

# Masterthesis Economische Geografie

Auteur: David de Vries

Begeleider en eerste beoordelaar: Dr. V. A. Venhorst

Tweede beoordelaar: Dr. S. Koster

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Rijksuniversiteit Groningen

September 2015



## [INCUBATORS IN GRONINGEN: INTERACTIE TUSSEN STARTUPS?]

Een kwalitatief onderzoek naar de interacties van startups in incubators in de stad Groningen en de rol van agglomeratie-effecten op verschillende schaalniveaus.

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis Economische Geografie. De masterthesis dient ter afsluiting van de master Economische Geografie.

Naar aanleiding van het rapport "Geslaagd in de stad" uit 2013 van onder andere mijn scriptiebegeleider Viktor Venhorst is mijn interesse in ondernemerschap ontstaan. Het onderwerp van deze masterthesis gaat over startende ondernemers in incubators in de stad Groningen en de interactie met de omgeving. Ik hoop dat deze masterthesis interessante inzichten geeft voor zowel geografen als niet-geografen.

Ik heb in de afgelopen 1,5 jaar veel geleerd op het gebied van het schrijven van een masterthesis. Daarvoor wil ik mijn begeleider Viktor Venhorst bedanken. Door de vele afspraken en nuttige feedback kwam het einde van de masterthesis toch stap voor stap in zicht. Verder wil ik de ondernemers bedanken die bereid waren om mee te werken aan de interviews.

Tot slot wil ik mijn vriendin en ouders bedanken voor hun steun en vertrouwen gedurende mijn studietijd.

David de Vries,  
Groningen, september 2015

# Inhoudsopgave

<b>1. SAMENVATTING</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUCTIE</b>	<b>6</b>
2.1 AANLEIDING	6
2.2 VRAAGSTELLING	9
2.2.1 Doel	9
2.2.2 Hoofdvraag	9
2.2.3 Deelvragen	9
2.3 LEESWIJZER	10
<b>3. THEORIE</b>	<b>11</b>
3.1 HET ONTSTAAN VAN DE STARTUP	11
3.1.1 <i>Ontstaan van ondernemerschap</i>	11
3.1.2 <i>Het herkennen van kansen</i>	14
3.1.3 <i>De startup</i>	15
3.2 WELKE ROL NEEMT DE STAD GRONINGEN IN VOOR STARTUPS?	16
3.2.1 <i>De context van de stad Groningen</i>	16
3.2.2 <i>De incubator als vestigingsplaats van de startups</i>	19
3.3 WELKE ROL NEMEN AGGLOMERATIES IN VOOR BEDRIJVEN EN STARTUPS	21
3.3.1 <i>Het economisch belang van steden</i>	21
3.3.2 <i>Diversiteit of specialisatie?</i>	23
3.3.3 <i>Negatieve agglomeratie-effecten</i>	26
3.4 DE ROL VAN KENNIS BINNEN DE AGGLOMERATIEVOORDELEN	26
3.4.1 <i>Human capital en social capital</i>	26
3.4.2 <i>De eigenschappen en overdraagbaarheid van kennis</i>	28
3.4.3 <i>Sociale netwerken</i>	28
3.4.4 <i>Het vastleggen van kennis</i>	29
3.4.5 <i>The knowledge spillover theory of entrepreneurship</i>	29
3.4.6 <i>Spin-offs</i>	31
3.5 CONCEPTUEEL MODEL	32
3.5.1 <i>Toelichting conceptueel model</i>	33
3.6 VERWACHTINGEN	34
<b>4. METHODOLOGIE</b>	<b>36</b>
4.1 VERANTWOORDING VAN METHODE	36
4.2 HYPOTHESES	40
<b>5. RESULTATEN</b>	<b>46</b>
5.1 INTERACTIE BINNEN DE INCUBATOR	46
5.1.1 <i>Het ontstaan en voortbestaan van de startup</i>	46
5.1.2 <i>Locatiekeuze incubator</i>	46
5.1.3 <i>Agglomeratie-effecten en de rol van kennis in de incubator</i>	47
5.2 STAD GRONINGEN	51
5.2.1 <i>Het ontstaan en voortbestaan van de startup</i>	51
5.2.2 <i>Agglomeratie-effecten en de rol van kennis in de stad Groningen</i>	53
5.2.3 <i>Onverwachte factoren stad Groningen</i>	58
5.3 NATIONAAL SCHAALNIVEAU	59
5.3.1 <i>Het ontstaan en voortbestaan van de startup</i>	59

5.3.2 Agglomeratie-effecten en de rol van kennis op nationaal niveau	59
5.3.3 Onverwachte factoren nationaal schaalniveau	62
5.4 INTERNATIONAAL SCHAALNIVEAU	62
5.4.1 Het ontstaan van ondernemerschap	62
5.4.2 Agglomeratie effecten en de rol van kennis voor startups	62
5.4.3 Onverwachte factoren internationaal schaalniveau	64
5.5 FOOTLOOSE	64
5.5.1 Het voortbestaan van de startup	64
5.5.2 Onverwachte factoren footloose	65
<b>6. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN</b>	<b>66</b>
6.1 CONCLUSIE	66
6.2 DISCUSSIE	68
6.3 AANBEVELINGEN	69
<b>7. LITERATUUR</b>	<b>70</b>
<b>8. BIJLAGEN</b>	<b>75</b>
BIJLAGE 1	75
BIJLAGE 2 TRANSCRIPTIES	76
<i>Interview R1</i>	76
<i>Interview R2</i>	82
<i>Interview R3</i>	86
<i>Interview R4</i>	91
<i>Interview R5</i>	96
<i>Interview R6</i>	103
<i>Interview R7</i>	111
<i>Interview R8</i>	118
<i>Interview R9</i>	127
BIJLAGE 3 EMAIL VOOR HET BENADEREN VAN ONDERNEMERS.	136
BIJLAGE 4 INTERVIEW GUIDE	137

## 1. Samenvatting

Nederland heeft zichzelf als doel gesteld om voor het einde van 2016 dé Europese startup locatie te worden. Startende ondernemers binnen de incubators nemen hier een belangrijke rol in. In het beleid van de Gemeente Groningen worden de locaties Launch Cafe en Cube050 aangedragen voor startups. Vanuit de wetenschappelijke literatuur spelen agglomeratie-effecten voor bedrijven op stedelijk niveau een rol. De agglomeratievoordelen binnen deze agglomeratie-effecten kunnen worden samengevat tot lokalisatievoordelen, urbanisatievoordelen en de Jacobs externaliteiten. Agglomeratievoordelen komen tot stand doordat bedrijven in de buurt van andere bedrijven gevestigd zijn. Een betere fysieke nabijheid van bedrijven dan in een incubator is bijna niet haalbaar. In dit onderzoek wordt door diepte-interviews onderzocht welke interacties van startups leiden tot het verkrijgen van toegang tot agglomeratievoordelen, en op welk schaalniveau deze toegang wordt verkregen. De schaalniveaus bestaan uit: de incubator, stad Groningen, nationaal schaalniveau en internationaal schaalniveau. Daarnaast is gekeken in welke mate de interacties van invloed zijn op een locatiekeuze van de startups in de toekomst. Voor de interacties op het gebied van toegang tot agglomeratie-effecten zijn de factoren sociale netwerken, social capital en human capital meegenomen. Uit deze masterthesis is gebleken dat binnen de incubator startups vooral kennis over het onderwerp ondernemerschap uitwisselen. Sociale netwerken zijn van belang voor het verkrijgen van toegang tot kennis en de arbeidsmarkt. Binnen de incubators zijn geen nieuwe startups ontstaan door het in contact komen met andere startups. De geïnterviewde ondernemers beoordelen de aanwezigheid van andere ondernemers binnen incubators positief, maar dit is geen selectie criteria om te vestigen in de incubator. Vooral financiële motieven werden aangedragen in de keuze voor de incubator. Verder zijn imitatieve startups meer actief op het schaalniveau van de stad Groningen. De meer innovatieve startups zijn actief op nationaal schaalniveau en internationaal schaalniveau. Uit deze masterthesis is gebleken dat Cube050 en Launch Cafe aantrekkelijke vestigingslocaties zijn om kennis over ondernemerschap uit te wisselen en kleine kantoorruimtes te huren. De geïnterviewde ondernemers krijgen meestal toegang tot agglomeratievoordelen door middel van hun sociale netwerk buiten de incubator.

## 2. Introductie

### 2.1 Aanleiding

Het stimuleren van ondernemerschap is een veel voorkomend fenomeen in de beleidsagenda's van de overheid. Nederland heeft namelijk zichzelf als doel gesteld om voor het einde van 2016 dé Europese startup locatie te worden (Rijksoverheid, 2014). Oud-Eurocommissaris Neelie Kroes zal het boegbeeld worden van de organisatie Startupdelta dat Nederland op de kaart moet zetten. Niet alleen de internationale positie dient verbeterd te worden, maar ook de positie van de Nederlandse steden voor Nederlandse startups. Deze startups dragen bij aan innovatie, talentontwikkeling en werkgelegenheid (Rijksoverheid, 2014). Startups zullen als vorm van ondernemerschap onderzocht worden binnen deze scriptie. De toename van werkgelegenheid door middel van het genereren van banen bij nieuwe ondernemingen worden ook wel positieve directe effecten genoemd (Birch, 1981). Maar ook indirecte effecten zijn zichtbaar, dit zijn bijvoorbeeld diensten waarvan nieuwe bedrijven gebruik maken. Gemeenten stellen vaak Silicon Valley als voorbeeld voor hun eigen gemeente en willen graag grote innovatieve bedrijven aantrekken (Gemeente Amsterdam, 2014 & Startupdelta, 2015). Het creëren van een aantrekkelijk ondernemersklimaat staat daarin centraal. Bij dit ondernemersklimaat komen verschillende aspecten kijken. Het ondernemersklimaat is belangrijk voor zowel bestaande bedrijven als startups. Naar aanleiding van de Startupdelta (2015) zal de focus binnen deze scriptie op startups liggen.

Vanuit het perspectief van de Nederlandse burger is de interesse in ondernemerschap ook toegenomen. In de periode van 2002 tot en met 2012 is namelijk het aantal mensen tussen de 18 en 64 jaar, die de intentie hebben om een onderneming te starten binnen drie jaren, toegenomen (Van Stel et al., 2014). Tussen het jaar 2002 en het jaar 2008 schommelde dit percentage rond de 5,1 en 6,5 procent (Van Stel et al., 2014). Na het hoogtepunt van de kredietcrisis in 2008 is dit percentage enorm gestegen. Dit percentage is bijna verdubbeld en bedraagt 10,3 procent in 2013 (Van Stel et al., 2014). Hierbij is het goed om te weten dat dit niet per se komt uit noodzaak om te ondernemen vanwege de kredietcrisis. De percentages voor mensen tussen de 18 en 65, die uit noodzaak ondernemer worden, zijn wel licht gestegen. In 2008 bedroeg dit 0,5 procent en in een 2012 kwam dit percentage uit op 0,9 procent, maar dit verklaart niet de toenemende aandacht voor ondernemerschap (Van Stel et al., 2014). In Van Stel et al. (2014) wordt geen eenduidige bron voor de toegenomen interesse in ondernemerschap aangedragen.

Door de Startupdelta (2015) wordt de aandacht voor plaatsbepaling getrokken. Een startup zal een reden hebben voor het vestigen op een bepaalde plaats. Steden worden in dit beleid aangedragen als specifieke hubs voor startups (Startupdelta, 2015). Vanuit het wetenschappelijke oogpunt kan de stad een bepaalde diversiteit met zich meebrengen, dat voor de ondernemer nieuwe kansen creëert (Desrochers & Leppäla, 2011). Deze diversiteit werd voor het eerst bij planologen en stedenbouwkundigen onder de aandacht gebracht door het boek "The death and life of great American cities" van Jane Jacobs in 1961. Door het stimuleren van diversiteit tussen bevolkingsgroepen, bedrijven en beroepsgroepen, zal er uitwisseling van ideeën tussen deze groepen plaatsvinden (Jacobs, 1961). De theorie stelt dat diverse bedrijven met elkaar in contact komen en daardoor van elkaar zullen leren. Dit proces leidt vervolgens tot innovaties. Kortom, de nabijheid van andere ondernemers, bevolkingsgroepen en beroepsgroepen zal voor startups in theorie bijdragen aan innovatie en samenwerking.

Naast de diversiteit van een stad dragen andere factoren bij om in steden te gaan vestigen, namelijk agglomeratievoordelen. Agglomeratievoordelen worden vaak als belangrijke reden aangedragen voor bedrijven die bij elkaar in de buurt gevestigd zijn. De toegang tot deze agglomeratievoordelen zouden beter zijn door de nabijheid van andere bedrijven en kennisinstellingen (Audretsch, 1998). De klassieke agglomeratievoordelen bestaan uit een toegankelijke arbeidsmarkt, kennisdeling tussen bedrijven en lagere transactiekosten (Marshall, 1890). Daarnaast bieden steden toegang tot kennisinstellingen en kunnen bedrijven hiervan profiteren (Criaco et al., 2014). Ponds en Raspe (2015) onderzochten de agglomeratievoordelen en de Ruimtelijke- Economische Ontwikkelingsstrategie van Nederland. In het volgende citaat wordt de waarde daarvan duidelijk: "Nederland heeft een rijke stedelijke structuur, maar Nederlandse steden zijn relatief klein en genereren minder agglomeratievoordelen dan belangrijke buitenlandse agglomeraties. Volgens de OECD is daardoor de economische output van Nederlandse steden relatief laag. Ze stellen dat agglomeratievoordelen kunnen worden vergroot door betere verbindingen tussen de stedelijke gebieden"(Ponds en Raspe, 2015 p. 11). Zij dragen aan om de interactie tussen verschillende stedelijke gebieden te stimuleren, zodat de agglomeratievoordelen van Nederland meer gebruikt worden. Deze position paper richt zich op bestaande bedrijven. In deze scriptie zal er geprobeerd worden om inzicht te krijgen op welk schaalniveau interacties met andere bedrijven leiden tot agglomeratievoordelen voor startups. Er wordt onderzocht welke rol de toegang tot agglomeratievoordelen in het ontstaan en voortbestaan van de startup speelt.

Vanuit het perspectief van agglomeratievoordelen komen er drie kernregio's in Nederland naar voren, namelijk Utrecht en Amsterdam, Den Haag en Rotterdam en de regio Eindhoven (Ponds & Raspe, 2015). De verbondenheid tussen deze regio's zou leiden tot een versterkend effect van agglomeratievoordelen (Ponds & Raspe, 2015). In de Startupdelta (2015) worden er meerdere zogeheten startuphubs geselecteerd dan de drie kernregio's van Ponds & Raspe (2015). Verschillende plaatsen worden in Nederland aangedragen als vestigingsplaatsen voor de startende ondernemer (Startupdelta, 2015). Eén van de startuphubs is de stad Groningen. De stad Groningen ligt binnen Nederland in fysieke afstand relatief ver van de kernregio's af. Toch wordt deze als één van de hubs in het netwerk van startups aangedragen (Startupdelta, 2015). De verbondenheid wordt op lokaal schaalniveau door middel van de stad zelf gezocht. Daarvoor worden de kennisinstellingen in de stad Groningen met 60.000 studenten en 1800 PhDs aangedragen (Startupdelta, 2015). Daarnaast lag de gemiddelde leeftijd van de inwoners van stad Groningen op 36,2 jaar in 2013 en is daarmee na Utrecht en Almere de jongste stad van Nederland (Gebiedsatlas Groningen, 2013). De stad Groningen zal waarschijnlijk van invloed zijn op het ontstaan en voortbestaan van de startup. De vraag die het voor deze scriptie oproept: hoe komt deze interactie tot stand en op welk schaalniveau vindt dit plaats? Dit roept ook vragen op over waar startups hun klanten vandaan halen. Ook roept het de vragen op over waar de ondernemers voor de ontwikkeling van hun producten en diensten hun kennis opdoen of het personeel vandaan halen. Deze interacties zullen op verschillende schaalniveaus plaatsvinden. Hoe belangrijk is de plaats waaruit ze opereren hierin?

In zowel de wetenschappelijke literatuur als het beleid van de overheid spelen agglomeratievoordelen in regio's een rol, maar hoe hangt dit samen met de vestigingsvoorkeur van startups? Door het vestigen binnen een stad krijgt de startup wellicht eenvoudiger toegang tot de veronderstelde agglomeratievoordelen. Eén van de aspecten van agglomeratievoordelen is de nabijheid van andere bedrijven. De grootste fysieke nabijheid van bedrijven zal worden bereikt

wanneer bedrijven daadwerkelijk bij elkaar zitten. In een bedrijfsverzamelgebouw is dit mogelijk. In deze gebouwen kunnen ondernemers bijvoorbeeld het koffiezetapparaat met elkaar delen of zelfs nauw samenwerken. Een bedrijfsverzamelgebouw omvat het onderbrengen van verschillende ondernemingen in een gebouw. Een variant hierop is de incubator. Dit zijn gebouwen die startups ondersteuning bieden in de eerste periode van de start van een bedrijf (Peters et al., 2004). Vaak worden technische bedrijven in incubators ondergebracht (Tamasy, 2007; Grimaldi & Grandi, 2005; Scillitoe & Chakrabarti, 2010). Deze startups moeten door een selectieprocedure om zich te kunnen vestigen in een incubator (Peters et al., 2004; Hansen et al., 2000). In deze technische incubators worden startups geholpen met de factoren technologie, kapitaal en kennis binnen hun startup, zodat de startup versneld hun technologie kan ontwikkelen (Grimaldi & Grandi, 2005). Daarnaast is de verwachting dat ondernemers, die in een gebouw bij elkaar zitten, van elkaar kunnen leren en wellicht innoveren. Maar vindt deze samenwerking daadwerkelijk plaats? Het kan namelijk zo zijn dat de geselecteerde startups in de incubator niet met elkaar samenwerken en de interactie buiten de incubator plaatsvindt. De startups kunnen dan in de incubator nog wel een succes zijn, maar hebben dat niet te danken aan de interactie binnen de incubator. Deze vraag zal onder andere onderzocht worden in deze masterthesis.

In de startupdelta (2015) worden alleen al 95 zogenaamde “coworking” werkplaatsen voor startups aangedragen. Dit geeft aan dat er waarde aan het samenwerken binnen een gebouw wordt toegekend. Ook in de stad Groningen wordt er verwezen naar deze werkplaatsen. Er worden broedplaatsen zoals de Mediacentrale, het Launch Cafe en Cube050 aangehaald (Gemeente Groningen, 2015). In deze masterthesis wordt getracht inzicht in de interactie van de startups in de incubators met de omgeving te verkrijgen. Op welke gebieden vindt er interactie tussen de startups plaats binnen de incubator en is dit een bijdrage voor de aanwezige startups.

In de wetenschappelijke wereld wordt ook onderzoek gedaan naar waar startups ontstaan en welke plaatsgebonden factoren daar van invloed op zijn (Wagner & Sternberg, 2004; Bosma et al., 2008; Acs, 2009; Criaco et al., 2014). In deze onderzoeken worden voornamelijk de rol van kennis, kennis spillovers, human capital en agglomeratievoordelen behandeld (Acs, 2009).

In deze thesis wordt gekeken hoe deze processen samenhangen en van invloed op de ondernemers zijn. De unieke ligging van de stad Groningen roept vragen op over op welk schaalniveau deze processen plaatsvinden. Dragen de ondernemers zelf ook het belang van de nabijheid van andere bedrijven en agglomeratievoordelen aan en op welk schaalniveau vindt dit plaats.

Het faciliteren van deze agglomeratievoordelen zal ook in beeld worden gebracht. Theoretische onderbouwing hiervoor zal gezocht worden in sociale netwerken en human capital. De rol van deze sociale netwerken in de hedendaagse maatschappij worden door verschillende wetenschappers aangedragen (Lin et al., 1981; Castells, 1996; Coleman, 1998 en McCann en Simonen, 2005). Deze sociale netwerken en human capital worden in deze scriptie als middel van de interactie tussen de verschillende schaalniveaus gezien

Vanuit zowel nationaal beleid als lokaal beleid wordt in deze masterthesis een actueel onderwerp behandeld. Dit komt naar voren in het eerder genoemde recente position paper “Agglomeratievoordelen en de Ruimtelijk-Economische Ontwikkelingsstrategie” (2015) van Atlas voor Gemeenten waarin wordt vastgesteld op welk schaalniveau agglomeratievoordelen een rol



spelen. Het onderwerp startups wordt op dit moment in Nederland door de Startupdelta (2015) ook van belang geacht. In deze thesis worden deze twee actuele economische geografisch thema's aan elkaar gekoppeld, zodat dit hopelijk tot nuttige inzichten zal leiden. Daarnaast stelt het college van bestuur van de gemeente Groningen het ondersteunen van startups als prioriteit (Gemeente Groningen, 2015). Deze ondersteuning wordt geboden door het in het najaar te verwachten portaal 'Founded in Groningen' van de gemeente Groningen. Hiermee wordt ook de actualiteit van dit onderwerp in de stad Groningen onderstreept.

De bijdrage van deze masterthesis ligt in het verkrijgen van inzichten in het ontstaan en voortbestaan van de startup en de rol die interactie van startups op de verschillende schaalniveaus op het gebied van agglomeratievoordelen hierin speelt. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

**Welke invloed hebben interacties op verschillende schaalniveaus op het ontstaan en voortbestaan van startups in incubators in de stad Groningen?**

## **2.2 Vraagstelling**

### **2.2.1 Doel**

**Inzicht krijgen in op welke wijze interacties op verschillende schaalniveaus samenhangen bij het ontstaan en voortbestaan van startups in incubators in de stad Groningen.**

### **2.2.2 Hoofdvraag**

**Welke invloed hebben interacties op verschillende schaalniveaus op het ontstaan en voortbestaan van startups in incubators in de stad Groningen?**

### **2.2.3 Deelvragen**

- *Welke interacties zijn er te onderscheiden in het ontstaan en voortbestaan van startups in incubators in de stad Groningen?*
- *Op welke schaalniveau vinden interacties van startups plaats voor startups in incubators in de stad Groningen?*
- *Op welke wijze kunnen startups gebruik maken van interacties in het ontstaan en voortbestaan van de startups in incubators in de stad Groningen?*

## 2.3 Leeswijzer

In het theorie hoofdstuk worden er theoretische antwoorden gezocht op de deelvragen. De onderwerpen ondernemerschap en de startup komen hier aan bod. Vervolgens zal er ingegaan worden op de plaatsbepaling. De rol van de stad Groningen, het Launch Cafe en Cube050 voor de startups staan hier centraal. Daarna wordt de rol van agglomeratie-effecten voor bedrijven en startups besproken. Op welke wijze de interacties bij agglomeratie-effecten tot stand komen, wordt besproken in paragraaf 3.4. Met deze theoretische onderbouwing zullen in paragraaf 3.5 de verwachtingen op basis van de theorie worden weergegeven. Het theoretisch hoofdstuk eindigt met een samenvatting door middel van het conceptueel model.

Het hoofdstuk methodologie komt na de theorie om de onderzoeksmethode te bespreken. In dit hoofdstuk wordt de gekozen methode verantwoord en de hypotheses opgesteld. Verder worden er selectiecriteria opgesteld voor de startups. Een overzicht van de geïnterviewde ondernemers wordt weergegeven. Daarnaast is er een matrix opgesteld aan de hand van de verwachtingen en de resultaten.

De resultaten zullen na de methodologie worden besproken. De verschillende schaalniveaus zullen aan bod komen met bijbehorende thema's. Zowel verwachte resultaten als onverwachte resultaten zijn terug te vinden. Citaten uit de diepte-interviews illustreren de resultaten. Ook de opgestelde hypotheses worden besproken.

Tot slot wordt er een conclusie van deze masterthesis gegeven. Daarbij is een discussie van de masterthesis terug te vinden. Ook worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

### 3. Theorie

Het theorie hoofdstuk is opgebouwd uit verschillende elementen om een antwoord te vinden op de hoofdvraag. Allereerst zal er de deelvraag: *‘Welke interacties zijn er te onderscheiden in het ontstaan en voortbestaan van startups in incubators in de stad Groningen?’* onderzocht worden. De interacties en aspecten van het ontstaan van ondernemerschap worden door middel van wetenschappelijk literatuur in beeld gebracht. Vervolgens zal in de theorie de ligging van de stad Groningen en de rol van de incubator in kaart worden gebracht. De aspecten van ondernemerschap zullen samenhangen met de omgeving en daarmee komt ook de tweede deelvraag, *“Op welke schaalniveau vinden interacties van startups plaats voor startups in incubators in de stad Groningen?”*, in beeld. De ondernemer ziet kansen in zijn of haar omgeving om een bedrijf te beginnen. Dit wordt beïnvloedt door de aanwezigheid van bedrijven en economische activiteiten. Deze interacties tussen bedrijven, mensen en kennisinstellingen worden ook wel agglomeratie-effecten genoemd. Agglomeratie-effecten vinden plaats op verschillende schaalniveaus. Belangrijke eigenschappen van agglomeratie-effecten binnen de literatuur zijn: diversiteit, specialisatie en concurrentie (Jacobs, 1969; Marshall, 1890 & Porter, 1990). De invloeden van deze effecten zijn op verschillende schaalniveaus merkbaar. Om inzicht te krijgen waardoor deze agglomeratie plaatsvinden zal in paragraaf 3.5 een antwoord op de derde deelvraag, *“Op welke wijze kunnen startups gebruik maken van interacties in het ontstaan en voortbestaan van de startups in incubators in de stad Groningen?”*, gezocht worden. Op welke wijze deze interacties gefaciliteerd worden staat daarbij centraal. Malecki (2012) draagt daar onder andere *social capital* voor aan en dit zal in paragraaf 3.5 uiteengezet worden.

#### 3.1 Het ontstaan van de startup

*In deze paragraaf wordt de ondernemer achter de startup bekeken. Daarbij dient duidelijk te worden gemaakt wat ondernemerschap is. Verschillende kenmerken van de ondernemer zullen aan bod komen. Hoe verhouden deze kenmerken zich tot de omgeving? Lokale kenmerken kunnen van invloed zijn op het ontstaan en voortbestaan van ondernemerschap. Op dit lokale schaalniveau kan toegang worden verkregen tot agglomeratie-effecten op andere schaalniveaus. Voor sommige ondernemers zal deze toegang bepalend zijn voor het ontstaan en het voortbestaan van hun onderneming. De relatie van de ondernemer met de omgeving dient goed te worden begrepen, zodat de functie van agglomeratie-effecten voor de startups onderzocht kan worden.*

##### 3.1.1 Ontstaan van ondernemerschap

De standaarddefinitie van een ondernemer is vaak iemand die een bedrijf begint (Lazear, 2004). Maar waar komt ondernemerschap vandaan? Ondernemerschap is door de jaren heen veel onderzocht en er bestaan verschillende interpretaties van ondernemerschap. Cantillon (1680) in Van Praag (1999) was één van de eerste wetenschappers die de ondernemer definieerde. Deze persoon stond volgens Cantillon (1680) in Van Praag (1999) tussen de landeigenaren en loonwerkers in. Ondernemers gingen om met onzekerheden en verdienden hun geld met het kopen en verkopen van diensten en goederen, waarbij de prijs niet vast stond. Het kapitaal voor deze activiteiten werd verleend door de bank. Hierdoor zorgden de ondernemers voor een evenwicht in de markt.

Marshall (1890,1930) in Van Praag (1999) zag een rol weggelegd voor ondernemers als leiders en managers van bedrijven. De ondernemer is in dat geval de drijvende kracht achter vraag en aanbod

van kapitaal en arbeid op de markt voor bedrijven. De uitkomst hiervan was dat de ondernemer ook een bijdrage leverde aan innovatie en kostenminimalisatie.

Zowel Cantillon (1680) als Marshall (1890,1930) zagen de ondernemer als een persoon die verbanden legde tussen arbeid en kapitaal. Dit proces kan alleen plaatsvinden als de factoren kapitaal en arbeid aanwezig zijn. De ondernemer voerde hiermee een plaatsgebonden activiteit uit. Daarmee werden plekken interessanter naar mate er meer kapitaal en arbeid aanwezig waren.

Schumpeter (1939) was één van de eerste wetenschappers, die de ondernemer zag als een persoon die leidde tot innovaties. Schumpeter (1939) omschreef dit als een endogeen proces. Het resultaat is dat de ondernemer meer doet met dezelfde middelen. De veronderstelde innovatie van Schumpeter (1939) heeft betrekking op de vernieuwing van producten, diensten, processen en ideeën. Innovatie vindt haar oorsprong in tekortkomingen van de markt of als middel om de concurrent in de markt voor te blijven. De ondernemer is hierin de persoon, die nieuwe combinaties zag en maakte. Schumpeter (1934) droeg aan dat innovaties leidde tot verandering van economische groei. Er werd onderscheid in vijf typen innovatie gemaakt (Schumpeter, 1939);

- Het uitbrengen van een nieuw product of een variatie op een bestaand product;
- Het toepassen van nieuwe methoden van productie in een bedrijf, die nog niet waren toegepast in desbetreffende sector;
- Het gebruik maken van een andere markt dan gebruikelijk was voor een bepaalde sector;
- Het gebruiken van nieuwe vormen van materialen of halffabricaten door een bedrijf;
- Het implementeren van een andere structuur in een sector, die voor het verminderen of juist creëren van een monopoliepositie zorgt.

Met deze vormen van innovatie zag Schumpeter (1939) dit als de motor voor de economie en technologische vooruitgang.

Daarnaast bracht hij onderscheid in de processen van innovatie, deze processen bestaan uit uitvinding, innovatie, verspreiding en initiatie. De oorsprong vindt plaats in de innovatie. In innovatie werden nieuwe ideeën en combinaties ontdekt. Vervolgens kon dit worden toegepast en worden verspreid. De laatste fase werd gekenmerkt door de initiatie van innovatie door bedrijven. Zij namen een bepaalde uitvinding over en begonnen in deze uitvinding te investeren (Schumpeter, 1939). Met dit proces schetste Schumpeter (1939) een beeld van creatieve destructie. Hierbij begonnen bedrijven in een bedrijfstak, die ontwikkelde uit een innovatie, met elkaar te concurreren. Het gevolg is dat de winsten van deze bedrijven teruglopen en daarmee ook de investeringen terug lopen. Vervolgens ontstond er een nieuwe innovatie die de vorige innovatie overbodig maakte. Bedrijven die niet overgingen op de nieuwe innovatie zullen de concurrentie niet meer aankunnen en verdwijnen uiteindelijk. Volgens Schumpeter (1939) was dit proces onoverkomelijk en draagt dit bij aan economische groei.

In het eerste deel is de oorsprong van ondernemerschap uiteengezet. Dit dient ervoor om de totstandkoming van ondernemerschap te begrijpen. Hiermee wordt de bijdrage in de economie van de ondernemers achter de startups duidelijk. Dit onderzoek zal zich beperken tot de ondernemer die aan het begin staat van de oprichting van een bedrijf. Deze startende ondernemers zullen wellicht bijdragen aan één of meerdere van de bovengenoemde vijf typen van innovatie van Schumpeter (1939). De ingrediënten voor één van deze vijf typen innovatie zullen niet in elke regio of plaats

aanwezig zijn. Dit zal leiden tot verschillen van innovaties en economische activiteiten op verschillende plekken. Startups in de stad Groningen komen eerder in contact met de aanwezige sectoren in Groningen. Op basis van de theorie van Schumpeter (1939) is de verwachting dat er in deze sectoren innovatie plaatsvindt.

Door middel van Schumpeter (1939) wordt er door Dyer et al. (2008) een definitie van innovatieve ondernemers gegeven. In Dyer et al. (2008) komt naar voren, dat een innovatieve ondernemer een nieuwe onderneming opricht dat een unieke positie inneemt ten opzichte van bestaande ondernemingen. Dit kan zijn op basis van de prijs en aanpasbaarheid van producten. Daarbij dient de persoon, die met het originele idee ten opzichte van de bestaande bedrijven kwam, het bedrijf te starten (Dyer et al., 2008). In dit aspect komt een zekere plaatsbepaling naar voren. Het innemen van een unieke positie ten opzichte van andere bedrijven zal immers op een bepaalde plaats of in een bepaalde regio plaatsvinden. Deze regio zal bepaald worden door het schaalniveau waar de ondernemer actief is. Startups in de stad Groningen kunnen ook concurrentie ervaren van bedrijven buiten de stad Groningen. Dit is mogelijk wanneer de startup in een grotere regio dan Groningen actief is. De voorkeur van de klanten van de startup is daarbij essentieel. Klanten kunnen bijvoorbeeld de wens hebben dat hun leverancier in de buurt zit.

De rol van de ondernemer is van belang bij het slagen van de onderneming. Uit het onderzoek van Bhide (2003) bleek dat van de 100 zogeheten high profile startups in Inc. Magazine slechts 12 procent daadwerkelijk met een uitzonderlijk idee het bedrijf was begonnen. Met 88 procent gaf een meerderheid aan dat hun succes vooral te danken was aan het buitengewoon goed profiteren van een normaal idee. Het succes van een startup wordt dus niet alleen bepaald door een uniek idee, product of dienst. Eigenschappen van de ondernemer spelen ook een belangrijke rol in het profiteren van ideeën. Dit sluit aan bij de opvattingen van Schumpeter (1934) en Marshall (1890) dat ondernemers niet per se een innovatief product of dienst hoeven te ontwikkelen.

Verder stelt Bhide (2003) dat opgedane ideeën voortkomen uit het bedrijf waar de ondernemer eerder werkzaam was. Daarmee zijn bestaande bedrijven op bepaalde plekken een factor in het creëren van nieuwe bedrijven.

Innovatieve ondernemers worden door Cliff et al. (2006) gedefinieerd als zij die vragen stellen bij *the rules of the game*. Deze vragen worden gesteld bij bestaande producten of bij bepaalde processen binnen een bedrijf. Cliff et al. (2006) tonen aan dat deze nieuwe ondernemers, die bestaande regels in twijfel trekken, ook daadwerkelijk innovatiever handelen. Daarmee kunnen zij een bron zijn van een verandering binnen een bepaalde sector of vormen zij wellicht een aanleiding tot een nieuwe bedrijfstak. Het stellen van vragen bij *the rules of the game* sluit ook aan bij de vijf typen van innovaties van Schumpeter (1934).

In de Global Entrepreneurship Monitor The Netherlands 2013 (GEM, 2013) wordt in drie typen innovatie onderscheid gemaakt. Deze typen innovatie worden gekenmerkt door de bekendheid van producten voor de potentiële klanten en bestaan uit:

- Product en diensten die volstrekt nieuw zijn voor alle (potentiële) klanten,
- Producten en diensten die voor sommige (potentiële) klanten nieuw zijn,
- Alle potentiële klanten zijn volkomen bekend met het product.

