland willen halen ten opzichte van de internationale programma's.

De proposities zijn voor een groot deel van toepassing op de resultaten in dit onderzoek. Op basis van de interviews blijkt echter dat de bevindingen complexer zijn dan eerder beschreven. Dit is overigens niet verrassend, gezien de breedte van het thema soft landing en alle verschillende risico's die als variabelen meegenomen kunnen worden. Toch is bij alle vier de proposities steun gevonden. De proposities zijn iets aangescherpt, wijzigingen ten opzichte van eerder geformuleerde proposities zijn onderstreept. Bij propositie 1 is de kritische succesfactor ervaring verwisseld voor netwerk. Ervaring is net als netwerk een belangrijke voorwaarde volgens de literatuur, maar netwerk werd vaker bevestigd in de resultaten en zal daarom worden opgenomen in de propositie. Daarnaast is propositie 2a specifieker gemaakt. Het effect van een ESP is moeilijk meetbaar te maken. Bij SLP ligt de focus voornamelijk op het begeleiden van startups naar een internationale markt, het doel van deze programma's is om risico's te verkleinen. Dit wordt zowel door het desk- als veldonderzoek ondersteund. Propositie 3 is ongewijzigd gebleven. Bij propositie 4 zijn er geen grote wijzingen doorgevoerd. 4A is iets concreter geformuleerd, omdat veel programma's wel contact onderhouden maar dit niet op structurele basis gebeurt.

Propositie 1: Risico's, efficiënties en liabilities van startups

- a) Een van de grootste uitdagingen voor een startup is onvoldoende toegang tot investeerders.
- b) Het hebben van een netwerk is een kritische succesfactor voor het betreden van nieuwe markten.

Propositie 2: Entrepreneurial support programma

- a) SLP's en voornamelijk SLP helpen bij het verkleinen van de risico's bij het betreden van een internationale markt.
- b) In de huidige support programma's wordt er onvoldoende rekening gehouden met de specifieke behoeften van startups

Propositie 3: Internationale expansie voor startups

- a) De grootste drijfveer voor startups om internationaal actief te zijn is groei.

Propositie 4: Inhoud Soft Landing Programma

- a) SLP hebben meestal geen vast format, om hulp te bieden nadat een deelnemer het programma doorlopen heeft. Programma's bieden weinig tot geen hulp nadat het programma is afgelopen.
- b) De belangen van de deelnemers komen niet altijd overeen met de belangen van de aanbieder van de programma's.
- c) Toegang tot funding en het toegang geven tot een netwerk zijn het belangrijkste onderdelen van een soft landing programma.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de resultaten, middels een verklaring en een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

6.1 Samenvatting onderzoek

In huidig onderzoek staan vier thema's centraal bij de zoektocht om antwoord te geven op de hoofdvraag. In de conclusie worden deze vier thema, te weten risico's, ESP's, internationale expansie en inhoud SLP's als richting aangehouden. Om antwoord te geven op de hoofdvraag zal ook deze structuur worden aangehouden, wat zal leiden tot een definitief antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

Het onderzoek toont aan dat startups veel risico's lopen omdat ze kwetsbaarder zijn dan bedrijven die langer bestaan. Veel van deze risico's vallen onder liabilities of smallness en newness, het hebben van een trackrecord en ervaring is belangrijk om risico's te voorkomen. De resultaten bevestigen dat startups kwetsbaar zijn. Wanneer een bedrijf onvoldoende funding tot haar beschikking heeft, is dit een groot risico bij het betreden van (nieuwe) markten.

Op basis van de literatuur wordt geconcludeerd dat ESP's een positief effect hebben op de time to market voor startups. Daarnaast is het belangrijk dat een programma rekening houdt met de specifieke wensen van de deelnemers, om vervolgens het beste resultaat na te streven. Daarnaast zijn de elementen "het netwerk van het programma" en "het bieden van funding voor de startups" een belangrijk onderdeel van het programma. De respondenten bevestigen het belang van deze elementen. 9 van de 12 respondenten geeft aan dat netwerk het belangrijkste onderdeel is van het programma, dit is tevens terug te vinden in de literatuur. Met funding wordt bedoeld de mate waarin het programma de deelnemers in investeringsbehoefte kan voorzien. Dit kan doormiddel van het netwerk of doordat de aanbieder direct zelf kapitaal beschikbaar stelt. Onvoldoende funding is namelijk een groot risico voor een startup wanneer een nieuwe markt wordt betreden. De literatuur beschrijft dat het meten van het succes van een ESP erg ingewikkeld kan zijn, dit wordt door een aantal respondenten bevestigd. De voornaamste reden voor bedrijven om naar het buitenland te gaan is groei. Dit wordt door het grootste deel van de respondenten bevestigd. Daarnaast bevestigen zowel de theorie als de resultaten dat innovatie een belangrijke voorwaarde is om internationaal succesvol te zijn.

Zoals beschreven in de literatuur is het netwerk een van de belangrijkste onderdelen van het SLP. Daarnaast zijn onderdelen praktische hulp en investeringsmogelijkheden belangrijk. Een startup kan in een gat vallen als de organisatie geen hulp meer krijgt, nadat het programma is doorlopen. Uit de reacties van de aanbieders blijkt dat ze allen nog op een bepaalde manier contact onderhouden met de ex deelnemers. Door de respondenten wordt het netwerk als meest belangrijke onderdeel ervaren. De programma's bieden bijna geen mogelijkheid tot investeringen, terwijl dit vanuit de literatuur een belangrijk onderdeel zou moeten zijn. Op basis van de verzamelde gegevens van zowel literatuur als veldonderzoek kan de hoofdvraag worden beantwoord.

Op basis van zowel literatuurstudie als veldonderzoek, is geconcludeerd dat vier elementen van groot belang zijn om de risico's te beperken bij internationalisering. Dit is ten eerste het hebben van ervaring. Door ervaring heeft een ondernemer geleerd van fouten in het verleden. Volgens Haase en Eberl (2019) is dit een belangrijk onderdeel en kan het hebben van ervaring de kans op falen significant verlagen. Daarnaast is de mate van innovatiekracht een belangrijk voorwaarde om succesvol een nieuwe markt te betreden. Innovatie maakt het mogelijk voor een bedrijf om zich makkelijker aan te passen op de omgeving. Voor het betreden van een nieuwe markt is dit dus nog belangrijker, omdat de omgeving vaak in grote mate anders is dan de thuismarkt. Tot slot zijn de

elementen funding en netwerk van groot belang, om internationaal succesvol te kunnen zijn. Beide elementen worden zowel door de literatuur als de resultaten van het veldonderzoek bevestigd. Veel kennis is niet direct toegankelijk, daarom is het belangrijk om een sterk insider netwerk te hebben, op de nieuw te betreden markt (Johanson en Vahlne, 2009).

Al deze onderdelen zijn echter niet standaard onderdeel van het aanbod van SLP's. Zoals de resultaten bevestigen is het netwerk een van de belangrijkste onderdelen van het programma. De meeste programma's zien dit als belangrijkste onderdeel, om hiermee bedrijven zo goed mogelijk te helpen. Door een netwerk kan, zoals in de literatuur staat beschreven, een insider netwerk ontstaan.

Geconcludeerd kan worden dat SLP's weldegelijk bijdragen aan het verlagen van de risico's bij het betreden van internationale markten voor startups. Toch zijn er nog een aantal elementen die ontbreken om alle bovenstaande risico's te kunnen beperken. Op dit moment is het bieden van investeringsmogelijkheden vaak geen standaard onderdeel van het programma. Dit is te zien in de verschillende programma's zoals beschreven in bijlage 5 en wordt dit tevens bevestigd door de respondenten. Slechts 1 deelnemer heeft aangegeven dat dit onderdeel is van het programma. Daarnaast zien we bij de verschillende onderdelen van het programma, niet direct terug dat er hulp wordt geboden bij het verder ontwikkelen van het product/dienst, om zodoende de innovatiekracht te vergroten. SLP's zijn vaak op de omgeving gericht zoals het netwerk waarbij het verder ontwikkelen van het product/dienst geen standaard onderdeel is van het programma. Tot slot wordt er bij weinig programma's rekening gehouden met de ervaring van de founders. Zowel de deelnemers als de aanbieders geven aan dat dit vaak geen standaard onderdeel is van de selectie procedure.

6.2 Discussie

In dit onderdeel worden de discrepanties tussen theorie en praktijk belicht. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen de resultaten van de deelnemers en aanbieders. Vervolgens worden de theoretische- en praktische implicaties toegelicht.

De invloed van SLP's op het beperken van de risico's van internationalisering is tot nu toe beperkt empirisch onderzocht. Met deze studie is getracht hier meer over te weten te komen. Gezien het exploratieve karakter van deze studie zijn er relatief weinig significante bewijsstukken geleverd, welke verbanden er zijn tussen het beperken van de risico's bij internationalisering en SLP. In het onderzoek is echter duidelijk te zien, dat een SLP een positieve bijdrage levert aan het internationaliseringsproces van startups. Omdat er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar het effect van SLP is het moeilijk om de gevonden resultaten te kwantificeren en te vergelijken met de verwachtingen van deelnemers.