Het is niet van belang of het product al bestaat, maar of het product ook al wordt aangeboden. Daarin speelt het schaalniveau van het aanbod van het product een belangrijke rol. Een bestaande innovatie kan een nieuwe innovatie worden. Dit is mogelijk door een bestaand product in een bepaalde markt in een andere markt aan te bieden. Kortom, het schaalniveau van de markt van een product speelt een rol in de definitie innovatie.

In Cliff et al. (2006) worden er naast de innovatieve ondernemer nog een tegenhanger aangedragen, namelijk de imitatieve ondernemer. Voorbeelden hiervan zijn de vele webwinkels, die zich onderscheiden door een ander product te verkopen. Maar de wijze waarop deze ondernemers te werk gaan zijn veelal hetzelfde. Aldrich en Kenworthy (1999) komen tot dezelfde conclusie en stellen dat het merendeel van de ondernemers slechts een duplicaat zijn van bedrijven. Deze ondernemers nemen routines en producten over van andere bedrijven. Hierin staat de rol van de ondernemer centraal. De ondernemer zal namelijk het bedrijf doen slagen, terwijl het bedrijf op gebied van innovatie minder of niets extra's te bieden heeft ten opzichte van de bestaande ondernemingen.

Het zijn van een ondernemer vraagt specifieke capaciteiten. De positie van deze personen veranderde door de jaren heen. Zo zijn de werkzaamheden van bepaalde managers binnen grote bedrijven bijna hetzelfde als de werkzaamheden van ondernemers (Low & MacMillan, 1988). Voor de achtergrond van de oprichter van de startup kan dit meespelen in de keuze om voor zichzelf te beginnen.

### 3.1.2 Het herkennen van kansen

Ondernemers zijn in meerdere of mindere mate innovatief. De gelijke eigenschap van ondernemers blijft dat zij bepaalde mogelijkheden zien om een economische activiteit te creëren en te benutten. Arrow (1962) stelt dan ook dat wanneer een markt gecreëerd kan worden, deze markt ook gecreëerd zal worden. In deze scriptie zal de rol van de omgeving centraal staan. Niet op elke plaats dient zich dezelfde mogelijkheid aan om een markt te creëren. In deze paragraaf zal het zien van mogelijkheden door de ondernemer in kaart worden gebracht, zodat er de koppeling kan worden gemaakt met verschillende geografische schaalniveaus in volgende paragrafen.

Saras et al. (2003) maken onderscheid in drie vormen van het herkennen van kansen. Ten eerste is er *opportunity recognition*, waarbij bestaande producten door een ondernemer aan bestaande vraag worden gekoppeld. Daarnaast dragen zij *opportunity discovery* aan. Hierbij wordt een bestaand aanbod aan een onbekende vraag gekoppeld of een bestaande vraag aan een onbekend aanbod. Ten slotte kan de ondernemer ook onbekende vraag en aanbod aan elkaar koppelen, dit wordt aangeduid met *opportunity creation*. De laatste twee vormen hebben de meeste raakvlakken met innovatieve ondernemers. Zij voegen immers beiden iets nieuws en onbekends aan de markt toe. Hoe dit proces plaatsvindt op de verschillende schaalniveaus zal onderzocht worden in de dataverzameling.

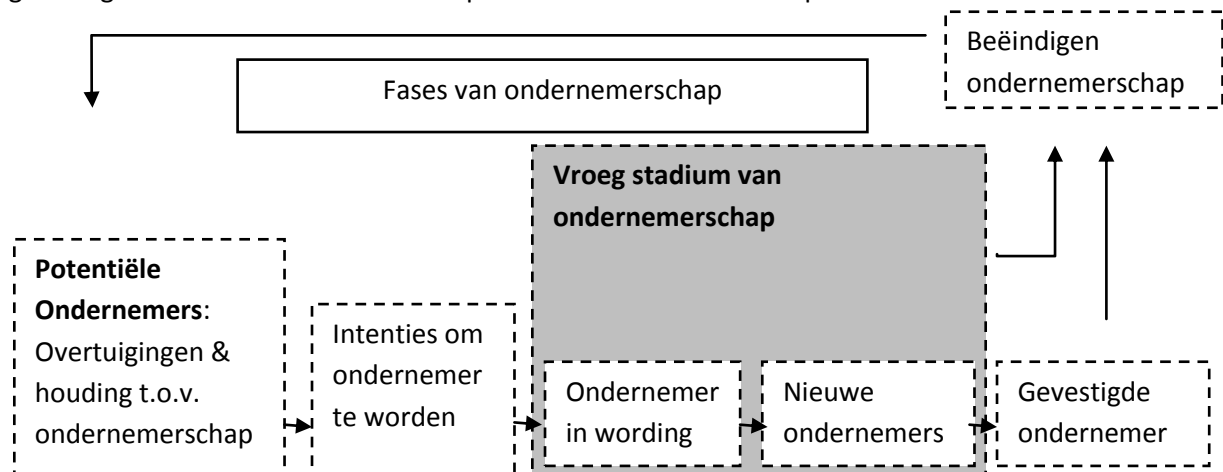
De uiteenzetting van ondernemerschap in deze paragraaf kan samengevat worden door de gehanteerde definitie van ondernemerschap van het Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) in 2013. Centraal Bureau van de Statistiek hanteert namelijk de volgende definitie, opgesteld door de Europese Commissie (2003), van ondernemerschap: "Ondernemerschap is de mentaliteit en het proces waarbij in een nieuwe of een bestaande organisatie economische activiteit wordt gecreëerd en ontwikkeld door het nemen van risico's, creativiteit en/of innovatie te combineren met gezond beheer" (EC, 2003 in CBS, 2013 p. 18).

### 3.1.3 De startup

In figuur 1 zijn alle fases van ondernemerschap terug te vinden. Er dient een duidelijke definitie van startups te worden gegeven om de startups in figuur 1 een plaats te geven. Luger en Koo (2005) brachten het probleem in kaart van het definiëren van deze nieuwe ondernemingen, de zogenaamde startups. Zij geven aan dat er in onderzoeken vaak ad hoc beslissingen, die deels bepaald worden door de aanwezige data, worden genomen voor het definiëren van startups. Zijn bijvoorbeeld zelfstandigen zonder personeel (ZZPers) ook ondernemers? Deze groep kan namelijk gewoon in dienst zijn als ZZPer bij een groter bedrijf. Zij voldoen in dat geval niet aan de eerder genoemde definitie van ondernemerschap van het CBS (2013).

Luger en Koo (2005) komen tot de volgende heldere formulering van startups: "Een nieuwe onderneming, die niet eerder heeft bestaan, met tenminste één betaalde werknemer voor de actieve periode en geen dochteronderneming of onderdeel van een bepaalde keten is" (Luger en Koo, 2005 p. 19). Van Praag en Versloot (2007) komen tot een zelfde soort definitie. Het is daarbij belangrijk dat de ondernemer relatief nieuw in de markt actief is (Van Praag en Versloot, 2007). Daarnaast dienen de ondernemingen actief te zijn en zich onafhankelijk op te stellen. Het zijn vaak kleine bedrijven, maar daarentegen zijn kleine bedrijven niet per se ondernemend (Praag en Versloot, 2007). Van Praag en Versloot (2007) stellen als voorwaarde voor een ondernemend bedrijf; dat het bedrijf niet ouder is dan 7 jaar, het bedrijf minder dan 100 werknemers heeft en het bedrijf nieuw in de markt in. De definitie van Luger en Koo (2005) wordt in deze scriptie gehanteerd.

In figuur 1 is er ook een plek terug te vinden voor de startups. In dit schema zijn in de eerste fase de potentiële ondernemers die nog niet daadwerkelijk een onderneming zijn gestart, maar zij hebben wel een positieve houding ten opzichte van ondernemerschap. Vervolgens zijn er de ondernemers met intentie om binnen de komende drie jaar een onderneming te starten (Xavier et al., 2013). Daarna komen de ondernemers in wording en zij zijn ook daadwerkelijk bezig een onderneming te starten. Zij hebben alleen nog geen geld ontvangen vanuit de onderneming. Nieuwe ondernemers hebben dit integendeel wel. Deze twee typen vormen samen het vroege stadium van ondernemerschap. Daarna komen de gevestigde ondernemers, dit zijn ondernemers die ten minste 42 maanden eigenaar van een onderneming zijn (Xavier et al., 2013). In deze scriptie gaat het om ondernemers uit het vroeg stadium ondernemerschap, hieronder vallen namelijk de startups. Niet alleen de fase waar ze nu inzitten wordt onderzocht, maar ook waar ze vandaan komen en naar toe gaan. Figuur 1 illustreert daarmee het proces van ondernemerschap.



Figuur 1 : Eigen bewerking van "Fases van ondernemerschap" (Xavier et al., 2013)

## 3.2 Welke rol neemt de stad Groningen in voor startups?

In deze paragraaf zal er eerst een relevante profielschets van de stad Groningen en de incubators worden gemaakt, zodat de koppeling met de stad Groningen en de incubators in de theorie paragrafen over agglomeratie-effecten gelijk gemaakt kan worden.

### 3.2.1 De context van de stad Groningen

Fujita & Thisse (2002) stellen dat grote steden een diverse economie kennen en kleine steden hebben juist een meer gespecialiseerde economie met geclusterde activiteiten. Groningen is daarbij een kleine stad met 198.317 inwoners (CBS, 2015). De voornaamste sectoren van groot naar klein zijn: niet-commerciële dienstverlening, commerciële dienstregeling, handel en horeca en de sector landbouw, industrie en bouw (Gemeente Groningen, 2014). Verder focust de gemeente Groningen in het economische beleidsprogramma op de sectoren: healthy ageing, energie, Groningen kennisstad en de creatieve sector (Gemeente Groningen, 2014). De focus van de gemeente Groningen ligt daarmee niet alleen op de grootste gevestigde sectoren. Een gespecificeerde tabel van de werkgelegenheid per sector is terug te vinden in bijlage 1.

De stad Groningen wordt gekenmerkt als dienstestad. In Nederland bestaat de werkgelegenheid voor 81 procent uit de dienstensector tegenover 90 procent in de stad Groningen (Gemeente Groningen, 2013). Daarmee is de verwachting dat de meeste startende bedrijven in de dienstensector actief zijn.

#### Lokale arbeidsmarkt

Bij een volledige arbeidsparticipatie zullen nieuwe banen alleen worden ingevuld door natuurlijke groei van de bevolkingspopulatie of door het aantrekken van arbeidskrachten buitenaf (De Groot et al., 2008). In tabel 1 en 2 is te zien dat in de periode 2012-2013 de beroepsbevolking in Groningen toe neemt, maar het aantal banen niet. Ook het aantal vestigingen met betaald werk is licht afgenomen (LISA, 2015). Er dient wel rekening te worden gehouden met mensen die een baan buiten de gemeente Groningen hebben. Andersom geldt dat 47% van mensen, die werken in de gemeente Groningen, van buiten de gemeentegrenzen komt (Gemeente Groningen, 2014). Het werkloosheidspercentage is gestegen van 13,5% in 2012 naar 14,8% in 2014.

**Tabel 1 Aantal banen in de gemeente Groningen en het aantal vestigingen waar betaald werk wordt uitgevoerd (Bron Lisa, 2015)**

Jaar	Banen totaal	Vestigingen totaal
2009	131.490	13.370
2010	129.760	14.090
2011	134.170	14.840
2012	133.970	15.420
2013	130.190	14.810

**Tabel 2 Totale beroepsbevolking Gemeente Groningen (Bron CBS, 2015)**

Beroepsbevolking; gemeente Groningen 2008-2013	
Perioden	Totaal beroepsbevolking x 1 000
2008/2010	92
2009/2011	93,1
2010/2012	94,8
2011/2013	97,5

De startups zijn bij het zoeken naar arbeidskrachten vooral afhankelijk van de opbouw van de arbeidsmarkt. Het maakt voor de startups immers niet uit of de gezochte persoon werkloos is. De primaire eis zal zijn of de arbeidskracht voldoet aan de gestelde eisen voor de baan. Eerder genoemde sectoren zorgen mede voor de arbeidsmarkt voor de startups. Naast de aanwezige



sectoren bieden kennisinstellingen het aanbod van arbeidskrachtkrachten. Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking is in tabel 3 weergegeven.

**Tabel 3 Beroepsbevolking naar opleidingsniveau in de gemeente Groningen in 2015 (Bron CBS, 2015)**

Opleidingsniveau	Aantal	Percentage	Percentage Nederland
<b>Laag</b>	17.000	15,5%	22,7%
<b>Middelbaar</b>	42.000	38,2%	42,7%
<b>Hoog</b>	51.000	46,4%	33,6%
<b>Totaal</b>	110.000	100%	100%

Glaeser en Maré (2001) stellen dat een groot aandeel hoger opgeleiden in de beroepsbevolking een positief effect heeft op de economische groei. Deze bevindingen worden bevestigd in de kadernota Arbeidsmarktbeleid Groningen (2011). Hierin wordt aangedragen dat 1 procent extra hoogopgeleide personen in de beroepsbevolking resulteert in een lokale werkgelegenheidsgroei van 2,37 procent in Groningen. In tabel 3 is terug te zien dat in Groningen er in verhouding meer middelbare- en hoger opgeleide mensen zijn dan in Nederland. Dit zou daarom positieve effecten moeten hebben op de economische groei.

Een deel van deze hoog opgeleide beroepsbevolking is te danken aan de 50.000 studenten van de RUG en Hanzehogeschool (Gemeente Groningen, 2013). De afgestudeerden zijn daarmee wel potentiële arbeidskrachten voor startups. Deze afgestudeerden wonen voor een deel eerst nog in Groningen bij het zoeken naar een baan. De vraag blijft natuurlijk of deze groep in de stad Groningen blijft. Andersom ligt Groningen verder van andere steden af en daarmee zullen potentiële arbeidskrachten uit de drie kernregio's bereid moeten zijn om de in de stad Groningen te vestigen. In Van Oort et al. (2006) komt ook naar voren dat bedrijven in de regio Groningen de aanwezigheid van een bedrijf een relatief belangrijke vestigingsfactor vinden.

Het succes van een open stedelijke economie hangt af van ruimtelijke factoren (De Groot et al., 2008). Dit is afhankelijk van interne factoren als bevolkingsdichtheid en externe factoren als ruimtelijke interactie met andere steden en regio's (De Groot et al., 2008). De stad Groningen ligt in Noord-Nederland relatief over de weg ver van andere steden af (Van Oort et al., 2006). In tabel 4 op de volgende pagina wordt dit helder geïllustreerd. De gemiddelde afstand buiten de regio waarover toeleverancier relaties plaatsvinden, leggen toeleveranciers veruit de grootste afstanden af. Dit aspect zal waarschijnlijk meespelen voor startups. Opmerkelijk is ook dat de gemiddelde afstand binnen de regio lager ligt dan de overige plaatsen. Leveranciers binnen de regio zitten dus relatief dichtbij en buiten de regio gelijk veel verder weg.

Tabel 4 Bron: Van Oort et al. (2006)

Gemiddelde afstand(km) waarover toeleverancier relaties plaatsvinden			
	Totaal	Binnen de regio	Buiten de regio
Amsterdam	25,1	5,4	37,2
Rotterdam	29,7	4	59,9
Groningen	49,7	3	125
Eindhoven	36,5	4,6	73,7
Stedendriehoek	42,5	4	75,5
Arnhem-Nijmegen	38,4	7,8	66,9
Gemiddelde	34,3	4,9	65,6

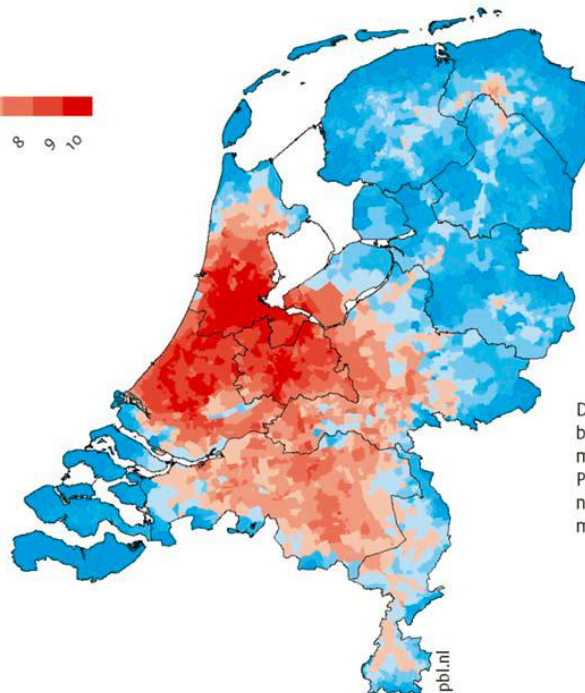
In Van Oort et al. (2006) komt naar voren dat door een gebrek aan afzetvermogen Groningen vooral op zichzelf is aangewezen. Zij komen ook tot de conclusie dat Groningen een relatief gesloten entiteit is. Daarnaast geven de bedrijven in regio Groningen in Van Oort et al. (2006) aan dat ze grote waarde hechten aan toeleveranciers die zich ook in de regio Groningen bevinden.

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu focust in de Ruimtelijk Economisch Ontwikkelingsstrategie(REOS) op drie andere kernregio's dan Groningen, namelijk Utrecht en Amsterdam, Den Haag en Rotterdam en de regio Eindhoven (Ponds & Raspe, 2015). Binnen deze regio's doen zich agglomeratievoordelen voor en wordt een samenwerking tussen de regio's bevordert om elkaar te verstreken. Deze agglomeratievoordelen worden verder in dit hoofdstuk uitgelegd. De verwachting is dat door de afstand van Groningen ten opzichte van de drie kernregio's uit Ponds en Raspe (2015), de toegang tot deze regio's minder goed zal zijn voor startups.

#### De massa van de totale regionale economie

Indicator: 11a

laag - hoog (in decielen)



De massa van de totale economie naar aantal bedrijven (gewogen voor banen) in de regio. De massa van de regio is gebaseerd op zijn centrale PC4 en de omliggende PC4 gebieden, gewogen naar reistijd vanuit de centrale PC4, met een maximale reistijd van 45 minuten.

Versie: 24-1-2013

Bron: LISA, 2012

Figuur 2 geeft postcode 4 gebieden weer en de massa van de totale economie naar aantal bedrijven in de regio (Raspe, 2014).

Los van het feit dat gaswinning in Groningen een economische belang in Nederland inneemt, wordt de stad Groningen van mindere betekenis in de nationale economie gezien (Rekenkamer, 2015). Figuur 2 illustreert de ligging van de stad Groningen en de ligging in de regio. Een hogere indicator duidt aan dat het betreffende postcode gebied meer profiteert van agglomeratiekracht. In het Noorden springt de stad Groningen eruit. Daarmee neemt de stad Groningen toch een unieke ligging in Nederland.

### **3.2.2 De incubator als vestigingsplaats van de startups**

De vestigingslocatie van startups kan op verschillende plaatsen zijn. Eén van de vestigingsplaatsen is de incubator (Startupdelta, 2015). In incubators worden nieuwe ondernemers ondersteund met het opzetten van een bedrijf (Peters & Sundararajan, 2004). De risico's bij het opzetten van een onderneming worden daarmee verminderd.

#### *Achtergrond incubators*

In veel onderzoeken ligt de focus op technologie incubators (Tamasy, 2007; Aerts et al., 2007; Bergek & Norman, 2008; Scillitoe & Chakrabarti, 2010). Het doel van deze incubators is het aanmoedigen van mensen om hun eigen bedrijf op te starten en daarmee hun (innovatieve) product te ontwikkelen (Aernoudt, 2004). Technische vooruitgang leidt tot economische groei is hier vaak de achterliggende gedachte. Mensen werkzaam in de technische industrie bezitten alleen vaak niet de juiste vaardigheden om een eigen bedrijf te starten (Aernoudt, 2004). Daarom voorzien deze incubators in advies op bedrijfsvoering en van financiële middelen (Tamasy, 2007). Daarnaast bieden de incubators ook gedeelde faciliteiten als laboratoria (Tamasy, 2007).

Er zijn naast technologie incubators nog andere type incubators te onderscheiden. Aernoudt (2004) heeft hiervan een duidelijk overzicht gegeven met de verschillende functies van deze incubators. Dit overzicht is terug te zien in tabel 5 op de volgende pagina.

Tabel 5 Typologie van bedrijven incubators (Aernoudt, 2004, p128)

	Achterliggende gedachte	Hoofd doel	Secundair doel	Betrokken sectoren
Mixed incubators	<b>Het zoeken naar de functie van bedrijven</b>	Startups creëren	Werkgelegenheid creëren	Alle sectoren
Incubators gericht op economische ontwikkeling	<b>Regionale ongelijkheid uit de weg nemen</b>	Regionale ontwikkeling	Nieuwe bedrijvigheid stimuleren	Alle sectoren
Technologie incubators	<b>Technologie omzetten in ondernemerschap</b>	Ondernemerschap creëren	Stimuleren van innovatie en technologie startups	Focus op technologie
Social Incubators	<b>Sociale ongelijkheid verminderen</b>	Mensen ondersteunen met lage kansen op de arbeidsmarkt	Creëren van werkgelegenheid	Non profit sector
Research incubators	<b>Het creëren van nieuwe ontdekkingen</b>	Onderzoek doen naar onderwerpen die niet gelijk toepasbaar zijn in economie en maatschappij	Spin-offs genereren	High tech sector

Een ander type zijn research incubators. Deze incubators worden gekoppeld aan universiteiten, zodat studenten hun kennis om kunnen toepassen in een startup. De startups kunnen vervolgens uitgroeien tot succesvolle van spin-offs. Dit proces wordt ook wel het valoriseren van kennis genoemd. Een voorbeeld hiervan in Nederland is de universiteit van Twente. Zij hebben door middel van een incubator tijdelijke plekken aangeboden voor ondernemers. Deze hebben 300 startups gegenereerd met een survival rate van 80 procent (Grimaldi & Grandi, 2005).

Elke incubator heeft een andere achterliggende gedachte en hoofddoel. De betrokken sectoren verschillen ook hierin. Er zijn wel een aantal gedeelde eigenschappen van de incubators, namelijk (Bergek & Norman, 2008):

- Gedeelde kantoorruimte met gunstige huurvoorwaarden voor startups,
- Gedeelde overheadkosten,
- Professionele ondersteuning en advies voor de startup,
- Intern netwerk en relaties naar buiten via het interne netwerk.

In deze masterthesis ligt de focus op startups uit alle sectoren. In tabel 5 vallen deze startups onder de mixed incubators en incubators die gericht zijn op economische ontwikkelingen.

Dat incubators zorgen voor gunstige voorwaarden voor ondernemers is helder. Veel onderzoeken richten zich daarmee op de prestaties van de incubators. Incubators selecteren bedrijven en zijn daardoor deels zelf verantwoordelijk voor het succes en prestatie van de incubator (Bergek & Norman, 2008). Succesvolle bedrijven waren wellicht ook succesvol zonder een incubator.

Binnen deze scriptie zal de positie van de ondernemer ten opzichte van de nabijheid van andere bedrijven worden onderzocht. Dichtere fysieke nabijheid van andere ondernemers dan in incubators is bijna niet haalbaar. Hiermee bieden incubators een interessante locatie om te onderzoeken. Hoe verlopen de interacties binnen zo'n gebouw met andere (concurrerende) bedrijven? Deze interacties zullen aan de hand van de theorieën van agglomeratie-effecten worden onderzocht. In hoeverre zijn de interacties binnen het gebouw van invloed op de startups? Het kan zijn dat de interacties juist buiten het gebouw plaatsvindt. Door middel van de verschillende theorieën in dit hoofdstuk zullen verwachtingen van deze interacties worden opgesteld. Dit zal worden onderzocht door twee incubators in de stad Groningen, die zijn aangedragen door de Startupdelta (2015). Deze twee incubators zijn Cube050 en Launch Cafe in de stad Groningen.

Cube050 noemt zichzelf dé incubator en accelerator van de stad Groningen (Cube050, 2015). Deze incubator ondersteunt student- en alumniondernemers van de Hanzehogeschool en Rijksuniversiteit Groningen en kennisintensieve ondernemers in de regio Groningen (Cube050, 2015). Zij verhuren kantoorruimten en bieden ondersteuning op het gebied van ondernemerschap. Het is een initiatief van de Hanzehogeschool en de RUG. De ligging is op het science park Zernike. Deze ligging zorgt voor fysieke nabijheid van de RUG en Hanzehogeschool (Cube050, 2015). Het ondersteunen van de startups moet bijdragen aan valorisatie.

Naast Cube050 wordt het Launch Cafe in de startupdelta (2015) in de stad Groningen aangedragen als vestigingsplaats. Launch Cafe is gelegen in de binnenstad van Groningen in de Herestraat nabij het Hereplein. Dit is een locatie vlakbij het station en de winkelbinnenstad van Groningen. Het Launch Cafe is in 2012 opgericht en wordt gepresenteerd als coworking kantoor / incubator (Startupdelta, 2015) In dit gebouw kunnen ondernemers flexibele en vaste werkplekken huren (Launch Cafe, 2015). Launch Cafe profileert zich door het samenbrengen van startende ondernemers. Er worden verschillende meetups en evenementen georganiseerd voor startende ondernemers. Ook heeft er zich een community van de startups, die werkzaam zijn in Launch Cafe, gevormd.

Het Launch Cafe is gevestigd in het "Van Elmphuis". In dit gebouw zijn ook andere initiatieven voor startups gevestigd. De instantie Venturelab, die startende ondernemers ondersteunt, is hier ook gevestigd. Daarnaast is er het Fablab terug te vinden. Dit is een concept om voorwerpen in 3d te laten printen en het ontwerp van deze voorwerpen met andere te delen. Door deze ontwerpen te delen kunnen andere mensen er gebruik van maken en wellicht verbeteren. Kortom, het delen van kennis komt in de verschillende organisaties, die gevestigd zijn in het "Van Elmphuis", terug

### **3.3 Welke rol nemen agglomeraties in voor bedrijven en startups**

#### **3.3.1 Het economisch belang van steden**

*In de vorige paragraaf is de locatiebepaling van deze masterthesis behandeld. De startups zijn met een bepaalde reden gevestigd in een incubator in de stad Groningen. In de eerste paragraaf kwam naar voren dat ondernemers kansen zien om economische activiteiten te starten op een bepaalde*

*plaats. Dit kan door middel van een startup. In hoeverre is de stad Groningen van belang in het ontstaan van de startup? Verschillende eigenschappen en actieve sectoren van de stad Groningen zijn aangedragen in dit hoofdstuk. In deze paragraaf wordt er dieper op de rol van agglomeraties ingegaan. Daarmee wordt de rol van de locatie voor bedrijven duidelijk. Dit zal vooral aan de hand van agglomeratie-effecten worden gedaan. Daarbij zullen agglomeratie-effecten in meerdere of mindere mate voordoen in de stad Groningen.*

In de bestseller "The world is flat" van Thomas Friedman (2005) komt Thomas Friedman tot de conclusie dat afstanden in de 21<sup>e</sup> eeuw vervagen en daarmee uitwisseling van kennis, goederen, investeringen en diensten zich vrij over de wereld verplaatsen. Hiermee geeft hij aan dat de plek waarop bedrijven zich bevinden steeds minder van betekenis is voor economische ontwikkelingen en innovaties. Vanuit het perspectief van de economische geografie is dit een interessante stelling. Zijn mensen en bedrijven daadwerkelijk footloose of gaat Friedman (2005) te kort door de bocht. Zien daarmee ondernemers kansen vanuit hun lokale schaalniveau op een internationaal schaalniveau? De stelling brengt met zich mee dat het startups in deze nieuwe wereld vestigen en daarmee wellicht anders tegen locaties aankijken. Voor startups, die de incubator in de toekomst verlaten, betekent dat zij wellicht minder gebonden zijn aan de stad Groningen als vestigingslocatie.

Naast de wereld van Thomas Friedman (2005), waarbij locaties er minder toe doen voor bedrijven, neemt het belang van agglomeraties in werkelijkheid steeds meer toe. De geschiedenis leert dat bedrijven en mensen niet over de ruimte verspreiden maar juist samenkomen in agglomeraties. In 2005 leefde 49 procent van de mensen op de wereld in steden en dit is gestegen tot 53,5 procent in 2014 (Worldbank, 2015). Daarnaast wordt 80% van het wereldwijde BBP in steden verdiend (Worldbank, 2015). Agglomeraties zijn daarmee een reflectie van een onevenredige verdeling van economische activiteiten en economische groei tussen verschillende regio's. De verklaring hiervoor kan zijn dat de toegang tot kennis in steden eenvoudiger is en dit leidt tot economische groei en welvaart (Krugman, 2009). Startups kunnen dit ook als motief zien om zich in steden te vestigen. In Nederland zijn er door Startupdelta (2015) verschillende vestigingsplaatsen voor startups aangedragen met verschillende eigenschappen. Dit zijn veelal Nederlandse steden en worden door dit beleid startup hubs genoemd (Startupdelta, 2015). Op basis van de theorie over de toegankelijkheid van aanwezige kennis van Krugman (2009) is te verwachten dat de stad Groningen, met de verschillende kennisinstellingen, een aantrekkingskracht op startups heeft.

Glaeser en Maré (2001) dragen aan dat er in grotere steden een hogere concentratie van het aantal hoogopgeleide mensen ligt en dit leidt tot een minder evenredige verdeling van de economie. Door een hoog percentage hoger opgeleide inwoners presteren steden economisch beter dan steden met een lager percentage (Gordon & Richardson, 2011). Beide theorieën verwachten hierbij een hogere arbeidsproductiviteit in steden. Deze theorieën ondersteunen het belang van steden in de economie. In de stad Groningen met relatief een groot aandeel van hoog opgeleide personen in de beroepsbevolking zou dit moeten leiden tot positieve economische groei ten opzichte van steden en regio's met een lager opleidingsniveau. Voor startups kan de arbeidsmarkt een reden zijn om in de stad Groningen te vestigen. Daarnaast kunnen startups positieve effecten ervaren door de economische groei die in de stad Groningen hoger ligt dan in steden met een lager opgeleide beroepsbevolking.

### 3.3.2 Diversiteit of specialisatie?

Binnen de literatuur bestaan er over de interactie tussen bedrijven en industrieën verschillende theorieën. Glaeser et al. (1992) geven aan dat de concentratie van specifieke bedrijven in bepaalde agglomeraties leiden tot een toename van *knowledge spillovers*, dit zijn interacties tussen bedrijven die kennis met elkaar delen. Een andere opvatting komt van Jacobs (1969), die juist beweert dat diversiteit in bedrijven leidt tot nieuwe economische kennis en inzichten. Deze interacties worden in deze paragraaf uiteengezet en er wordt de link gelegd met ondernemers.

#### *De schaalvoordelen van Marshall*

Marshall (1890) in Beaudry & Schiffauerovaz (2009) stelt dat industrieën juist specialiseren op bepaalde plekken. De oorzaak hiervoor is dat toeleveranciers voor bepaalde industrieën met elkaar samenwerken en kennis met elkaar uitwisselen. Daardoor zal er een specialisatie in een bepaalde industrie optreden. Een autofabriek, waarbij de toeleveranciers op dezelfde plek gaan zitten, is hier een mooi voorbeeld van. Deze concentratie van bedrijven biedt een verlaging van transactiekosten, dit wordt ook wel *input sharing* genoemd (Marshall, 1890). De kans is ook groter dat er meer gespecialiseerdere toeleveranciers in stedelijke gebieden bevinden door een grotere afzetmarkt (Ponds & Raspe, 2015). Hiermee wordt dan wel verondersteld dat de toeleveranciers dicht bij hun afzetmarkt willen zitten. Ook zijn deze gedeelde toeleveranciers, die aanwezig zijn door de specialisatie van bepaalde industrieën, onderdeel van de factor *input sharing*.

Daarnaast wordt *labor market pooling* door Marshall (1890) aangehaald als één van de agglomeratievoordelen. Dit zijn werknemers in een sterk vertegenwoordigde sector in de regio, die na het verliezen van hun baan sneller een baan vinden in desbetreffende sector. Bedrijven hebben meer keuze in arbeidskrachten door de aanwezigheid van andere bedrijven in hun sector. De kosten voor bedrijven bij het vinden van arbeidskrachten zullen hierdoor lager liggen. Het *matchingsproces* van arbeidskrachten met bedrijven wordt daarom verondersteld beter te zijn in steden (Ponds & Raspe, 2015). Het zoeken van arbeidskrachten zal in de stad Groningen plaatsvinden, maar ook daar buiten. Bijna de helft van de werkzame personen in de stad Groningen komen namelijk van buiten de gemeentegrenzen (Gemeente Groningen, 2014).

Ten slotte draagt Marshall (1890) de *knowledge spillovers* aan. Door de *input sharing* en *labor market pooling* zal er interactie van gespecialiseerde kennis plaatsvinden in desbetreffende industrie, dit draagt bij aan de kennisdeling in de industrie. Deze interacties zijn zowel formeel als informeel. *Face to face* contact speelt hier een belangrijke rol in. Het van elkaar leren door te vergelijken met anderen, is één van de eigenschappen in dit contact (Storper & Venables, 2004). In steden zal dit *face to face* contact eenvoudiger zijn. De nabijheid van andere bedrijven speelt hier een rol in. Door de fysieke nabijheid van andere bedrijven binnen incubators is de verwachting dat *face to face* contact nog eenvoudiger tot stand komt dan in de stad. Deze processen worden gefaciliteerd door *social capital* en sociale netwerken (Malecki, 2012). *Social capital* en sociale netwerken zullen verderop in dit hoofdstuk worden besproken samen met de *knowledge spillovers*.

De agglomeratie theorie van Marshall (1890) en vergelijkbare concepten van Arrow (1962) en Romer (1986) zijn door Glaeser et al. (1992) geformuleerd tot het Marshall-Arrow-Romer (MAR) model. De theorie stelt dat concentratie van een bepaalde industrie in een regio leidt tot *knowledge spillovers* tussen bedrijven en tot innovatie in desbetreffende industrie. Startups zouden hierdoor ook gebaat zijn bij het in de buurt zitten van andere ondernemers en schaalvoordelen ervaren bij het groeien

van hun bedrijf. Bij groei van de startup kan het van belang zijn om de juiste arbeidskrachten te vinden. In dit proces zal *labor market pooling* een positieve bijdrage leveren, omdat de zoekkosten van arbeidskrachten lager ligt. Daarnaast zullen lage transactiekosten de overlevingskansen vergroten.

Glaeser et al. (1992) stellen dat de innovatie beter bij het MAR model beschermd wordt wanneer er een monopolie van de sector aanwezig is. Een kanttekening hierbij is dat door verminderde concurrentie, de bedrijven minder geneigd zijn te innoveren. De noodzaak om door innovatie te concurreren is immers minder aanwezig. De startups krijgen met deze gevestigde bedrijven in hun sector te maken. Deze bedrijven zullen de startups als bedreiging kunnen zien en deze uit de markt willen concurreren.

#### *Jacobs externaliteiten*

Jacobs (1969) draagt aan dat diversiteit van bedrijven en sectoren binnen steden als de motor achter innovaties van bedrijven kan worden gezien. Het gaat daarbij om interacties tussen mensen in steden die bijdragen aan nieuwe ideeën en innovaties. Een meer divers arbeidsaanbod in een stad zal leiden tot meer verschillende economische activiteiten. Verschillende sectoren zullen met elkaar samenwerken en ideeën bij elkaar opdoen, deze interacties leiden volgens Jacobs (1969) tot innovaties.

Door een goede infrastructuur voor transport en communicatie binnen urbane gebieden met de nabijheid van markten en bedrijven binnen deze urbane gebieden zal de samenwerking worden gestimuleerd (Glaeser et al., 1992). Dit zal leiden tot economische groei in steden en dit heeft als uitkomst een innovatief klimaat en technologische vooruitgang.

Het in contact komen met diverse bedrijven wordt gestimuleerd door een incubator. De verwachting is dat bedrijven binnen een incubator in contact komen met andere diverse bedrijven binnen een incubator. Op welke wijze dit contact tot stand komt, zal worden onderzocht in de dataverzameling.

Naast de aanbodkant van bestaande bedrijven is er ook de vraagkant. Reynolds et al. (1994) geven aan dat een hoge diversiteit van de bevolking in dichtbevolkte gebieden leidt tot grotere variëteit van vraag naar producten en diensten. Daarbij zullen nichemarkten gestimuleerd worden (Bosma et al., 2008). Startups zijn startende bedrijven die ook een bepaalde kans in de markt zien. Het zien van kansen in bepaalde nichemarkten in de stad Groningen kan hier één van zijn.

Audretsch & Keilbach (2004) komen tot de conclusie dat een grotere diversiteit leidt tot meer ondernemerschap. Ondernemers kunnen namelijk in een divers urbaan gebied zitten, maar juist de kennis voor ideeën uit een ander divers urbaan gebied halen. In dat geval speelt de toegang tot kennis de grote rol. Op welke manier toegang tot kennis wordt verkregen, wordt verderop in dit hoofdstuk besproken.

Wanneer er parallellen met de product life cycle van bedrijven worden getrokken, dan zijn in het ontstaan van een bedrijfstak de diversificatie van Jacobs van positieve invloed (Beaudry & Schiffauerova, 2009). In latere fase van de product life cycle zal de specialisatie van het MAR model van belang zijn, maar die specialisatie zal op het einde juist groei verhinderen. Voor innovatieve startups is daarmee de verwachting dat interactie met diverse bedrijven heeft geleid tot het ontstaan van de startup.



### *De concurrentie van Porter*

Porter (1990) is van mening dat de aanwezigheid van homogene bedrijfssectoren in een agglomeratie zal leiden tot meer concurrentie in plaats van de samenwerking uit het MAR-model. Deze bedrijven moeten namelijk concurreren met gelijksoortige bedrijven. Hierdoor zal er door bedrijven meer geïnvesteerd worden in R&D om de concurrentie positie te behouden (Combes, 2000). Dit leidt tot meer productieve bedrijven dan bedrijven die zich niet in een clustering van bedrijven uit dezelfde sector bevinden. Dit pleit ervoor dat bedrijven kennis binnen het bedrijf houden en zo hun unieke positie behouden.

Porter (1990) draagt verder aan dat *knowledge spillovers* juist binnen dezelfde bedrijfstak plaatsvinden. Bedrijven zullen geneigd zijn om sneller elkaars innovaties over te nemen (Porter, 1990). Het overnemen van die innovaties worden binnen de theorie van Porter (1990) aangeduid met de *knowledge spillovers*. De verwachting is dat startups binnen Groningen in deze theorie sneller innovaties van bedrijven in hun sector zullen overnemen.

### *Lokalisatievoordelen, urbanisatievoordelen en Jacobs externaliteiten*

De agglomeratievoordelen kunnen worden samengevat tot lokalisatievoordelen, urbanisatievoordelen en de Jacobs externaliteiten (Ponds & Raspe, 2015). Lokalisatievoordelen ontstaan door het profiteren van economische voordelen door in de buurt van bedrijven uit dezelfde sector te vestigen (Bosma et al., 2008). De schaalvoordelen van de gemeenschappelijke goederen en opgeleide werknemers voor de gerelateerde bedrijven worden aangeduid als de belangrijkste bron voor lokalisatievoordelen (Krugman, 1991). In dit geval zou het voor elke industrie het meest aantrekkelijk zijn een eigen stad te vormen. Steden zijn alleen complexer dan een bepaalde industrie.

Urbanisatievoordelen bestaan uit het profiteren van een stedelijke omvang (Bosma et al., 2008). De aanwezige sectoren zijn hierbij niet van belang.

Jacobs externaliteiten bestaan uit een variëteit van economische sectoren. In Ponds en Raspe (2015) wordt aangedragen dat deze variëteit wel gerelateerd moeten zijn. Er wordt daarbij dus vanuit gegaan dat bedrijven alleen van elkaar kunnen leren als er gedeelde kennis aanwezig is. Daarmee is dit eigenlijk een variant tussen de Jacobs externaliteiten en de MAR externaliteiten in.

### *Agglomeratievoordelen en Nederland*

Het schaalniveau van agglomeratie-effecten wordt in veel studies buiten beschouwing gelaten (Ponds en Raspe, 2015). Het probleem is namelijk dat agglomeratie-effecten vaak niet op één vast te stellen schaalniveau plaatsvinden. Per type agglomeratie-effect en plaats kan dit verschillen (Ponds en Raspe, 2015). In Ponds en Raspe (2015) p. 15 op basis van Raspe (2009) wordt het volgende gezegd over jonge ondernemers; " Het zijn vooral jonge, kleine, snelgroeiende en kennisintensieve bedrijven waarvoor agglomeratie-effecten het belangrijkste zijn". Het belang van de agglomeratie-effecten komen voor jonge bedrijven en daarmee ook startups naar voren. Een specifiek schaalniveau wordt daarbij niet aangedragen.

Ponds en Raspe (2015) stellen dat de agglomeratievoordelen in Nederland niet zo sterk zijn als in andere landen. Hierdoor hebben bedrijven een minder goede concurrentiepositie ten opzichte van bedrijven in grotere agglomeraties. Steden hebben in Nederland niet voldoende dichtheid om van deze agglomeratievoordelen te profiteren. Een mogelijkheid is dat bedrijven agglomeratievoordelen gebruiken van nabije regio's. In de Randstad is dit een reëlere optie dan voor de stad Groningen

(Ponds en Raspe, 2015). Door de unieke positie van de stad Groningen zal de stad meer op zich zelf aangewezen zijn. De verbondenheid met andere agglomeraties zal door de afstand minder zijn. Van Oort et al. (2006) hebben in Nederland 2.381 bedrijven geënquêteerd over het belang dat zij zelf hechten aan de aanwezigheid van toeleveranciers, afnemers en kennisinstellingen in eigen regio. Ook de regio Groningen is in dit onderzoek meegenomen. Hierin kwam naar voren dat de bedrijven, die zijn gevestigd in de regio Groningen-Assen, veel waarde hechten aan de aanwezigheid van afnemers in eigen regio. Daarnaast kwam hierin terug dat de verkooprelaties zich vooral in de regio Groningen bevonden. Wanneer de relaties buiten de regio Groningen bevinden is de reikwijdte wel erg groot van de regio Groningen (Van Oort et al, 2006). Een opvallende uitkomst van Van Oort et al. (2006) is dat bedrijven in de stad Groningen, die toeleveranciers buiten de regio Groningen hebben, vaak gebruik maken van toeleveranciers uit de gemeente Amsterdam. Verder zijn er veel relaties met omliggende gemeenten, maar voor deze omliggende gemeenten geldt dat relaties tussen deze omliggende gemeenten minder zijn.

Op het gebied van arbeidsmarkt komt er in Weterings et al. (2013) naar voren dat de arbeidsmarkt van COROP-regio Groningen minder veerkrachtig is dan andere regio's in Nederland. Dit komt onder andere door de afstand van andere regio's ten opzichte van COROP Groningen (Weterings et al., 2013). Daarmee is de pendelafstand te groot voor werknemers. Dit ondersteunt het geschetste beeld van de arbeidsmarkt in paragraaf 3.2.1. Verder ondersteunt dit ook de verwachting dat het agglomeratie-effect *labor market pooling* op het schaalniveau van de stad Groningen zal plaatsvinden.

Daarom is de verwachting dat er voor nieuwe startups, de agglomeratievoordelen meestal van de stad Groningen zelf komen. De infrastructuur en de verbondenheid met andere bedrijven zullen dit proces faciliteren. Dat faciliteren kan zowel door de incubator als de stad Groningen.

### **3.3.3 Negatieve agglomeratie-effecten**

In het bovenstaande stuk wordt er alleen over de voordelen van agglomeratie-effecten gesproken. De keerzijde is dat door het vestigen van verschillende bedrijven op één plaats, de landprijzen omhoog zullen gaan in deze plaats. Daardoor wordt het duurder voor de ondernemer om zich op een bepaalde plaats te vestigen. Andere gevolgen zijn lonen van werknemers die omhoog gaan (Bosma et al., 2008). De concentratie van bedrijven kan ook de infrastructuur overbelasten, zodat er files en congestie ontstaat. De agglomeratievoordelen zullen dus moeten opwegen tegen de negatieve agglomeratie effecten.

## **3.4 De rol van kennis binnen de agglomeratievoordelen**

### **3.4.1 Human capital en social capital**

*Voor het ontstaan en bestaan van een bedrijf is ook inhoudelijke kennis nodig. Diensten en producten worden ontwikkeld door mensenkennis, dit wordt ook wel aangeduid met human capital. Voor veel bedrijven is het daarom van belang dat zij toegang hebben tot human capital. Het ontstaan van human capital zal besproken worden in deze paragraaf. Daarnaast speelt in het creëren van human capital social capital een rol (Coleman, 1988). Social capital bestaat uit de contacten van iemand en de toegang van iemand tot bepaalde netwerken. De rol van zowel human capital als social capital in agglomeratievoordelen wordt behandeld en daarnaast wordt de link gelegd met startups. Ook de rol van sociale netwerken in het verkrijgen van human capital wordt meegenomen. Het doel is om de interactie met de omgeving duidelijk in beeld te hebben.*

Kennis zorgt ervoor dat mensen verschillende kansen zien om economische activiteiten te starten. Deze kennis komt ergens vandaan. Dit kan zijn door middel van *knowledge spillovers* van bedrijven en kennisinstellingen (Audretsch & Keilbach, 2007). *Human capital* en *social capital* worden in de literatuur als belangrijke bron aangedragen in dit proces (Davidsson & Honig, 2003). *Human capital* omvat de opgedane kennis en competenties van een individu dat een bijdrage levert aan zijn of haar werkzaamheden (Schultz, 1961). Iemand met jarenlange ervaring in een bepaalde sector zal deze kennis kunnen toepassen in het nieuwe bedrijf dat hij of zij start. De mate van *human capital* kan bepaald worden door ervaring en onderwijs.

Davidson en Honig (2003) geven aan dat *human capital* twee kanten kent voor de ondernemer. Een hoge mate van *human capital* kan leiden tot een verlaagde kans op ondernemerschap. Mensen hebben dan al veel in zichzelf geïnvesteerd en hebben hierdoor al een goede baan. Deze investering zal men niet zomaar opgeven om als ondernemer aan de slag te gaan. Dit brengt namelijk met zich mee dat een deel van de *human capital* van deze persoon niet meer bruikbaar wordt. Hierdoor zal de stap groter zijn om ondernemer te worden. De mate van erkenning en bruikbaarheid van *human capital* zal ondernemerschap stimuleren of ontmoedigen. *Human capital* van migranten wordt bijvoorbeeld vaak minder snel erkend en is hierdoor minder bruikbaar (Davidson & Honig, 2003). Zij zullen daardoor eerder geneigd zijn om te gaan ondernemen. Het is dus niet per definitie dat mensen met een hogere mate van *human capital* eerder ondernemer worden.

In het algemeen geldt dat economische groei voortkomt uit hogere mate van *human capital* in een regio. Dit kan in de vorm van ondernemerschap en nieuwe bedrijven tot uiting komen (Bishop & Brand, 2014). Door de aanwezige kennisinstellingen in Groningen en het grote aandeel hoger opgeleide personen in Groningen zal er een hoge mate van *human capital* aanwezig zijn. Daarbij komt ook nog eens dat er veel recent afgestudeerde personen zijn. Voor deze groep is er de mogelijkheid om de kennis toe te passen in een startup. Ze hebben nog geen carrière die een belemmering vormt.

Bishop en Brand (2014) tonen het belang van de factor *human capital* in het aantal oprichtingen van nieuwe bedrijven in de sector diensten aan. In dit onderzoek komt naar voren dat hoogopgeleide personen meer geneigd zijn om een nieuw bedrijf op te starten dan lager opgeleide personen. In Groningen bestaat de werkgelegenheid voor 91 procent uit de dienstensector (Gemeente Groningen 2013). Daarnaast zijn er veel hoogopgeleide personen in de beroepsbevolking van de stad Groningen en daarmee is er een hoge mate van *human capital* aanwezig. Dit zou erop wijzen dat er ook positieve effecten in de stad Groningen merkbaar moeten zijn. *Knowledge spillovers* zullen dit proces deels faciliteren en worden verder in dit hoofdstuk uitgelegd.

Venhorst et al. (2011) brengen de rol van effecten van kennisinstellingen onder in twee categorieën. In de eerste categorie vallen de onderwijsinstellingen die zorgen voor afgestudeerden. In de stad Groningen zorgen de RUG en Hanzehogeschool voor deze factor van *human capital*. Ten tweede dragen Venhorst et al. (2011) het creëren van kennis door kennisinstellingen aan. De rol van de startups kan zijn dat zij gebruik maken van deze nieuwe kennis, dit wordt ook wel valorisatie genoemd.

In het verkrijgen van *human capital* neemt ook *social capital* een rol in (Coleman, 1988). *Social capital* is de mogelijkheid om te profiteren van sociale netwerken en structuren waar een individu zich in bevindt (Lin et al., 1981). Dit bestaat onder andere uit de toegang tot specifieke kennis of

personen. Niet alleen de toegang tot kennis is van belang, maar ook de sterkte en zwakte van deze relaties (Granovetter, 1973). *Social capital* omvat vele malen meer dan hierboven is weergegeven. In deze masterthesis wordt het toegepast om de vorming van het *human capital* en de invloed op ondernemerschap in kaart te brengen.

### 3.4.2 De eigenschappen en overdraagbaarheid van kennis

Kennis als onderdeel van *human capital* kan op verschillende manieren worden gebruikt en doorgegeven. Polanyi (1967) maakt een onderscheid in *tacit knowledge* en *explicit knowledge*. *Explicit knowledge* bestaat uit feitenkennis dat uit boeken kan worden verkregen en eenvoudiger overdraagbaar is. *Voor tacit knowledge* is specifieke kennis in bepaald gebied nodig en deze kennis is niet aan iedereen overdraagbaar (Polanyi, 1967). Economische geografen zullen elkaar onderling sneller begrijpen over een onderwerp in hun vakgebied, dan wanneer dit wordt besproken met iemand uit een ander vakgebied. Door de gemeenschappelijke opgedane kennis in een bepaalde context te plaatsen, kan deze kennis worden overgedragen.

*Tacit knowledge* wordt vergaard door persoonlijke ervaringen in onderwijs en werk. Deze specifieke kennis kan een ondernemer vervolgens weer een unieke positie geven. Op welke manier een bedrijf deze specifieke kennis vergaart kan een bijdrage leveren aan beleid. Aanwezige kennisoverdracht tussen bedrijven in een incubator kan richting geven aan beleid. Overheden kunnen in dat geval bedrijven stimuleren om bij elkaar te vestigen.

In de interactie met de omgeving zal verschillende vormen van kennis worden toegepast. In de MAR externaliteiten zal de overdraagbaarheid van kennis binnen dezelfde industrie moeten worden gezocht evenals Porter. De kennisdeling van de Jacobs externaliteiten zal meer op het niveau van *explicit knowledge* plaatsvinden, omdat personen met een diverse achtergrond kennis aan elkaar overdragen.

### 3.4.3 Sociale netwerken

Sociale netwerken spelen een zekere rol in het ontstaan van ondernemerschap. Ondernemers zitten vaak in verschillende sociale netwerken en dit zou bijdragen aan het stimuleren van ondernemerschap (Renzulli et al., 2000). Dit sociale netwerk vormt onderdeel van *social capital*. De positie in het sociale netwerk kan deels bepalen tot welke kennis een persoon toegang heeft. Verschillende functies zijn er binnen sociale netwerken terug te vinden. Sommige personen functioneren als 'bridge functie', dit zijn personen die toegang tot andere sociale netwerken bieden dan waarin de ondernemer zit (Lin, 1999).

Door het doen van investeringen in sociale relaties kan er een betere positie worden verworven in een sociaal netwerk (Lin, 1999). Investeringen in sociale worden daarmee bewust gedaan, omdat de ondernemer hier iets voor terugverwacht (Lin, 1999). Door in verschillende sociale netwerken te begeven, komt men in aanraking met meerdere ideeën en mensen. Hierdoor kan men andere mogelijkheden waarnemen, en kansen voor een nieuwe of een bestaande onderneming zien. De ondernemer beschikt dan over meer contacten en informatie die succesvol kunnen bijdragen aan de onderneming (Hoang en Antoncic, 2003). Deze netwerken kunnen een geografische nabijheid hebben, maar door de opkomst van het internet is er eenvoudiger wereldwijde communicatie en interactie mogelijk (Castells, 1996). Het *face to face* contact uit de MAR externaliteiten maakt deel uit van de sociale netwerken. Hiermee zullen de sociale netwerken een plaatsgebonden karakter hebben.

McCann en Simonen (2005) hebben dit *face to face* contact en de geografische ligging ook onderzocht. Zij stellen dat er in de literatuur vaak wordt gekeken naar agglomeraties en de rol van kleine bedrijven in innovatie. Maar dat de rol van samenwerking tussen kleine en middelgrote bedrijven ook van groot belang is. Kleine- en middelgrote bedrijven kunnen vaak niet de risico's dragen, die bepaalde innovaties met zich meebrengen. Dit heeft tot gevolg dat bedrijven bij elkaar dienen te zitten om vertrouwensrelaties op te bouwen en samen te kunnen innoveren. Toenemend *face to face* contact wordt daarbij genoemd als belangrijke reden. Het kan zijn dat bedrijven veel verschillende *face to face* contacten hebben, maar het is ook mogelijk dat bedrijven minder contacten hebben die over een lange periode plaatsvinden. R&D afdelingen van hightech bedrijven hebben bijvoorbeeld vaak langere en intensieve contacten met andere bedrijven die geografisch dichtbij liggen (McCann en Simonen, 2005). De rol van aanwezig lokaal *human capital* is daardoor lastig te onderscheiden met het aanwezige *face to face* contact dat al tussen bedrijven plaatsvond.

McCann en Simonen (2005) komen tot de conclusie dat relaties binnen hetzelfde bedrijf vaak het meeste bijdragen aan de drie vormen van innovatie; proces, nieuw productievorm of een nieuw product voor het bedrijf. Er werd geen bewijs geleverd dat de samenwerking met universiteiten, overheden, non-profit organisaties of onafhankelijke R&D onderzoek hiervoor zorgde (McCann en Simonen, 2005). Op welke wijze speelt dit bij startups een rol? Startups zijn vaak ook kleine bedrijven en wellicht is er dezelfde vorm van samenwerking terug te zien met middelgrote ondernemingen. Echter kan het ook zijn dat startups vertrouwensrelaties opbouwen met andere startups. Deze startups zijn ook nieuw en kunnen ook baat bij hebben om hun netwerk uit te breiden.

#### **3.4.4 Het vastleggen van kennis**

Met *human capital* blijft de kennis bij een individu, maar hoe leggen bedrijven bepaalde kennis van innovaties vast? Nieuwe ideeën en kennis kunnen vastgesteld worden door middel van patenten (Jaffe et al., 1993). Om gebruik te maken van de kennis worden de patenten gebruikt. Jaffe et al. (1993) komen tegen dat geregistreerde patenten in een bepaalde staat in de Verenigde Staten, deze patenten ook in dezelfde staat vaker worden geciteerd en gebruikt. Deze visie draagt aan dat geografisch nabije bedrijven vaker gerelateerd aan elkaar zijn en kennis van elkaar toepassen. Maar impliceert het gebruik van elkaars patenten ook een directe samenwerking tussen deze bedrijven of maken ze gebruik van andere agglomeratievoordelen? De interactie kan hierdoor minder goed gemeten worden.

Ondernemers gebruiken een idee om hun bedrijf op te starten. Vaak zijn ideeën niet duidelijk genoeg om in een patent vast te leggen (Bhide, 2003). De invloed van de omgeving op vorming van het idee van de ondernemer om een bedrijf te starten, is daarom lastig kwantitatief te onderzoeken. Het idee is immers niet vast te leggen in een meetbare factor. En daarbij is de invloed van de omgeving helemaal lastig te meten.

#### **3.4.5 The knowledge spillover theory of entrepreneurship**

*Verschillende redenen kunnen worden aangedragen waarom er in bepaalde regio meer ondernemerschap is terug te vinden. Op individueel niveau is er in paragraaf 3.1 naar de kenmerken en bijdrage van de ondernemer gekeken. Daarnaast is er behandeld op welke manier agglomeratievoordelen bijdragen aan stimulering van nieuwe bedrijven. Een onderdeel daarvan waren de knowledge spillovers. In deze paragraaf wordt dieper op de rol van knowledge spillovers ingegaan en daarbij toegespitst op ondernemerschap.*

Eén van de aspecten is dat kennis bijdraagt aan het stimuleren van ondernemerschap. In Audretsch en Keilbach (2007) wordt de invloed van kennis op ondernemerschap bekeken en geformuleerd tot de *knowledge spillover theory of entrepreneurship*. Bedrijven genereren economische groei door het samenbrengen van kapitaal, arbeid en kennis. In dit proces zal er ook kennis vrijkomen die niet door een bedrijf wordt toegepast of gebruikt (Acs et al., 2009). Deze kennis wordt gedefinieerd met *uncommercialized knowledge* (Audretsch & Keilbach, 2007). Niet toegepaste kennis binnen bedrijven bieden kansen voor ondernemers om deze kennis wel te benutten. Ondernemerschap bestaat immers uit mensen die kansen zien om een economische activiteit te starten. Voor Groningen geldt dat een clustering van een bepaalde sector zal leiden tot meer kansen voor nieuwe ondernemingen. Ook de aanwezigheid van de RUG en Hanzehogeschool zullen *uncommercialized knowledge* met zich meebrengen. Cube050 is onder andere ook opgericht om deze kennis te valoriseren (Cube050, 2015). Het proces van kennis vanuit een bedrijf of instelling toepassen in een andere bedrijf is de *knowledge spillover*. Deze *knowledge spillovers* kunnen een vorm van interactie zijn voor het ontstaan van startups in de stad Groningen. De bron van deze *knowledge spillover* zal in dat geval de kennisinstelling RUG of Hanzehogeschool zijn

*Knowledge spillovers* zijn wel lastig meetbaar. Krugman (1991) stelt dat *knowledge spillovers* niet te meten zijn, omdat ze geen spoor achterlaten. Een poging om dit toch te meten is door middel van patenten (Jaffe et al., 1993). Het nadeel hiervan is dat patenten vaak geregistreerd worden op hoofdkantoren en deze niet altijd op de plaats bevindt waar de nieuwe kennis is gegenereerd (Jaffe et al., 1993). En eerder in paragraaf 3.4.4 is vastgesteld dat niet alle vormen van kennis in patenten is vast te leggen. Een ander aspect bij het wel succesvol vastleggen van kennis is dat bescherming van intellectueel eigendom *knowledge spillovers* juist kunnen belemmeren (Acs et al., 2008)

Vanuit de *knowledge spillover theory of entrepreneurship* is het aantrekkelijk voor de overheid om in kennis te investeren op een bepaalde plaats. De investering in kennis dient dan wel te leiden tot bruikbare kennis voor economische activiteiten. Dit gaat helaas niet altijd succesvol en de "European Paradox" is hier een duidelijk voorbeeld van (Acs et al., 2005). Dit zijn de Europese landen, die in verhouding veel in kennis en human capital investeren, maar dit leidt niet tot meer economische groei.

#### *Knowledge spillovers van universiteiten*

De economische bruikbaarheid en overdracht van kennis verschilt per studie. Gegeneerde kennis binnen exacte wetenschappen is meer gestandaardiseerd en beter toegankelijk dan kennis van de sociale wetenschappen (Acs et al., 2009). Bij exacte wetenschappen is het daarom minder van belang om in de buurt van een universiteit te zitten (Acs et al., 2009). Bij *tacit knowledge* van de sociale wetenschappen is de verwachting dat die meer plaatsgebonden is en daardoor minder toegankelijk vanaf een grotere afstand is. Door de RUG worden zowel sociale als exacte wetenschappen aangeboden. Voor de groep startups, die een relatie met de sociale wetenschappen hebben, is daarom de verwachting dat zij meer aan de stad Groningen gebonden zijn.

Daarnaast ontstaan *knowledge spillovers* door afgestudeerden die op de arbeidsmarkt komen (Varga, 1998). Zij nemen de opgedane kennis mee naar bedrijven. Hierbij kan het aantrekkelijk zijn voor een bedrijf om dichtbij een universiteit te zitten. Daarnaast kunnen ook werknemers van bedrijven gebruik maken van het onderwijs van de universiteit. Door deze interactie is er sprake van *knowledge spillovers*.

In het licht van de MAR externaliteiten, Porter en Jacobs externaliteiten kan er een overzicht worden gegeven over de veronderstelde positieve en negatieve effecten op de *knowledge spillovers*. In onderstaande tabel 6 is aan de hand van Beaudry & Schiffauerova (2009) een overzicht van deze invloeden gegeven. In tabel 6 zijn vereenvoudigd de bronnen binnen agglomeratievoordelen van *knowledge spillovers* weergegeven.

**Tabel 6 Oorzaken van knowledge spillovers (Beaudry & Schiffauerova, 2009)**

	MAR	Jacobs	Porter
Specialisatie	+	-	+
Diversiteit	-	+	-
Competitie	-	+	+

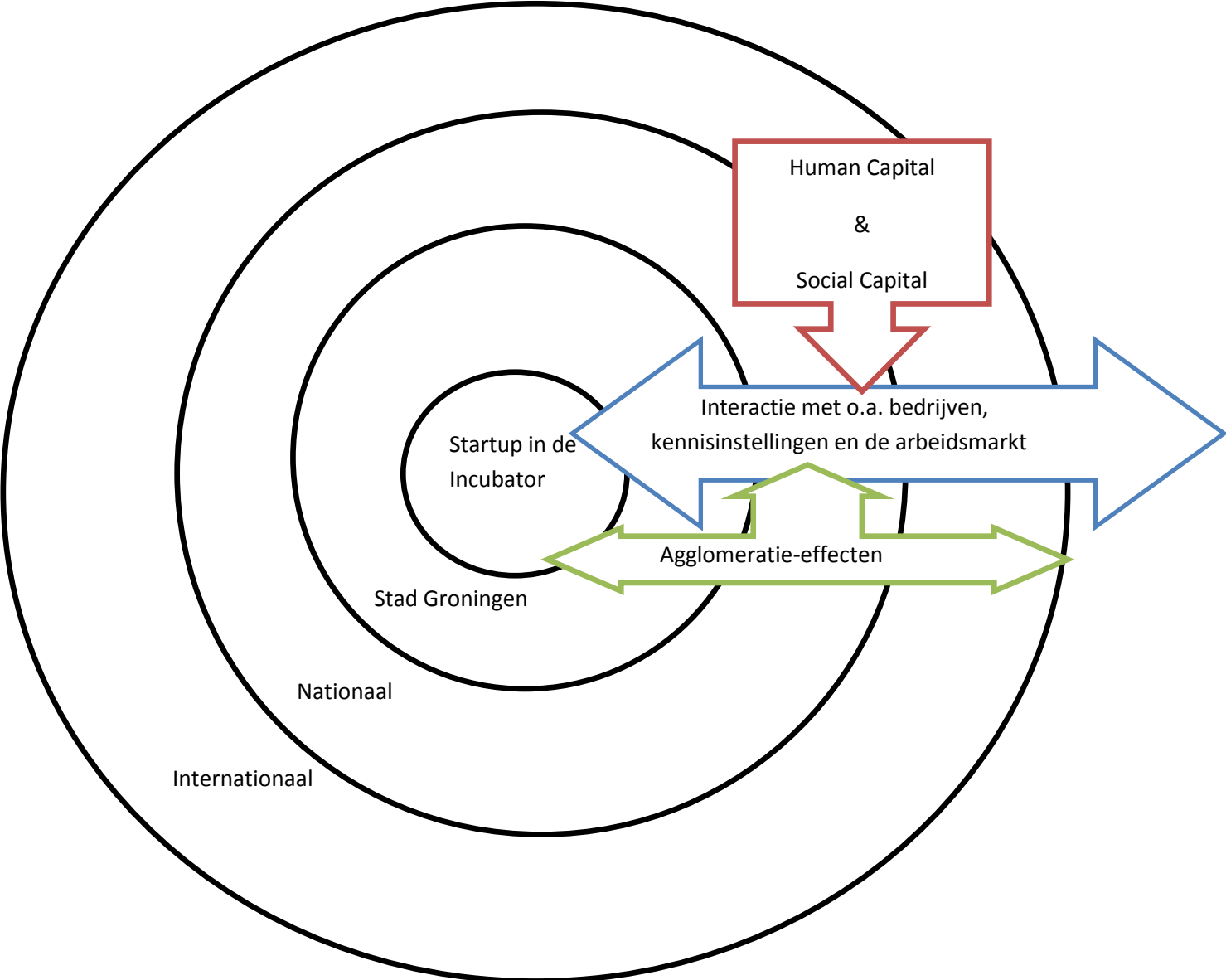
### 3.4.6 Spin-offs

Nieuwe bedrijven kunnen ook voortkomen uit werknemers die met kennis vanuit een bedrijf een nieuw bedrijf gaan starten. Onderzoekers binnen een bedrijf dragen ideeën en innovaties aan. Wanneer zij deze tot uitvoering bij het bestaande bedrijf kunnen brengen, en de beloning ook genoeg voldoening zal geven aan de onderzoeker, zal er geen enkele reden zijn om het bedrijf te verlaten (Braunerhjelm et al., 2010). Werknemers kunnen de ideeën en innovaties hebben die niet tot bij hun huidige werkgever kunnen worden gerealiseerd. De kans dat een werknemer met deze ideeën voor zichzelf gaat beginnen zal verhoogd worden (Acs et al., 2005). De werknemer heeft dan de keuze om in dienst te blijven van een bedrijf of als ondernemer aan de slag te gaan. Dit is in de paragraaf 3.4.5 de *knowledge spillover theory of entrepreneurship* uiteengezet.

Een andere vorm is het betrokken blijven bij het oorspronkelijke bedrijf door een *spin-off*. De definitie hiervan is terug te vinden in Braaksma en De Jong p. 9 (2005) door Bernand et al.(2002) "Een individu of een groep individuen die een moederbedrijf verlaat om een nieuw bedrijf op te zetten, gebaseerd op de kennis en competenties die bij het moederbedrijf is opgebouwd. Het moederbedrijf steunt het nieuwe bedrijf door middel van kennis, competenties en/of middelen." Bij *spin-offs* is de eigenschap dat dit ook actief gesteund wordt door het moederbedrijf. In de *knowledge spillover theory of entrepreneurship* gaat het meer om alle startups die ongebruikte kennis van een bedrijf toepassen in de startup. Hierbij hoeft er niet per se een actieve relatie met dat bedrijf te zijn.

*Spin-offs* kunnen van bedrijven zijn, maar ook van kennisinstellingen. Deze *spin-offs* van kennisinstellingen ontstaan vaak door het valorisatie en worden universitaire *spin-offs* genoemd (Braaksma en De Jong, 2005). Bij *spin-offs* van bedrijven hoeft dit niet het val te zijn. Reorganisaties, specialisaties en marktkansen kunnen hiervoor ten grondslag liggen (Dahlstrand, 1997). De (eerdere) relaties met deze moederbedrijven hebben wellicht invloed op het schaalniveau waarin de startup actief is.

3.5 Conceptueel Model





### 3.5.1 Toelichting conceptueel model

Het conceptueel model laat de verschillende schaalniveaus zien van deze masterthesis. In de middelste cirkel zijn de startups gevestigd in de incubator terug te vinden. De volgende cirkel is de stad Groningen die een groter schaalniveau vormt en waarvan de incubator onderdeel is. Het volgende schaalniveau is het nationale schaalniveau en daarna het internationaal schaalniveau. De schaalniveaus in de kleinere cirkels maken steeds onderdeel uit van de grotere schaalniveaus.

De verwachting is dat de startups interacties vertonen met bedrijven, kennisinstellingen en de arbeidsmarkt op het schaalniveau van de stad Groningen, nationaal schaalniveau en internationaal schaalniveau. Deze interacties bestaan uit; het werven van arbeidskrachten, het opdoen van kennis voor het product of de dienst van de startup, het gebruik maken van diensten en producten, en de dienst of het product leveren aan de arbeidsmarkt. Dit is weergegeven in de blauwe pijl.

Uit de theorie komt naar voren dat agglomeratie-effecten van invloed zijn op deze interacties uit de blauwe pijl. Deze agglomeratie-effecten kunnen op verschillende schaalniveaus plaatsvinden en dit is weergegeven door middel van groene pijl.

Ook is er een plaats voor de factoren *human capital* en *social capital* terug te vinden. Deze twee factoren worden in deze masterthesis gezien als middel om de interacties plaats te laten vinden. Door middel van sociale netwerken, die onderdeel zijn van *social capital*, zullen agglomeratie-effecten gefaciliteerd worden. Daarnaast maakt de factor *human capital* onderdeel uit voor het ontstaan en voortbestaan van de startup. Deze aspecten zijn terug te vinden in het rode vak met pijl.