Ten eerste zijn er opvallende bevindingen met betrekking tot de doelstellingen in programma's. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat er verschillende doelstellingen zijn van de programma aanbieders en is het maar de vraag is in hoeverre deze aansluiten bij de doelstelling van de deelnemers (Becker et al., 2006). In de literatuur staan een aantal doelstellingen beschreven van ESP's, hierin wordt tot op heden het creëren van banen niet genoemd. Op basis van de resultaten blijkt dit wel degelijk een belangrijke doelstelling van de verschillende aanbieders is. Wat daarnaast opvalt is het verschil in de doelstelling van de aanbieder ten opzichte van de deelnemers. Deelnemers hebben als hoofddoel om groeidoelstellingen te bewerkstelligen en in aanraking te komen met een netwerk. Het doel van de programma aanbieders is om bedrijven naar een bepaalde markt te trekken, wat resulteert in meer werkgelegenheid. 5 van de 6 programma's die zijn opgenomen in het onderzoek zijn gelieerd aan de overheid. De overheid heeft als doelstelling om extra banen te creëren en om startups naar Nederland te halen (Rijksoverheid, 2019). De doelstelling van startups om deel te nemen aan deze programma's

is om groei te bewerkstelligen wat dus niet altijd overeenkomt met de aanbieders (Lukosiute et al., 2019)

Daarnaast gebruiken bedrijven SLP's als marktverkenning waarbij er nog geen definitieve keuze is gemaakt. Aanbieders hebben de doelstelling om deze bedrijven juist naar de markt toe te trekken. Dit kan opnieuw zijn om werkgelegenheid te creëren of om extra inkomsten te genereren (Rijksoverheid, 2019). Dit kan zowel voor een publiek als private programma van toepassing zijn. Het is echter de vraag of het verstandig is om in een te vroeg stadium een nieuwe markt te betreden. Startups kunnen mogelijk in een te vroege fase de stap naar het buitenland maken wat weer extra risico's teweeg brengt (Hugh, 1999) (Harnish, 2002).

Het tweede grote onderscheid dat opvalt tussen de resultaten en literatuur, is het belang van investeringsmogelijkheden. In de literatuur wordt veelvuldig het belang van funding beschreven wanneer een startup de stap naar het buitenland maakt. Het belang wordt in de resultaten bevestigd door de respondenten. Echter, slechts 1 respondent geeft aan dat dit ook een prominent onderdeel van het programma is. Ondanks groot aantal deelnemers onvoldoende funding als een groot risico ziet, wordt het niet actief aangeboden in het programma. Verklarend hiervoor kan zijn dat het gecompliceerd is om de juiste investeringsmogelijkheden te vinden Garg (2017). Ook is het vinden van een match tussen het vinden van een VC en startup lastig, vanwege de verschillende belangen die meespelen. Daarnaast zijn in een de meeste programma's in huidig onderzoek de overheid gefinancierd (Garg, 2017). De overheid heeft echter zelden de bevoegdheid om publiek geld in te zetten voor startup financiering, zoals respondent A4 verklaard.

Het laatste onderscheid dat gemaakt wordt op basis van de literatuur en de resultaten, is het belang van contact nadat het programma is afgerond. In de theorie wordt beschreven dat het belangrijk is om contact te onderhouden met de deelnemers nadat het programma is afgerond (bron), omdat dit anders een negatief effect kan hebben op adolescenten. De meeste respondenten geven aan dat het programma vaak te veel informatie omvat, om alleen tijdens het programma te verwerken. Daarom is een goede opvolging van groot belang. De meeste aanbieders onderstrepen het belang van contact met ex deelnemers te onderhouden. Echter, in praktijk gebeurt dit niet altijd en is het contact na deelname sporadisch of beperkt. Verklarend hiervoor kan zijn dat een follow up geen vast onderdeel is in het programma. Hierdoor zijn programma managers mogelijk niet in gemotiveerd of in staat om na het programma nog hulp te bieden. Bijlage 5 betreft een overzicht van verschillende programma's en diens inhoud. Opvallend genoeg is bij geen enkel van deze programma's nazorg of een contact na afronding standaard aangeboden.

6.3 Praktische implicaties

De bevindingen van huidig onderzoek zijn van waarde voor zowel startups met een ambitie om te internationaliseren als voor programma aanbieders van ESP. Hierbij ligt bewust de focus op ESP in plaats van SLP omdat er tevens ESP's zijn zoals incubators die hulp bieden aan bedrijven die internationaal actief zijn. Het hoofddoel van het onderzoek is om antwoord te geven op de centrale hoofdvraag. Dit moet resulteren in praktische implicaties die gebruikt kunnen worden door zowel startups als ESP programma aanbieders, die meer willen weten over de risico's bij het betreden van nieuwe internationale markten en hoe ze hierbij beste hulp kunnen bieden of geholpen kunnen worden. Het onderzoek bevestigt dat SLP's bijdragen bij het verkleinen van de risico's bij internationalisering. De specifieke acties/onderdelen die hier aan bijdragen zijn:

-Ten eerste is het voor start ups noodzakelijk om te realiseren welke risico's er zijn bij het betreden van een nieuwe internationale markt. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden met externe

risico's zoals de markt, cultuur en economie. Daarnaast moet de onderneming rekening houden met deficiënties zoals smallness en newness bij een markt. Elementen die helpen om deze risico's te verkleinen zijn: ervaring, voldoende een insider netwerk en een innovatief product. Omdat dit redelijk abstracte termen zijn luidt het advies om hiervoor in gesprek te gaan met experts. Dit onderzoek heeft aangetoond dat de internationale startup/soft landing scene open is en het relatief eenvoudig is om te sparren en feedback te krijgen. Een startup kan dus relatief eenvoudig in gesprek gaan met de juiste stakeholders en deze elementen laten valideren door externen. De feedback kan worden gebruikt als extra ervaring en daarnaast kunnen concrete tips worden gegeven die inhoudelijk van toepassing zijn voor het bedrijf zelf.

- Ten tweede, is funding een belangrijk onderdeel voor om succesvol te kunnen internationaliseren. Voldoende mogelijkheden tot funding verhoogd de kans op succes in het buitenland. Wanneer een startup onvoldoende middelen tot haar beschikking heeft, is het van essentieel belang om een programma te zoeken die het contact met investeerders als prominent onderdeel in het programma heeft opgenomen. Een aantal respondenten geeft aan dit niet actief aan te kunnen bieden aangezien het gaat om een publieke organisatie. Ondanks het feit dat de programma aanbieders zelf geen kapitaal beschikbaar stellen, kunnen zij mogelijk wel meer gebruik maken van het netwerk van investeerders om zodoende de bedrijven alsnog in hun behoefte te voorzien. Een mogelijk advies zou dus zijn om ervaren werknemers te betrekken die zich naast het bezighouden met het algemene netwerk van het programma zich ook bezighoudt met een netwerk specifiek gericht op funding. Dit is vaak nog een ontbrekende factor. Netwerk en funding zijn een van de belangrijkste onderdelen van het programma volgens de deelnemers. Daarom is het belangrijk om hiervoor de juiste persoon verantwoordelijk te maken.

- Ten derde is een goed curatieproces van groot belang om een groot programma te kunnen bieden. Curatie is iets waar zowel de aanbieder als deelnemer voordeel aan heeft, omdat hierdoor een selectie gemaakt kan worden op basis van de inhoud van het programma. Naast het in kaart brengen van de verwachtingen is het voor de programma aanbieder belangrijk om te cureren op basis van innovatiekracht, motivatie, coachbaarheid en ervaring. Op dit moment gebeurt dit nog niet volgens een vast format. Daarom luidt het advies om de criteria openbaar te maken. Hierdoor kunnen deelnemers hier in een vroeg stadium aan werken. Daarnaast helpt dit de aanbieders om eenvoudiger te selecteren aangezien de vereisten concreet zijn geformuleerd. Deze voorwaarden kunnen per programma anders zijn omdat niet elke markt/branche waarop het programma is gericht. Wanneer een startup een van deze onderdelen onvoldoende bezit moet overwogen worden of een startup nog wel in aanmerking komt voor het programma. Hier is op voorhand geen vast meetpunt voor te bepalen omdat dit per markt/bedrijf verschilt. Daarnaast kan ook niet op voorhand gezegd worden of een bedrijf klaar is om naar het buitenland te gaan. Het advies is daarom dat de aanbieders de bovenstaande voorwaarden meenemen in hun beoordelen. Daarnaast kunnen zij databases als dealroom.co gebruiken als extra data bron om de informatie uit gesprekken en aanmeldingen extra te valideren.

- Ten vierde is het belangrijk dat aanbieders niet alleen hulp bieden tijdens het programma, maar ook nadat het programma is afgerond. Vaak bestaat een programma uit te veel informatie om te verwerken tijdens het programma. Daarom is een goede recap met een terugkerend programma van belang. Dit helpt om de informatie top op mind te houden en om het succes van het programma over een langere termijn te meten. Wanneer dit niet gebeurt kan de impact van het programma moeilijk in kaart worden gebracht. Het advies is daarom om op basis een vast ritme te communiceren met de alumni en de progressie regelmatig te meten. Hierdoor wordt tevens in kaart gebracht in welke fase een bedrijf zich bevindt, hierdoor kan er in de communicatie meer informatie gedeeld kan die aansluit bij de behoefte van het bedrijf.

-Als laatste en vijfde is het van belang dat programma's voldoende rekening houden met individuele wensen van de programma deelnemers, om zo het maximale resultaat te bewerkstelligen. Om toch een schaalbaar programma te kunnen bieden is het advies om het programma deels plenair in combinatie met onderdelen op maat te bieden, om zodoende de startups het best in hun behoefte te voorzien. Hierdoor wordt het onderdeel waarbij startups van elkaar (peers) leren behouden. Het advies is daarom om het selectieproces tevens te gebruiken om de specifieke behoefte van de deelnemers in kaart te brengen. Hierdoor wordt er niet alleen onderzocht welke kwaliteiten de startup heeft, maar in welke mate het programma kan helpen. Wanneer er in dit laatste onderdeel geen match is kan het programma beperkte waarde toevoegen en zou dit tevens een reden kunnen zijn om een deelnemer niet toe te laten aan tot het programma.

6.4 Beperkingen en aanbevelingen vervolg onderzoek

In het onderzoek zijn er een aantal beperkingen naar voren gekomen:

-Ten eerste zijn er in het onderzoek geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen de risico's van verschillende markten. De respondenten van het onderzoek hebben voornamelijk deelgenomen aan Europese programma's op een enkele uitzonderingen na. Van de 6 aanbieders zijn er twee actief buiten Europa. Het is daarom moeilijk om te garanderen dat alle onderzoeksresultaten representatief zijn op globaal niveau of slechts op Europees niveau. Deels is getracht dit risico te verkleinen door extra input van experts met een globale ervaring. Dit heeft echter niet voor verandering gezorgd in de resultaten en zijn deze daarom voor een groot deel buiten beschouwing gelaten.