### 3.6 Verwachtingen

*De verwachtingen zijn gebaseerd op de agglomeratie-effecten en op welke wijze deze gefaciliteerd worden. Daarnaast zal onderzocht worden op welk schaalniveau deze interacties plaatsvinden. In het hoofdstuk methodologie zal verder op de onderzoeksmethode worden ingegaan. Aan de hand van de gekozen methoden worden er in paragraaf 4.2 hypothesen opgesteld met bijbehorende verwachtingen. Hieronder zijn de verwachtingen vanuit het theorie hoofdstuk terug te vinden.*

Ondernemers zien bepaalde kansen om een economische activiteit te starten (Schumpeter, 1936) Startups in de stad Groningen zullen bepaalde kansen hebben gezien in de stad Groningen voor de oprichting van de startup. Het herkennen van deze kansen zal gegaan zijn door *opportunity recognition, opportunity discovery* of *opportunity creation* (Saras et al., 2003). De startup zal daarbij in mindere of meerdere mate innovatief zijn (Schumpeter, 1934; Dyer et al., 2008; Cliff et al., 2006 & Aldrich, 1999). Het schaalniveau is afhankelijk van op welk niveau deze kansen worden gezien. Vanuit de theorie komt niet naar voren op welk schaalniveau het herkennen van kansen van Saras et al. (2003) wordt gezien. Dit zal voor de startups in incubators in de stad Groningen onderzocht worden.

De stad Groningen zorgt door het grote aandeel hoger opgeleiden voor meer *human capital* (CSB, 2015). Hiermee is de verwachting dat de oprichters van de startups ook vaker hoogopgeleid zijn. Door de unieke ligging van de stad Groningen in Nederland zullen de ondernemers meer op de stad Groningen aangewezen zijn (Van Oort et al., 2006). De nabijheid van andere startups in een incubator zal leiden tot meer interactie tussen bedrijven in de incubator (Bergek, 2008).

De verwachting is daarmee dat de interactie van ondernemers vooral op regionaal schaalniveau plaatsvindt, oftewel op het schaalniveau van de incubator tot en met de stad Groningen.

Op basis van het MAR model is de verwachting dat gerelateerde sectoren van startups een belangrijke rol speelt in agglomeratie-effecten (Glaeser et al., 1992). De aspecten *input sharing, labor market pooling* en *knowledge spillovers* zullen op verschillende schaalniveaus plaats kunnen vinden. Het schaalniveau is afhankelijk van de toegankelijkheid tot deze externaliteiten. Ditzelfde geldt voor de Jacobs externaliteiten en de concurrentie van Porter. De verwachting is wel dat de interactie van ondernemers vooral op regionaal schaalniveau plaatsvindt, oftewel op het schaalniveau van de incubator tot en met de stad Groningen. Deze verwachting is gebaseerd op Van Oort et al. (2006) die Groningen omschrijven als relatief gesloten in Nederland.

De factor *input sharing* zal een motief zijn om te vestigen in incubators. Deze locatie biedt namelijk de toegang tot verschillende toeleveranciers door middel van de aanwezigheid van sociale netwerken van aanwezige startups. De verwachting dat de drempel laag ligt om andere startups binnen de incubator te benaderen.

De aanwezigheid van de RUG en Hanzehogeschool vergroot de kans op universitaire spin-offs. De verwachting is dat de interactie met de RUG en Hanzehogeschool het tot stand komen van deze startups faciliteren. Verder is de verwachting dat er op basis van *uncommercialized knowledge* van bedrijven verschillende startups ontstaan zijn (Audretsch & Keilbach, 2007).

*Face to face* contact zal eerder plaatsvinden binnen incubators door de fysieke nabijheid van andere startups. Agglomeratie-effecten kunnen hiermee al binnen de incubator tot uiting komen. Door het bevinden van bedrijven uit diverse sectoren binnen de incubator zal dit leiden tot innovaties. Deze

verwachting is op basis van de Jacobs externaliteiten. Bij het MAR-model valt te verwachten dat innovatie binnen de incubator plaatsvindt met gerelateerde bedrijven. Daarnaast is er nog de concurrentie van Porter en hierbij gaat het om voorblijven van concurrenten binnen de incubator.

Sociale netwerken binnen de incubator zullen de uitwisselingen van kennis faciliteren. Deze sociale netwerken zullen tot stand komen door de fysieke nabijheid van andere startups. *Social capital* zal uitgebreid worden door startups binnen de incubator. Hierdoor kan de startup profiteren van sociale netwerken van andere startups binnen de incubator (Bergek, 2008).

De bron voor *knowledge spillovers* zullen terug te vinden zijn in het MAR model, Jacobs externaliteiten of Porter, zoals in tabel 6 weergegeven. De verwachting is dat door de unieke ligging van de stad Groningen, de *knowledge spillovers* ook uit de stad Groningen komen. *Tacit* en *explicit knowledge* zullen hierbij een rol spelen.

## 4. Methodologie

### 4.1 Verantwoording van methode

Verschillende methoden zijn afgewogen om tot een beantwoording van de hoofdvraag in deze masterthesis te komen. De rol van de locatie van de ondernemer wordt als belangrijke factor in deze masterthesis gezien. Op welke wijze gaat de ondernemer om met zijn of haar omgeving? Het is een complex onderwerp en de interactie op verschillende schaalniveaus van de startups is lastig te meten. Een vraag in een enquête over het ontstaan van de startup is minder goed toepasbaar. De keuze uit antwoorden zal van te voren vastgesteld moeten worden. Voor het ontstaan van startups en samenwerking met andere bedrijven zijn deze antwoorden moeilijk te definiëren. Ook komt de motivatie van een antwoord niet aan bod. Op welke wijze zijn bijvoorbeeld netwerken en contacten ontstaan. Dit aspect is ook weer lastig meetbaar in een enquête. Daarnaast worden door enquêtes concepten en antwoorden aangedragen. De gerichte structuur van een enquête kan daardoor erg sturend zijn voor de geïnterviewde personen. Uit een enquête kan blijken dat een onderwerp bij de ondernemer een grotere rol speelt dan in de werkelijkheid het geval is. In enquêtes worden gericht vragen over factoren gesteld en getracht verbanden tussen deze factoren te leggen. Er is daarom gekozen voor het houden van diepte-interviews.

Door diepte-interviews kunnen de ondernemers hun eigen antwoorden formuleren op een vraag. Het is vervolgens aan de interviewer om de antwoorden te interpreteren en eventueel door te vragen (Bryman, 1988). In de methode enquêteren ligt de focus op de representativiteit, terwijl het bij interviews om de opvatting van de geïnterviewde persoon gaat (Flowerdew & Martin, 2005). Dit staat ook centraal binnen deze masterthesis. Wat is de ervaring van de ondernemers met de nabijheid van andere ondernemers en kennisinstellingen? Deze vraag zal daarom gestructureerd voorgelegd worden aan de startups.

#### *Positie van de interviewer*

Bij het interviewen van ondernemers dient rekening te worden gehouden met de positie als interviewer (Flowerdew & Martin, 2005). De identiteit en opgedane kennis van de interviewer zijn van invloed op de perceptie van de interviewer, dit begrip wordt in de wetenschap ook wel aangeduid met positionality (Flowerdew & Martin, 2005). In dit onderzoek wordt er door een student economische geografie geïnterviewd. Dit kan voor- en nadelen met zich meebrengen voor het interview. Ondernemers zullen tegenover bijvoorbeeld andere ondernemers er vanuit gaan dat ze spreken met iemand met dezelfde achtergrond en perceptie. Door middel van *tactit knowledge* kan er namelijk eenvoudiger kennis worden uitgewisseld. Deze kennis en ideeën zullen wellicht minder snel gedeeld worden met een student.

Een student kan geneigd zijn om bevestiging te zoeken in de opgestelde theorieën, dit zal de geloofwaardigheid van de theorieën beïnvloeden (Flowerdew & Martin, 2005). De geïnterviewde ondernemer wordt in dat geval meer als informatieobject gezien. Daarom dient een respondent in de juiste context te worden geplaatst, zodat zijn of haar percepties van het onderwerp worden achterhaald (Flowerdew & Martin, 2005).

Tijdens het interview zal er een relatie tussen de ondernemer en interviewer ontstaan. Deze relatie is bepalend voor het wel of niet slagen van een interview (Flowerdew & Martin, 2005). Dit zal beïnvloedt worden door de verstandhouding tussen de ondernemer en de interviewer, maar ook de

plaats van het interview speelt hier een rol in. Het delen van gemeenschappelijke waarden en normen kan bijvoorbeeld in het voordeel werken voor de interviewer.

Bij het interviewen van startups gaat het om ondernemers. Flowerdew en Martin (2005) geven aan dat bij het interviewen van zakenmensen vaak niet de interviewer de overhand heeft, maar de geïnterviewde. Zij zijn zich er meer van bewust dat ze zelf bepalen welke eigen kennis ze delen. Het creëren van een goede verstandshouding tussen de interviewer en respondent is hierin essentieel.

#### *Setting van het interview*

Er dient rekening te worden gehouden met de locatie van het interview. Een druk café of ontmoetingsplaats kan door het omgevingsgeluid en gebeurtenissen erg afleiden (Flowerdew & Martin, 2005). Een mogelijkheid is om mensen te interviewen in hun eigen vertrouwde omgeving, dit draagt bij aan een ontspannen sfeer tijdens het interviewen. In deze scriptie staat de rol van de interactie met de omgeving centraal. De incubator wordt als vestigingslocatie gekozen. Het interview afnemen in de incubator zal bijdragen aan het creëren van de juiste setting. De ondernemer bevindt zich op dat moment in het onderwerp. Daarmee is eenvoudig de link te leggen met de incubator en de nabijheid van andere bedrijven. Kortom, de interviews zullen indien mogelijk plaatsvinden in de incubator.

Verder is het gedrag van de interviewer ook van invloed op het interview. De interviewer kan door zich voor te stellen aan de geïnterviewde ondernemer al een positieve invloed hebben op de start van het interview. Daarnaast dient het onderwerp van het interview door de student duidelijk te worden geïntroduceerd. Verder is zelfs de gedragen kleding van invloed op het interview (Flowerdew & Martin, 2005).

#### *Rol van de behandelde factoren in het onderzoek*

Binnen de economische geografie neemt plaatsbepaling een belangrijke rol in. Terwijl de plaatsbepaling in andere studies van een veel kleinere betekenis is. Hiermee dient rekening te worden gehouden tijdens het interview (Flowerdew & Martin, 2005). In de analyse van de interviews zal ook rekening met de achtergrond van de ondernemer worden gehouden.

Ondernemers hebben wellicht niet een sterke voorkeur voor een vestigingsplaats. Het is van belang om door de juiste vraagstelling toch de betekenis van de plaats te achterhalen. Deze factor is wellicht wel degelijk van invloed op het bestaan en voortbestaan van de startup. Er zal worden gesproken over het bedrijf in plaats van de startup, omdat het begrip startups tot verwarring kan leiden.

#### *Ethiek*

Verschillende startups worden geïnterviewd. De respondenten gaven aan dat zij er geen bezwaar tegen hebben om de interviews te publiceren. Er is om de startups te beschermen achteraf gekozen om te anonimiseren. Bij het analyseren van de antwoorden kwam er namelijk concurrentiegevoelige informatie naar voren. In dit onderzoek zijn deze gegevens namelijk niet belangrijk om te weten. Het gaat om de inzichten over op welke manier bepaalde interacties tot stand komen.

#### *Opbouw interview*

Allereerst dient er met de geïnterviewde een prettige sfeer te worden opgebouwd. De interviewer zal zichzelf voorstellen en het onderwerp introduceren. Er kan het beste worden gestart met een algemene open vraag per onderwerp (Flowerdew & Martin, 2005). Vervolgens zal er dieper op het desbetreffende onderwerp worden ingegaan. In het interview van deze masterthesis zal er daarom

gestart worden met een open vraag over het ontstaan van de startup. Daarna zal de rol van de locatie voor de ondernemer worden uitgevraagd. De verschillende aspecten uit het theoretisch kader komen aan bod. Een interview guide zal hierin ter ondersteuning zijn. Deze is opgesteld en afgestemd met de scriptiebegeleider en terug te vinden in bijlage 4.

De vooropgezette vragen leiden er toe dat er bij alle respondenten dezelfde onderwerpen worden besproken. Op deze manier kunnen interviews beter met elkaar vergeleken worden. Tijdens het interview wordt ook de focus gehouden door de gestructureerde vragen. Er dient wel een zekere vrijheid aan de respondenten gedurende het interview te worden gegeven om de spontaniteit te behouden. Vragen stellen is belangrijk, maar goed luisteren is misschien nog wel belangrijker bij het houden van een interview (Flowerdew & Martin, 2005).

#### *Selectie Cases:*

Bij de selectie van cases gaat het niet om het behalen van representativiteit, maar om cases die het beste inzicht in de theorieën kunnen geven (Flowerdew & Martin, 2005).

De voorwaarden op basis van de theorie en de hoofdvraag voor de selectie van startende ondernemers zijn:

- De ondernemer dient gevestigd te zijn in de stad Groningen binnen een incubator
- De ondernemer heeft de ambitie om één of meer werknemers in dienst te hebben
- Het bedrijf is geen dochteronderneming of onderdeel van een bepaalde keten.

Vanuit de Startupdelta (2015) werden Launch Cafe en Cube050 als mogelijke hotspots voor startups in Groningen aangedragen. Daarmee ligt de plaatsbepaling vast in dit onderzoek en dit zorgt voor een selectie van potentiële respondenten. De kandidaten zullen daarmee worden gezocht binnen Launch Cafe en Cube050.

Een optie is om de directeurs van Cube050 en Launch Cafe te benaderen voor respondenten. Het nadeel is dat deze directeurs niet onafhankelijk cases kiezen. Zij kunnen baat hebben bij het aandragen van succesvolle startups, zodat de incubator als een succesverhaal naar buiten komt. Daarom is er niet voor deze manier van respondenten werven gekozen.

Een andere methode is om respondenten via andere respondenten te vinden. Een gevonden respondent kan namelijk leiden tot meer kandidaten om te interviewen. Deze respondent kan andere kandidaten aandragen vanuit zijn of haar netwerk, deze methode wordt aangeduid met snowballing (Flowerdew & Martin, 2005). De aangedragen kandidaat zal dan sneller bereid zijn om mee te werken aan een onderzoek (Flowerdew & Martin, 2005). Deze methode is binnen dit onderzoek niet toegepast. De interactie tussen startups wordt onderzocht en het aandragen van andere respondenten kan een gekleurd beeld geven. Immers, de respondent vertoont al interactie met de aangedragen respondent.

Er is daarom gekozen om zelf startups te benaderen, zodat de onafhankelijkheid van deze masterthesis gewaarborgd blijft. Dit is gedaan door alle startups, die aan de voorwaarden voldoen, gevestigd in Launch Cafe en Cube050, in beeld te brengen en hier willekeurig respondenten uit te kiezen. Deze werden vervolgens benadert door middel van een email. Deze email is afgestemd met dr. S. Koster, die expert is op het gebied van ondernemerschap en terug. De email is terug te vinden in bijlage 3. Naar aanleiding van de email zijn de respondenten gebeld om een afspraak te maken. Er

is gekozen om dit gefaseerd te doen, zodat er een goede verdeling van startups tussen de Cube050 en Launch Cafe kon worden gemaakt. Bij het benaderen van startups zijn twee startups gevonden die inmiddels niet meer in Cube050 of Launch Cafe gevestigd zaten. Deze startups zijn wel geïnterviewd, omdat het inzicht geeft in de periode na de incubator. Bij het bereiken van het verzadigingspunt is er gestopt met het benaderen van nieuwe respondenten. In totaal zijn er 19 ondernemers benaderd en daarvan stonden er 9 positief tegenover een interview. De geïnterviewde ondernemers zijn in tabel 7 weergegeven.

**Tabel 7 Respondenten interviews**

Startup:	Omschrijving startup	Functie geïnterviewde ondernemer	Personeel in dienst	Locatie
R1	Onderzoek- en adviesbureau in chronobiologie	Eigenaar	Ja	Cube050
R2	Webontwikkelaar	Mede eigenaar	Ja	Launch Cafe
R3	Website ontwikkelaar	Mede eigenaar	Ja	Eerst Launch Cafe, nu andere locatie in Groningen
R4	Juridisch advies	Mede eigenaar	Ja	Launch Cafe
R5	Communicatiebureau	Mede eigenaar	Ja	Cube050
R6	Communicatiebureau	Mede eigenaar	Ja	Cube050
R7	Kledingmerk	Eigenaar	Ja	Eerst Launch Cafe, nu in Amsterdam
R8	Administratie- en reserveringsysteem	Mede eigenaar	Ja	Cube050
R9	Online content marketing	Eigenaar	Ja	Eerst Cube050, nu in Groningen

#### *Data analyse*

De interviews zijn allemaal digitaal opgenomen en volledig getranscribeerd. Deze transcripties zijn terug te vinden in bijlage 2. Hierdoor zijn de interviews volledig te verifiëren bij de geïnterviewde personen. Het interview is letterlijk overgenomen om verkeerde interpretatie te voorkomen. Deze transcripties zijn door middel van het programma ATLAS.ti geanalyseerd. Door middel van dit programma kan er eenvoudig gecodeerd worden. Daarbij zijn codes opgesteld aan de hand van de onderwerpen en de opgezette hypotheses. De codes zijn terug te vinden in paragraaf 4.2. Elk interview wordt gecodeerd aan de hand van deze codes. Deze codes kunnen door ATLAS.ti opgeroepen worden met de bijbehorende citaten. Op deze manier ontstaat er een duidelijk overzicht van de uitspraken van de geïnterviewde personen per thema en schaalniveau. Bij een uitspraak komen er meerdere codes terug. Bij citaten kunnen meerdere aspecten aan bod komen, deze aspecten zijn schaalniveaus, agglomeratie-effecten en sociale netwerken. Vervolgens zullen citaten uit de interviews de resultaten illustreren. Dit zal leiden tot een beantwoording op de hoofdvraag.

Centraal in de resultaten staat welke interacties op welk schaalniveau plaatsvinden en dit met betrekking tot agglomeratie-effecten. De thema's, coderingen en hypothesen worden hieronder besproken.

## 4.2 Hypothesen

*Na het theorie hoofdstuk zijn er verwachtingen geformuleerd. In deze paragraaf vindt er ook nog een bespreking van de verwachtingen plaats aan de hand van de gekozen methode en opgestelde hypothesen.*

### **Paragraaf 3.1 Het ontstaan van de startup**

Paragraaf 3.1 gaat vooral over het ontstaan van ondernemerschap. De bijdrage van ondernemers komt in deze paragraaf naar voren. Verder is in deze paragraaf terug te vinden op welke wijze ondernemers markten herkennen. Het schaalniveau is afhankelijk van waar de startups deze kansen herkennen. Het thema zal worden aangeduid met de code "Ontstaan van ondernemerschap" Aan de hand van paragraaf 3.1 en de paragrafen daar binnen zijn er de volgende hypothesen opgesteld:

#### Hypothese 3.1.2a:

De ondernemer heeft de startup opgericht door het zien van een bepaalde mogelijkheid om een economische activiteit in de directe omgeving van de stad Groningen te creëren.

In paragraaf 3.1.2 worden ondernemers gezien als personen die kansen zien om een nieuwe economische activiteit creëren (Cantillon, 1680; Marshall, 1890,1930 en Schumpeter,1934). Het herkennen van deze mogelijkheden zal plaatsvinden door *opportunity recognition*, *opportunity discovery* en *opportunity creation*. Deze hypothese wordt uitgedrukt met de code: 'Ontstaan van ondernemerschap'

### **Paragraaf 3.2 De rol van de stad Groningen voor de startup**

Paragraaf 3.2 gaat vooral over de rol van de stad Groningen voor de startups. De zogenaamde broedplaatsen Cube050 en Launch Cafe worden aangedragen (Startupdelta, 2015). Vanuit fysiek oogpunt kunnen bedrijven niet dicht bij elkaar zitten dan in incubators. Hoe ervaren de ondernemers deze fysieke nabijheid? De keuze voor de stad Groningen en de incubator zal in de hypothese centraal staan.

#### Hypothese 3.2.2a:

De startup is gevestigd in een incubator in de stad Groningen, omdat er andere startende ondernemers aanwezig zijn.

Cube050 en het Launch Cafe profileren zich door de aanwezigheid van andere startende ondernemers. De aanwezigheid van deze startende ondernemers zorgt voor een aantrekkingskracht op de andere startende ondernemers. De code voor de analyse zal zijn het 'ontstaan van ondernemerschap'.

### **Paragraaf 3.3 Functie van de stad voorbedrijven en startups**

In deze paragraaf staat de rol van de agglomeratie-effecten centraal voor startups. De toegang tot agglomeraties voor startups is hierin onderzocht. Uit deze verschillende theorieën zijn er de volgende hypothesen opgesteld:



#### Hypothese 3.3.2a:

Door het bevinden van andere bedrijven in dezelfde sector in de stad Groningen zullen de transactiekosten lager zijn voor de startup.

Marshall(1890) draagt *input sharing* als één van de agglomeratievoordelen aan. Door middel van gedeelde toeleveranciers van gerelateerde bedrijven zullen de transactiekosten lager uitvallen. De verwachting is dat op het schaalniveau van de stad Groningen deze voordelen merkbaar zijn. Het onderwerp wordt aangeduid met de code 'shared inputs'.

#### Hypothese 3.3.2b:

De ondernemer kan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt van de stad Groningen vinden door de aanwezigheid van bedrijven uit de gerelateerde sector in de stad/regio Groningen.

Eén van de schaalvoordelen van Marschall (1890) is *labor market pooling*. De verwachting is dat *labor market pooling* op het schaalniveau van de stad Groningen plaatsvindt. Dit onderwerp is aangeduid met de code '*labor market pooling*'.

#### Hypothese 3.3.2c:

Door *face to face* contact tussen ondernemers vindt kennisdeling met andere ondernemers in dezelfde sector plaats.

Marshall (1890) draagt *knowledge spillovers* binnen gerelateerde sectoren aan als belangrijke bron van kennisdeling binnen dezelfde sector. Dit zal gaan door middel van *face to face* contact binnen steden. Door de fysieke nabijheid van andere ondernemers binnen de incubator is de kans op *face to face* contact groot. De vraag is of uitwisseling van kennis door middel van *face to face* contact plaatsvindt tussen bedrijven uit dezelfde sectoren of juist tussen bedrijven uit diverse sectoren. Het onderwerp *knowledge spillovers* wordt aangeduid met de code '*knowledge spillovers*'. In het hoofdstuk resultaten zal worden besproken aan welke theorie de gevonden *knowledge spillovers* kunnen worden toegeschreven.

#### Hypothese 3.3.2d:

Door het in contact komen met bedrijven uit andere sectoren, die zich in Groningen bevinden, past de oprichter van de startup het product of dienst voor de oprichting van het bedrijf aan. Dit proces vindt binnen de incubator plaats.

Deze hypothese komt ook voort uit de Jacobs (1969) externaliteiten. Door het in contact met bedrijven uit een andere sector zal de oprichter zijn product of dienst kunnen aanpassen. Jacobs (1969) draagt aan dat diversiteit binnen steden tot innovaties leidt. Door diverse bedrijven ontstaan er nieuwe ideeën voor economische activiteiten. De verwachting is dat startups ideeën aanpassen door in aanraking te komen met bedrijven uit andere sectoren. Dit onderwerp zal worden aangeduid met "diversiteit". De toegang tot kennis zal een rol spelen (Audretsch & Keilbach, 2004). De verwachting is deze bedrijven uit andere sectoren binnen de incubator het meest toegankelijk zijn. Dit is gebaseerd op nabijheid van de bedrijven uit andere sectoren in de incubator.

#### Hypothese 3.3.2e:

Door het in contact komen met concurrenten past de oprichter van de startup het product of dienst van de startup aan.

Bedrijven in dezelfde bedrijfstak leren volgens Porter (1990) van elkaar. Ook zullen zij meer in hun eigen producten investeren om de concurrentie met deze bedrijven aan te kunnen. Het ervaren van concurrentie zal op verschillende schaalniveaus plaatsvinden. Dit is afhankelijk van de locatie van de concurrenten. De nabijheid van concurrenten kan vanuit fysiek nabijheid niet dichterbij dan in de incubator. Het is daarbij wel afhankelijk hoeveel concurrenten zich in de incubator bevinden. Deze subgroep zal gecodeerd worden door middel van de code 'concurrentie'.

#### Hypothese 3.3.3a:

De startups ervaren hogere kosten in de stad Groningen dan bedrijven die niet in een agglomeratie gevestigd te zijn.

Bosma et al. (2008) dragen aan dat de lonen van werknemers in een agglomeratie omhoog gaan. Ook kunnen bedrijven last hebben van congestie. Deze aspecten vallen onder agglomeratienadelen. Deze nadelen zijn terug te vinden in agglomeraties en daarom is de verwachting dat dit op het schaalniveau van de stad Groningen plaatsvindt. De code voor deze hypothese is 'Agglomeratienadelen'.

#### ***Paragraaf 3.4 De rol van kennis binnen agglomeratievoordelen***

In deze paragraaf van de theorie staat de rol van kennis binnen agglomeratievoordelen centraal. Aspecten hiervan zijn *human capital*, *social capital* en sociale netwerken.

#### Hypothese 3.4.1a:

Zowel de oprichter als de werknemers van de startup hebben hun kennis voor de werkzaamheden van de startup opgedaan bij een kennisinstelling in de stad Groningen.

De factor *human capital* zorgt voor de benodigde kennis voor de werkzaamheden en oprichting van de startup. Deze kennis kan zowel door de oprichter als de werknemers worden meegenomen (Audretsch & Keilbach, 2004). De veronderstelling is dat deze werknemers uit de stad Groningen komen. De kennisinstellingen RUG en Hanzehogeschool zorgen voor afgestudeerden en nieuwe kennis (Venhorst et al., 2011). Afgestudeerden komen onder andere terecht op de arbeidsmarkt van de stad Groningen. Daarmee is de verwachting dat deze afgestudeerden in de toekomst wellicht werkzaam zijn in de startup of een startup oprichten. De kennis van de oprichters en werknemers worden aangeduid met de subcode 'human capital'.

#### Hypothese 3.4.1.b:

De ondernemer profiteert van zijn of haar sociale netwerk om toegang te krijgen tot specifieke kennis. Dit sociale netwerk is afhankelijk van het schaalniveau van de afzetmarkt van de startup.

In het verkrijgen van *human capital* neemt *social capital* een rol in (Coleman, 1988). *Social capital* is de mogelijkheid om te profiteren van het sociale netwerk van het individu (Lin, 1999). De sociale netwerken van de ondernemer zullen gecodeerd worden met 'sociale netwerken'. Vervolgens wordt er gekeken in de resultaten welke functie deze sociale netwerken innemen. Dit houdt in dat citaten van de agglomeratie-effecten ook de codering sociale netwerken meekrijgen. De verwachting is dat deze sociale netwerken de toegang tot agglomeratie-effecten faciliteren. Daaruit zal moeten blijken

op welk schaalniveau dit plaatsvindt. Het onderwerp profiteren van sociale netwerken zal worden aangeduid met de subcode 'social capital'. In de overdracht specifieke kennis kan onderscheidt worden gemaakt tussen *tacit knowledge* en *explicit knowledge*.

### Schaalniveaus

De resultaten worden verwerkt aan de hand van schaalniveaus. Het doel van deze masterthesis is om inzicht te krijgen in de interacties van startups op de verschillende schaalniveaus. Er wordt gekeken in welke mate agglomeratie-effecten een rol spelen op de verschillende schaalniveaus. De invloeden van *human capital* en sociale netwerken worden hier in meegenomen. Deze onderwerpen zijn gecodeerd en deze interacties zijn bij de hypotheses besproken. Ook het schaalniveau wordt gecodeerd. Een belangrijk gegeven is dat citaten van de geïnterviewde ondernemers meerdere coderingen krijgen. Zowel de theorie als het schaalniveau wordt namelijk gecodeerd. De schaalniveaus bestaan uit de incubator, stad Groningen, nationaal schaalniveau, internationaal schaalniveau en footloose. Deze zullen met codes; incubator, stad Groningen, nationaal schaalniveau, internationaal schaalniveau en footloose in de analyse worden aangeduid. Daardoor kan er aan de hand van de theorie codering worden bekeken op welk schaalniveau de interactie plaatsvindt. In tabel 8 is een overzicht van de analyse terug te vinden.

Tabel 8 Matrix van de gebruikte codes voor de analyse en de verwachtingen op welk schaalniveau de theorieën plaatsvinden. Oranje staat voor de verwachting en groen wanneer er ook sprake van is vanuit de interviews. In een lege witte cel wordt niets verwacht en is ook niets gevonden.

Code Thema uit theorie:	Paragraaf	Code schaalniveau:			
		Incubator	Stad Groningen	Nationaal	Internationaal
Ontstaan van ondernemerschap	3.1	Hypothese 3.2.2a	Hypothese 3.1.2a		
Input sharing	3.3.2		Hypothese 3.3.2a		
Labor market pooling	3.3.2	Hypothese 3.3.2	Hypothese 3.3.2b		
Knowledge spillovers	3.3.2	Hypothese 3.3.2c			
Diversiteit	3.3.2	Hypothese 3.3.2d:			
Concurrentie	3.3.2	Hypothese 3.3.2e			
Agglomeratienadelen	3.3.3		Hypothese 3.3.3a		
Human capital	3.4.1 / 3.4.2		Hypothese 3.4.1a		
Social capital	3.4.1 / 3.4.2	Hypothese 3.4.1b			
Sociale netwerken	3.4.3	Hypothese 3.4.1b			
		In deze cel wordt de theorie op desbetreffende schaalniveau verwacht			
		In deze cel wordt de theorie op desbetreffende schaalniveau terug gevonden in de resultaten			
		Theorie wordt niet op desbetreffende schaalniveau terug gevonden in de resultaten			
Hypothese		De hypotheses geven aan over welk thema het gaat en op welk schaalniveau(s) de hypotheses worden verwacht			

#### **Toelichting tabel 4 Matrix data-analyse en resultaten**

In tabel 4 wordt een matrix van de analyse en de resultaten gegeven. In de linker kolom 'Code thema uit de theorie' staan de besproken thema's die zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Deze thema's zijn terug te vinden in de paragrafen die naast de thema's staan. In de kolom 'code schaalniveau' zijn de verschillende schaalniveaus weergegeven. Door middel van deze matrix worden de thema's en schaalniveaus aan elkaar gekoppeld. Vervolgens zijn er cellen gekleurd. Een lege witte cel betekent dat er geen relatie wordt verwacht tussen theorie en schaalniveau en deze relatie ook niet is gevonden. Een oranje cel betekent dat er een relatie wordt verwacht tussen bijvoorbeeld de incubator en het ontstaan van de startup. Vervolgens geeft de rode kleur cel aan dat het desbetreffende thema niet is terug gevonden op het schaalniveau, terwijl dit wel werd verwacht. Ook zijn er groene cellen terug te vinden, deze geven aan dat een bepaald thema is terug gevonden op een bepaald schaalniveau. Verder zijn er nog de opgestelde hypothesen terug te vinden in deze matrix. De hypothesen staan los van de kleuren. De hypothesen in deze matrix geven aan over welk thema en schaalniveau het gaat. In deze matrix is daardoor te zien welke interactie er op welk schaalniveau zijn teruggevonden in dit onderzoek.

## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de interviews de hoofdvraag: “Welke invloed hebben interacties op verschillende schaalniveaus op het ontstaan en voortbestaan van startups in incubators in de stad Groningen?” behandelen. De resultaten van de interviews worden ingedeeld per schaalniveau en per schaalniveau worden de verschillende theorieën besproken. Daarbij zal worden gekeken in hoeverre er sprake is van interactie op desbetreffende schaalniveau. Er worden citaten gebruikt om de resultaten te illustreren.

### 5.1 Interactie binnen de incubator

#### 5.1.1 Het ontstaan en voortbestaan van de startup

Het ontstaan van ondernemerschap begint met de intentie van een persoon om te ondernemen (Xavier et al., 2013). Het interview begon telkens met een open vraag over de oprichting van de startup. Hierdoor kwamen de intenties van de ondernemers om te ondernemen al gauw naar voren. Het idee achter de startup verschilt per ondernemer. Alle geïnterviewde ondernemers gaven aan dat ze al een duidelijk idee hadden om het bedrijf op te richten. In de interviews werd de incubator namelijk niet aangedragen als vestigingsplaats, die leidde tot nieuwe ideeën voor een nieuwe startup. De mogelijk bestond dat de geïnterviewde startups met andere startups in contact kwamen en samen een nieuwe startups gingen oprichten.

De meeste geïnterviewde ondernemers waren vanuit de locatie waar ze woonden, gaan ondernemen. Vanuit deze locatie zagen zij kansen en mogelijkheden om de startup op te richten.

#### 5.1.2 Locatiekeuze incubator

De locatiekeuze voor de incubator van de startups is vaak gebaseerd op financiële redenen. Verschillende geïnterviewde ondernemers waren eerst gevestigd op hun woonlocatie. Vooral het vinden van een voordelige kantoorruimte speelden voor deze ondernemers een rol in de keuze voor zowel Launch Cafe als Cube050. De ondersteuning voor de startup vanuit Cube050 werd wel verwacht, maar hebben niet alle gesproken ondernemers gekregen. R6 sprak vooral de mogelijkheid om een kleinere ruimte te huren aan. Dit werd door meerdere geïnterviewde ondernemers aangedragen.

**R6:** *“Eh, ik moet heel eerlijk zeggen, dat we toen, ik moet eerlijk zeggen niet heel erg naar alternatieven gekeken, want ik dacht meteen hier moeten we zijn. Hier zitten veel jonge ondernemers. Dus mensen waar je ook wat van kan leren plus wat gezellig is en waar je mee kan optrekken. Eh plus het was één van de weinige plekken waar je 16 vierkante meter, dat is wat we eerst hadden, konden huren. Vaak moet je toch al 30 tot 50 vierkante meter huren. Toen was er nog geen Launch Cafe of nog niet zo bekend. (...) Er werd toen nog gezegd, dat er een soort van coaching en begeleiding zou zijn, dat is niet heel extreem gebleken. Daar hebben nu niet zo heel veel last van gehad, dat was wel prima zo”*

#### Hypothese 3.2.2a:

De startup is gevestigd in een incubator in Groningen, omdat er andere startende ondernemers aanwezig zijn.

Deze hypothese gaat voor een aantal geïnterviewde ondernemers wel op, maar dit geldt niet voor alle geïnterviewde ondernemers. In meerdere gevallen geven de ondernemers aan dat de incubator een voordelige optie is om een kleine kantoorruimte te huren. Eenmaal gevestigd in de incubator ervaren de geïnterviewde ondernemers de aanwezigheid van andere ondernemers als positief effect. De startups zien de andere ondernemers als geschikte sparringpartners om te praten over ondernemerschap.

Het in contact komen wordt ook actief gestimuleerd vanuit de incubator Cube050. Uit dit *face to face* contact komen ook samenwerkingspartners voort, dit blijkt uit onderstaand citaat van R1.