Daarnaast heeft het onderzoek niet per branche plaatsgevonden. Zoals in het respondenten overzicht is te zien in hoofdstuk 3.4, zijn er bij startups uit verschillende branches interviews afgenomen zonder dat er een selectie heeft plaatsgevonden op basis van branche. Toch zijn er specifieke branche gerelateerde SLP's. Dit zou kunnen impliceren dat de resultaten anders zouden zijn wanneer het focus zich uitsluitend gericht zou hebben op SLP programma met een specifieke focus. Een voorbeeld hiervan is Fintech, die enkel startups van Fintech onderzoekt.

Ten derde hebben een aantal programma aanbieders het programma moeten aanpassen vanwege Covid-19. Veel programma onderdelen worden alleen nog digitaal aangeboden waar dit eerder wellicht fysiek zou zijn geweest. Het is moeilijk om te bepalen wat de impact van Covid-19 is SLP, maar de verwachting is dat dit op korte en lang e termijn invloed kan hebben. Opvallend is dat verschillende respondenten aangeven dat Covid-19 een positief effect kan hebben op internationalisering. Door middel van digitalisering is het gebruikelijker en dus eenvoudiger om contact op te nemen met partijen over de grens. Een voorbeeld hiervan is het SLP van The Hague Tech, welke volledig is overgegaan op een digitaal programma. De verwachting is dat dit financiële voordelen met zich meebrengt, wat vervolgens geïnvesteerd kan worden in andere middelen bijvoorbeeld investeren of een follow up programma.

Tot slot is er in huidig onderzoek het onderzoek een mate van subjectiviteit. Gedurende het gehele onderzoek is er een weloverwogen methode gebruikt, echter zijn deze niet statistisch onderbouwd en zijn er andere onderzoeken die een andere methoden gebruiken. Het effect van SLP's is tamelijk onderbelicht gebleven in de literatuur en het onderzoek moet daarom uitsluitend gezien worden als exploratief.

Naast de beperkingen zijn erop basis van de resultaten een aantal aanbevelingen te geven voor mogelijk vervolgonderzoek. Om te beginnen is het onderzoek gericht op verschillende SLP's, zonder dat hier rekening is gehouden met de specifieke branche waarop het programma zich gericht. Daarnaast is er geen rekening gehouden met regionale verschillen. Vervolgonderzoek specifiek

gericht op SLP's binnen een specifieke branche kan relevant zijn om binnen een bepaalde regio het aanbod te vergelijken met de inhoudelijke wensen van de startups.

Ten tweede wordt geadviseerd om in vervolgonderzoek uitsluitend respondenten te gebruiken die op dat moment onderdeel uitmaken van een SLP of het programma net hebben afgerond. In het huidige onderzoek heeft een aantal respondenten het programma langer dan een jaar gelden doorlopen, waardoor het ophalen van de informatie mogelijk te veel berust op persoonlijke interpretaties en minder op de daadwerkelijke feiten. Om dit risico te verkleinen zou het advies zijn om uitsluitend respondenten te gebruiken die recent in aanraking zijn geweest met deze programma's.

Ten derde is het advies om in het vervolg de gevolgen van Covid-19 te onderzoeken. Volgens het onderzoek van Hayakawaa en Mukunokib (2021) heeft Covid-19 namelijk een negatieve impact op internationale samenwerkingen en handel (Hayakawaa en Mukunoki, 2021). Anderzijds geeft respondent A2 aan dat Covid-19 juist weer kansen biedt. Het is daarom interessant om dit mee te nemen als variabele in vervolgonderzoek.

Om een beter advies te kunnen geven aan programma aanbieders is het interessant om de specifieke wensen van startups statistisch te onderbouwen met een grotere groep respondenten (N). Door alle elementen van een SLP programma te beoordelen en laten rangschikken kan er een beter beeld worden gevormd, wat als basis gebruikt kan worden voor toekomstige programma's.

Literatuur

- ACE Home. (2021, 20 januari). ACE. <https://ace-incubator.nl/>
- Allen, D.N. and R. McCluskey, 1990, Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, *Entrepreneurship Theory and Practice* 15 (2), 6177.
- Ansoff, H. I. (1958). A Model for Diversification. *Management Science*, 4(4), 392–414. <https://doi.org/10.1287/mnsc.4.4.392>
- Autio, E. and Klofsten, M. (1998) A comparative study of two European business incubators. *Journal of Small Business Management*, 36, 1, 30–43
- Becker, B., & Gassmann, O. (2006). Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities can Learn from them. *The Journal of Technology Transfer*, 31(4), 469–483. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-0008-6>
- Blackburne, G. D., & Buckley, P. J. (2019). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, 52(1), 32–50. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.10.005>
- Briels, M. (2017). Start-ups met een radicale innovatie in de techniek. *Open Universiteit*, 3–5.
- Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., & Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework
- Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530. <https://doi.org/10.2307/2393316>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Bart, C., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32, 110–121.
- Buckley, J. (2019, 1 februari). The international business incubator as a foreign market entry mode. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630116302072>
- Capital GES. (2019, november). The Advantages and Disadvantages of International Expansion.. <https://www.capital-ges.com/the-advantages-and-disadvantages-of-international-expansion/>
- CBBC, 2016. What is Launchpad?
- CBS. (2017), Innovatie en internationalisering Inventarisatie van bronnen en populatieschets. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Chen, Y. (2013). Flying High, Landing Soft. *Emerald insight*, 122–143. <https://doi.org/10.1108/JCE-10-2012-0025>
- Christiansen, J. D. (2009). A Framework For Developing Seed Accelerator Programmes. Cambridge Master Thesis. Cambridge University.
- Clarysse, B., Bruneel, J., and Wright, M. (2011) Explaining growth paths of young technology-based firms: structuring resource portfolios in different competitive environments. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 2, 137–157.

- Clarysse, B., Roure, J., & Schamp, T. (2008). *Entrepreneurship and the Financial Community: Starting Up and Growing New Businesses*. Edward Elgar Publishing.
- Crichton, D. (2014, 25 augustus). TechCrunch is now a part of Verizon Media. Tech Crunch.
- Colombo, M.G. and M. Delmastro, 2002, How Effective Are Technology Incubators? Evidence from Italy, *Research Policy* 31 (7), 1103–1122.
- Denk, N., Kaufmann, L., Roesch, J.-F., 2012. Liabilities of foreignness revisited: A review of contemporary studies and recommendations for future research. *Journal of International Management*, 18, 322-334.
- Editorial team. (2019, 5 november). Accelerator vs Incubator: 5 major differences startup founders need to know. Silicon Canals. <https://siliconcanals.com/news/startups/accelerator-vs-incubator-5-major-differences-startup-founders-need-to-know/>
- Engelman, R. (2015). The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms. *Journal of Technology Management & Innovation*. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242015000100003&script=sci_arttext
- Ende, J. (z.d.). *New Business Development An Innovation Perspective*. Erasmus University Rotterdam.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 337–360
- ESA. (2013). Soft landing for your business in Estonia. esa.ee. http://esa.ee/cms-data/upload/files/Soft_Landing_Brochure.pdf
- Europees Scale-Up Rapport legt vijf belangrijke uitdagingen bloot - Vlerick Business School. (2020). vlerick. <https://www.vlerick.com/nl/research-and-faculty/knowledge-items/knowledge/europees-scale-ups-rapport-legt-vijf-belangrijke-uitdagingen-bloot>
- Franco, M., Haase, H., & Rodini, A. (2020). The Role of Incubators in the Internationalization Process of Incubated SMEs: A Perspective of International Cooperation. *Global Business Review*, 097215092091938. <https://doi.org/10.1177/0972150920919381>
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065–1086. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.12.003>
- Garg, A., & Shivam, A. K. (2017). Funding to growing start-ups. *Research Journal of Social Sciences*, 2017, 22–31. <http://www.aensiweb.net/AENSIWEB/rjss/rjss/2017/July/22-31.pdf>
- Gray, B. J. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 387–420
- Grundstrom, C., Sjorstrom, R., Uddenberg G, A., & Ronnback, A.H. (2012) fast-growing SME's and the role of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16(03), 1240003. <https://doi.org/10.1142/s1363919612400038>
- Gimenez-Fernandez, E. M., Sandulli, F. D., & Bogers, M. (2020). Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms. *Research Policy*, 49(10), 104049. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104049>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.

- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. Retrieved from <http://linking-hub.elsevier.com/retrieve/pii/S0166497203000762>
- Haase, A., & Eberl, P. (2019). The Challenges of Routinizing for Building Resilient Startups. *Journal of Small Business Management*, 57(sup2), 579–597. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12511>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41–54. <https://doi.org/10.1023/b:jott.0000011180.19370.36>
- Hanse, R. J. (2020, 24 februari). 7 redenen waarom Nederland een fantastisch land is voor startende ondernemers. *Holland Startup*. <https://hollandstartup.com/blog/7-redenen-waarom-nederland-een-fantastisch-land-is-voor-startende-ondernemers/>
- Harnish, V., 2002. Mastering the Rockefeller Habits: What You Must Do to Increase the value of Your Growing Firm. Gazelles Inc
- Hayakawaa, K. H. M., & Mukunokib, H. (2021, 1 juni). The impact of COVID-19 on international trade: Evidence from the first shock. *ScienceDirect*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0889158321000149>
- Hueck, H. (2019, 6 november). Nederlandse start-ups in vijf grafieken. *FD.nl*. <https://fd.nl/ondernemen/1315326/nederlandse-start-ups-in-vijf-grafieken>
- Hugh, D. (1999). Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 117–133. <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/208432977>
- Huijgevoort, T. (2012, 28 augustus). The ‘Business Accelerator’: Just a Different Name for a Business Incubator? <https://dutchincubator.nl/wp-content/uploads/sites/5/49.pdf>. <https://dutch-incubator.nl/wp-content/uploads/sites/5/49.pdf>
- Hyun et al, C. (2018, 3 december). Understanding the accelerator from resources-based perspective | Emerald Insight. *emerald*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJIE-01-2018-0001/full/html>
- Iamsterdam. (2018, 23 augustus). International bootcamps. *I amsterdam*. <https://www.iamsterdam.com/en/business/startupamsterdam/initiatives/bootcamps>
- IDISC (2008). Incubator Toolkit. Retrieved November 10, 2012, from <http://www.idisc.net/en/Toolkit.html#>.
- Jain, S. (2016). Growth of startup ecosystems in India. *Growth of startup ecosystems in India*, 152–153. https://www.researchgate.net/profile/Surbhi_Jain19/publication/322735206_Growth_of_Startup_Ecosystems_in_India/links/5a71b7dfaca272e425ee67f2/Growth-of-Startup-Ecosystems-in-India.pdf
- Jaspers, F. (2007). Case study research: Some other applications besides theory building. *Journal of Purchasing and Supply*
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kale, S., & Ardit, D. (1998). Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(6), 458–464. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0733-9364\(1998\)124:6\(458\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0733-9364(1998)124:6(458))

- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33–52. <https://doi.org/10.1177/002224299205600404>
- Khan, Z., & Lew, Y. K. (2018). Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, 27(1), 149–160. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.06.001>
- Lasserre, P. (2017). *Global strategic management*. Palgrave.
- Lee, S.S. and Osteryoung, J.S. (2004) A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management*, 42, 4,
- Leonidou, L. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Strategic Direction*, 27(10), 120–130. <https://doi.org/10.1108/sd.2011.05627jaa.003>
- Lukosiute, K., Jensen, S., & Tanev, S. (2019). Is Joining a Business Incubator or Accelerator Always a Good Thing? *Technology Innovation Management Review*, 7(10), 5–15. <https://doi.org/10.22215/timreview/1251>
- Newman, P. (2013). Attracting Foreign Direct Investment Through “Soft-Landings” Initiatives. *Economic Development Journal*, 20–25. http://www.iedconline.org/clientuploads/directory/docs/EDJ_13_Fall_Newman.pdf
- Malhotra, N. & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach*. London: Pearson Education Limited.
- Mencin, O. (2009). Silicon Valley’s US Market Access Center: The Incubator as a Soft Landing Zone. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 233–241. <https://doi.org/10.5367/000000009789067842>
- Meyer, M. (2003) Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures and public support mechanisms. *R&D Management*, 33, 2, 107–115.
- Mohout, O. (2019, 17 maart). European tech scaleups report 2018. slideshare. <https://www.slideshare.net/omohout/european-tech-scaleups-report-2018>
- Mensink, T. (2020, 23 juli). Startup-investeringen in Nederland ondanks corona niet gedaald. Medium. <https://medium.com/golden-egg-check/startup-investeringen-in-nederland-ondanks-corona-niet-gedaald-99abc048944d>
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019, 3 juni). Kabinet investeert 65 miljoen euro in beleid startups en scale-ups. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/06/03/kabinet-investeert-65-miljoen-euro-in-beleid-startups-en-scale-ups>
- Ministry of Foreign Affairs of Denmark, D.i.I., 2016. Danish Business Centre, Incubation Facilities in Bangalore and New Delhi.
- Okrah, J. N., Nepp, A., & Agbozo, E. (2018). Exploring the factors of startup success and growth. *The Business and Management Review*, Volume 9 Number 3, 2018, 229–237. <https://www.researchgate.net/profile/Exploring-the-factors-of-startup-success-and-growth.pdf>
- Panteia. (2013). Determinanten bedrijfsprestaties. Determinanten bedrijfsprestaties. <https://www.panteia.nl>

- Patton, D. (2014). Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(8), 897–917. <https://doi.org/10.1177/0266242613482134>
- R. (2020). Techleap.nl - Blogs. techleap-2020. <https://www.techleap.nl/articles/>
- Rabobank reserveert flink kapitaal voor ICT-bedrijven die investeren in groei | Executive People. (2020). Executive people. <https://executive-people.nl/632238/rabobank-reserveert-flink-kapitaal-voor-ict-bedrijven-die-investeren-in-groei.html>
- Ratinho, T., Harms, R., & Groen, A. (2010). Are Business Incubators helping ? The role of BIs in facilitating tenants ' development. *Methodology*. Enschede.
- Ruis, A. (2013). Innovatie en internationalisering in het MKB. Panteia, 2013, 3–10. <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/a201351.pdf>
- Saunders, M. N. K. (2011). *Research Methods For Business Students*, 5/e. Pearson.
- Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum – Developer Best Practices*.
- Redmond, WA: Microsoft Press.
- Scillitoe, J. L., & Chakrabarti, A. K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155–167. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.12.002>
- Soetanto, D.P. and Jack, S.L. (2013) Business incubators and the networks of technology-based firms. *The Journal of Technology Transfer*, 38, 4, 432–453.
- Starthubcenters. (2017, 4 Augustus). What is Soft Landing? [starthubcenter.com](https://starthubcenters.com/what-is-soflanding/#:~:text=Purpose,of%20their%20resources%20at%20first). <https://starthubcenters.com/what-is-soflanding/#:~:text=Purpose,of%20their%20resources%20at%20first>.
- Startup Europa. (2018, 9 april). Startup ecosystems better connected. <https://soft-landing.eu/>. <https://soft-landing.eu/>
- Startup Europa. (2018, oktober). Soft-landing for scale-ups in the Netherlands. [Soft-landing.eu](http://soft-landing.eu/wp-content/uploads/2018/07/Soft-landing-Startups-Zoetermeer-Oct.18.pdf). <http://soft-landing.eu/wp-content/uploads/2018/07/Soft-landing-Startups-Zoetermeer-Oct.18.pdf>
- Startup Europe. (2019, 29 maart). The Netherlands. Soft-Landing. <https://soft-landing.eu/ecosystem/zoetermeer/>
- Swanborn, P.G. (2013). *Case studie: wat, wanneer en hoe?*. Boom Lemma uitgevers.
- The Hague business agency. (2021). Soft Landing Programme | The Hague Business Agency. [Businessagency.Thehague.Com](https://businessagency.thehague.com/our-services/soft-landing-programme). <https://businessagency.thehague.com/our-services/soft-landing-programme>
- thehaguesecuritydelta. (2020). Establishing in The Netherlands. [thehaguesecuritydelta.nl](https://www.thehaguesecuritydelta.com/softlanding). <https://www.thehaguesecuritydelta.com/softlanding>
- Tiggeloove, N. en J. Hessels, 2009, *Review: Internationalisering van het Nederlandse MKB*, EIM: Zoetermeer.
- UKIBC, 2016. *Launchpad: The Simple Solution to In-Market Presence*.
- Van den Berg, M. (2013), *Importing, productivity and SMEs: firm-level evidence from the Netherlands*. Discussion Paper Series nr. 13-07. Tjalling C. Koopmans Research Institute. Universiteit van Utrecht.

- Van den Berk, H. (2011). Het succes van business incubators in Nederland. Utrecht University Repostory, 2011, 1–114. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/215889>
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). Het ontwerpen van een onderzoek. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33(1), 147–175. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(03\)00107-0](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(03)00107-0)
- Want to join ESA BIC? Apply for our startup incubation program today! (2021, 7 januari). Space Business Innovation Centre Noordwijk. <https://www.sbicnoordwijk.nl/esa-bic/>
- Wang, X., Chen, A., Wang, H., & LI, S (2017)). Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMES. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 131–145. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1278031>
- Westhead, P., & Wright, M. (2011). *Entrepreneurship* (1ste ed.). Pearson Education Limited.
- Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541–555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc
- Young, C., Ghoshal, S., & Westney, D. E. (2016). *Organization Theory and the Multinational Corporation*. Palgrave Macmillan.
- Yusubova, A., Andries, P., & Clarysse, B. (2019). The role of incubators in overcoming technology ventures' resource gaps at different development stages. *R&D Management*, 49(5), 803–818. <https://doi.org/10.1111/radm.12378>
- Zahra, S. A. and George, G. (2002). International entrepreneurship: research contribution and future directions. M. A. hit, R.D. Ireland, S. M. Camp and D. L. Sexton. *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Oxford: Blackwell, Oxford, pp. 255-288
- Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of international business studies*, 35(6), 524-544.

Bijlage 1 begrippen

Belangrijke definities

In de theorie zijn er een aantal thema's en begrippen die continue terug zullen komen. Daarom wordt er ten eerste een korte beschrijving per begrip gegeven.

Soft landing programma

Soft Landing is een gecontroleerde introductie in een nieuwe markt, met als doel om niet te crashen op buitenlands grondgebied. Het is een programma voor internationale bedrijven die in het buitenland zijn gestart, tractie hebben gekregen en die willen uitbreiden naar een nieuwe markt. Zonder eerst al hun middelen te investeren. Op deze manier neemt de aandacht van het bedrijf niet af, van hun hoofdactiviteiten (Starthubcenters, 2017)

Startup:

Voor dit begrip worden er tal van definities gegeven in de literatuur vanwege de complexiteit en subjectiviteit bij dit begrip. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de meest brede beschrijving in de literatuur, te weten: Een startup is een “high growth, oriented company” Een startup is een jong bedrijf dat zich begint te ontwikkelen en te groeien, het bedrijf bevindt zich in de eerste operationele fase. Over het algemeen maakt een startup gebruik van onbekende of nieuwe business modellen. Hierbij moet het voldoen aan de volgende voorwaarden: niet langer dan vijf jaar bestaan, niet gevormd door splitsing of herstructurering, in een financieringsfase van Serie B of lager en minder dan 50 medewerkers (Jain, 2016)

Internationalisering:

Internationaliseren bestaat uit meer dan slechts het exporteren van goederen. Onderdelen van internationaliseren zijn samenwerking, internationale investeringen en import. Al deze factoren zeggen iets over de mate waarin een bedrijf internationaal actief is. In dit onderzoek ligt bij internationalisering de focus op het betreden van een nieuwe internationale markten (Eim, 2018).