**R1:** *“Dat was via een informatieve middag voor mij wel als een aantal ondernemers iets vertelden aan studenten. Hé dat vraagt de Cube regelmatig, om eh ondernemers hun expertise te laten vertellen, interactie te hebben. Daar waren we met een stuk of 5/6 ondernemers uit de Cube en iemand van de (..) waren we bezig om iets te vertellen over onze bedrijven. Vervolgens zei een collega: he ik collega bij de (..) die deze kennis van mij wel heel nuttig zou vinden. Nu na een aantal gesprekken met deze persoon hoop ik dat het tot een samenwerking leidt. Dus in die zin is het belangrijk dat je iemand ontmoet en tegenkomt.”*

### 5.1.3 Agglomeratie-effecten en de rol van kennis in de incubator

Binnen de incubators worden door de startups gebruik gemaakt van diensten van andere ondernemers in de incubators. Voorbeelden hiervan zijn startups die gebruik maken van de diensten van communicatiebureaus binnen de incubator.

R2 heeft zijn idee voor de startup tot realisatie gebracht door het in contact komen met een samenwerkingspartner in het Launch Cafe. Deze startup verlangde een gespecialiseerde dienst van een specifieke programmeur. Door middel van het Launch Cafe hebben ze iemand gevonden die de specifieke dienst kon leveren. Door het sociale netwerk van het Launch Cafe liggen de zoekkosten, dit wordt ook wel aangeduid met transactiekosten, van deze specifieke dienst lager. Dit kent veel raakvlakken met de *input sharing* uit de MAR-externaliteiten. Deze MAR externaliteiten gaan er alleen vanuit dat een gespecialiseerde markt van toeleveranciers in een agglomeratie kunnen bestaan door de aanwezige gespecialiseerde afzetmarkt. In de incubators zelf is de afzetmarkt niet groot waardoor er geen *input sharing* kan plaatsvinden. Dit zal dan altijd op een hoger schaalniveau plaatsvinden dan de incubator. Daarentegen kan er door middel van sociale netwerken van andere startups binnen de incubators wel in contact worden gekomen met specifieke toeleveranciers. De toegankelijkheid van *input sharing* wordt in dat geval eenvoudiger door een incubator. In onderstaand citaat komt dit proces naar voren.

**R2 :** *“Ook die programmeur hebben we via iemand uit het Launch Cafe, die hebben we rond gevraagd. We waren op zoek naar een goede (..) programmeur. Er zijn weinig te vinden voor een goede prijs. Gelukkig wist iemand binnen het Launch Cafe een programmeur te vinden. Die hebben we ingehuurd, die heeft de koppeling geschreven tussen de (..) en ons algoritme.”*

De externaliteit *labor market pooling* op het schaalniveau van de incubator werd door één van de geïnterviewde ondernemers aangedragen. Dit is terug te zien in de volgende citaten van R6. De vraag werd gesteld waar de ondernemer zijn of haar arbeidskrachten vandaan haalde. In het antwoord komt het schaalniveau van de incubator naar voren. Dit schaalniveau wordt aangedragen omdat het sociale netwerk van R6 onder andere in Cube050 bevindt. Daarbij wordt wel aangegeven dat het niet

vanzelfsprekend is dat het vanuit dit netwerk gebeurt. In onderstaande citaten komt dit proces naar voren.

**R6:** *“Dat is allemaal netwerk zeg maar, ik kan niet zeggen zo en zo kom ik bij die mensen terecht. Je hoort van mensen. Dat is vaak niet blanco dat je ze gaat zoeken, het is vaak zo dat je er ergens al iets van gehoord hebt, een half jaar later denkt goh ik kan diegene ook wel eens vragen of ze iets voor ons kunnen betekenen”*

*Interviewer: “Zitten die mensen ook in Groningen?”*

**R6:** *“ik denk dat de meeste hier wel in Groningen zitten”*

*Interviewer: Is dat ook een selectiecriteria?*

**R6:** *“Nee dat is geen selectiecriteria, maar als het zo is dat wel heel praktisch. Ja eigenlijk is ook alles prima op afstand te doen. Het gebeurt omdat in Groningen je netwerk sterker is denk ik. Maar als ik een goed iemand zou weten in Amsterdam of in Utrecht zou dat geen obstakels vormen om daar mee samen te werken.”*

*Interviewer: “Komen er ook arbeidskrachten uit de directe omgeving uit bijvoorbeeld Cube050?”*

**R6:** *“Eh ja via via dat is dan ook wel iets. Omdat je hier elke dag bent is dat wel het netwerk die het dichtst bij is. Dat kan, maar het is niet zo vanzelfsprekend, dat het vanuit daar gebeurt zeg maar.”*

De diversiteit van Jacobs, die kan leiden tot innovatieve ideeën en samenwerking, komt terug in de interviews. Eén van de geïnterviewde ondernemers gaf aan een samenwerking met een andere startup, die actief is in de ontwikkeling van ledverlichting, gestart te zijn, maar dit is uiteindelijk op niets uitgelopen. In het volgende citaat wordt dit geïllustreerd:

**R6:** *“Er bleken te veel obstakels vooral ook in de afspraken die je maakt over hoe je de verdeling van de baten en kosten maakt. Dan merk je dat er wel een heel groot verschil is tussen bedrijven die producten maakt of software levert. Dat bleek toen lastig. Maar het is op zich wel een leerzame periode geweest. En ook met een ander bedrijfje, die conversie maximalisatie doen ze, dus dat is het verlengstuk wat wij doen. Daar proberen we wel mee samen te werken. Dus dat is op zich wel een vruchtbare omgeving.”*

Dit citaat sluit aan bij Ponds en Van Raspe (2015) dat de Jacobs externaliteiten alleen mogelijk zijn wanneer bedrijven, die uit verschillende sectoren komen, gerelateerde kennis hebben.

Op het gebied van startups uit diverse sectoren binnen de incubator kwamen gedeelde diensten binnen de incubators van pas. Dit werd onder andere aangedragen door R8:

**R8:** *“Een paar bedrijven bijvoorbeeld onze overburen, een creatief bedrijf of communicatiebureau, die hebben voor ons wat dingetjes gedaan (...) dus dat is wel handig dat je van elkaar diensten gebruik kan maken. Eh maar in die zin qua techniek, de meeste hier zitten iets minder in de technische hoek, maar kunnen we dus wel gebruik maken van andere diensten. ”*

Dit citaat is daarmee een voorbeeld van de toegang tot urbanisatievoordelen op het schaalniveau van de incubator. De clustering van verschillende bedrijven zorgt voor verschillende diensten waarvan de startups gebruik kunnen maken.



De nabijheid van andere bedrijven kan ook zorgen voor concurrentie in de nabije omgeving. De open vraag over de locatie van concurrenten in het interview werd vaker beantwoord met een de stad- of regio Groningen dan de incubator. Eén ondernemer zei gelijk heel resoluut dat de concurrent in de nabije omgeving bevond.

**R2:** *“Die zitten naast me, dat vind ik wel mooi, dat houdt je scherp. Er zit dus een heel leuk bedrijf naast me. Ik pak online marketing vrij breed op en ben heel smal begonnen met één kanaal en doe nu allround advies op heel veel marketingkanalen. En hebben zich helemaal gespecialiseerd in één marketing kanaal. Dus dat is wel een beetje concurrentie van mij. Dat is alleen maar leuk omdat het zorgt dat je scherp blijft. Dat je met z’n tweeën wel een brainstormt of discussieert hoe je bepaalde problemen tackelt.”*

De concurrentie wordt niet als negatief ervaren bij R2. Het citaat sluit deels aan bij de theorie van Porter (1990) dat bedrijven geneigd zijn om de concurrent voor te blijven. In dit citaat komt naar voren dat de aanwezigheid van een concurrent R2 scherp houdt. Daardoor denkt hij na over de producten en diensten die hij levert. Een dergelijk beeld kwam ook naar voren bij R3, omdat hij zijn concurrent binnen het Launch Cafe beschouwde als samenwerkingspartner.

Een andere belangrijke agglomeratie-effect zijn de *knowledge spillovers*. Uit de interviews kwam naar voren dat kennis tussen de verschillende startups wordt uitgewisseld en daarmee vinden er *knowledge spillovers* binnen de incubator plaats. Deze kennis ging vooral over ondernemerschap. Dit zijn bedrijven uit verschillende sectoren die kennis uitwisselen. Daarmee zijn het geen typische MAR *knowledge spillovers*, deze *knowledge spillovers* vinden namelijk plaats tussen bedrijven uit dezelfde sector. Maar de kennis, die de bedrijven over ondernemerschap uitwisselen, is wel specifieke *tacit knowledge*. De startups begrijpen immers elkaar doordat ze allemaal ondernemers zijn. Daarmee is deze *knowledge spillover* geen typische *knowledge spillover* van Jacobs, het MAR-model of Porter. Het volgende citaat gaat over de interactie tussen de ondernemers binnen de incubator.

**R6:** *“Als je met iets zit, iets organisatorisch, dingen die je tegenkomt bij het ondernemer zijn. Dan heb je het erover, je hebt eens een borrel en dan spreek je daar informeel over.”*

Verder geeft R6 aan dat de drempel lager ligt om bij andere ondernemers aan te kloppen. Dit laat zien dat niet alleen de fysieke nabijheid van andere bedrijven dichtbij is, maar ook dat het *face to face* contact goed tot stand komt. Ook gaf R6 aan dit aspect belangrijk te vinden bij het zoeken van een nieuwe locatie.

Verder komt de uitwisseling van inhoudelijke kennis terug in de interviews. Deze kennisuitwisseling is terug te vinden in het onderstaand citaat van R1. In dit citaat komt heel expliciet naar voren dat de kennis van R1 bruikbaar is voor een andere startup binnen Cube050. Deze kennisuitwisseling is mogelijk doordat er twee startups, die in deels hetzelfde onderwerp gespecialiseerd zijn, binnen de incubator bevinden. Daarmee is dit een voorbeeld van *knowledge spillover* van de MAR externaliteiten.

**R1:** *“Zij zijn producten aan het ontwikkelen, waarbij zij kennis nodig hebben, die wij hebben, het zou leuk als dat product ook getoetst wordt. Of het doet wat het moet doen. Dat zouden wij kunnen uitvoeren. En in welke vorm dat we dat precies gaan gieten weten we nog niet. En of ze er geld voor*

*hebben, en wat wij daar investeren. Dat is natuurlijk spannend. Kijken wat je daar voor kan doen. Het is bij hun, (..) is natuurlijk ook een traject dat ze echt aan het opzetten zijn. Prototypes aan het maken zijn, investeerders aan het zoeken. Dat is allemaal nog een beetje aftasten in hoe verre het daadwerkelijk een product wordt. Maar ik zie daar wel wat in, in dat product. Ik denk ook wel dat het een beetje advies en onderzoek waarbij we wat claims kunnen leggen, dat zij daar weer wat aan kunnen hebben.”*

#### Hypothese 3.3.2c:

Door *face to face* contact tussen ondernemers vindt kennisdeling met andere ondernemers in dezelfde sector plaats.

Deze hypothese wordt voornamelijk bevestigd door de kennisdeling tussen ondernemers over het gemeenschappelijke onderwerp ondernemerschap. Dit vindt plaats door middel van *face tot face*. Hierdoor maakt de ondernemer actief gebruik van zijn of haar sociale netwerk.

#### Hypothese 3.3.2e:

Door het in contact komen met concurrenten, die zich in de incubator bevinden, past de oprichter van de startup het product of dienst van het bedrijf aan.

In het eerdere genoemde citaat van R2 kwam naar voren dat de ondernemer op scherp werd gezet door een aanwezige concurrent. Het gevolg hiervan is dat R2 over zijn product ging nadenken. Ook R6 gaf aan sommige zaken aan te passen door in contact te komen met een concurrent, maar R6 kon hier geen specifieke voorbeelden van geven. In het onderstaande citaat, dat antwoord geeft op de vraag of R6 inhoudelijk dingen van hun concurrent binnen overneemt, komt dat naar voren.

**R6:** *“Ja dat gebeurt weleens, kleine dingetjes die je van elkaar oppikt. Dan doe je daar bewust onbewust wel wat mee.”*

Tot slot werd het tijdelijke karakter van de incubator als nadeel ervaren. De geïnterviewde ondernemers gaven aan dat het niet gewenst is door organisatie van Cube050 om altijd in de incubator te blijven. Zowel bij Cube050 als het Launch Cafe werd het relatief duurder naar mate men meer kantooruimte ging huren. Dit had als resultaat dat verschillende startups gingen nadenken over een locatie buiten de incubator. Specifieke agglomeratienadelen werden niet terug gevonden.

#### Hypothese 3.4.1.b:

De ondernemer profiteert van zijn of haar sociale netwerk om toegang te krijgen tot specifieke kennis. Dit sociale netwerk is afhankelijk van het schaalniveau van de afzetmarkt van de startup.

Het profiteren van netwerken wordt door alle ondernemers aangedragen. Bij het stellen van een vraag over klanten of arbeidskrachten werd in bijna alle gevallen de vraag beantwoord door de koppeling te maken met hun netwerk. Het profiteren van dit netwerk kwam onder andere in Launch Cafe naar voren. R3 gaf aan dat het voor hun ook belangrijk was om via dit netwerk van Launch Cafe klanten binnen te halen.

**R3** *“Ja ja dat was voor ons ook wel een belangrijke, want het was gewoon vaak zo, als er iemand binnenkwam, er was vaak wel ergens vraag naar, en bij wordpress klusjes ging het vaak naar ons toe. Het was voor ons ook wel een belangrijk punt om opdrachtgevers binnen te halen.”*

## 5.2 Stad Groningen

### 5.2.1 Het ontstaan en voortbestaan van de startup

Bij een aantal ondernemers is de intentie om te ondernemen tijdens een studie in de stad Groningen ontstaan. Deze ondernemers, die online diensten leveren, gaven aan dat ondernemende activiteiten goed te combineren waren naast zijn of haar studie. De werkplek is voor deze ondernemers flexibel, omdat deze ondernemers alleen toegang tot internet nodig hebben om te werken. Voor deze groep ondernemers is Groningen vooral belangrijk, omdat hun klanten er zitten. De vraag naar deze diensten komt vanuit de agglomeratie Groningen. Deze startups vallen daarmee onder *opportunity recognition*, waarbij een bestaande vraag aan een bestaand aanbod wordt gekoppeld (Saras et al., 2003).

De interactie met de stad Groningen vormde een bron van ondernemerschap voor de oprichting van R7. Door de ervaring van de ondernemer bleek dat er weinig freelance ZZPers in de stad Groningen op het gebied van sales zijn. R7 zag hier mogelijkheden om door zijn netwerk opdrachten binnen te halen. Deze ondernemer creëerde een onbekend aanbod aan een bestaande vraag, dit valt daarmee onder *opportunity discovery* van Saras et al. (2003). Bij grotere opdrachten gebruikte deze ondernemer ook zijn sociale netwerk om arbeidskrachten te vinden. In het volgende citaat van R7 wordt dit geïllustreerd.

**R7:** *“Bij Sales to grow is veel concurrentie, maar die werken veel vanuit kantoor waardoor de prijzen ook hoog liggen. Maar er in Groningen richten weinig jonge ZZPers zich op sales, die dat op freelance basis doen. Ik deed veel op provisie, dus ik wil alleen geld als ik wat verkoop. Daar zijn er niet heel veel van. Ik zag in Groningen dat het gewoon werkte. Maar het werkte altijd wel vanuit je netwerk.”*

Een andere mogelijkheid is dat ideeën voor een bedrijf ontstaan bij een bedrijf of kennisinstelling waar een ondernemer werkzaam was. Dit beeld komt terug bij startup R1. De ondernemer achter R1 kon haar idee beter tot stand brengen door een bedrijf te beginnen in plaats van het realiseren van haar idee bij haar toenmalige werkgever, de RUG. In de fases van ondernemerschap in figuur 1 valt dit onder de fase intentie om ondernemer te worden. Deze ondernemer was werkzaam bij de RUG. Het sociale netwerk van R1, die gecreëerd werd door de universiteit, werd als belangrijke factor beschouwd. R1 kan door de actieve relaties met de RUG worden beschouwd als een universitaire spin-off. Het zien van mogelijkheden van onbenutte kennis sluit aan bij de *knowledge spillover theory of entrepreneurship* (Audretsch & Keilbach, 2007). R1 benut namelijk *uncommercialized knowledge* van de RUG. Hieronder is het citaat weergegeven:

**R1:** *“En eh ik het bedrijf opgestart omdat ik merkte dat er in mijn vakgebied (...) bij de faculteit Wis- en Natuurkunde. Eigenlijk steeds meer wetenschappelijke relevantie en inzichten kwamen en ook vraag vanuit de maatschappij voor advies en voor toegepast onderzoek, wat eh niet altijd zo handig en makkelijk is om altijd zo handig is om via de universiteit uit te voeren. Dus die hele toepassingskant ging dus makkelijke via een bedrijf. Daar heb ik zo'n vier jaar over na te denken. Totdat ik uiteindelijk de juiste mensen tegenkwam om het op de rails te zetten en toen ben ik dat bedrijf begonnen*

Op het gebied van het voortbestaan van de startup is de interactie op het schaalniveau van de stad Groningen voor R1 van belang. De actieve relatie met de RUG wordt door R1 aangedragen. In het volgende citaat komt dit naar voren.

**Interviewer:** *‘Waar denkt u in de toekomst te vestigen?’*

**R1:** *‘Het is vooral van belang dat ik bij de universiteit in de buurt blijf. En dan met name de faculteit wis en natuurkunde. Dat is essentieel, hier moeten we onze kennis en samenwerking echt vandaan halen. Die link is ook echt belangrijk voor opdrachtgevers.’*

Het zien van kansen speelt een rol in het ontstaan van de startup, maar ook in het voortbestaan van de startup. Startup R6 geeft aan wellicht in de toekomst de startup te verplaatsen naar een grotere stad, omdat R6 daar een grotere afzetmarkt verwacht. Daarnaast draagt R6 ook persoonlijke redenen aan voor het kiezen van een locatie. In het volgende citaat wordt er antwoord gegeven waar ondernemer R6 zijn toekomst ziet.

**R6:** *‘Dat is een combi van potentiële opdrachtgevers, er is hier wel veel te halen, maar toch is het ook wel verzadigd. En heeft iedereen wel z’n partner waar die mee samenwerkt. Dan er ontstaat er toch wel iets meer nieuws in de grotere steden, maar ik denk dat een beetje om het even is. Dat de kans op werk net zo groot is als hier, gok ik. Dat zal dan ook om privé redenen zijn. Dat we zelf ook naar het westen toe willen.’*

*Het opdoen van kennis over ondernemerschap*

Het ontstaan van ondernemerschap bestaat uit het zien van kansen voor het starten van een economische activiteit door een individu (EC, 2003). Ondernemers dienen daarmee mogelijkheden te zien in de stad Groningen. Een positieve bijdrage voor dit proces wordt geleverd door de factor *human capital*. Startups R2, R3, R5 en R7 gaven aan dat zij gestimuleerd werden tijdens de studie om te ondernemen. De opgedane kennis over ondernemerschap maakt daarmee deel uit van *human capital*. Deze *human capital* voor het ontstaan van ondernemerschap is daarmee een productiefactor van de aanwezige kennisinstellingen RUG en Hanzehogeschool in de stad Groningen. In het volgende citaat komt de aanraking met ondernemerschap tijdens de studie naar voren.

**R3:** *‘Ja ergens wel, toen hebben we een minor ondernemerschap gedaan en toen hebben ons zeg maar ingeschreven bij de kamer van koophandel. Dat heeft me wel getripped om te ondernemen ja’*

De kennis op het gebied van het ondernemen is niet voor iedereen tijdens de studie of het werk ontstaan. Deze kennis kwam bij de meeste van de geïnterviewde ondernemers ook door interactie met andere ondernemers in de stad Groningen. Verder werd deze kennis vergaard door het benaderen van relevante instanties, een aangedragen voorbeeld in de stad Groningen is de Kamer van Koophandel. Dit sluit aan bij *social capital*, waarbij mensen bewust gebruik maken van hun sociale netwerk (Lin, 1999). In het volgende citaat van R7 komt het opdoen van kennis over ondernemerschap naar voren.

**R7:** *‘Eh nee, ik ben door de KvK in Groningen een jaar ondersteund als één van de 15 jonge ondernemers. Er werd gekeken naar je plannen. In contact brengen met accountancy, andere ondernemers in Groningen, internationalisering en transport. Dat soort dingen. Daar hebben ze me best wel de juiste paden ingeleid. Het netwerk van mijn moeder, die heeft mij ook al aan best wat netwerken weten te koppelen die echt al wat langer bezig zijn. Een ondernemer, directeur van flexpay in Kaatsheuvel, die vond het leuk om een jonge gast te helpen. Die heeft een heel groot netwerk, en die zij dan je moet daar eens meespreken. En dat speelde zich best wel veel af in Groningen. Dus ik heb wel, wil graag leren, dus ik vroeg altijd om hulp.’*

De interactie in dit citaat vindt hiermee buiten de incubator plaats en deels ook buiten de stad Groningen.

#### Hypothese 3.1.2a:

De ondernemer heeft de startup opgericht door het zien van een bepaalde mogelijkheid om een economische activiteit in de directe omgeving van de stad Groningen te creëren.

Deze hypothese wordt bevestigd door een aantal geïnterviewde startups. De meeste geïnterviewde ondernemers zagen kansen in hun directe omgeving om te ondernemen. De economische activiteit zal daarmee lokaal plaatsvinden. Door R3 werd de invloed van de locatie heel erg duidelijk. Deze startup levert online producten, maar de klanten zijn terug te vinden op een lokaal schaalniveau. Op de vraag waar de klanten vandaan kwamen, werd het volgende antwoord gegeven:

**R3:** *“Toen we begonnen voornamelijk in Lemmer, want dat is het dorp waar we weg komen. Toen we naar het Launch Cafe gingen voornamelijk vanuit het netwerk van Launch Cafe. En nu eigenlijk beetje regio Groningen.”*

De rol van sociale netwerken in het ontstaan van ondernemerschap komt hier ook in terug. Bij de oprichting opereerden R3 vooral vanuit de woonplaats Lemmer, vervolgens vanuit het Launch Cafe en na de vestiging in de stad Groningen buiten de incubator in de regio Groningen. Het Launch Cafe werd daarbij als plek gezien waar opdrachten werden binnengehaald. Dit komt in het volgende citaat over opdrachtgevers door middel van het Launch Cafe naar voren:

**R3:** *“Als er iemand binnenkwam, er was vaak wel ergens vraag naar, en bij wordpress klusjes ging het vaak naar ons toe. Het was voor ons ook wel een belangrijk punt om opdrachtgevers binnen te halen.”*

#### **5.2.2 Agglomeratie-effecten en de rol van kennis in de stad Groningen**

In de MAR-externaliteiten komt naar voren dat door specialisatie van bedrijven in een bepaalde sector er aanwezige toeleveranciers zijn. Het gebruik maken van deze gedeelde toeleveranciers (input sharing) werd aangedragen door R6. Door middel van het sociale netwerk wordt er gezocht naar deze diensten. Het gebruik maken van het sociale netwerk zorgt ervoor dat de transactiekosten/zoekkosten lager zijn. In het volgende citaat komt het gebruik maken van aanwezige toeleveranciers in de stad Groningen naar voren:

**R6:** *“Ik probeer met klanten mee te denken en daar de offerte bij op te stellen en vervolgens beheer ik project zeg maar. Zorg ik dat alles goed verloopt, mijn vriendin doet daarin veel vormgeving en design, maar we huren daar ook veel ontwikkelaars in of eh of mensen die video en animatie doen, tekstschrijvers, vertalers noem het maar. Dat coördineer ik ook.*

*Interviewer: Hoe kom je aan deze mensen?*

**R6:** *“Dat is allemaal netwerk zeg maar, ik kan niet zeggen zo en zo kom ik bij die mensen terecht. Je hoort van mensen. Dat is vaak niet blanco dat je ze gaat zoeken, het is vaak zo dat je er ergens al iets van gehoord hebt, een half jaar later denkt goh ik kan diegene ook wel eens vragen of ze iets voor ons kunnen betekenen*

*I: Zitten die mensen ook in Groningen?*

**R6:** *ik denk dat de meeste hier wel in Groningen zitten*

Hypothese 3.3.2a:

Door het bevinden van andere bedrijven in dezelfde sector in de stad Groningen zullen de transactiekosten lager zijn voor de startup.

Het gebruik maken van gedeelde toeleveranciers kwam alleen terug bij de startup R6. In bovenstaande citaten van R6 is dit terug te zien.

In de interviews komt het agglomeratie-effect *labor market pooling* duidelijk naar voren. De arbeidsmarkt van de stad Groningen wordt door 7 van de 9 geïnterviewde ondernemers als positief beoordeeld voor het vinden van werknemers voor de startup. De afgestudeerden van de RUG en Hanzehogeschool worden door de startups aangedragen als potentiële arbeidskrachten.

Uit het interview van R1 kwam *labor market pooling* in de stad Groningen duidelijk naar voren. R1 zorgde daarbij bewust voor specifieke arbeidskrachten die bepaalde *human capital* met zich mee brachten. Op de vraag waar de arbeidskrachten vandaan kwamen, werd het volgende geantwoord.

**R1:** *“Bij de universiteit, bij mijn oude studenten die ik daar had, waar ik mee samenwerkte. Ik ben begonnen met een iemand samen die ooit mijn student master en afgestudeerd was. Maar die had die richting science business policy gedaan, ik heb zelf geen opleiding richting die kant gedaan, dus ik dacht het is enigszins wel handig om iemand in de richting te hebben. Daarna heb ik iemand aangesteld die bij mij PhD gedaan heeft en eh die werkt en afgelopen jaar voor tijdelijk iemand ingehuurd die mij een masterproject gedaan had, eigenlijk nog studeerde en deze maand afstudeert. Dus het zijn al echt mensen die ik vanuit de universiteit kende.*

De link met de RUG komt ook terug in dit citaat. Dit sluit aan met de productiefactor kennis van kennisinstellingen in de vorm van afgestudeerden in de stad Groningen.

Daarnaast worden stagiaires door verschillende ondernemers als arbeidskrachten gezien. Bij uitbreiding van hun bedrijf wordt er eerst gesproken over stagiaires in dienst nemen en daarna over officiële werknemers. In het volgende citaat van R5 komt dit naar voren.

**R5:** *“Extra personeel als dat nodig is, is absoluut een optie. We proberen steeds meer dingen aan te pakken. We zeggen geen opdrachten af omdat wij drie vol zitten. Dus mocht het zo zijn op een gegeven moment dat we merken dat we het redelijk consistent te druk hebben, dan zullen we waarschijnlijk in eerste instantie dat we met een stageplaats gaan werken. Mocht dat ook heel goed bevallen dan gaan we misschien wel één vast aannemen plus een stagiaire. Daar zijn de opties wel voor open. Op dit moment is dat niet zover, maar daar staan we zeker wel open voor.”*

R4 gaf aan de ligging van het Launch Cafe ten opzichte van het station in de stad Groningen belangrijk te vinden voor het aantrekken van arbeidskrachten. Deze ondernemer verwacht door de mogelijkheid voor werknemers om naar Groningen toe te reizen door middel van het openbaar vervoer, een grotere arbeidsmarkt dan de stad Groningen.

Het sociale netwerk speelt ook een rol in het vinden van arbeidskrachten. R8 geeft aan dat er te weinig programmeurs te vinden zijn in de stad Groningen. Verder geeft R8 wel aan dat het sociale

netwerk gebruikt wordt voor het vinden van arbeidskrachten. Daarnaast draagt R8 het belang van kennisinstellingen in de stad Groningen aan.

**R8:** *“Qua programmeurs is dat een hele lastige markt nu. Er zijn veel te weinig programmeurs voor het aantal bedrijven die programmeurs zoeken nu. Dat is een enorm tekort. Dus als je op zoek bent naar programmeurs dan is dat lastig eigenlijk. Zeker ten opzichte van andere beroepen. Kijk, onze overburen hebben een communicatiebureau en hebben laatst een vacature uitgedaan en die hadden meer dan zestig sollicitanten. Als je voor een programmeur een vacature uitschrijft mag je blij zijn dat je één sollicitant krijgt. Dan mag je blij zijn. Dat is wel lastiger. Maar het scheelt wel dat we een netwerk daarin hebben. Dus dat je via via zou kunnen vinden bijvoorbeeld.”*

*Interviewer: “Dat is wel in Groningen te vinden?”*

**R8:** *“Ja, dat is het voordeel van Groningen stad. Dat hier de universiteit zit en HBO die beide een vrij behoorlijke informatica opleiding hebben. Dus daar zit wel duidelijk input in. Dat is wel een reden om in een plek te zitten waar zo’n aanvoer beschikbaar is ten opzichte van een stad die dat niet heeft.”*

*Interviewer: “Dus daarin zien jullie Groningen wel als optie. ”*

**R8:** *“Ja, dat is wel een behoorlijk voordeel. Ten opzichte van de echte grote steden heb je hier ook weer minder bedrijven die uit die zelfde vijver vissen.”*

Uit de verschillende interviews blijkt dat *labor market pooling* plaatsvindt op het schaalniveau van de stad Groningen. Het aanbod arbeidskrachten verschilt alleen per startup. Daarnaast wordt er ook gebruikt gemaakt van de kennis over hun vorige werkgevers van nieuwe werknemers. In het volgende citaat van R6 wordt dit duidelijk.

**R6:** *“Ja zij heeft bijvoorbeeld voor een ander bureau gewerkt eerst, waar ze dingen op een ander manier doen. Dat kan zij weer aandragen hier, dus daar kan je wel veel voor leren. Dat is dan een soort kennisschakel tussen ons en een ander bureau. Daar leren we ook gewoon van.”*

#### Hypothese 3.3.2b:

De ondernemer kan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt van de stad Groningen vinden door de aanwezigheid van bedrijven uit de gerelateerde sector in de stad/regio Groningen.

De ondersteuning van dit beeld van de arbeidsmarkt komt naar voren bij R5. Deze startup verwacht voldoende keuze in arbeidskrachten te hebben. De aanwezigheid van gerelateerde bedrijven wordt niet gelijk aangedragen, maar vooral de aanwezigheid van de RUG en de Hanzehogeschool wordt aangedragen.

**R5:** *“Ik denk het wel ja. In ons vakgebied zijn er een aantal opleidingen die daar heel geschikt voor zijn. En uit ervaring bij eerdere werkgevers weet ik ook wel dat wanneer je een vacature open zet voor een vormgever op een DTP-er dat er echt heel massaal op gereageerd wordt. Dus dat we wat dat betreft enorm verwend zijn met veel capabele mensen.”*

De agglomeratie-effecten van Jacobs (1969), dat er *knowledge spillovers* plaatsvinden tussen bedrijven uit verschillende sectoren, zijn onder de geïnterviewde groep startups op het schaalniveau van de stad Groningen niet terug gekomen.

Concurrentie werd in de stad Groningen wel ervaren. De startups, die in online diensten actief zijn, gaven aan dat de concurrentie zich in de stad Groningen bevond. Het product was daarmee weliswaar online en kan in principe op afstand gemaakt worden, maar het *face to face* contact met de klant werd noodzakelijk geacht. Deze concurrentie wordt niet als een belemmering ervaren. Deze concurrenten werden door R5 ook aangedragen als potentiële opdrachtgevers.

R3 geeft ook aan dat klantcontact belangrijk is. Op de vraag waar de concurrenten zich bevinden wordt, met een vanzelfsprekendheid, het Noorden geantwoord. In de volgende citaten van R3 komt dit terug.

**R3:** *“Je hebt natuurlijk duizenden concurrenten, het is wel zo dat als we een gesprek voeren met klanten, als we om tafel gaan en we maken een offerte, dan gaat die ook bijna altijd door. Het is dus ook niet zo dat eruit gekozen wordt ofzo. In principe weet ik wel dat er veel concurrentie is, en zonder die concurrentie hadden we nog veel groter kunnen zijn. Maar ja het is niet dat ik het heel erg merk nee.”*

*Interviewer: “Op welke locatie bevinden de concurrenten zich?”*

**R3:** *“Hier in het Noorden natuurlijk.”*

De startups R3, R5 en R6, die communicatiebureaus binnen de geïnterviewde groep zijn, doen echter veelal hetzelfde als andere communicatiebureaus. De afzetmarkt is meestal in de stad Groningen bij deze bedrijven en daar vindt dan ook de interactie met opdrachtgevers plaats. Deze ondernemers geven aan zich te onderscheiden door de geboden kwaliteit. In Cliff et al. (2006) worden deze ondernemers ook wel de imitatieve ondernemers genoemd. Dat concurrenten van elkaar leren en innovaties van elkaar overnemen, kwam bij deze startups niet op het schaalniveau van de stad Groningen naar voren.

Bij R1 is eerder in deze paragraaf een *knowledge spillover* vanuit de RUG geconstateerd. Bij andere startups wordt ook gebruik gemaakt van opgedane kennis bij vorige werkgevers. In het volgende citaat over één van de oprichters van R6 komt dit naar voren:

**R6:** *“Tijdens haar studie heeft ze veel op gedaan, en ze heeft stage gelopen bij een communicatiebureau in Groningen, en daar gezien en geleerd hoe het gaat en eigenlijk na die stage hebben we het opgericht.”*

Over een andere medewerker van R6 wordt het volgende gezegd:

*“Ja zij heeft bijvoorbeeld voor een ander bureau gewerkt eerst waar ze dingen op een ander manier doen. Dat kan zij weer aandragen hier, dus daar kan je wel veel voor leren. Dat is dan een soort kennisschakel tussen ons en een ander bureau. Daar leren we ook gewoon van. ”*

Dit sluit aan op het leren van concurrenten. Daarmee is de bron van deze *knowledge spillovers* te ontleen aan de concurrentie van Porter (1990).

#### Hypothese 3.3.3a:

De startups ervaren hogere kosten in de stad Groningen dan bedrijven die niet in een agglomeratie gevestigd te zijn.



De veronderstelde hoge kosten van de stad Groningen blijken niet uit de interviews. Voor de geïnterviewde ondernemers kan deze hypothese daarom worden verworpen. R2 draagt lagere kosten in plaats van hogere kosten aan:

**R2:** *“Sowieso in de stad Groningen. Het maakt eigenlijk weinig uit waar we zitten online. In het buitengebied zitten is niet echt een optie. Ook Groningen omdat ik daar woon samen met dat het me ook wel goed bevalt ten opzichte van het westen. Dus eh het is hier allemaal gewoon wat goedkoper qua alles, qua salarissen die je aan mensen kan betalen, eh qua huisvesting zelf, qua kantoorvestiging, voor klanten maakt het weinig uit, soms zit ik wel intern voor klanten wel naar het westen toe, dat geeft wel extra reistijd, maar ja de meeste dingen kan ik gewoon hier doen. Dat hoeft ik niet op locatie te doen dus dat scheelt gewoon.”*

#### Hypothese 3.3.2c:

Door face to face contact tussen ondernemers vindt kennisdeling met andere ondernemers in dezelfde sector plaats.