Incubator:

Dit zijn organisaties met als belangrijkste doel het ondersteunen van startende ondernemingen in de eerste levensfase met als doel groei. De reden waarom incubators worden meegenomen in deze studie is omdat ze regelmatig dezelfde eigenschappen hebben als een soft landing programma. Het doel is echter niet altijd om een bedrijf te begeleiden op een nieuwe markt maar kan het tevens om begeleiding in de thuismarkt van een bedrijf gaan. (Berk, 2011).

Accelerator

Dit zijn cohort-gebaseerde programma's van bepaalde duur, die mentorschap en educatieve componenten omvatten. Terwijl traditionele business incubators vaak door de overheid worden gefinancierd, zijn accelerators vaak commercieel. Accelerators zijn vaak competitief, deelnemers dragen vaak een stuk eigendom over in ruil voor begeleiding en coaching. Er zijn ook programma's die een vaste vergoeding vragen.

Bijlage 2 Vertaling constructen naar interviewvragen

1. Toegang tot investering (Okrah et al., 2018) (Westhead et al., 2010).

Vraag voor aanbieder:

In welke mate biedt het programma toegang tot investeringsmogelijkheden?

Vraag voor deelnemer:

In welke mate heeft het programma voor u geholpen bij het bieden tot investeringsmogelijkheden

2. Ervaring als belangrijke eigenschap voor startups (Westhead et al., 2010) (Haase en Eberl, 2019).

Vraag voor aanbieder:

In welke mate is ervaring van de deelnemers een belangrijk onderdeel voor het programma?

Vraag voor deelnemer:

In welke mate bent geselecteerd op basis van uw ervaring?

3. De kwetsbaarheid en risico's van startups (Bruderl et al., 1990)

Vraag voor aanbieder en deelnemer:

Wat zijn volgens u de grootste risico's/uitdagingen waar uw bedrijf mee te maken heeft gekregen?

4. Het effect van SLP (Allen en McCluskey, 1990) (Colombo en Delmastro, 2002)

Vraag voor aanbieder en deelnemer:

Wat zijn volgens u de voordelen van programma's die startups begeleiden?

5. ESP op maat voor de deelnemers (Soetanto en Jack, 2016).

Vraag voor aanbieder en deelnemer:

In welke mate houdt het programma rekening met de specifieke individuele behoeften van de deelnemers als het gaat om de invulling van het programma?

6. Groei door te internationaliseren als startup (Engelman, 2015)

Vraag voor aanbieder en deelnemer:

Wat is volgens u de grootste motivatie voor een startup om een nieuwe internationale markt te betreden?

Wat zijn volgens u de voordelen voor een startup om internationaal actief te zijn?

7. Nazorg als onderdeel van het programma (Bruderl et al., 1990).

Vraag voor aanbieder:

Wat gebeurt er op het moment dat een deelnemer het programma heeft doorlopen?

Vraag voor aanbieder en deelnemer:

Wat gebeurt er op het moment dat een deelnemer het programma heeft doorlopen?

8. Overeenstemming doel tussen programma aanbieder en deelnemer (Engelman, 2015)

Vraag voor aanbieder:

Kunt u de doelstelling van het programma toelichten?

Wat zijn volgens u de doelstellingen van de deelnemende bedrijven?

Vraag voor deelnemer:

Wat was voor u de reden om deel te nemen aan een Soft Landing Programma?

Wat was volgens u de doelstelling van de programma aanbieder?

9. Contact met investeerders als onderdeel van het programma (Grimaldi & Grandi, 2005) (Esa, 2013) (Chen, 2013)

Vraag voor aanbieder:

In welke mate biedt het programma toegang tot investeringsmogelijkheden?

Vraag voor deelnemer:

In welke mate heeft het programma u geholpen om in aanraking te komen met investeringsmogelijkheden?

Bijlage 3 Vragenlijst interviews

Vragenlijst voor aanbieders

Algemeen	
1. Wat is de naam van het programma waarvoor u werkzaam bent?	
2. Waar is het programma gevestigd?	
3. Hoe zou u het type programma omschrijven?	
4. Wat is de duur van het programma?	
5. Gaat het om een privaat of publiek programma?	
6. Hoeveel werknemers zijn er werkzaam voor dit programma?	
7. Hoeveel deelnemers hebben er inmiddels deelgenomen aan het programma?	
Risico's, efficiënties en liabilities	
8. Welke groei risico's ziet u bij startups die deelnemen aan het programma?	
9. Waar selecteren jullie deelnemers van het programma op?	
10. In hoeverre wordt ervaring meegenomen in het selectie proces?	
11. In hoeverre wordt de mate van innovatiekracht van het bedrijf meegenomen in het selectieproces?	
12. In welke mate houdt het programma rekening met de specifieke individuele behoeften van de deelnemers als het gaat om de invulling van het programma?	
13. In welke mate is investeringsmogelijkheden een risico voor deelnemers?	
Entrepreneurial support programma's	
14. Wat zijn volgens u de grootste voordelen van entrepreneurial support programma's?	
4: Internationale expansies voor startups	
15. Wat waren voor u de grootste risico's bij het betreden van een nieuwe internationale markt?	
16. Wat is volgens u de grootste motivatie voor een startup om een nieuwe internationale markt te betreden?	

17. Wat zijn volgens u de voordelen voor een startup om internationaal actief te zijn?	
Soft Landing Programma	
18. Kunt u de doelstelling van het programma toelichten?	
19. Wat zijn volgens u de doelstellingen van de deelnemende bedrijven?	
20. In welke mate biedt het programma toegang tot investeringsmogelijkheden?	
21. Kunt u toelichten welke thema's/onderdelen in het programma behandeld worden?	
22. Wat is volgens u het belangrijkste onderdelen van het programma?	
23. Zijn er volgen u thema's/onderdelen in het programma die ontbreken?	
24. Hoe helpt het programma de deelnemers om nieuwe internationale markten te betreden?	
25. Werkt het programma samen met andere programma's in andere landen?	
26. Wat zijn volgens u de voordelen die het programma heeft bij deze internationale samenwerking?	
27. Waarin onderscheidt het programma zich ten opzichte van andere programma's?	
28. Wat gebeurt er op het moment dat een deelnemer het programma heeft doorlopen?	
29. Hoe wordt het succes van het programma gemeten?	
30. Kunt u de doelstelling van het programma toelichten?	

Vragenlijst voor deelnemers

Algemeen	
1. Kunt u mij iets vertellen over het bedrijf waarvoor u werkzaam bent?	
2. Wat is uw functie in het bedrijf?	
3. Wat is uw relatie met Soft Landing Programma's?	

4. Wat is de naam van het programma waaraan u heeft deelgenomen?	
5. Waar is het programma gevestigd?	
6. Hoe zou u het type programma omschrijven?	
7. Wat is de duur van het programma?	
Risico's, deficiënties en liabilites	
8. Wat zijn volgens u de grootste risico's/uitdagingen waar uw bedrijf mee te maken heeft gekregen?	
9. Heeft u een selectie proces moeten doorlopen voordat u kon deelnemen aan het programma?	
10. In welke mate benut u geselecteerd op uw innovatiekracht als organisatie?	
11. In welke mate geselecteerd op uw innovatiekracht als organisatie?	
12. In welke mate was er in het programma ruimte om rekening te houden met uw specifieke individuele behoeften?	
13. In welke mate is investeringsmogelijkheden een risico voor startups?	
Entrepreneurial support programma's	
14. Wat zijn volgens u de grootste voordelen van entrepreneurial support programma's?	
Internationale expansies voor startups	
15. Wat waren voor u de grootste risico's bij het betreden van een nieuwe internationale markt?	

16. Wat was voor u de grootste motivatie om te internationaliseren?	
17. Wat is voor u het grootste voordeel geweest bij internationaal actief zijn?	
Soft Landing Programma	
18. Wat was voor u de reden om deel te nemen aan een Soft Landing Programma?	
19. Wat was volgens u de doelstelling van de programma aanbieder?	
20. In welke mate heeft het programma u geholpen om in aanraking te komen met investeringsmogelijkheden?	
21. Kunt u toelichten welke thema's/onderdelen in het programma naar voren komen?	
22. Wat is volgens u het belangrijkste onderdelen van het programma?	
23. Zijn er volgens u thema's/onderdelen in het programma die ontbreken?	
24. Hoe heeft het programma u geholpen om nieuwe internationale markten te betreden?	
25. Werkt het programma samen met andere programma's in andere landen?	
26. Wat zijn volgens u de voordelen die het programma heeft bij deze internationale samenwerking?	
27. Wat is volgens u het onderscheidend vermogen geweest van het programma?	

28. Wat is er gebeurd nadat u het programma heeft doorlopen?	
29. Hoe wordt volgens u het succes van het programma gemeten?	

Bijlage 4 Cross case analyse

Propositie		A1	A2	A3	A4	A5	A6	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Risico's, deficiënties en liabilities van startups	Groei risico's	Market fit	Te weinig funding en ervaring	Te weinig strategie en marktonderzoek	covid op dit moment	covid op dit moment	Market fit	Not being aware of the risks	Niet hebben van netwerk	Onvoldoende tijd en resources	Te ver vooruit willen kijken	De juiste partners vinden	Talent
	Toegang tot investeringen	Deels	Deels	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja belangrijk	Ja belangrijk	Ja belangrijk	Ja belangrijk	Niet direct een voorwaarde	Ja erg belangrijk
	Selectie criteria	Motivatie	Ervaring	Track record en mate van nieuwheid	Sector en funding	Sector en funding	Mate innovatie en coachbaarheid	Geen strenge selectie	Niet streng maar wel gekeken naar business plan	Een aantal criteria maar was niet streng	Niet streng	track record en motivatie	Product en motivatie
	Selectie o.b.v. ervaring	Ja	Ja	Geen voorwaarden	Deels	Deels	Nee geen criteria	Nee hier is geen rekening mee gehouden	Nee hier is geen rekening mee gehouden	Ja dit was de belangrijkste voorwaarden	Duurzaamheid en ervaring waren de belangrijkste criteria	redelijk, ik ben voornamelijk geselecteerd vanwege mijn netwerk	Deels
Entrepreneurial support programma's	Voordelen	Netwerk	Netwerk	Samenwerken met peers	Netwerk	Netwerk	Hulp ook als er geen specifieke vraag is.	Netwerk	Netwerk en praktische hulp	Netwerk	Netwerk en het bieden van partners	(informal) netwerk	Markt kennis
	Doelstelling	Hulp bij internationale groei	Bedrijven helpen landen in Nederland	Bedrijven helpen met groei	Stedelijke uitdagingen oplossen	Stedelijke uitdagingen oplossen	Aantrekken bedrijven	Praktische hulp	Visum en praktische hulp	Inspiratie	Netwerk en praktische zaken	Netwerk	Netwerk en markt kennis
	Programma op maat	Deels	Nog wel	Ja	Ja	Ja	Deels	Nee	Nee	Nee	Deels	Nee	Nee
Internationale expansie voor startups	Drijfveer	Groei	Groei	Groei	Talent	Talent	Groei	Groei	Persoonlijke doelen	Op zoek naar markt informatie	Leren van Nederlandse markt	Leren over nieuwe markten	Omzet groei
	Voordelen	Groei	Groei	Groei	Talent en groei	Talent en groei	Spreiden risico	Groei	Groei en persoonlijke ontwikkeling	Inspiratie	Netwerk van partners	Veel info tegelijk	spreiden van risico
Inhoud soft landing programma's	Contact na deelname	ja	Overgedragen aan accountmanager	ja	Overgedragen aan accountmanager	Overgedragen aan accountmanager	Ja	nvt	nvt	Te weinig	Ja	Ja nog steeds contact	Nee te weinig
	Doelstelling	Hulp bij internationale groei	Aantrekken bedrijven	Meer banen	Aantrekken bedrijven	Aantrekken bedrijven	Aantrekken bedrijven	Startup visum	Startup visum en netwerk	Informatie op een makkelijke manier	Netwerken en partners ontdekken	De markt beter leren begrijpen	De markt beter leren begrijpen
	Doelstelling deelnemer volgens u	Risico beperken	Marktverkenning	Groei in nieuwe markt	Marktverkenning	Marktverkenning	Deel zijn van netwerk	Deel zijn van netwerk	Bedrijven helpen groeien	Creëren van ecosysteem	Banen creëren in regio	ze zoeken connecties om het ecosysteem uit te breiden	Creëren groter ecosysteem
	Contact investeerders	Deels	Deels	Deels	Nee	Nee	Deels	Nee	Nee	Deels	Ja	Deels	Nee
	Onderdelen programma	Netwerk, peers, markt kennis	Toegang tot netwerk, praktische hulp en funding	Netwerken, handelsmissies, praktische zaken	Toegang tot netwerk, praktische hulp en funding	Toegang tot netwerk, praktische hulp en funding	funding, netwerk, mentoring, experts, consultant, kantoor, marketing tools	Help with business plan and network	Praktische hulpe en netwerk	Inspiratie, netwerk, peers en het land beter leren kennen	Netwerk, meeting peers en praktische zaken	Inspiratie bezoek, netwerken en praktische hulp	Inspiratie, markt kennis, en het ontmoeten van peers

Bijlage 5 SLP's

Voorbeelden invulling SLP's

Programma Soft Landing Startup Europe

Schedule	15 October				
	16 October				
Doing business Group activities Seminars and workshops Consulting/Mentoring Working on strategy	09:00 AM	Welcome message, Pitch fire session & Networking time			
	10:00 AM	PKF Wallast - Talks on: Incorporating / Taxes / Accounting			
	10:30 AM	Welcome message, Pitch fire session with representatives and soft-landers			
	11:00 AM	Workshop: Setting up an international strategy in The Netherlands			
	11:30 AM	Individual mentoring sessions			
	12:00 PM	Lunch Break			
	12:30 PM	Lunch Break			
	1:00 PM	Lunch Break			
	1:30 PM	Road to success: 2 successful companies share their story			
	2:00 PM	Move to CIC			
Combination Softlanding + Mission (Mission activities are optional)	2:30 PM	Individual mentoring sessions			
	3:00 PM	Individual mentoring sessions			
	3:30 PM	Doing business			
	4:00 PM	Work on strategy			
	4:30 PM	Assistance from our team			
	5:00 PM	FinTech Scenario In The Netherlands			
	5:30 PM	Setting up a business in The Netherlands			
	6:00 PM	Venture Café @ CIC Rotterdam			
	6:30 PM	Networking with the group + drinks			
		Dutch incentives for Tech Companies			

(Startup Europe, 2018)

Voorbeeld programma Technopol & Esa

Tehnopol & ESA: your gateways to Estonia

Estonia is a good place for a proof of concept for your new services or products, be it your R&D activities or creative business. Establishing a company in Estonia takes just half an hour. You'll also have convenient access to neighboring markets like Russia, Scandinavia and Baltic countries.

Tallinn Science Park Tehnopol and ESA Tallinn Business Incubators are all here to be your helpful expert in entering the networks and getting all the activities done easily and quickly. Tallinn Science Park Tehnopol provides gateway for your technology based business. ESA Tallinn Business Incubator provides gateway for creative sector or other businesses.

We help to:

- contact Estonian networks that are relevant for your business
- accommodate your business according to your needs
- find personnel for your business
- deal with business procedures and legal matters

About Tehnopol

Tehnopol is a science and business environment for knowledge based companies. Today there are more than 150 companies, Tallinn University of Technology and IT College in Tehnopol.

Tehnopol provides a unique set of value adding business development services, convenient infrastructure and international cooperation opportunities for companies.

Tehnopol has:

- 157 technology based companies (incl. Skype, Fujitsu Services);
- 0.5 hectares of territory for business and leisure time facilities;
- about 34,000 m² of office and R&D space;
- a well-developed set of business services for tenant companies;
- largest business incubator for start-ups in Estonia;
- 12,000 students and over 1,300 researchers nearby;
- 5 active science development centers.

For more information please visit www.tehnopol.ee or contact:

Mr. Jaanus Marti Kangur
Ph. +372 4800212
E-mail: jaanus.kangur@tehnopol.ee

About ESA Tallinn Business Incubators

Business Support and Credit Management Foundation (Estonian acronym ESA) helps to grow new businesses in Tallinn area. ESA's mission is to increase the competitiveness of young enterprises and minimize their start-up risks. To achieve this goal ESA offers a wide range of consulting, training and soft-landing services plus a quality working environment for every new business. ESA also provides access to different financing sources and start-up networks in Estonia and abroad.

ESA Creative Incubator is the 2nd place winner of the Best Science Based Incubator 2010 award, organized by The Technopolity Network and the Centre for Strategy and Evaluation Services (CESIS).

ESA Business Incubators have:

- two general incubators: Demile Business Incubator and Kogi Business Incubator
- Creative Incubator, targeting creative industries' start-ups
- over 60 contractual clients (as of late 2010)
- ca 2400 m² of office and studio/workshop facilities
- skilled and experienced incubators' management team providing assistance, business advice and mentoring throughout the incubation process

For more information please visit www.esa.ee or contact:

Mr. Mart Brouer
Ph. +372 604 0531
E-mail: mart.brouer@esa.ee

Get started in Estonia

We have developed unique service packages in order to provide most convenient soft-landing for foreign companies onto Estonian market.

1. Exploring Estonia

30 EUR package includes:	Amount
Market entry consultations, initial partner search, etc.	First contact before travelling (1h FREE) and help on spot up to 3h
Waiting place with internet access	4h on site
Seminar rooms	2h on site
Additionally for 140 EUR/week:	
Accommodation	5 nights
City map and public transport card	
Local pre-paid mobile card	

2. Starting in Estonia - virtual office

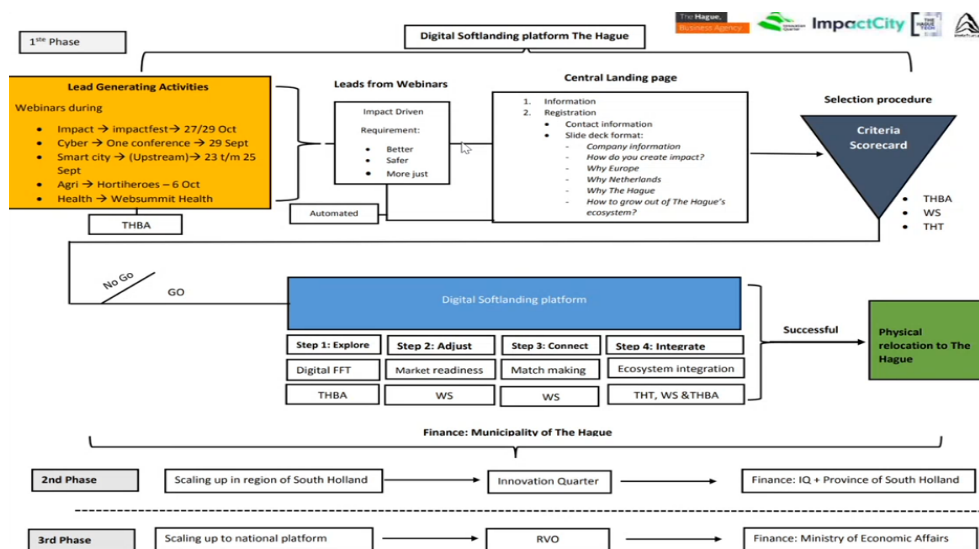
70 EUR package includes:	Amount
Coaching: starting a company, choosing experts, personnel, partners, etc.	4h
Access to the local networks, networking events	
Address and postbox	
Meeting and seminar rooms	3h
Waiting place with internet access	40h
Additionally for 260 EUR:	
Local pre-paid mobile card	
Accommodation	10 nights
City map, public transport card	10 days