De kennisdeling vindt in de stad Groningen tussen gerelateerde bedrijven plaats. R8 nam daar duidelijk initiatief in. In het volgende citaat komt de kennisdeling tussen gerelateerde bedrijven naar voren.

**R8:** *“Een bedrijf als (..), een (..), vaak die net een stapje verder zijn. Maar wel gewoon technisch capabele mensen werken, waar je gewoon een keer prettig mee kan praten, ik vind het ook wel gewoon leuk om mee te denken over nieuwe technieken, hoe je die zou kunnen toepassen, dat zijn ook bedrijven die daar best wel intensief mee bezig zijn. Nou ja als je die dan tegenkomt, (..) is een evenement die we zelf mede organiseren over (..) in Groningen. Dat is dan steeds bij een ander bedrijf op locatie, twee praatjes en dan een borrel, het is dan gewoon alleen niet gezellig, maar kan je ook met elkaar even ideeën sparren. Dat is toch wel heel anders dan dat je alleen vanuit thuis zit te werken, puur voor het werkgedeelte zou dat wel kunnen. Maar juist die dingen eromheen zijn wel belangrijk.”*

Opvallend is dat R8 contact zoekt met een bedrijf uit gelijksoortige branche, maar ook met een gelijksoortige leeftijd. In het volgende citaat kom dit naar voren:

**R8:** *“Eh ja aantal keer heb ik een keer contact gehad met een bedrijf, bijvoorbeeld (..) een telecomaandbieder, daar ken ik de eigenaar van, dan vraag ik een keer goh mag ik even een keer bij je langs komen om even een keer te praten. Daar ga ik dan even een half uurtje langs om even te sparren. Vooral dat soort bedrijven, die even een stapje verder zijn, maar niet heel veel verder, niet de supergrote bedrijven. Maar die eigenlijk wat zij een paar jaar geleden hebben gehad, daar heb ik het meeste aan”*

#### Hypothese 3.4.1a:

Zowel de oprichter als werknemers binnen de startup zorgen voor bruikbare *human capital* voor de startup, deze *human capital* is opgedaan bij een kennisinstelling in de stad Groningen.

De factor *human capital* voor het inhoudelijke product van de startups is door zes van de negen ondernemers opgedaan in de periode voor het starten van de onderneming. Deze inhoudelijke kennis is opgedaan bij de kennisinstellingen Hanzehogeschool en RUG. Door middel van deze kennis zagen ondernemers mogelijkheden om te ondernemen in de stad Groningen.

Ten eerste komt *human capital* bij alle startups terug. De studie biedt vaak de basis voor deze *human capital*. Het verschilt per ondernemer welke kennis er van vorige werkgevers is overgenomen. Door R6 werd bijvoorbeeld duidelijk dat de kennis van een stagiaire waardevol is. R1 gaf aan in een specifiek vakgebied actief te zijn die op de RUG ook wordt vertegenwoordigd. Daardoor speelde de RUG een belangrijke rol in het leveren van potentiële arbeidskrachten.

#### Hypothese 3.4.1.b:

De ondernemer profiteert van zijn of haar sociale netwerk om toegang te krijgen tot specifieke kennis. Dit sociale netwerk is afhankelijk van het schaalniveau van de afzetmarkt van de startup.

Meerdere startups maakten bewust gebruik van hun sociale netwerk. In het volgende citaat van R7, met het antwoord op de vraag waar de ondernemer zijn contacten vandaan haalt, komt dit naar voren.

**R7:** *“In de stad Groningen. Netwerkevenementen, eigenlijk door het hele land heen, ik ben iemand die graag netwerkt en ga ook graag naar netwerkevenementen toe. De week van de ondernemer en dan probeer ik ook zoveel mogelijk mensen te leren kennen. Als accountmanager full time 2 jaar heb ik best wel een netwerk opgebouwd bij bedrijven. Zelf telefonisch ook acquisitie gedaan. Mijn ouders zijn ook ondernemers dus ook via hun contacten opgedaan.”*

In het volgende citaat van R8 wordt ook het belang van het verkregen sociale netwerk in de stad Groningen duidelijk. Dit sociale netwerk staat voor R8 los van de afzetmarkt.

**R8:** *“Maar het is wel handig dat je voor de mensen die je hebt een vaste locatie hebt. En voor de bedrijven waar je mee samenwerkt, contact hebt, op technisch gebied, je dat niet opnieuw hoeft op te bouwen.”*

*Interviewer: “is dat puur in de samenwerking, in de product ontwikkeling begrijp ik?”*

**R8:** *“Ja zelfs een stapje hoger dan product ontwikkeling, meer van wij houden van nieuwe ideeën of heb je weleens hier aan gedacht, dus niet kijken naar het product maar de techniek.”*

Tot slot worden agglomeratienadelen minder benoemd door de geïnterviewde ondernemers. R5 geeft aan dat bij het zoeken van een locatie in de toekomst dit een rol kan meespelen. Het gaat dan niet zozeer om de stad Groningen, maar meer de binnenstad Groningen. R5 verwacht namelijk parkeerproblemen voor klanten wanneer zij vestigen in de binnenstad.

### **5.2.3 Onverwachte factoren stad Groningen**

Er is in deze masterthesis geen rekening met de persoonlijke factoren gehouden, maar deze factoren komen wel degelijk terug in de interviews. Zeven van de negen ondernemers geeft namelijk aan dat persoonlijke motieven ook een belangrijke rol spelen in de bedrijfsvestiging in de stad Groningen. De privé relaties van de ondernemer is één van die motieven. Door R5 worden deze privé motieven geschetst.

**R5:** *“Nee, want kijk dat heeft ook heel erg met je thuissituatie te maken he. Ik heb vrouw en een jong kind, en (werknemer1) zit er eigenlijk net zo bij en die hebben ook weer banen in de regio. Dus wat dat betreft zijn we redelijk gebonden om hier te blijven. Als ik in mijn eentje ondernemer zou zijn, en ik*

*zou vrijgezel zijn, dan zou ik persoonlijk het westen wel een optie vinden. Maar nu zitten we zo geworteld in de buurt dat we wat dat betreft in Groningen zullen blijven of in ieder geval in de buurt.”*

Ook het belang van de afzetmarkt is in mindere mate rekening gehouden binnen deze masterthesis. Vanuit de theoretische ondergrond op het gebied van agglomeratie-effecten wordt vooral geredeneerd dat er een bepaalde vraag in de markt aanwezig is. Naast de agglomeratievoordelen bieden steden natuurlijk ook een afzetmarkt. Vier van de negen startups gaven aan dat in principe de klanten in heel Nederland kunnen zitten, maar in de praktijk de stad Groningen vooral het afzetgebied is. R9 gaf ook aan dat de locatie van Cube050 van belang was voor de afzetmarkt van R9. Deze startup kreeg namelijk opdrachten door middel van zijn toenmalige werkgever de Hanzehogeschool. In het volgende citaat van R9 over de locatie komt dit beeld naar voren.

**R9:** *“De prijs en de faciliteiten. Ook om dicht bij mijn opdrachtgever te zitten (..) Ik had nog een netwerk bij de Hanze en haalde daar opdrachten vandaan, dus het was ook puur praktisch.”*

### **5.3 Nationaal schaalniveau**

Vanuit de theorie is de verwachting dat de toegankelijkheid en daarmee interactie op het gebied van agglomeratie-effecten op nationaal schaalniveau minder is. Dit is terug te zien in tabel 4 van het methodologie gedeelte. Aan de hand van de coderingen zullen de agglomeratie-effecten besproken worden. Eén van de verwachtingen is dat startups in de stad Groningen minder goed toegang hebben tot agglomeratie-effecten van de Randstad. De wijze waarop deze interactie op nationaal schaalniveau wel of niet plaats vindt zal hieronder worden besproken.

#### **5.3.1 Het ontstaan en voortbestaan van de startup**

De startups R1, R2 en R8 ontwikkelen meer innovatieve producten, die naar hun weten nog niet bestaat. Zij brengen alle drie een nieuwe product op de markt. Dit ontstaan van ondernemerschap valt onder *opportunity creation*, waarbij de vraag en aanbod onbekend zijn (Saras et al., 2003). R2 en R3 zijn daarbij actief in de nationale markt. R1 ontwikkelt producten voor nationale- en internationale markt. Deze drie startups hebben gemeen dat ze een meer technische achtergrond hebben. De diensten en producten van R1 en R2 zijn oorspronkelijk ook bedacht voor de nationale markt. Het zien van mogelijkheden kwam daarmee op een nationale schaalniveau tot stand.

#### **5.3.2 Agglomeratie-effecten en de rol van kennis op nationaal niveau**

De ligging van de stad Groningen speelt op nationaal niveau een rol. Eén van de ondernemers, die zich eerst in het Launch Cafe gevestigd had, gaf stellig aan dat zijn startup niet mogelijk was in de stad Groningen:

**R7:** *“Je merkt in Groningen dat er eigenlijk op fashion gebied helemaal niks is. Het hele ondernemende wereldje zit toch in mijn optiek in Amsterdam, Als je in Groningen kijkt zijn dat heel veel ICT gerelateerde bedrijfjes. Of ze trekken allemaal naar het westen, waar men bezig is om te ondernemen of carrière maken. En ik merkte gewoon dat ik drie keer in de week op het neer aan het reizen was. En als je dat omrekent kom je op 80uur per maand wat je aan het reizen bent. Dat zijn bijna twee volle werkweken, dus dat is niet te doen. Dus toen heb ik besloten om naar Amsterdam te gaan en omdat ik ook samenwerk met een Amsterdam Fashion Instituut en retailers zitten ook in het westen van het land. Schiphol ik vertrek heel naar het buitenland. Dan is vanuit Groningen echt een eind.”*

Eén van de andere startups gaf aan mogelijkheden te zien om zowel in Groningen als in de Randstad gevestigd te zijn.

**R6:** *“Dat er twee vestigingen zouden zijn, zou heel goed kunnen. Dat is nu ook het idee om iets verder door te groeien. Dat je in een jaar of twee zoveel werk hebt, dat je in Groningen een accountmanager op kantoor hebt. En dat je zelf een nieuwe vestiging in Utrecht of Amsterdam opzet. Dat zou een hele reële optie zijn, denk ik. Dat zie je ook dat veel concurrenten dat ook doen, met één vestiging in Groningen en een andere in Utrecht.”*

Op nationaal niveau spelen vooral de sociale netwerken in het zoeken van klanten voor de startups een rol. Bestaande klanten spelen hier een rol in het zoeken naar nieuwe klanten. In het volgende citaat van R8 komt de rol van sociale netwerken in het zoeken van klanten naar voren.

**R8:** *“Dus we merken dat echt dat benaderen wel nodig is. Dan gaan we in op “Ja het werkt wel wat je nu hebt, maar je zou veel minder uren hoeven te besteden aan die administratie als je met (..) werkt. En dat is wel fijn.” Maar ja, als je niet weet dat dat bestaat en gewend bent die tijd erin te steken dan gaan mensen toch niet uit zichzelf zoeken. We merken dan nu wel dat mensen via-via wat binnenkomt. Dat is wel makkelijker. “*

In de toegankelijkheid van de agglomeratie-effecten in andere gebieden als Groningen speelt de afstand een rol. In het bezoeken van evenementen in de Randstad vormt de afstand een belemmering. Dit is daarmee een agglomeratienadeel van de stad Groningen. In het eerste citaat van R7 komt ook duidelijk het agglomeratienadeel van de stad Groningen naar voren. Het citaat van R6 ondersteunt dit agglomeratienadeel van de stad Groningen. Daarnaast komt aantrekkingskracht van de agglomeratie Randstad in dit citaat naar voren.

**R6:** *“Maar ook is dat weer, als ondernemer loopt dat allemaal door elkaar heen, er gebeurt ook gewoon veel in de Randstad. Veel beurzen en seminars evenementen zijn gewoon in Utrecht en Amsterdam of in Rotterdam. Die drempel om daar naar toe te gaan is gewoon best wel groot omdat het ver weg is.”*

Voor sommige startups zijn vooral urbanisatievoordelen belangrijk. Eén van de startups gaf aan een goede glasvezelverbinding nodig te hebben en dit vooral in steden te verwachten. Uit onderstaande citaten van R8 komt dit naar voren.

**R8:** *“Eh het bevalt goed, we bouwen hier ook nogal een netwerk op met andere bedrijven waarmee we veel contact hebben. Prettig klimaat hier. Het enige waar soms nog wel een keer over hebben gedacht is, meer bij (..) zitten in de natuur, omdat je ook zo’n product levert. Maar er zitten wel praktische bezwaren aan. We zijn toch uiteindelijk een software ontwikkelbedrijf. De faciliteiten van een stad met glasvezelverbinding en dat soort dingen zijn toch wel heel erg praktisch.”*

*Interviewer: “Dan maakt het dus verder niet uit waar jullie in Nederland zitten?”*

**R8:** *“Nee dat maakt dan eigenlijk niet uit. We zitten best wel veel remote, (..) zit eigenlijk nooit hier op kantoor, die kan in principe zitten waar die wil. (..) is hier, probeert hier één keer in de week te zijn, maar dat is inmiddels één keer in de twee weken. Dit is onze uitvalsbasis, maar zijn in die zin niet locatie gebonden. Eh maar het is wel handig dat je voor de mensen die je hebt een vaste locatie hebt.”*

*En voor de bedrijven waar je mee samenwerkt, contact hebt, op technisch gebied, je dat niet opnieuw hoeft op te bouwen.”*

Uit de citaten blijkt dat R8 vooral actief op nationaal niveau is. Voor de locatie in de incubator dragen zij vooral praktische redenen aan. Dit komt naar voren in de vraag over de locatiekeuze van Cube050:

**R8:** *“Ehmm, het samen zijn met andere jonge ondernemers, en vaak dat het redelijk betaalbaar is. Vaak redelijk gunstige voorwaarden, opzeggingen dat soort dingen.”*

Op het gebied van *labor market pooling* gaven drie van de ondernemers aan dat zij op freelance basis mensen in dienst hadden op nationaal niveau. Deze startups werkten aan online producten. Hun werknemers komen vooral vanuit hun sociale netwerk. Kenmerkend voor deze werknemers is dat zij weinig *face to face* contact in uit uitoefenen van hun werkzaamheden nodig hebben.

De factor *knowledge spillovers* op nationaal schaalniveau komt in de interviews één keer naar voren. Uit de samenwerking van een programmeur en een buitenactiviteitenbedrijf is een R8 ontstaan. Dit is een boekingssysteem voor buitenactiviteitenbedrijf. De kennis van deze sector wordt vanuit het buitenactiviteitenbedrijf geleverd. Twee personen werken zowel bij het buitenactiviteitenbedrijf als bij de startup R8. Doordat twee partijen met een verschillende achtergrond met elkaar in aanraking kwamen is de startup ontstaan. De oorsprong van de *knowledge spillover* is daarom terug te vinden in de diversiteit van Jacobs.

Concurrentie komt juist wel voor een aantal startups op landelijk niveau voor. Door de landelijke afzetmarkt zitten de concurrenten door heel Nederland verspreid. Een oorzaak hiervoor kan zijn dat hun product meer richt op een niche markt. De startup van R8 is hier een voorbeeld van:

**R8:** *“Qua concurrentie zijn er een aantal bedrijven in Nederland die ook zo’n soort product hebben. De één wat breder en de ander wat specifiek. Een concurrent die we hebben of hadden ging niet specifiek alleen maar in op recreatie maar puur op klim bedrijven. Daarvan hebben we heel veel klanten over genomen. Anderen zijn meer gericht op grote en langere evenementen als festivals. We richten onszelf niet gericht op huisjes bijvoorbeeld of de groepsverhuur maar meer gericht op dagrecreatie. Dus daar hebben we één of twee echte concurrenten van in Nederland qua software. En verder heb je nog een aantal buitenlanders, maar die zitten vaak binnen één land nog. En verder heb je als concurrent nog de zelf gebouwde producten. Dus mensen die zelf met een excelletje aan het klooiën zijn en zeggen “nou dat is ook wel goed genoeg voor ons”. Vaak de grootste concurrent zijn ze zelf. Van ja, waarom heb ik dit nodig?”*

R1 gaf aan dat de concurrenten op nationaal schaalniveau bevonden, maar dat zij ook contact hebben met deze concurrent. Op deze wijze kunnen er *knowledge spillovers* ontstaan zoals die door Porter (1990) zijn geformuleerd.

**R1:** *“En er zit een eenmanszaak in het westen, Amsterdam geloof ik. Een concollega noemen we dat die al eerder is begonnen dan ik. Die werkt niet samen vanuit een universiteit, maar wel samen met een groot bedrijf uit Amerika, wat over de wereld verspreid allemaal kleine dingetjes heeft zitten. En eh ja daar heb ik soms contact mee. We hebben gezegd dat we samen de wereld en maatschappij willen laten weten hoe belangrijk chronobiologie is. Voorlopig zit er genoeg vlees aan de kluit om eh ja we hebben samen ook al gehad of over een samenwerkingsproject, maar daar is nog niet iets concreets uitgekomen. ”*

#### Hypothese 3.4.1.b:

De ondernemer profiteert van zijn of haar sociale netwerk om toegang te krijgen tot specifieke kennis. Dit sociale netwerk is afhankelijk van het schaalniveau van de afzetmarkt van de startup.

Het willen profiteren van een sociaal netwerk komt duidelijk naar voren bij R7. Deze ondernemer geeft namelijk duidelijk aan zijn of haar netwerk te gebruiken en op deze manier uiteindelijk in Haarlem terecht komt.

***R7:** "Ik ben iemand die graag netwerkt en ga ook graag naar netwerkevenementen toe. De week van de ondernemer en dan probeer ik ook zoveel mogelijk mensen te leren kennen. Als accountmanager full time 2 jaar heb ik best wel een netwerk opgebouwd bij bedrijven. Zelf telefonisch ook acquisitie gedaan. Mijn ouders zijn ook ondernemers dus ook via hun contacten opgedaan(.....) Ja doordat ik als accountmanager actief was in Haarlem ben ik daar terecht gekomen."*

#### **5.3.3 Onverwachte factoren nationaal schaalniveau**

Naast de economische agglomeratie-effecten worden er ook een persoonlijke aantrekkingskracht door agglomeraties ervaren. R6 geeft namelijk aan dat zij het gewoon prettig vonden om in de stad te zitten.

Verder komt op het nationaal schaalniveau de afzetmarkt ook weer naar voren. In totaal gaven vijf van de negen respondenten aan dat de klanten zich op nationaal niveau bevinden. Een aantal van de respondenten geven aan dat ze verwachten dezelfde kansen op succes van de startup te hebben in Groningen als in andere steden. In het volgende citaat van R3 komt deze overtuiging naar voren. Andere steden werden als alternatief aangedragen.

***R3:** "Niet dat hoeft niet perse, want ik ben van mening dat als we naar Amsterdam zouden gaan dat we daar ook opdrachtgevers zouden krijgen. Daar liggen misschien nog wel veel meer kansen. Ja persoonlijk ik woon hier ook in de stad. Je hebt je netwerk dat is ook wel fijn. Maar ik zie ook wel mogelijkheden om met een paar jaar naar de Randstad te vertrekken. Dat sluit ik niet uit."*

### **5.4 Internationaal schaalniveau**

#### **5.4.1 Het ontstaan van ondernemerschap**

Van de geïnterviewde ondernemers waren de meeste startups niet internationaal actief. Startup R7 is wel internationaal actief. Deze ondernemer laat zien dat de ondernemer financiële risico's neemt. En daarnaast ook creativiteit toont door het koppelen van het aanbod in Zuid Afrika en vraag in Nederland. Deze ondernemers sluit daardoor aan bij de definitie van ondernemerschap van de Europese Commissie (2003). Verder ontstaan de ideeën voor de startups niet door interactie op internationaal niveau. De kansen worden vooral op lokaal schaalniveau en nationaal schaalniveau gezien.

#### **5.4.2 Agglomeratie effecten en de rol van kennis voor startups**

Alleen R7 heeft op dit moment werknemers in verschillende landen. Deze startup heeft namelijk de toeleveranciers in Zuid-Afrika zitten. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat deze ondernemer inmiddels niet meer in Groningen maar in Amsterdam is gevestigd. Daarnaast gebruikt R7 ontwerpen van kleding vanuit Zuid-Afrika voor de startup. De uitwisseling van kennis gebeurt in dit geval vooral in gerelateerde sectoren.

R8 die wel in Groningen is gevestigd geeft aan dat *labor market pooling* op een internationaal schaalniveau wellicht nog wel lastiger is dan Groningen. Dit komt door de grote vraag naar arbeidskrachten in deze sector. In onderstaand citaat komt dit naar voren.

**R8:** *“Ja, ik denk dat het in bijvoorbeeld Amsterdam nog wel lastiger is om goede programmeurs te vinden. Maar daar is het dan weer makkelijker als in Amerika. Dus dat is allemaal weer relatief, maar ik denk dat het hier in Groningen op zich nog wel redelijk meevalt. Maar ik weet wel dat als je bijvoorbeeld naar zo’n techevenement gaat, alle sponsors zeggen altijd “Ja, wil je een leuke baan, kom bij ons, kom bij ons, kom bij ons”. De vraag en aanbod staat niet helemaal gelijk.”*

Ook het uitwisselen van kennis gebeurt weinig op internationaal schaalniveau. R1 wisselt wel kennis uit op internationale schaalniveau. In het volgende citaat van R1 komt het belang van haar sociale netwerk op dit schaalniveau naar voren. Daarin komt ook terug dat R1 in de toekomst niet uitsluit werknemers op internationaal schaalniveau te vinden.

**R1:** *“Oja ik werk veel samen met andere universiteiten in grote projecten. En het zou best kunnen zijn dat je daar ook inderdaad mensen vandaan haalt. En dat ik ook nog mensen samen met iemand van in Slotervaart een project om een slag te maken richtingen de hersenstichting. Maar ja die ken je ook weer via je netwerk. Ik had natuurlijk toen ik begonnen was, de reden dat ik dit bedrijf durfde te beginnen, al een heel groot netwerk zowel nationaal als internationaal, waar ik mijn opdrachten en kennis vandaan haal, en ook samen probeer nieuwe projecten op te zetten”*

#### Hypothese 3.4.1a:

Zowel de oprichter als de werknemers van de startup hebben hun kennis voor de werkzaamheden van de startup opgedaan bij een kennisinstelling in de stad Groningen.

Slechts één van de respondenten heeft door middel van interactie met internationaal schaalniveau specifieke kennis opgedaan voor de startup. Dit is de universitaire spin-off R1 waarbij de factor *human capital* deels is opgedaan door interactie op internationaal niveau. Deze geïnterviewde ondernemer geeft aan dat deze *human capital* nodig is voor de startup.

#### Hypothese 3.4.1.b:

De ondernemer profiteert van zijn of haar sociale netwerk om toegang te krijgen tot specifieke kennis. Dit sociale netwerk is afhankelijk van het schaalniveau van de afzetmarkt van de startup.

De meerderheid van de respondenten maakt geen gebruik van een internationaal sociaal netwerk. Eén van de geïnterviewde ondernemers gaf heel bewust aan dat zij gebruik maakte van haar sociale netwerk op internationaal schaalniveau. In het volgende citaat komt dit naar voren.

**R1:** *“Oja ik werk veel samen met andere universiteiten in grote projecten. En het zou best kunnen zijn dat je daar ook inderdaad mensen vandaan haalt. En dat ik ook nog mensen samen met iemand van in Slotervaart een project om een slag te maken richtingen de hersenstichting. Maar ja die ken je ook weer via je netwerk. Ik had natuurlijk toen ik begonnen was, de reden dat ik dit bedrijf durfde te beginnen al een heel groot netwerk zowel nationaal als internationaal, waar ik mijn opdrachten en kennis vandaan haal, en ook samen probeer nieuwe projecten op te zetten”*

### 5.4.3 Onverwachte factoren internationaal schaalniveau

Naast de verwachte antwoorden kwamen er ook zaken in de interviews naar voren, die van tevoren niet vastgesteld zijn. Eén van deze factoren was de ambitie van de startups om de afzetmarkt uit te breiden naar het buitenland. Door geïnterviewde ondernemers R3 en R7 komt naar voren dat zij niet uitsluiten om in het buitenland te gaan wonen. Privé redenen worden hiervoor aangedragen.

## 5.5 Footloose

### 5.5.1 Het voortbestaan van de startup

Vanuit het geschetste beeld “the world is flat” van Thomas Friedman (2005), dat afstanden in de 21<sup>e</sup> eeuw vervagen en daarmee uitwisseling van kennis, goederen, investeringen en diensten zich vrij over de wereld verplaatsen, zijn bedrijven minder locatie gebonden. In deze laatste paragraaf wordt er daarom besproken in welke mate de geïnterviewde ondernemers locatiegebonden zijn in het voortbestaan van de startup. De ondernemers zullen bij groei van de startup de incubator verlaten en zullen een nieuwe plaats in de stad Groningen of elders moeten zoeken. Daarbij is de vraag of de genoemde interacties op de vorige schaalniveaus van invloed zijn op de locatiekeuze buiten de incubator. Zijn de geïnterviewde startups footloose en oriënteren zij meer op het nationaal of wellicht internationaal schaalniveau of zijn zij wellicht toch gebonden aan de stad Groningen?

Uit de interviews komt naar voren dat een groot deel van de ondernemers gevestigd wilt blijven in de stad Groningen. Uit de resultaten van de verschillende interviews blijkt dat dit deels is te wijten aan sociale factoren als *social capital*. Daarnaast spelen zowel lokalisatievoordelen als urbanisatievoordelen hier een rol in. De vestigingsplaats is daarmee deels afhankelijk van de toegang tot agglomeratie-effecten.

Startup R8 is een voorbeeld van een startup die door zijn afzetmarkt minder aan Groningen gebonden is. Deze ondernemer gaf aan in principe overal binnen Nederland te kunnen vestigen, mits er een goede glasvezelverbinding aanwezig is. De klanten kunnen namelijk op afstand bedient worden door middel van Skype. Startup R8 gaf daarbij wel aan dat de verwachting is dat deze verbinding alleen mogelijk is in steden. Dit aspect maakt daarmee weer onderdeel uit van de urbanisatievoordelen. In het volgende citaat komen dit terug.

**R8:** *‘ In het begin gingen we ook nog bij langs voor de inrichting het helpen daarbij. Dat proberen we nu minder te doen, dat gaat ook wel beter. We proberen nu een remote sessie. Dat we gewoon een dag via Skype meekijken of dat we zeggen we zijn die dag plannen we niks in voor één persoon en die is dan de hele dag beschikbaar voor jullie terwijl je aan het inrichten bent. Terwijl je wel weet, het is toch wel een proces van het allemaal in te stellen, dat er iemand, ook al ben je fysiek niet aanwezig, wel de dag mee bezig bent in je hoofd, dat is wel belangrijk. We proberen wel dat een klant die bijvoorbeeld in Limburg zit, je niet twee keer naar Limburg hoeft te rijden.’*

De interactie van deze ondernemer met de afzetmarkt vindt daarmee op grotere afstand plaats. Er is wel gebleken uit eerdere citaten van R8 dat deze verschillende interacties vertoont op het gebied van het organiseren van evenementen en kennis uitwisselen met andere ondernemers in de stad Groningen. Dit maakt deel uit van de factor *social capital* en daardoor is te er toch een zekere gebondenheid aan de stad Groningen.



In het voortbestaan van de startups speelt concurrentie ook een rol. Bij startups, die online diensten leveren, is de verwachting dat deze op grotere afstand kan plaatsvinden en dat de startups zich op meerdere plaatsen kunnen vestigen. Bedrijven kunnen immers over de hele wereld toegang tot internet hebben. Echter is bleken uit de geïnterviewde ondernemers, die online diensten, dat *face to face* contact met klanten een belangrijke rol speelde. De interactie met de afzetmarkt zorgde daarbij voor een gebondenheid aan de locatie Groningen. Daarbij gaven wel een aantal ondernemers aan dat zij in een andere afzetmarkt van bijvoorbeeld de Randstad wel mogelijkheden zagen. In het volgende citaat van R6 komt de rol van de locatie en de interactie met de afzetmarkt naar voren.

**R6:** *“Dat zou of in Groningen zijn of op een andere plek. Ik moet eerlijk zijn dat we er wel over nagedacht hebben om de locatie te wijzigen. Om naar Utrecht of Amsterdam te gaan bijvoorbeeld. Alleen daar zitten wel, dat is behoorlijk complex. Dan moeten je zorgen dat het wel lopende blijft. Je bent afhankelijk van je klanten hier en zij zijn afhankelijk van jou. Eh dus dat kan je niet zomaar achterlaten. Dan zou je nog een dag in de week hier moeten blijven. Maar de vraag is waar dat dan zou moeten zijn. Dat zou of in Groningen stad zijn, als we besluiten hier te blijven of dat zou in een ander stad zijn. ”*

In het voorbestaan van de startup voor het inhoudelijke aspect speelt de factor *human capital* inhoud een rol. De factor *human capital* hoeft niet per se locatiegebonden te zijn. R8 doet een deel van hun human capital online op. In het volgende citaat over het op doen van kennis wordt dit duidelijk.

**R8:** *“Dat doen we eigenlijk volledig zelf, zowel (..) en ik zijn wel echt vakidioten, liefde voor het producten en bijhouden van kennis daarvan. We hebben gewoon websites waar we iedere dag de laatste nieuwtjes daarop staan. Dat houden we allebei wel redelijk idioot bij. Zo blijven we gewoon bij.”*

### 5.5.2 Onverwachte factoren footloose

De factor persoonlijke redenen zorgt ook voor een zekere plaatsbepaling. De geïnterviewde ondernemers zijn door persoonlijke omstandigheden ook afhankelijk van hun locatie. In het volgende citaat van R5 wordt dit mooi geïllustreerd

**Interviewer:** *“Nee, maar zal het wel de stad Groningen blijven, of heb je het idee van we willen naar het Westen of?”*

**R5:** *“Nee, want kijk dat heeft ook heel erg met je thuissituatie te maken he. Ik heb vrouw en een jong kind, en (oprichter1) zit er eigenlijk net zo bij en die hebben ook weer banen in de regio. Dus wat dat betreft zijn we redelijk gebonden om hier te blijven. Als ik in mijn eentje ondernemer zou zijn, en ik zou vrijgezel zijn, dan zou ik persoonlijk het westen wel een optie vinden. Maar nu zitten we zo geworteld in de buurt dat we wat dat betreft in Groningen zullen blijven of in ieder geval in de buurt.”*

## 6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

### 6.1 Conclusie

In de resultaten worden grotendeels de opgestelde vragen in deze masterthesis beantwoord. Daarmee worden de bevindingen gepresenteerd.

Allereerst doen de geïnterviewde ondernemers hun ideeën voor het oprichten van de startup buiten de incubators Cube050 en het Launch Cafe op. Saras et al. (2003) dragen *opportunity recognition* voor dit proces aan, dit is het aanbieden van bestaande producten en diensten aan een bestaande vraag. Een aantal startups voldoen aan deze vorm van ondernemerschap. Dit sluit aan bij de bevindingen dat de meest ondernemers imitatieve ondernemers zijn van Dyer et al. (2008). Dit komt onder andere tot stand door de verwachte interactie op het schaalniveau van de stad Groningen. Geïnterviewde startups zagen kansen voor een economische activiteit in de stad Groningen

De kennisinstellingen Rijksuniversiteit van Groningen (RUG) en de Hanzehogeschool zorgen inderdaad voor de factor *human capital* voor de geïnterviewde startups in de stad Groningen. Eén van de geïnterviewde startups is ook een universitaire spin-off van de RUG. Deze startup gebruikte *uncommercialized knowledge* binnen een vakgebied van de RUG voor het realiseren van de startup. Het zien van deze mogelijkheid sluit aan op de *knowledge spillover theory of entrepreneurship* van Audretsch en Keilbach (2007). Dit is mogelijk in de stad Groningen door de aanwezigheid van kennisinstellingen. Deze startup heeft er belang bij om in de buurt van de RUG te vestigen en maakt daarmee gebruik van de agglomeratievoordelen van de stad Groningen. Het sociale netwerk met de RUG zorgde voor deze toegankelijkheid en daarmee zijn de transactiekosten in de stad Groningen voor deze startup lager. De veronderstelling dat er interactie van startups plaatsvindt met de RUG komt dus ook daadwerkelijk in de interviews naar voren.

De nabijheid van andere startups binnen de incubator zorgde voor *face to face* contact. Verschillende startups benutten deze toegang tot andere startups om kennis op te doen over ondernemerschap. Door deze interactie werd het *social capital* van de startups vergroot en vinden er verwachte *knowledge spillovers* plaats. Verder gebruikten startups diensten van andere startups in de incubator. De kennis over ondernemerschap werd ook veel buiten de incubator opgedaan. De geïnterviewde ondernemers wisten vaak zelf de juiste personen en instanties te vinden.

De interactie tussen de startups heeft een positieve uitwerking op het samenwerken van de geïnterviewde startups uit verschillende sectoren. Daarnaast zorgde de nabijheid van concurrenten in de incubator dat startups over hun producten gingen nadenken. Dit sluit aan bij de verwachting dat men leert van concurrenten (Porter, 1990).

Voor de imitatieve startups is vooral concurrentie op het schaalniveau van de stad Groningen terug te vinden. Eén van de startups nam mensen in dienst die eerst bij een concurrent werkten. De kennis van deze werknemer werd gebruikt voor het runnen van de startup. Deze vorm van interactie sluit ook weer aan bij de verwachting dat bedrijven hun producten en diensten aanpassen door de aanwezigheid van concurrentie (Porter, 1990).

De aanwezige beroepsbevolking in de stad Groningen wordt door geïnterviewde ondernemers als positieve factor gezien. Verschillende startups geven aan dat juist in de stad Groningen er voldoende aanbod is in arbeidskrachten. Daarmee komt de factor *labor market pooling* van de MAR-

externaliteiten terug. Zowel sociale netwerken binnen de incubator als in de stad Groningen worden gebruikt om werknemers te vinden. Dit kan gekoppeld worden aan lagere transactiekosten, omdat de zoekkosten door het sociale netwerk, lager zullen zijn. Kortom, het verwachte agglomeratievoordeel *labor market pooling* in de stad Groningen is bevestigd door de startups.

Het agglomeratievoordeel *input sharing*, waarbij de kosten van het zoeken van gespecialiseerde toeleveranciers in een gespecialiseerde sector in een stad lager liggen, is ook naar voren gekomen in de stad Groningen. Deze toegang tot deze *input sharing* kwam niet tot stand door interactie met andere startups binnen de incubator, maar door het sociale netwerk in de stad Groningen.

Van de productiefactor *human capital*, in de vorm van afgestudeerden, wordt ook gebruik gemaakt. Dit proces vindt plaats door het vinden van werknemers op de arbeidsmarkt. Daarnaast geven verschillende ondernemers aan in de toekomst graag stagiaires in dienst te willen nemen. In deze behoefte zullen de RUG en Hanzehogeschool voorzien.