3. Starting in Estonia with office

80 EUR/month package includes:	Amount
Coaching: starting a company, choosing experts, personnel, partners, etc.	4h
Access to the local networks, networking events	
Address and postbox	
Meeting and seminar rooms	8h
Additionally for 370 EUR:	
Local pre-paid mobile card	
Accommodation	30 nights
City map, public transport card	30 days
Rent of your own office:	7-10 EUR sqm

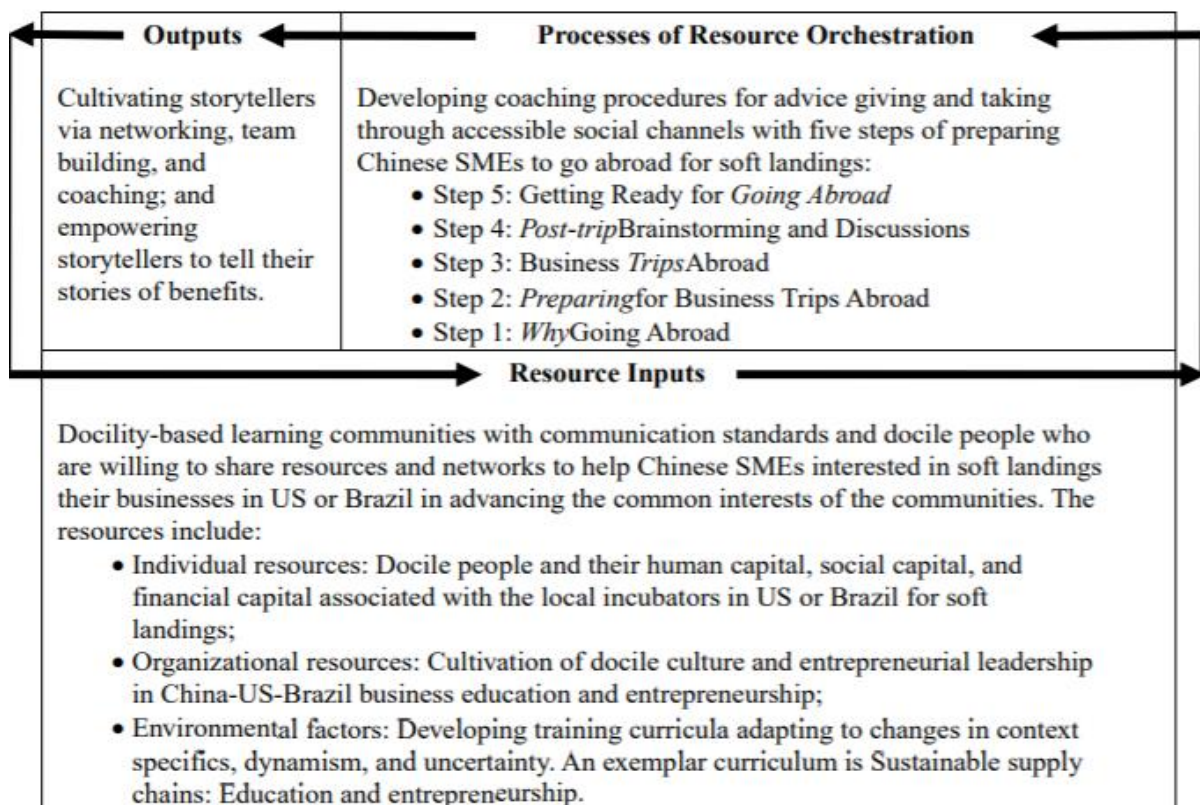
(Esa, 2013)

Voorbeeld programma The Hague Business agency



(The Hague business agency, 2021).

Voorbeeld programma: Fly High Land soft programma



(Chen, 2013)

Bijlage 6 Voorbeeld interview transcript

Op aanvraag is het mogelijk om inzicht te krijgen in alle transcripten van huidig onderzoek

Aanbieder

Programma aanbieders

A1 Aanbieder 1: U Globally - Rodrigo Olmedo (CEO & founder)	
Algemeen	
1. Wat is de naam van het programma waarvoor u werkzaam bent?	Rodrigo is my name. I am from Brazil. I came to the Netherlands on a startup visa 4 years ago. So I had a soft landing myself. We support startups in growing internationally. We focus on the Brazil market since it is a big market. So far it is been crazy. In our first weeks we made a deal with startup EU for a 2 year program to help their start-ups as well. We decided to stay here. We developed a program with several training sessions to make startups ready to go international. Most of the trainings are backed by the government. We are also developing a platform. Startups can subscribe for this platform and receive extra help.
2. Waar is het programma gevestigd?	Den Haag
3. Hoe zou u het type programma omschrijven?	Training program to prepare startups to start their business in new markets with a main focus on Brazil and India. Mix of network and basics of the market.
4. Wat is de duur van het programma?	Majority is 1 week. For the India program this is much longer. For this program we have a longer program 5 months in total.
5. Gaat het om een privaat of publiek programma?	Most of it is public funded
6. Hoeveel werknemers zijn er werkzaam voor dit programma?	We are with 3 people full-time
7. Hoeveel deelnemers hebben er inmiddels deelgenomen aan het programma?	Around 40 startups
Risico's, efficiënties en liabilites	
8. Welke groei risico's ziet u bij startups die deelnemen aan het programma?	First and most important, are you taking as a startup the right decisions. Are you build for scaling or is it better to have some sort of foundation first before you actually scale. It really depends on the type of product or market that you are involved in. When you grow you think of certain topics. GDPR is something a lot of companies underestimate for example. Therefore I would say asking the right help at the right time is very important.

9. Waar selecteren jullie deelnemers van het programma op?	That's a very good question. If the company wants to expand to a specific region with government money it can become a fun trip very simple. If know plenty of examples of companies that go and attends these meeting so they can have a fun time in Amsterdam. Why do you want to come to the country. Also the quality of the team. Are you able to adapt in a new area or market? Do you have the right people. These are important factors for me.
10. In hoeverre wordt ervaring meegenomen in het selectie proces?	That is an important part of the team. Going abroad is basically the same thing as starting again. If you cannot handle that then it's better not to go at all.
11. In hoeverre wordt de mate van innovatiekracht van het bedrijf meegenomen in het selectieproces?	This is a pre-selection criteria I would say. If this product isn't good or innovative enough I wouldn't even bother speaking to them.
12. In welke mate houdt het programma rekening met de specifieke individuele behoeften van de deelnemers als het gaat om de invulling van het programma?	It depends. In my opinion the more tailor made the program the more expensive and some startups don't have a lot of money. Therefore I think it is important to have some sort balance between tailor made programs and more standardised. If it becomes to individual it is sometimes better to hire someone.
13. In welke mate is investeringsmogelijkheden een risico voor deelnemers?	This is partly important. Funding helps to survive, however I do believe a good start-ups should be able to survive by itself.
Entrepreneurial support programma's	
14. Wat zijn volgens u de grootste voordelen van entrepreneurial support programma's?	Getting to meet the right people . I also think a good program should offer a mix of group and individual sessions.
4: Internationale expansies voor startups	
15. Wat waren voor u de grootste risico's bij het betreden van een nieuwe internationale markt?	The most important thing is to have a good product that can adapt to a new market. This also applies to the team. if you are not flexible, it is better to stay in your home market. International expansion is sort of part of the team. It is the same as starting all over again. If you can't handle this it is better not to go at all.
16. Wat is volgens u de grootste motivatie voor een startup om een nieuwe internationale markt te betreden?	Growth and go to a country that's better for people on a personal level. That is why a lot of people leave Brazil for example.
17. Wat zijn volgens u de voordelen voor een startup om internationaal actief te zijn?	Growth is the main reason.
Soft Landing Programma	
18. Kunt u de doelstelling van het programma toelichten?	Help companies with international growth and offering them a network.
19. Wat zijn volgens u de doelstellingen van de deelnemende bedrijven?	Find out the biggest risks and opportunities.

20. In welke mate biedt het programma toegang tot investeringsmogelijkheden?	This is part of the networking part. Usually the startups are already connected to multiple investors. I do believe this is important to facilitate growth.
21. Kunt u toelichten welke thema's/onderdelen in het programma behandeld worden?	Network, talking to peers, getting to understand the market are the most important topics.
22. Wat is volgens u het belangrijkste onderdelen van het programma?	Exchange of information
23. Zijn er volgen u thema's/onderdelen in het programma die ontbreken?	At the moment physical meetings because of covid. Also I would like to offer more investment opportunities during the program
24. Hoe helpt het programma de deelnemers om nieuwe internationale markten te betreden?	With our network mainly. We curate the right partners for the startups
25. Werkt het programma samen met andere programma's in andere landen?	Yes for every program we have several partners. I think this is really important.
26. Wat zijn volgens u de voordelen die het programma heeft bij deze internationale samenwerking?	Knowledge, it is not possible to know everything by yourself. Therefore you will need the knowledge of specific partners. I'm not smart enough to know everything of all the countries in the world. I don't know everything about tax, therefore partners are key.
27. Waarin onderscheidt het programma zich ten opzichte van andere programma's?	Our network is our USP I would say.
28. Wat gebeurt er op het moment dat een deelnemer het programma heeft doorlopen?	They need this contact later, therefore we share a lot of information after the program. Most often is too much info during one week. Therefore sharing info in a later stage is key. Only then the startups are able to process it.
29. Hoe wordt het succes van het programma gemeten?	The amount of companies that go to a new region. And the amount of connection we can make for our clients.
30. Kunt u de doelstelling van het programma toelichten?	The goals of ours is not always aligned with the startups. They want new customers. We want to prepare them. We need to help the startups with structure.