Van Oort et al. (2006) komen tot de conclusie dat de stad Groningen een relatief gesloten entiteit is. Dit werd bevestigd in de interviews. De meeste ondernemers gaven aan dat in principe de opdrachtgevers door het hele land kunnen zitten, maar dat deze opdrachtgevers zich in de praktijk in de stad Groningen bevinden. Door sommige geïnterviewde ondernemers werd verwacht toegang tot de afzetmarkt van de Randstad te krijgen door daar ook daadwerkelijk te vestigen. Interactie van deze startups vindt dus vooral op lokaal schaalniveau plaats.

Sommige ondernemers waren wel actief op het nationale schaalniveau. De afstand van de stad Groningen tot de rest van Nederland werd niet als belemmering gezien. Deze startups konden namelijk deels op afstand hun klanten bedienen. Concurrenten van deze startups waren ook verspreid over Nederland.

Eén van de geïnterviewde ondernemers is inmiddels in Amsterdam gevestigd, omdat de toegang tot gespecialiseerde toeleveranciers voor desbetreffende startup daar beter was. De agglomeratievoordelen van de stad Amsterdam heeft daarbij aantrekkingskracht op deze ondernemer.

Verder vond er voor de meeste startups geen interactie plaats op internationaal schaalniveau. De toegang tot dit internationaal schaalniveau kwam bij één van de startups door het sociale netwerk van de RUG tot stand. Bij een andere startup kwam dit tot stand door het bevinden in een ander land en daar een sociaal netwerk opbouwen.

Echte agglomeratienadelen door economische activiteiten werden door de startups in de stad Groningen niet ervaren.

Tot slot, de hoofdvraag van deze masterthesis, “ Welke invloed hebben interacties op verschillende schaalniveaus op het ontstaan en voortbestaan van startups in incubators in de stad Groningen?”, kan beantwoord worden. Er is zeker een positieve invloed op de interactie tussen de startups in de incubators. Vooral het delen van kennis over ondernemerschap neemt hier een rol in. De sociale netwerken van andere startups binnen de incubator worden gebruikt om toegang te krijgen tot de agglomeratievoordelen *labor market pooling* en *knowledge spillovers* op het schaalniveau van de stad Groningen. Ook eigen sociale netwerken buiten de incubator waren van belang voor de toegang tot agglomeratievoordelen in de stad Groningen. Verder waren de meeste startups gericht op de

afzetmarkt van de stad Groningen. Toegang tot nationaal schaalniveau werd verkregen door het gebruik maken van het eigen sociale netwerk van de ondernemer. Kennisuitwisseling met de RUG en de Hanzehogeschool vindt ook plaats. Het ontstaan van de startups kwam vooral tot stand door interactie op het schaalniveau van de stad Groningen. Verder waren sommige ondernemers bezig samenwerkingsverbanden op te zetten met andere startups uit een gerelateerde sector binnen de incubator. Een andere startup had geprobeerd om samen te werken met een startup uit een andere sector binnen de incubator, maar dit had niet tot een succesvolle samenwerking geleid. Het in contact komen met andere startups binnen de incubator levert een positieve bijdrage aan het voortbestaan van de startup en de toegang tot agglomeratievoordelen.

Naast het antwoord aan de hand van de resultaten op de hoofdvraag, kan er ook een meer algemeen antwoord, op basis van de verkregen inzichten van de theorie en resultaten, worden gegeven. In algemene zin zijn startups startende bedrijven en zullen bij groei nieuwe werknemers nodig hebben. Het is daarom aantrekkelijker om in een stad als Groningen te gaan vestigen met veel afgestudeerden. Daarom kan het verstandig zijn dat de Startupdelta (2015) de focus voor de startuphub Groningen legt op het aanbod van afgestudeerden. Verder is het van belang om goede toegang tot de Randstad en andere afzetgebieden te krijgen om dit beleid te doen slagen. Er komt namelijk naar voren dat een deel van de geïnterviewde startups afhankelijk zijn van de lokale afzetmarkt. Reistijd naar de Randstad wordt gezien als belemmering in bijvoorbeeld het bezoeken van sectorgerelateerde evenementen. Een goede verbinding met de Randstad kan hier wellicht aan bijdragen. Dit kan eventueel wel backwasheffecten met zich mee brengen, omdat men de afzetmarkt van de stad Groningen ook vanuit de Randstad kan bedienen.

Verder gaan agglomeratie-effecten vooral uit van verlaging van transactiekosten voor bedrijven. In deze masterthesis is gekeken in hoeverre de rol van nabijheid van andere bedrijven en startups een rol speelt. Veel van deze startups gaven aan een sociaal netwerk buiten de incubator te hebben. Ook zaten meerdere startups in incubators, omdat het voordelige kleine kantoorruimtes aanbod. De nabijheid van andere ondernemers is onder de geïnterviewde ondernemers niet de primaire reden om in incubator te vestigen. Dit wordt vervolgens wel als bijkomend positief effect ervaren. De toegang tot agglomeratievoordelen wordt binnen de groep geïnterviewde ondernemers door het sociale netwerk buiten de incubator verkregen. Ondersteuning vanuit de incubator werd voor deze startups niet als vereiste gezien. De focus van een incubator van diverse bedrijven zal daarom vooral moeten liggen op het uitwisselen van kennis over ondernemerschap.

## 6.2 Discussie

Verschillende geïnterviewde ondernemers hebben hun studie gevolgd bij de Hanzehogeschool of de Rijksuniversiteit Groningen. Hiermee hebben zij daar deels hun eigen *human capital* gevormd. Deze persoonlijke factor is vooraf niet opgesteld als reden voor de vestigingsplaats Groningen. Deze reden zou mee kunnen wegen voor de vestiging in de stad Groningen. In deze masterthesis is vooral uitgegaan van aantrekkingskracht van agglomeratie-effecten.

Een ander aspect om te onderzoeken zijn startups in een specifieke sector buiten een incubator in de stad Groningen. Daardoor kan er meer ingezoomd worden op de MAR-externaliteiten. In deze masterthesis zijn diverse bedrijven gebruikt, omdat er binnen de incubators in de stad Groningen juist plaats is voor startups uit diverse sectoren.

Eén van de MAR-externaliteiten biedt verder al genoeg aanknopingspunten om te onderzoeken. In deze masterthesis zijn er wellicht te veel factoren van agglomeratie-effecten meegenomen. De diepte-interviews hebben voor interessante inzichten gezorgd. Het nadeel is wel dat het heel veel verschillende inzichten zijn. Door bijvoorbeeld op één van de externaliteiten te focussen zal dit duidelijker in de resultaten naar voren komen. De resultaten in deze masterthesis zijn vrij breed.

Deze masterthesis laat wel zien welke aspecten er op het gebied van agglomeratie-effecten komt kijken. Ook is het nuttig om te zien dat in de praktijk de geïnterviewde ondernemers aangeven zichzelf wel op nationaal schaalniveau actief zien zijn, terwijl zij in de werkelijkheid op het schaalniveau van de stad Groningen actief zijn. Tot slot komt ook het belang van de factor *social capital* meerdere keren terug in de verschillende interacties.

### **6.3 Aanbevelingen**

De aanbeveling is om de rol van persoonlijke factoren in de toekomst te onderzoeken. Deze factor werd namelijk aangedragen en is in deze masterthesis niet onderzocht. Verder is het interessant om bijvoorbeeld één van de MAR-externaliteiten bij een grote groep startups in de stad Groningen te onderzoeken.

Ook zou dit onderzoek herhaalt kunnen worden in bijvoorbeeld de Randstad. Groningen is namelijk een relatief gesloten entiteit. In de Randstad kunnen daarom hele andere interacties naar voren kunnen komen. Het schaalniveau van bijvoorbeeld de stad Amsterdam is veel groter dan de stad Groningen.

Twee verschillende steden benchmarken behoort ook tot de mogelijkheden. Zijn er bijvoorbeeld verschillen in interacties met een startups in een technische incubator in bijvoorbeeld een stad als Enschede met een technische universiteit.

Kortom, de brede scope van deze masterthesis biedt genoeg aanknopingspunten voor onderzoeken.

## 7. Literatuur

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm & Carlsson (2005) Growth and entrepreneurship: an empirical assessment *Centre for Economic Policy Research Discussion Paper*, 5409, pp. 2-29
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B. & Carlsson, B. (2009) The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32 (1), pp. 15-30
- Arrow, K. J. (1962) The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29 pp. 155–173.
- Aerts, K., Matthyssens, P. and Vandenbempt, K. (2007) Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27 (5), pp. 254-267
- Aernoudt (2004) Incubators: Tool for Entrepreneurship *Small Business Economics*, 23 (2), pp. 127-135
- Aldrich, H.E. & Kenworthy, A. (1999) The accidental entrepreneur: Campbellian antinomies and organizational foundings. In: Baum, J.A.C., McKelvey, B. (Eds.), *Variations in Organization Science: In Honor of Donald T.*
- Audretsch, B. (1998) Agglomeration and the location of innovative activity *Oxford review of economic policy*, 14 (2), pp. 18-29
- Audretsch, D. B. & Keilbach, M. (2007) The Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship *Journal of Management Studies*, 44 (7), pp. 1242-1254
- Beaudry, C. & Schiffauerova, A. (2009) Who's right, Marshall or Jacobs? The localization versus urbanization debate, *Research Policy*, 38, pp. 318-337
- Bergek, A. & Norman, C. (2008) Incubator best practice: A framework, *Technovation*, 28, pp. 20-28
- Bhide, A. V. (2003) *Origin and evolution of new businesses*, New York: Oxford University Press
- Birch, D. L., (1981) "Who Creates Jobs?" *The Public Interest*, 65, pp. 3-14.
- Bishop, P. & Brand, S. (2014) Human capital, diversity, and new firm formation, *The Service Industries Journal*, 34 (7), pp. 567-583
- Bosma, N., Van Stel, A. & Suddle, K. (2008) The geography of new firm formation: Evidence from independent startup-ups and new subsidiaries in the Netherlands *International Entrepreneurial Management Journal*, 4, pp. 129-146
- Braunerhjelm, P., Acs, Z. J., Audretsch, D. B. & Carlsson, B. (2010) The Missing Link: Knowledge Diffusion and Entrepreneurship in Endogenous Growth *Small Business Economics*, 34 (2), pp. 105-125
- Braaksma, R. & De Jong, J. (2005) Spin-offs van grote bedrijven in Nederland. Een verkennend onderzoek Zoetermeer: EIM
- Bernardt, Y., Kerste, R. & Meijaard, J. (2002), Spin-off start-ups in the Netherlands, Zoetermeer: EIM.
- Bryman (1988) *Quantity and quality research in social Science*, London: Unwin Hyman

Castells (1996) *The rise of the network society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*, Oxford: Wiley-Blackwell

Centraal Bureau voor de Statistiek(CBS) (2015) *Bevolking; ontwikkeling in gemeenten met 100 000 of meer inwoners* beschikbaar via:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70748NED&D1=0,2,4,16,18,20,22,24&D2=a&D3=0&D4=a&D5=l&HD=090707-1905&HDR=T&STB=G4,G2,G1,G3>

Centraal Bureau voor de Statistiek(CBS) (2015) *Opleidingsniveau van de beroepsbevolking* beschikbaar via:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71822NED&D1=0&D2=a&D3=0&D4=1,3-9&D5=0-2,4,8-10&D6=0&D7=l&HD=081216-1451&HDR=T,G6,G2,G5,G3&STB=G1,G4>

Centraal Bureau voor de Statistiek(CBS) (2013) *Het Nederlandse ondernemersklimaat in cijfers 2012* Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek

Coleman, J. S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital, *Source American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120

Cliff, J. E., Deveraux, J. & Greenwood, R. (2006) New to the game and questioning the rules: The experiences and beliefs of founders who start imitative versus innovative firms *Journal of Business Venturing*, 21, pp. 633-663

Combes, P. P., (2000) Economic structure and local growth: France 1984–1993. *Journal of Urban Economics*, 47, pp. 329–355.

Criaco, G., Minola, T., Miglionrini, P., Serarols-Tarrés, C. (2014) "To have and have not": founders' human capital and university start-up survival. *Journal Technology Transfer*, 39, pp. 567-593

Cube050 (2015) *Cube050* beschikbaar via <http://www.Cube050.nl/> geraadpleegd op 2-2-2015

Dahlstrand, Å. (1997) Growth and inventiveness in technology-based spin-off firms. *Research Policy*, 26, pp. 331-344

Davidsson, P. & Honig, B. (2003) The role of social and human capita among nascent entrepreneurs *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 301-331

Desrochers, P. & Leppäla, S. (2011) Opening up the 'Jacobs Spillovers' black box: local diversity, creativity and the processes underlying new combinations, *Journal of economic geography*, 11, pp. 843-863

De Groot, H. L. F., Poot, J. & Smit, M.T (2008) *Agglomeration Externalities, Innovation and Regional Growth: Theoretical Perspectives and Meta-Analyssis* in Capello, R. & Nijkamp, P. (2009) *Handbook of Regional Growth and Development Theories* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited

Dyer, J. H, Gregersen, H. B. & Christensen, C. (2008) Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, pp. 317-338

Europese Commissie (2003) *Groenboek. Ondernemerschap in Europa*, DG Ondernemingen: Brussel.

Flowerdew, R. & Martin, D. (2005) *Methods in human geography*. Edenbrough: Gate Pearson Education Limited

Friedman, T. (2005) *The world is flat: the globalized world in the twenty-first century* London: Penguin Books Ltd

Gemeente Amsterdam (2014) *Amsterdam goes USA* Te raadplegen via [http://www.amsterdam.nl/publish/pages/612055/verslag\\_amsterdam\\_goes\\_usa\\_2014\\_v4.pdf](http://www.amsterdam.nl/publish/pages/612055/verslag_amsterdam_goes_usa_2014_v4.pdf)

Gemeente Groningen (2015) *Groningen op de kaart als startup hotspot* beschikbaar via: <http://gemeente.groningen.nl/starters/groningen-op-de-kaart-als-startup-hotspot> geraadpleegd op 18-3-2015

Gemeente Groningen (2014) *Groningen Economische Bekeken (2013)* Groningen: Economische Zaken

Gemeente Groningen (2011) *Kadernota Arbeidsmarktbeleid (2012-2015): Grensverleggend aan het werk! Met een blik op de regio*

Gemeente Groningen (2013) *Groningen Studentstad* Beschikbaar via: <http://toerisme.groningen.nl/over-groningen/stad-groningen/studentstad> geraadpleegd op 25-3-2015 geraadpleegd op 21-11-14

Gleaser, E. L., Kalle, D. K., Scheinkman, J. A. & Schleifer (1992) Growth in Cities *Journal of Political Economy*, 100 (6), pp. 1126-1152

Glaeser, E. L. & Maré, D. C. (2001) Cities and Skills *Journal of Labor Economics*, 19 (2), pp. 316-342

Gordon, P. & Richardson, H.W. (2011) *Urban Structure and Economic growth* in Brooks, N, Donaghy, K. & Knaap, G. J. (2011) *The Oxford Handbook of Urban Economics and Planning* Oxford: Oxford University Press USA

Granovetter, M. S. (1973) The strength of Weak Ties *American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1360-1380

Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005) Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating model *Technovation*, 25, pp. 111-121

Hansen, M.T., Chesbrough, H., Nohria, N. & Sull, D.S. (2000) Networked Incubators: Hothouses of the New Economy, *Harvard Business Review*, 78 (5), 74–84.

Hoang, H. & Antoncic, B. (2003) Network-based research in entrepreneurship A critical review *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 165-187

Jacobs, J. (1969) *The Economy of Cities*. New York: Random House.

Jacobs, J. (1961) *Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.

Jaffe, A. B., Trajtenberg, M. & Henderson, R. (1993) Geographic Localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations *The Quarterly Journal of Economics*, 3, pp.577-598

Krugman, P., 1991. *Geography and Trade* , Cambridge, USA: The MIT Press.



- Lazear, E. P. (2004) Balanced skills and entrepreneurship *American Economic Review*, 94 (2), pp. 208-2011
- Lin, N., Ensel, W., & Vaughn, J., (1981) Social resources and strength of ties: structural factors in occupational status attainment. *American Sociology Review*. 46 (4), 393–405.
- Lin, N. (1999) Building a Network Theory of Social Capital *Connections*, 22 (1), pp. 28-51
- LISA (2015) LISA, het werkgelegenheidsregister van Nederland beschikbaar via: <https://www.lisa.nl/data/gratis-data/overzicht-lisa-data-per-gemeente>
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), pp. 139-161.
- Luger, M. & Koo, J., (2005) Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics*, 24, pp.17-28.
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, London: MacMillan.
- Marshall, A. (1930), *Principles of Economics*, London: Macmillan
- Malecki, E. J., (2012) Regional social capital: Why it matters *Regional Studies*, 46 (8), pp. 1023-1039
- McCann, P. & Simonen, J. (2005) Innovation, knowledge spillovers and local labour markets, *Regional Science*, (84) 3, pp. 465-485
- Peters, L.R., . & Sundararajan, M. (2004) The role incubators in the entrepreneurial process, *Journal of Technology Transfer*, 29, pp. 83-91
- Polanyi, M. (1967) *The tacit dimension*, New York: Anchor Books
- Ponds, R. & Raspe, O. (2015) *Agglomeratievoordelen en de REOS* Utrecht: Atlas voor gemeenten
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan
- Renzulli, L. A., Aldrich, H. & Moody, J. (2000) Family Matter: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes *Social Forces*, 79 (2), pp. 523-546
- Raspe, O., (2009) *The regional knowledge economy; a multilevel perspective on firm performance and localized knowledge externalities*, Utrecht, PhD thesis
- Rekenkamer (2014) Besteding van aardgasbaten: feiten, cijfers en scenario's te raadplegen via: [http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2014/10/Besteding\\_van\\_aardgasbaten\\_feiten\\_cijfers\\_en\\_scenario\\_s](http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2014/10/Besteding_van_aardgasbaten_feiten_cijfers_en_scenario_s)
- Reynolds, P. D., Storey, D. J. & Westhead, P. (1994). Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates. *Regional Studies*, 28(4), pp. 443-456.
- Rijksoverheid (2014) *Kroes op de bres voor startups* beschikbaar via: [http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/12/08/kroes-op-de-bres-voor-startups.html\\_geraadpleegd\\_op\\_18-3-2015](http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/12/08/kroes-op-de-bres-voor-startups.html_geraadpleegd_op_18-3-2015)

- Saras, D. S. , Dew N., Velamuri S R., Venkataraman S. (2003) *Three views of Entrepreneurial Opportunity*. In Handbook of Entrepreneurship Research. Acs, Z. J., and Audretsch, D. (2003) Kluwer Academic Publishers pp.141-160
- Scillitoe, J. L., & Chakrabarti A. K., (2010) The role of incubator interactions in assisting new ventures *Technovation*, 30, pp. 155-167
- Schultz, T. M. (1961) Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51 (1), pp. 1-17
- Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles*, New York/London: McGraw-Hill
- Sekuur, S. (2013) *Gebiedsatlas Groningen*, Groningen: Prima Focus
- Startupdelta (2015) Online platform voor startup van het ministerie van economische zaken. Beschikbaar via: [http://startupdelta.org/Geraadpleegd op 18-3-2015](http://startupdelta.org/Geraadpleegd%20op%2018-3-2015)
- Storper, M. & Venables, A. J. (2004) *Buzz: face-to-face contact and the urban economy* *Journal of Economic Geography* 4 (4)
- Tamasy, C. (2007) Rethinking technology-oriented business incubators: developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation and regional development *Growth and Change*, 38 (3), pp. 460-473
- Van Oort, F., Van Brussel, J., Rape, O., Burger, M., Van Dinteren, J. & Van der Knaap, B. (2006) *Economische netwerken in de regio Den Haag*: Ruimtelijk Plan Rotterdam
- Van Praag, C. M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *The Economist*, 147 (3), pp. 311-335
- Van Praag, C. M. & Versloot, P. H. (2007) What is the value of entrepreneurship? A review of recent research *Small Business Economics*, 29, pp. 351-382
- Van Stel, A., Span, T. & Hessels, J. (2014) *Global Entrepreneurship Monitor 2013* Zoetermeer: Panteia
- Venhorst, V.A., Koster, S. & Van Dijk, J., 2013, *Geslaagd in de stad*. vol. URSI - rapport nr. 344, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Wagener, J. & Sternberg, R. (2004) Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data *Annual Regional Science*, 38, pp. 219-240
- Weterings, A., Diodato, D. & Van den Berge, M. (2013) *De veerkracht van de regionale arbeidsmarkten*, Den Haag, PBL
- Worldbank (2015) *Urban development* geraadpleegd op 12-12-2014 beschikbaar via: <http://data.worldbank.org/topic/urban-development>
- Xavier, S.R., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M. and Vorderwuelbecke, A. (2013) *Global Entrepreneurship Monitor 2012, Global Report*.

## 8. Bijlagen

### Bijlage 1

Arbeitsplaatsen en vestigingen naar sector en sectie (SBI-'2008) op 1 april (Gemeente Groningen, 2013)

sector	aantal arbeidsplaatsen			ontwikkeling	2012-2013	vestigingen
	2011	2012	2013	absoluut	%	2013
A/B Landbouw	108	98	94	-4	-4,1	47
C Industrie	6.453	6.738	6.312	-426	-6,3	480
D/E Nutsbedrijven	2.488	2.509	2.407	-102	-4,1	25
F Bouw	5.254	4.773	4.114	-659	-13,8	761
landbouw, industrie en bouw	14.303	14.118	12.927	-1.191	-8,4	1.313
G Handel	16.338	16.490	15.689	-801	-4,9	2.339
I Horeca	6.159	6.399	5.982	-417	-6,5	711
handel en horeca	22.497	22.889	21.671	-1.218	-5,3	3.050
H Vervoer en opslag	3.504	3.576	3.122	-454	-12,7	272
J Informatie en communicatie	7.089	6.786	6.591	-195	-2,9	1.318
K Financiële instellingen	1.790	1.789	1.733	-56	-3,1	150
L Onroerend goed	1.258	1.244	1.207	-37	-3,0	217
M Advisering en onderzoek	10.066	10.405	9.995	-410	-3,9	3.196
N Overige zakelijke dienstverlening	13.272	13.650	12.885	-765	-5,6	652
commerciële dienstverlening	36.979	37.450	35.533	-1.917	-5,1	5.805
O/T Overheid	11.888	12.035	12.237	202	1,7	64
P Onderwijs	14.614	14.454	14.405	-49	-0,3	854
Q Gezondheids- en welzijnszorg	29.178	28.525	28.932	407	1,4	1.693
R Cultuur, sport en recreatie	3.732	3.616	3.573	-43	-1,2	1.533
S Overige dienstverlening	2.710	2.368	2.376	8	0,3	781
niet-commerciële dienstverlening	62.122	60.998	61.523	525	0,9	4.925
<b>totaal</b>	<b>135.901</b>	<b>135.455</b>	<b>131.654</b>	<b>-3.801</b>	<b>-2,8</b>	<b>15.093</b>

## Bijlage 2 Transcripties

### Interview R1

Datum: 1-6-2012

Locatie: Cube 050

Duur: 24:01

I: Zou u wat meer willen vertellen over het ontstaan van uw bedrijf?

R1: Ik ben (..) en heb het bedrijf opgezet. Dat is nu bijna drie jaar geleden. In juli is het ingeschreven in de kamer van koophandel, ik hou zelf altijd juli 2012 aan. Dat is een spin-off bedrijf van de Universiteit Groningen. Ik ben zelf jaren, nou in totaal bijna 25 jaar werkzaam geweest bij de Universiteit en bij het Academische Ziekenhuis. Dus ik ben een alumni, als alumni zit ik bij de Cube eh niet als studentondernemer. En eh ik het bedrijf opgestart omdat ik merkte dat er in mijn vakgebied bij de (..) bij de faculteit Wis- en Natuurkunde. Eigenlijk steeds meer wetenschappelijke relevantie en inzichten kwamen en ook vraag vanuit de maatschappij voor advies en voor toegepast onderzoek, wat eh niet altijd zo handig en makkelijk is om altijd zo handig is om via de universiteit uit te voeren. Dus die hele toepassingenkant ging dus makkelijke via een bedrijf. Daar heb ik zo'n vier jaar over na te denken. Totdat ik uiteindelijk de juiste mensen tegenkwam om het op de rails te zetten en toen ben ik dat bedrijf begonnen.

I: Leuk om te horen, hoe heeft u uw locatie gevonden voor uw bedrijf?

R1: Nou dat is bij de universiteit wist ik niks van een goede locatie. We wisten niet het bestaan van Cube050 en eh de universiteit denk ik eigenlijk nog steeds heel erg ondervertegenwoordigd hier in mijn beleving. Maar één van mijn collega's bij (..), (..) en die is oprichter van de eh eh Entrepreneur Centre van Entrepreneurship geloof ik dat het heet. En heeft zelf ook een master opleiding science business policy opgezet bij onze faculteit. Dus die is veel meer de intermediair tussen de wetenschappers en entrepreneurs. En hij had veel contact met Marnix Pol en valorisatie van de universiteit. En ook met mensen van de Cube hier en wist van dit bestaan, en tipte mij om hier, en er moest ook even gekeken om als alumni van de faculteit hier te vestigen. Dat kon en was mooi.

I: Welke alternatieven heeft u overwogen om te vestigen?

R1: Ik heb op dat moment niet gekeken naar alternatieven. Ik ben er nu wel mee bezig. Officieel zit je er twee jaar. En ik zit er nu twee en een half jaar. En de afspraak is voorlopig tot eind van dit jaar. Dus ik zal naar ruimte naar buiten de Cube om moeten gaan zien. Nou is deze locatie voor mij ideaal, omdat ik net als net heen en weer loop tussen mijn ouwe groep waar ik nog veel mee samenwerk. Dus ik wil hier wel graag bij in de buurt blijven.

I: U wil dus op het Zernike campus blijven?

R1: Ja ik wil graag op de Zernike campus blijven.

I: Ervaart u samenwerken met andere ondernemers binnen Cube050?

R1: Ik ben natuurlijk een tamelijke senior. En eh er zijn hele leuke contacten en er zijn initiatieven om af en toe samen te lunchen en af toe wordt er onze hulp gevraagd om bij de opleiding iets te doen. En er zijn leuke contacten, en daar beperkt het zich eigenlijk wat mij betreft bij. Informeel heb je

weleens even overleg. Maar ik heb zelf een adviseur eh vanuit de opstart als, er is vanuit universiteit valorisatie iemand gekomen, daar doe ik eigenlijk meer mee, voor wat betreft ondersteuning, dan dat ik dat via de Cube.

I: Waar bevinden bedrijven en instellingen zich waar u mee samenwerkt?

R1: Dat zijn grote bedrijven, bedrijven als Philips werk ik mee samen. De universiteit is nog steeds opdrachtgever. Ehm ik ben bezig geweest helemaal in het begin om samen een startup hier samen iets op te zetten. Die startup is uiteindelijk gestopt. Uiteindelijk is het niets geworden.

I: Die startup had zich ook hier gevestigd?

R1: Ja die zat ook hier.

I: Jullie zijn beide als losse startups gestart?

R1: Ja.

I: Jullie hebben elkaar hier ook leren kennen?

R1: Ja het was nog lastig om te bedenken hoe dat in vorm ging gieten, tegen de tijd dat we daar bijna uitwaren stopte zij. Was ik ook wel dat het niet doorgegaan was. Het is natuurlijk wel risico vol als je beide investeert, als één van beide stopt.

I: Bestond dit bedrijf al voordat u hier vestigde?

R1: Ja.

I: U kende de partij?

R2: Nee.

I: Hoeveel werknemers heeft u nu in dienst?

R1: Naast mezelf drie mensen in dienst en één iemand die ik inhuur voor de administratieve, juridische en de eh business eh sparringpartnerkant, voor een paar uurtjes per werk?

I: Waar vindt u uw werknemers?

R1: Bij de universiteit, bij mijn oude studenten die ik daar had, waar ik mee samenwerkte. Ik ben begonnen met een iemand samen die ooit mijn student master en afgestudeerd was. Maar die had die richting science business policy gedaan, ik heb zelf geen opleiding richting die kant gedaan, dus ik dacht het is enigszins wel handig om iemand in de richting te hebben. Daarna heb ik iemand aangesteld die bij mij phd gedaan heeft en eh die werkt en afgelopen jaar voor tijdelijk iemand ingehuurd die mij een masterproject gedaan had, eigenlijk nog studeerde en deze maand afstudeert. Dus het zijn al echt mensen die ik vanuit de universiteit kende.

I: Vooral via de universiteit Groningen?

R1: Ja.

I: Oke, Heeft u ook elders in het land werknemers?

R1: Oja ik werk veel samen met andere universiteiten in grote projecten. En het zou best kunnen zijn dat je daar ook inderdaad mensen vandaan haalt. En dat ik ook nog mensen samen met iemand van in Slotervaart een project om een slag te maken richting de hersenstichting. Maar ja die ken je ook weer via je netwerk. Ik had natuurlijk toen ik begonnen was, de reden dat ik dit bedrijf durfde te beginnen, al een heel groot netwerk zowel nationaal als internationaal, waar ik mijn opdrachten en kennis vandaan haal, en ook samen probeer ik nieuwe projecten op te zetten.

I: Heeft u ook het idee dat nieuwe krachten die bij uw komen dat die ideeën/inzichten met zich meebrengen?

R1: Ja dat hoop je wel natuurlijk, eh en dat is ook wel zo, diegene die wat meer de businesservaring hebben dat zijn goede sparringpartners in het stellen van kritische vragen als ik een idee heb of het uitwerken van het business model als we een idee hebben. Dat brengt iemand binnen en iemand anders brengt binnen dat hij een paar jaar bij Philips heeft gewerkt, en dat die weet wat rapporten bedrijfsopdrachten willen hebben. Dit is anders dan wetenschappelijke artikel schrijven en ja dus dat soort expertise brengen mensen mee.

I: Is dat ook een selectiecriteria?

R1: Ja zeker, dus kennis, ervaring die mensen al meebrengen eh is een pré ja.

I: Uw geeft dat het idee voor bedrijf te starten is eh ontstaan op de universiteit, bent u daar ook in de gelegenheid geweest om dit idee eh uit te werken / realiseren in plaats vanuit een eigen bedrijf?

R1: Ehm ja nou eh omdat is een lastige, ik ben eh eigenlijk best wel snel begonnen, ik begon in april echt denken en kreeg ik de handvatten om het in een business te doen. In juli zijn we ingeschreven en in oktober zijn we begonnen. En dat kon ik doen omdat ik een overeenkomst met de universiteit had, dat zij een stuk opdrachtgever zouden worden. En ook een opdracht van een bedrijf had die iets wilde doen en dat toeschrijft niet via de universiteit maar via mijn bedrijf, dus dat maakt dat je aantal financiële basis hebt om te starten, dus de opzet is eigenlijk echt pas goed opgezet binnen mijn bedrijf.

I: Dus u kon het beter vanuit een bedrijf doen dan vanuit de universiteit?

R1: Ja de hele voorgeschiedenis is dan natuurlijk wel vanuit de universiteit begonnen. Maar dat waren echt eh nou ja ervaringen in het opdoen met contacten en bedrijven en waarbij nogal wat geld naar de universiteit ging en hoe we dat business model konden gieten is vanuit de business zelf gegaan. Een maand of drie van de tijd.

I: Hoeveel werknemers heeft u in dienst gedurende de oprichting?

R1: Ja dat wisselt wat. Ehm Ik heb mensen gehad, die kwamen en gingen. Ook omdat het tijdelijke projecten waren. Ook ik moet zeggen ik heb nu nog iemand in dienst. Ik heb eigenlijk nu vier mensen in dienst. Die vierde werkt nog helemaal bij de universiteit, dat is nog mar voor drie maanden. Ik heb een aantal keer mensen voor drie maanden gehad. Nog twee mensen meer gehad dan nu, die geweest zijn en weer weggegaan zijn.

I: Waar denkt u in de toekomst te vestigen, is dit dan ook bij andere ondernemers in de buurt?

R2: Nee het is vooral van belang dat ik bij de universiteit in de buurt blijf. En dan met name de faculteit wis- en natuurkunde. Dat is essentieel hier moeten we onze kennis en samenwerking echt vandaan halen. Die link is ook echt belangrijk voor opdrachtgevers.

Dus daar wil ik bij in de buurt blijven. Dat is het meest essentiële. Het is ook zo ik dat aan het kijken hoe een aantal andere ondernemers, misschien we dingen samen kunnen doen. Ik heb ook contact nu met iemand van de (...). Die op de tweede verdieping zit. Dat was een beetje per toeval kwamen zij erachter, een collega van hem erachter, dat ik deze kennis had. Er is iemand van de (...) waarbij mijn kennis wel nuttig kan zijn. Daarom zijn we aan het kijken hoe de samenwerking tot stand kan komen.

I: Hoe is die collega bij u terecht gekomen?

R1: Dat was via een informatieve middag voor mij wel als een aantal ondernemers iets vertelden aan studenten. Hé dat vraagt de Cube regelmatig, om eh ondernemers hun expertise te laten vertellen, interactie te hebben. Daar waren we met een stuk of 5/6 ondernemers uit de Cube en iemand van de (...) waren we bezig om iets te vertellen over onze bedrijven. Vervolgens zei een collega he ik collega bij de (...) die deze kennis van mij wel heel nuttig zou vinden. Nu na een aantal gesprekken met deze persoon hoop ik dat het tot een samenwerking leidt. Dus in die zin is het belangrijk dat je iemand ontmoet en tegenkomt. Ik vind wel dat als je aan de universiteit werkt, in ieder geval bij onze groep, ben je niet op de hoogte van dit bestaan. Het komt meer, het bewustzijn groeit wel, misschien ook omdat ik het zelf een stukje daarheen breng. En ook omdat entrepreneurship en valorisatie steeds belangrijker wordt bij de universiteit. Een aantal jaar was dat gewoon nog echt not done. Dat je daar geld mee ging verdienen, dat wordt wel anders. Maar de kennis daarover is nog heel beperkt.

I: In welke sector is de samenwerking met de (...)?

R1: Zij zijn producten aan het ontwikkelen, waarbij zij kennis nodig hebben, die wij hebben, het zou leuk als dat product ook getoetst wordt. Of het doet wat het moet doen. Dat zouden wij kunnen uitvoeren. En in welke vorm dat we dat precies gaan gieten weten we nog niet. En of ze er geld voor hebben, en wat wij daar investeren. Dat is natuurlijk spannend. Kijken wat je daar voor kan doen. Het is bij hun, (...) is natuurlijk ook een traject dat ze echt aan het opzetten zijn. Prototypes aan het maken zijn, investeerders aan het zoeken. Dat is allemaal nog een beetje aftasten in hoeverre het daadwerkelijk een product wordt. Maar ik daar wel wat in, in dat product. Ik denk ook wel dat het een beetje advies en onderzoek waarbij we wat claims kunnen leggen, dat zij daar weer wat aan kunnen hebben.