Deelnemer

Zuper Gmb-Leitha Matz (founder & COO)	
Algemeen	
1. Kunt u mij iets vertellen over het bedrijf waarvoor u werkzaam bent?	Zuuper our intend was to expand internationally. We are a fintech company

2. Wat is uw functie in het bedrijf?	Co-founder head of operations for this company.
3. Wat is uw relatie met Soft Landing Programma's?	I was an attendee for the Paris Soft Landing Program.
4. Wat is de naam van het programma waaraan u heeft deelgenomen?	Soft Landing Program EU
5. Waar is het programma gevestigd?	It is located in multiple places, this one was based in Berlin
6. Hoe zou u het type programma omschrijven?	Intents week with a lot of inspiration of the Paris market. To prepare and get a better understanding in Paris.
7. Wat is de duur van het programma?	A bid less than one week.
Risico's, efficiënties en liabilities	
8. Wat zijn volgens u de grootste risico's/uitdagingen waar uw bedrijf mee te maken heeft gekregen?	Not having enough runway I would say. It will take a lot of resources, money and time. This is something you cannot do aside and asks a lot of your focus.
9. Heeft u een selectie proces moeten doorlopen voordat u kon deelnemen aan het programma?	Yes but I must say this went really easy. Of course they had a look at our product and the phase we were in.
10. In welke mate bent u geselecteerd op basis van uw ervaring?	Yes they were specifically looking for people that could also be an influencer in their home country so the ecosystem could be connected even better.
11. In welke mate benut u geselecteerd op uw innovatiekracht als organisatie?	Yes this was really important for them.
12. In welke mate was er in het programma ruimte om rekening te houden met uw specifieke individuele behoeften?	Not a lot, the program was packed so this didn't give me a lot of opportunities for my personal agenda.
13. In welke mate is investeringsmogelijkheden een risico voor deelnemers?	Investment is important to survive, In my experience investors also help startups to stay sharp and help to make better decisions.
Entrepreneurial support programma's	
14. Wat zijn volgens u de grootste voordelen van entrepreneurial support programma's?	The network I would say.
Internationale expansies voor startups	

15. Wat waren voor u de grootste risico's bij het betreden van een nieuwe internationale markt?	Not having enough resources And you don't know what you don't know. This is something you need to find out. These programs really help you with this part.
16. Wat was voor u de grootste motivatie om te internationaliseren?	Scaling and widening your audience.
17. Wat is voor u het grootste voordeel geweest bij internationaal actief zijn?	Fast growth I would say. After success you can easily scale to multiple countries.
Soft Landing Programma	
18. Wat was voor u de reden om deel te nemen aan een Soft Landing Programma?	Condensed information that would have taken months to do just by myself. This is the main benefit from every startup program if you ask me.
19. Wat was volgens u de doelstelling van de programma aanbieder?	Creating a big startup ecosysteem.
20. In welke mate heeft het programma u geholpen om in aanraking te komen met investeringsmogelijkheden?	It was more focused to get a better understanding of the VC landscape in France. Not any specific investment opportunity's.
21. Kunt u toelichten welke thema's/onderdelen in het programma naar voren komen?	- Inspiration - Network - Meeting peers - Get a better understanding of the French startup landscape It was presented like a buffet
22. Wat is volgens u het belangrijkste onderdelen van het programma?	Information on how the market works
23. Zijn er volgen u thema's/onderdelen in het programma die ontbreken?	Maybe helping me after the program, we didn't really stay in touch afterwards this is sort of a shame.
24. Hoe heeft het programma u geholpen om nieuwe internationale markten te betreden?	Mainly on the preparation part
25. Werkt het programma samen met andere programma's in andere landen?	Yes in each hub they have a lot of partners. They have the best connections.

26. Wat zijn volgens u de voordelen die het programma heeft bij deze internationale samenwerking?	Better understanding and meeting peers that are in the same position
27. Wat is volgens u het onderscheidend vermogen geweest van het programma?	Their network, because they are backed by the EU they can open doors that I would never have been able to do myself.
28. Wat is er gebeurd nadat u het programma heeft doorlopen?	Not much to be honest, I haven't really spoken to them afterwards.
29. Hoe wordt volgens u het succes van het programma gemeten?	Good question I never received a survey or anything, so the program couldn't possible measure the impact because the never asked. This is a missed opportunity if you ask me.

Deelnemer 4 : Osind Medi -Mohammad Samheel (Founder & CEO)	
Algemeen	
1. Kunt u mij iets vertellen over het bedrijf waarvoor u werkzaam bent?	Yes of course we are a company working in med tech in rehabilitation. We work on hand therapy for example. I don't need to say how important your hand is. There are many people that have accidents. These are the people we help.
2. Wat is uw functie in het bedrijf?	I am the CEO and founder
3. Wat is uw relatie met Soft Landing Programma's?	I just finished the The Hague tech soft landing program. I have been working in Netherlands for a while now.
4. Wat is de naam van het programma waaraan u heeft deelgenomen?	Soft landing program The Hague tech
5. Waar is het programma gevestigd?	Den Haag, however due to Covid I did a digital version.
6. Hoe zou u het type programma omschrijven?	The program was giving for me more than a year worth of connections. By connections I mean access to people to the right people in the right industry. It is easy to get access to 200 hospitals however you need access to the right persons. This is something the program really helped me with. Because we work together with RVO organisations are willing to help.

7. Wat is de duur van het programma?	3 months program , plus some extra time because there were some personal issues with the program manager.
Risico's, deficiënties en liabilites	
8. Wat zijn volgens u de grootste risico's/uitdagingen waar uw bedrijf mee te maken heeft gekregen?	The biggest risk from my experience is looking to far ahead. You should always work toward concrete milestones. Don't look to far ahead. It is not always possible to have a plan in place for the next 10 months. Make sure you focus on the right stuff so you will survive. Make sure you have enough funding for example is a really important one.
9. Heeft u een selectie proces moeten doorlopen voordat u kon deelnemen aan het programma?	Yes but because it was a government program it wasn't that hard.
10. In welke mate bent u geselecteerd op basis van uw ervaring?	Yes, I needed to fill in an application form. We needed to do a pitch. And also show how you are going to be sustainable. It was quiet easy to fill. They also helped you with your business plan.
11. In welke mate benut u geselecteerd op uw innovatiekracht als organisatie?	This is the first question people ask, have you patented it and they check how innovative your product or service is. So I would say this is the most important factor maybe.
12. In welke mate was er in het programma ruimte om rekening te houden met uw specifieke individuele behoeften?	A lot actually, I had some important meetings during the program with people. I couldn't cancel these meetings and therefore sometimes the program would even reschedule.
13. In welke mate is investeringsmogelijkheden een risico voor deelnemers?	Funding always help to survive as I startup. I also see this with some of mine competitors. Funding will help them to scale faster.
Entrepreneurial support programma's	
14. Wat zijn volgens u de grootste voordelen van entrepreneurial support programma's?	We are a technical company. I think for any startup that's new these programs should give you the infrastructure support, tools for prototyping, support for software, knowledge sharing between startups.
Internationale expansies voor startups	
15. Wat waren voor u de grootste risico's bij het betreden van een nieuwe internationale markt?	Setting something up in a new country. Most often this is the founder. During this time the founder cannot focus on his owns market. This is a big risk I would say. You can deviate from the actual program. I think the founder should be the one setting up a new office international. This helps to put more skin in the game, and therefore taken more seriously.

16. Wat was voor u de grootste motivatie om te internationaliseren?	Finding the right talent and market fit. India wasn't ready for our product. We use the Netherlands to validate our concept and if we have proof we will try to focus on India.
17. Wat is voor u het grootste voordeel geweest bij internationaal actief zijn?	Meeting more expert's in the field.
Soft Landing Programma	
18. Wat was voor u de reden om deel te nemen aan een Soft Landing Programma?	Learn the practicalities and network are the most important ones for me.
19. Wat was volgens u de doelstelling van de programma aanbieder?	They want you to set up in the Hague to create a startup ecosystem. This should result in more jobs and economic growth
20. In welke mate heeft het programma u geholpen om in aanraking te komen met investeringsmogelijkheden?	A lot, they also curate the network. It is not about numbers but quality.
21. Kunt u toelichten welke thema's/onderdelen in het programma naar voren komen?	Network, meeting peers, practicalities etc
22. Wat is volgens u het belangrijkste onderdelen van het programma?	Curating to the Dutch ecosystem. They help you with your go to market strategy.
23. Zijn er volgen u thema's/onderdelen in het programma die ontbreken?	I miss a website as a database for all basic information. Of course you have KvK and RVO but I miss a real focus for foreign startups. I also missed a lot of physical contact because of COVID. This is something I really missed. A mix of digital and physical would be create. Also a before program and a program when you are actually here.
24. Hoe heeft het programma u geholpen om nieuwe internationale markten te betreden?	Curating partners for me
25. Werkt het programma samen met andere programma's in andere landen?	Yes but to be honest I don't know the names.

26. Wat zijn volgens u de voordelen die het programma heeft bij deze internationale samenwerking?	Well, local experts are very important. They are more up to date than companies that are not locally active.
27. Wat is volgens u het onderscheidend vermogen geweest van het programma?	Being flexible in these Covid teams.
28. Wat is er gebeurd nadat u het programma heeft doorlopen?	We are still in contact. The help doesn't stop after the program All though not in a fixed schedule.
29. Hoe wordt volgens u het succes van het programma gemeten?	How many traction they will add to the startup ecosystem in The Hague.