I: Mooi om te horen, zijn er meer van dit soort bedrijven die deze uw producten ontwikkelen?

R1: Echt in de buurt zijn er wel steeds meer startups die dingen bedenken producten eh op ons vakgebied, eh ik noem maar als je dat ziet brillen die licht geven om mensen beter te laten slapen of iets. En er zijn wel een heleboel startups, en er is iemand bezig met een heel mooi ontwikkelde designlamp, iets anders dan Philips doen. Dat zijn heel vaak startups die een product ontwikkelen omdat ze iets hebben gehoord daarover, maar weinig inhoudelijke wetenschappelijke kennis hebben en eh ik weet niet van andere bedrijven hier binnen de Cube die dat doen, behalve die ene van (...), misschien zijn ze er wel maar ontmoet je ze niet.

I: En in de stad Groningen, heeft u daar een beeld bij?

R1: Voor zover ik weet niet, ik weet eh twee mensen uit Leiden waren met iets bezig, de ene was echt leiden en nou ook ergens daar in het westen, Delft ofzo. Die met wat producten bezig waren, een paar keer contact mee gehad.

I: U gaf aan dat samenwerkingspartners en concurrentie bevinden zich vaak buiten Groningen, waar bevinden deze zich?

R1: Vaker buiten de deur inderdaad, ook buitenland, ik heb een opdrachtgever in Finland, één in België, Philips in Nederland. Ik heb nog weinig van die wat kleinere opdrachtgevers. En echt samenwerkingen dat tot iets geleid hebben. Startups is toch moeilijk om te kijken hoe je samen iets opzet.

I: Welke gevestigde bedrijven in het Noorden?

R1: Eh Philips consumerlights, die zitten in Drachten. Eh ja dat is echt de enige opdrachtgever die hier in het Noorden zit.

I: En gevestigde concurrenten?

R1: En er zit een eenmanszaak in het westen, Amsterdam geloof ik. Een concollega noemen we dat die al eerder is begonnen dan ik. Die werkt niet samen vanuit een universiteit, maar wel samen met een groot bedrijf uit Amerika, wat over de wereld verspreid allemaal kleine dingetjes heeft zitten. En eh ja daar heb ik soms contact mee. We hebben gezegd dat we samen de wereld en maatschappij willen laten weten hoe belangrijk (..) is. Voorlopig zit er genoeg vlees aan de kluit om eh ja we hebben samen ook al gehad of over een samenwerkingsproject, maar daar is nog niet iets concreets uitgekomen.

I: De samenwerkingspartners vanaf de start van u bedrijf zijn die ook verandert en is de band met de universiteit hetzelfde gebleven?

R1: Ik heb nog wel één waar ik het een en andere, ik bedenk steeds meer, ik ben op het moment ontzettend breed met acquisitie bezig. Ik kan niet alles uit mijn hoofd bedenken, contacten met de universiteit zijn wel eh ja dat varieert een beetje, ik heb één vaste afspraak voor een aantal jaren, maar daar overheen zijn wel wat extra nieuwe opdrachten gekomen. Dus daar zijn we altijd wel mee bezig. Samen subsidies aanvragen, hoewel dat anders is gelopen als ik in het begin dacht, ik dacht dat je echt samen subsidie kon aanvragen, maar als je dat bedrijf doet moet je echt zelf geld inleggen en niet dat je er veel mee verdient. Zeker als je het samen met de universiteit doet, de universiteit krijgt het geld, dat gaat niet als startup. Dus dat is anders gegaan dan ik me in het begin voorgesteld had, ik ben wel met een aantal dingen een soort partner, waardoor ik eh een stukje expertise lever. Dus dat zijn wel wat nieuwe opdrachten samen met de universiteit. Ik heb nog een contact, ik denk erover om een aantal cursussen, wat meer als e-learningen te gaan doen, als eigen product, wat ik samen met de universiteit doen. Ik heb met een bedrijfje in het Noorden hier contact over gehad. Die heb ik op een healthy ageing netwerk business meeting ontmoet. Misschien dat dat wat wordt. Dat we daar een opdracht kunnen leggen. Ik heb ook op zo'n meeting een leefstijl bedrijfje ontmoet, ook in het noorden. Nog niet concreet heb ik iets voor gedaan, omdat we het niet helemaal eens konden worden. Ik hoop wel dat het in de toekomst kan opleveren. Zo zijn er wel aantal contacten in Noorden waar geen samenwerking mee is maar wel wordt.



I: Hoe ziet u de toekomst van uw bedrijf voor u?

R1: Nou het ik denk dat groeien nog wel mogelijk is, zeker in de zin van ehm ik heb nu allemaal parttimers in dienst, in tijdelijke dienst, dat moet binnenkort gaan veranderen. Ik ben bijna drie jaar bezig, dat moet een aantal vaste aanstellingen gaan worden, wat heel spannend is als startup. Daar moet aan gewerkt worden. Er zijn op dit moment een hele hoop projecten in aanloop, als dat allemaal concreet zou worden, zou je uit moeten breiden, dat zal wel allemaal niet gaan lukken, want het is natuurlijk allemaal zo , dat ik voor een groot deel het netwerk moet onderhouden, acquisitie doen, verder zijn dat projectmatige opdrachten, wat tamelijk onzeker is. Daarnaast moeten de mensen die er nu zitten, behalve die de projecten draaien, tijd hebben om eigen producten te ontwikkelen. Daar is nog niet heel veel van gekomen de afgelopen tijd. Maar voor een stukje zekerheid moet dat ook. Dus voor de toekomst is dat noodzakelijk.

I: Waar wilt u zich in de toekomst vestigen?

R1: Ik blijf in Groningen, ik blijf dicht bij de universiteit. Ik zie wel potentie dat dit stuk van wetenschap in Groningen blijf. Dat is natuurlijk aan verandering onderhevig. Er zijn natuurlijk een best aantal plekken in Nederland waar (..) wordt bedreven, niet zoals hier. Zoals ik de ontwikkelen nu inschat blijft het hier op de afdeling. Bij voorkeur zou ik gevestigd blijven hier in Noorden en dan zelfs op Zernike.

I: Dat is voor de productontwikkeling begrijp ik.

R1: Dat is inderdaad essentieel.

I: Volgens mij heb ik nu goed beeld van u startup voor de vragen binnen mijn scriptie.

## Interview R2

Datum: 2-6-2012

Locatie: Launch Cafe

Duur: 17:30

I: Zou je eerst iets kunnen vertellen over het ontstaan van het Bedrijf

R2: Ik heb twee bedrijven. Eh een consultancy tak . Ik zit bij bedrijven zoals Achmea, politieke partijen maar ook eh vakbond geef ik advies over hoe die bedrijven online groei kunnen bereiken. Tevens doe ik dat ook voor e-commerce stores. Webwinkels die online actief zijn en je hebt dingen die eh tak van e-commerce heb je verschillende website platformen, een hele bekende is magento, ongeveer 35% wereld draait op magento. Dat is zeg maar een CMS, dat is eh magento is het cms voor webwinkels. Als je een beetje professionele webwinkel bent laat je het zelf bouwen of met magento. Het is gemaakt door programmeurs door programmeurs voor programmeurs. Zo lijkt het. Marketing technische toepassing binnen het CMS is daarvoor plug-ins schrijven. Modules die je kunt toevoegen. Daar zijn al heel veel gemaakt voor. Maar op het gebied van SEO, dat is zoekmachine optimalisatie. Dat houdt in dat je hoger scoort binnen de organische zoekmachine. Daar is op dit moment heel weinig voor. Hoe wij het zeg maar altijd heb je binnen zoekmachine optimalisatie heb je drie pijlers. De pijler techniek. Extern, aantal backlinks die je krijgt, en on page, dat houdt in dat je pagina optimaliseert. En dat stuk dekken wij af met het Bedrijf, daar hebben we een algoritme voor ontwikkelt.

I: Dat is vanuit je vorige onderneming gestart begrijp ik?

R2: Ja wat ik zag dat het heel veel in Nederland een grote webwinkel hebt. Je een kleine paar miljoen omzet, dan heb je nog steeds een steeds een heel klein personeelbestand. Weet je in Amerika daar gaat het allemaal veel groter. Daar heb je echt contentteams. Hier zit vaak de eigenaar 's avonds nog de tekstjes voor de producten in te voeren. Die hebben natuurlijk een schat van informatie over de producten. Alleen niet over SEO. Dus wat nu zeg maar doen met onze plug-in. We geven die eigenaar handvatten, zo van op het moment dat ze typen worden hun tekst namelijk geanalyseerd door onze plugin. Krijgen ze daar feedback op, hoe ze de teksten moeten aanpassen en eventueel optimaliseren om het beter leesbaar te maken voor zoekmachines. Dus zo kwamen we op het idee.

I: Om even terug te gaan naar je consultancy bedrijf. Hoe ben je dat gestart?

R2: Op mijn achttiende ben ik het gestart vanuit mijn opleiding. Ik heb communicatie en multimedia gedaan. En nou ja daar werd er met de papepel ingegoten. Al onze leraren waren ondernemer. Daar werd de ondernemer spirit wel geweekt. Eerst naast school en naast een baantje gedaan.

I: Vanuit huis?

R2: Ja en nu sinds 1,5 jaar vanuit hier

I: Hoe ben je hier zo terecht gekomen?

R2: Google, ja gewoon eerst oriënteren, ik heb het eerste half jaar thuis gewerkt. Alleen op een gegeven moment loop je toch tegenaan, dat je in huis zit, ik woonde op dat moment samen. Ja weet je er is altijd wel afleiding, iets op te ruimen, je kan je klanten ook niet echt ontvangen thuis. Dus toen ben ik gaan kijken voor eh een werkplek buiten de deur. En wat mij hier heel erg aan trok. Ik

fietste hier elke dag langs, maar het viel me nooit echt op dat hier een startupcafé zat. Maar een paar dingen die mij heel erg aantrok. Je hebt hier flexplekken en vaste plekken, daarmee kon je groeien. Flexplekken kosten echt heel weinig. Je kan gewoon zitten, op het moment dat het rendabel is ga je naar een vaste plek, het is maandelijks opzegbaar. Dat kwam ik ook niet bij andere plekken tegen. Daar is het gelijk een jaar vooruit betalen. En dat ze in het begin je meenemen, omdat je nog niet weet hoe rendabel je bedrijf wordt. En eigenlijk ben ik hier gewoon gebleven om de sfeer, het is startupcafé, dus op een gegeven moment wordt er verwacht dat je er uit groeit. Dat merk je wel, ik zit nu met een paar jongens, met een groepje van ons een eigen pand kunnen huren. Vrijdagmiddagborrels en de overige mensen zorgen voor dat je hier blijft.

I: In welke regio zocht je destijds?

R2: Sowieso in de stad Groningen. Het maakt eigenlijk weinig uit waar we zitten online. In het buitengebied zitten is niet echt een optie. Ook Groningen omdat ik daar woon samen met dat het me ook wel goed bevalt ten opzichte van het westen. Dus eh het is hier allemaal gewoon wat goedkoper qua alles, qua salarissen die je aan mensen kan betalen, eh qua huisvesting zelf, qua kantoorvestiging, voor klanten maakt het weinig uit, soms zit ik wel intern voor klanten wel naar het westen toe, dat geeft wel extra reistijd, maar ja de meeste dingen kan ik gewoon hier doen. Dat hoeft ik niet op locatie te doen. Dus dat scheelt gewoon.

I: Waar zitten de partijen waar je mee samenwerk?

R2: De helft zit ongeveer in het westen en de helft zit in Groningen en Friesland.

I: Hoe kom je aan die contacten?

R2: Netwerk, gewoon goed werk afleveren. Dus eh via via ben ik op een gegeven moment bij een politiek partij gekomen waar ik eerst campagne voor deed. Via linkedin gewoon connecties op doe weet je op de juiste moment op de juiste plek denk ik.

I: Vooral in Groningen?

R2: In Groningen is er wel een mooi netwerk. Weet je gaat naar netwerkborrels en dergelijke leer je mensen kennen. Via via krijg je dan weer opdrachten toegespeeld. Er zit hier een communicatiebureau Statement in het centrum van Groningen. Daar heb ik één van de werknemers op een netwerkborrel. Zij zijn echt een offline communicatie bureau, ik online, konden op die gebieden elkaar gewoon echt versterken. Door die samenwerking heb drie vier klanten gekregen om daar mee aan de slag te gaan. Zo is het een beetje gegaan.

I: En waar bevinden je concurrenten?

R2: Die zitten naast, dat vind ik wel mooi, dat houdt je scherp. Er zit dus een heel leuk bedrijf naast me. Ik pak online marketing vrij breed op en ben heel smal begonnen met één kanaal en doe nu allround advies op heel veel marketingkanalen. En hebben zich helemaal gespecialiseerd in één marketing kanaal. Dus dat is wel een beetje concurrentie van mij. Dat is alleen maar leuk omdat het zorgt dat je scherp blijft. Dat je met ze tweeën wel een brainstormt of discussieert hoe je bepaalde problemen tackelt.

I: Ik begreep dat je het Bedrijf samen hebt opgericht, hoe is deze samenwerking tot stand gekomen?

R2: Eh dat is mooi van Launch Cafe hier, omdat je dus naast allemaal andere ondernemers zit. Ik kende (medeoprichter) nog niet voordat ik in het Launch Cafe kwam, die heb ik hier ontmoet. Hij zit naast me met zijn bureau. Hij is een sterke programmeur, hij programmeert echt. Op een vrijdagmiddagborrel, mijn idee een keer geopperd. Hij zag daar ook wel wat in. Vervolgens hebben naast de opdrachten in onze vrije tijd, bezig gegaan met de ontwikkeling. De taakverdeling was zo dat ik het algoritme bedacht. En hij zette dat om in code en vervolgens hebben we daar nog een derde programmeur bij aangetrokken. Die hebben we ingehuurd, ook die programmeur hebben we via iemand uit het Launch Cafe, die hebben we rond gevraagd. We waren o zoek naar een goed magento programmeur. Er zijn weinig te vinden voor een goede prijs. Gelukkig wist iemand binnen het Launch Cafe een programmeur te vinden. Die hebben we ingehuurd, die heeft de koppeling geschreven tussen de magento en ons algoritme.

I: Jullie doen het met z'n tweeën en huren jullie iemand in, hebben jullie ook andere werknemers>

R2: Er heeft recentelijk iemand zich ingekocht, dus we doen het nu met z'n drieën.

I: Hoe zien jullie dit in de toekomst?

R2: We proberen het eigenlijk niet te groot laten worden qua personeel. We kunnen nu namelijk zelf alles afhandelen, dus ik denk dat er in de toekomst er maximaal twee werknemers bij gaan komen voor de support. Kijk algoritmes is vrij technisch, dus dat zullen wij op ons moeten nemen, maar contact met klanten eventueel kan gewoon door werknemers worden gedaan. Dus hoe wij het zien in Nederland zijn alleen al 10.000 magento webwinkels, dus wij proberen een marktaandeel van een goede 10-20 procent in Nederland alleen te krijgen. Vervolgens gaan we wereldwijd binnen een jaar proberen twee werknemers in dienst kunnen hebben met de verwachte omzet.

I: Hoe willen jullie een wereldwijde markt pakken?

R2: Door ons netwerk, de persoon die bij ons heeft gevoegd, vorige maand. Is vrij bekend in de magento wereld in Nederland, maar ook in de wereld, een keer in het jaar is magento evenement in Las Vegas waar hij aanwezig is, zo ook in Nederland. Hij is onze acquisitie persoon.

I: Hoe zie je het voor mekaar als jullie gaan groeien?

R2: Dan acht ik de kans groot dat we hier weggaan. Het is een startupcafé, dat is ook het moeilijke aan het business model hier. Want op het moment dat je gaat groeien, dan groei je hier ook heel snel uit. Op het moment dat je hier met z'n vijven gaat zitten betaal je over de 1000euro. Dan wordt het al heel interessant om ergens ander te gaan zitten en een pand te gaan huren.

I: Even terug naar de kennis voor je bedrijf, je gaf aan dat veel over ondernemen geleerd tijdens je opleiding, de inhoudelijke kant heb je dat ook via je studie geleerd?

R2: Eh nee ik denk echt dat ik voornamelijk wat ik op mijn studie heb geleerd, hoe je goed moet zoeken om de juiste antwoorden te vinden. Dat is ook het meest waardevolle wat ik geleerd heb. Ook als ik kijk naar mijn vriendin, die is nu aan het afstuderen op de universiteit, er wordt veel meer klassiek lesgeven. Bij ons was dat veel dynamischer, je kan niet alles in vier jaar leren. Onze leraren wilden onze meer leren hoe je problemen kon tackelen en hoe je met nieuwe dingen omgaat, dan ons echt dingen uit het hoofd te leren. Ik moet eerlijk zeggen, dat ik daar heel blij om ben. We

hebben nooit echt tentamen gedaan, maar projecten en we werden daarna mondeling overhoord. Mijn vriendin is nu bijvoorbeeld net als jou onderzoek aan het doen als jou in SPSS en dergelijke, dat heb ik nooit gehad, omdat ik heel veel data analyseer voor bedrijven heb ik dat mezelf aangeleerd. En ook de verschillende data modellen, natuurlijk dan ben je bezig met studeren, dan ben je voor bedrijven bezig en daarmee is de motivatie er veel meer, je verdiend er geld mee.

I: Tot slot, leggen jullie je kennis ook vast in patenten?

R2: Nee, nee omdat dat online is dat niet mogelijk. Op het moment en dat beseffen we ook, als we deze kennis vast zullen leggen, zullen er oost Europese partijen zijn die het goedkoper gaan doen. Dus we daar wel een paar dingen voor ingebouwd dat dat minder snel zou gebeuren. Voor nu is dat te kostbaar, ik heb nog wel 100 ideeën die ik we kunnen gaan uitvoeren, dus als deze niet werkt gaan we wel wat anders doen.

I: Ervaar je ook vanuit Launch Cafe ondersteuning bij het runnen van je bedrijf?

R2: Eh ja minder op actieve basis, meer op reactieve basis, op het moment dat onze investeerder met ons om tafel ging. Toen hebben we met de oprichter Koen van Launch Cafe om tafel gezeten, die heeft heel wat ervaring met startups, die heeft ons goed advies kunnen geven met wat je nu leg je nu al vast, waar moet je op letten als je met iemand om tafel gaat, er komt iemand die je minder goed kent bij in het bedrijf, leidt tot een andere dynamiek., dus daar hebben vanuit het Launch Cafe goed advies over gekregen.

I: Bedankt voor je medewerking.

## Interview R3

Datum: 9-6-2015

Locatie: Waren gevestigd in Groningen, op dit moment in de stad Groningen

Duur: 18:06

I: Kan jij mij meer vertellen over de oprichting van uw bedrijf?

R3: Eh ja we zijn in 2010 begonnen naast onze studie. Eh inmiddels sinds 2012 full time bezig met web development op maat. Dus we maken websites op basis van wordpress. Daar leveren we voornamelijk maatwerk. We zijn bezig met innovatieve dingen, we proberen nieuwe startups te bedenken en dat soort dingen.

I: Met wie was je het begonnen en hoe zijn jullie bij elkaar gekomen?

R3: Dat is (medeoprichter), we kennen elkaar al heel erg lang. Dat is altijd al een beetje een competitie van ontwerpen en dat soort dingen en dat hebben we vijf jaar terug maar gebundeld.

I: Leuk. Wat voor studie heb je zelf als achtergrond?

R3: Communication en multimedia design gedaan.

I: Heeft het ook raakvlakken met wat jullie nu doen?

R3: Ja ergens wel, toen hebben we een minor ondernemerschap gedaan en toen hebben ons zeg maar ingeschreven bij de kamer van koophandel. Dat heeft me wel getriggerd om te ondernemen ja.

I: Ja leuk, en over qrul wat jullie inhoudelijk doen, heb je dat geleerd in je opleiding?

R3: Enigszins wel, maar het meeste leer je gewoon in de praktijk. En uit door gewoon bezig te gaan

I: Je deed het dus naast je studie, deden jullie dat vanuit huis?

R3: Ja eerst wel, drie jaar terug bij het Launch Cafe terecht gekomen. Toen dachten we moeten maar gewoon het huis uit en een normale professionele werkplek zoeken als een beetje willen groeien en dat soort dingen.

I: Hoe zijn jullie daar toen terecht gekomen?

R3: Daar was toen een speciale actie voor startende ondernemers eigenlijk. Door middel van subsidie van de gemeente kon je daar gaan zitten voor een lager tarief. Dat zag ik toevallig voorbijkomen op facebook ofzo.

I: Hebben jullie ook gekeken naar alternatieven?

R3: Nee het is puur toevallig dat dat langskwam en redelijk goedkoop was. En de ervaring daar vond ik gewoon zo top dat ik dacht hier wil ik wel gewoon blijven.

I: Welke ervaring sprak je dan aan?

R3: Je sprak mensen met dezelfde visie als jij. Je sprak mensen met innovatieve ideeën. Die allemaal hun eigen expertise hebben en als je even iets wil weten zo even een rondje kan doen. En dan heb je zo van iedereen een mening en dat soort dingen. En dat is gewoon echt top

I: Zaten daar dan ook mensen waar je mee samenwerkte en haalde je daar ook opdrachten vandaan?

R3: Ja ja dat was voor ons ook wel een belangrijke, want het was gewoon vaak zo, als er iemand binnenkwam, er was vaak wel ergens vraag naar, en bij wordpress klusjes ging het vaak naar ons toe. Het was voor ons ook wel een belangrijk punt om opdrachtgevers binnen te halen.

I: Waar zaten jullie opdrachtgevers in eerst instantie en waar zitten ze nu?

R3: Eh toen we begonnen voornamelijk in Lemmer, want dat is het dorp waar we weg komen. Toen we naar het Launch Cafe gingen voornamelijk vanuit het netwerk van Launch Cafe. En eh nu eigenlijk beetje regio Groningen.

I: Wanneer hebben jullie besloten om uit het LaunchCafe te gaan?

R3: Dat was ongeveer een halfjaartje terug denk, nou eigenlijk, we zijn eerst vanuit Launch cafe naar een kantoor boven Launch Cafe gegaan. Dat we echt het gebouw gingen verlaten was een half jaar terug.

I: Waarom hadden jullie deze stap gezet?

R3: Ik vind het niet top om op één locatie te blijven. Ik wil een beetje dynamisch blijven en in beweging. We waren een beetje beperkt in onze ruimte. We zaten met drie man en één stagiaire in een hokje van 20 vierkante meter. We hadden gewoon zoiets, het is wel fijner als we meer ruimte hebben. Dat we ook wat meer kunnen groeien en dat soort dingen. Toen kwamen we dit tegen en dachten laten we het gewoon doen.

I: Wilden jullie specifiek in Groningen blijven?

R3: Ja ja.

I: Wat is daar de reden achter?

R3: Eehm , eh ja wat is daar de reden achter. Nee daar zit niet echt een reden achter.

I: Nee? Niet dat jullie opdrachtgevers in de buurt zaten?

R3: Niet dat hoeft niet perse, want ik ben van mening dat als we naar Amsterdam zouden gaan we daar ook opdrachtgevers zouden krijgen. Daar liggen misschien nog wel veel meer kansen. Ja persoonlijk, ik woon hier ook in de stad. Je hebt je netwerk dat is ook wel fijn. Maar ik zie ook wel mogelijkheden om met een paar jaar naar de randstad te vertrekken. Dat sluit ik niet uit.

I: Nog even terug naar dat via via voor je opdrachtgevers. Dat is nog steeds vanuit je eigen netwerk?

R3: Ja voornamelijk via mijn netwerk.

I: Die komen bij jullie terecht of benaderen jullie die zelf?

R3: Ja die komen eigenlijk altijd bij ons terecht. En af en toe, we zijn wel redelijk actief in communities in Groningen en daar bij je ook wel redelijk netwerk mee op. Dus het ook wel zo vanuit onze kant dat je actieve relaties probeert op te bouwen.

I: Oke, die bevinden zich meestal in de regio Groningen begrijp ik?

R3: Ja eigenlijk altijd.

I: Arbeidskrachten, mensen die jullie nu aan het werk hebben waar halen jullie die vandaan?

R3: Eh in principe werken we met één jongen samen die heeft zijn eigen bedrijf, en die andere jongen is een stagiaire. Die heeft gewoon vanaf stagebank ofzo volgens mij.

I: Werken jullie al lang met die jongen samen?

R3: Nou, hij heeft zeg maar zijn eigen dingetje, gewoon één overkoepelend project die we samen doen. En we hebben gewoon een boel raakvlakken, we kunnen elkaar goed aanvullen. Dat werkt gewoon heel mooi zeg maar.

I: Hoe zie je de toekomst voor je, je gaf aan dat jullie naar een grote pand wilden voor meer ruimte, is deze groei ook in het aantal werknemers?

R3: Ja het is wel de bedoeling dat we naar vast werknemers toe werken, maar nu is het wel gewoon zo dat het is wel heel erg fijn, dat de mensen die we inhuren, dat zijn meestal freelancers. Daar hebben we goede banden meer, goede prijsafspraken, en je hebt dan zeg maar niet de eh conformiteit van een contract zeg maar. Dat is wel heel erg prettig om eh ja de vrijheid van freelancers inhuren, vind ook wel heel erg fijn. Dus ik weet niet op welke termijn we dat kunnen doen.

I: Is het ook van belang om bij de opdrachtgevers in de buurt te zitten?

R3: Ja natuurlijk, de opdrachtgevers hebben er wel baat bij dat je een aantal contactmomenten hebt tijdens het project. Het is natuurlijk ook afhankelijk van de grootte van het project. En uiteindelijk de visie van ons bedrijf is ook dat we in de toekomst naar eigen projecten toe willen, dus van de klant af zeg maar.

I: Je had het ook over nieuwe startups in het begin?

R3: Ja dat bedoel ik ook een beetje met eigen projecten, toevallig hebben we dit weekend startup weekend gedaan hier in Groningen, en toevallig zat ik ook met Jeroen in het team. Toen hebben we ook voor de eerste keer gewonnen. Dat is iets waar we waarschijnlijk nu ook mee aan de slag gaan. Daarnaast hebben we nu een project waarmee we het grootste aanbod van dagjes uit in Nederland willen gaan plaatsen, we hebben een project waarbij we schoonmaakmiddelen op basis van nanotechnologie verkopen, een webshop. Ja allemaal verschillende dingen.

I: Waar komen deze ideeën vandaan?

R3: Die schoonmaakmiddelen is van een partner van ons, al een paar jaar de website onderhouden en beheren, die richten zich al een paar jaar op de zakelijke markt, en die hebben ons gevraagd,



kunnen jullie het consumenten gedeelte op jullie nemen. Wij krijgen daarbij gewoon op provisie basis betaald.

I: Je gaf aan dat je minor ondernemerschap hebt gevolgd, liep je ook tegen problemen aan bij het oprichten van jullie bedrijf?

R3: Eh nee, onze filosofie is meestal ook gewoon, als je een idee hebt, je weet wat je wil, dan moet je gewoon gaan. We zijn niet bezig geweest met business plannen schrijven, het scheelde ook gewoon dat we nog studeerde, je bent er dan nog niet van afhankelijk, je hoeft nog geen opdrachten binnen te halen.

I: Na jullie studie zijn jullie toen gelijk fulltime aan de slag gegaan?

R3: Ja.

I: Hebben jullie ook ondersteuning ervaren vanuit het Launch Cafe?

R3: Nee toen waren we toch wel aardig bezig, maar wel in de ontwikkeling van het bedrijf, maar je zit toch met mede ondernemers, dus iedereen heeft zijn eigen visie. Dus als je nog tip kan krijgen van andere ondernemers, deel je dat graag met elkaar.

I: Oké, hebben jullie ook last van concurrentie?

R3: Je hebt natuurlijk duizenden concurrenten, het is wel zo dat als we een gesprek voeren met klanten, als we om tafel gaan en we maken een offerte, dan gaat die ook bijna altijd door. Het is dus ook niet zo dat eruit gekozen wordt ofzo. In principe weet ik wel dat er veel concurrentie is, en zonder die concurrentie hadden we nog veel groter kunnen zijn. Maar ja het is niet dat ik het heel erg merk nee.

I: Op welke locatie bevinden de concurrenten zich?

R3: Hier in het Noorden natuurlijk.

I: Nog even terug naar Launch Cafe, had je daar nog veel concurrenten in de nabije omgeving zitten.

R3: Eh ja qua maatwerk wordpress development zat er één jongen die dat ook deed. Maar eh in principe was dat ook gewoon samenwerken, er kwam bijvoorbeeld een potentiële opdracht binnen bij het Launch Cafe, dan werd die meestal naar hem of ons gestuurd. En voor de rest was het gewoon zo, je bent een beetje met hetzelfde bezig. Vaak als daar gewoon vragen zijn, dan ga je toch naar elkaar toe, je probeert elkaar toch te helpen. Dus eigenlijk was dat niet echt concurrentie

I: Je werkt dus meer met elkaar samen begrijp. Stagiaires en freelancers brengen die ook nieuwe ideeën met zich mee?

R3: We proberen wel vaak in mensen wat los te maken door te brainstormen en ideeën te kweken. Maar het is toch zo dat aan het roer van nieuwe ideeën dat meestal van ons vandaan komt.

I: Je zei dat je in de toekomst de randstad niet uitsluiten, hoe zie je dat voor je?

R3: Dat is eh hetzelfde als dat ik over vijf jaar in Maleisië zit of weet ik veel waar. Ik ben gewoon redelijk flexibel, maar het is wel zo qua visie van bedrijf, gaan we meer naar eigen projecten toe, en eigen succes boven dat van klanten zeg maar.

I: Je eigen producten, hoe gaan deze eruit zien?

R3: We houden ook wel rekening met theorieën, met startup leads en dat soort dingen. Dingen schaalbaar inrichten zodat het snel kan groeien. Dat kan zo divers mogelijk zijn.

I: Jullie zitten nu op deze locatie, is dat van korte duur?

R3: Dat is even de vraag, ik ga in september drie maanden op reis en (medeoprichter) gaat in januari drie maanden op reis. Ik denk wel dat in de tussentijd we het kantoor houden. Maar is even de vraag wat we daarna gaan doen. Dat verandert ook je hele leven natuurlijk. Voorlopig zitten we hier ook nog goed.

I: Nog even terug naar de arbeidskrachten, loop je ook tegen belemmeringen aan in de stad Groningen?

R3: Het is wel zo we hebben één developer, die freelance werkt. Die kennen we ook niet vanuit Groningen. Dat is meer vanuit onze eigen vriendenkring ontstaan. En die jongen begint ook wel een beetje, die is net afgestudeerd, z'n eigen pad te volgen. Dus daar moeten we dan wel een vervanging voor vinden. Die jongen sluit gewoon heel goed aan, die weet precies wat we willen. Dat kan misschien nog wel voor problemen zorgen.

I: Heb je wel het idee dat die vervanging in Groningen zit?

R3: Ja lastig, lastig in te schatten. Ik weet wel dat er een aantal in Groningen zitten, maar of die voldoet aan onze wensen. Dat is altijd een beetje lastig natuurlijk.

I: Ten slotte, jullie richten jullie vooral op opdrachtgevers in de buurt, willen jullie dit in de toekomst ook op nationaal niveau gaan werken?

R3: Eh nou ja natuurlijk, met die eigen projecten kan dat wel, maar met de klanten kan dat minder. We werken met klanten zorgt natuurlijk voor vast inkomen. Maar het is geen doel om nationaal te gaan. Nog even over die freelancers, we hebben ook freelance tekstschrijvers, die zitten eigenlijk door het hele land. En dat denk ik eigenlijk dat het met een developer ook wel mogelijk is. Die kan ook elders in Nederland zitten.

## Interview R4

Datum: 10-6-2015

Locatie: Launch Cafe

Duur: 20:58

I: Allereerst kun u mij iets meer vertellen over de oprichting van het bedrijf?

R4: Wij zijn inmiddels 4 jaar geleden begonnen, hiervoor heb ik bij een internetbedrijf gewerkt. Altijd al het idee gehad om een eigen bedrijf te starten. Samen met een oude studiegenoot van mij raakten we aan de praat en dat idee had zij ook heel lang. Dus dachten we, dat moeten maar gewoon gaan doen. Eigenlijk de eerste 1,5 jaar hebben we vanuit huis gewerkt, om de kosten ook een beetje te drukken enzo. Daarna zijn we hierzo naar toe gegaan. Hebben we 2 jaar hierboven op de 1<sup>e</sup> verdieping gewerkt. En nu zitten we hier beneden.

I: Leuk. Wat voor studieachtergrond hebben jullie beiden?

R4: Eerst HBO gedaan, MER, en daarna universiteit als master bedrijfsrecht.

I: Jullie hebben dat allebei gedaan?

R4: Ja inderdaad.

I: Ik begrijp dat je naar je studie bij een bedrijf aan het werk bent gegaan. Wat voor soort bedrijf was dat?

R4: Eh een internetbedrijf van eh een bekende van mij, die handelde vooral in domein namen. Daar werden veel zaken gedaan op het gebied van intellectueel eigendom, handelsnamen en werkrecht.

I: En wat heeft je mede oprichter hiervoor gedaan?

R4: Zij werkte, doet ze nog steeds, parttime als studie adviseur.

I: Daar naar dus het idee gehad om een eigen bedrijf te starten. Maar welk idee vormde de basis voor het bedrijf?

R4: Ik heb al heel lang, sinds de basisschool, ik wil ooit nog eens mijn eigen bedrijf opstarten. Ik zat dus bij een bedrijf en daar moet houden aan de structuren van een bedrijf. Terwijl je zelf denkt dat kan veel beter veel klantgerichter vooral. Dat hoor je ook van andere mensen, vooral vanuit klanten. Die vooral naar advocatenkantoren gaan. Dat je een heel vast stramien moet volgen. Dit is totaal niet klant gericht eigenlijk. Dat kunnen we zelf beter doen.

I: Hoe zijn jullie dan aan de eerste opdrachten gekomen?

R4: De eerste klantcontacten hebben we opgedaan via een netwerk waar we bij zaten eigenlijk. Dat was tweeledig eigenlijk. Zat een gedeelte coaching bij, werden we gecoacht op het gebied van marketing en sales en het netwerk gedeelte waar we één keer in de twee drie maanden zat daar een netwerk meeting bij. Dan ontmoette je mensen en benaderde je mensen die in hetzelfde netwerk zaten via linkedin ook om zo afspraken in te plannen.

I: Waar kwam die coaching en begeleiding precies vandaan?

R4: Dat was onderdeel van dat netwerk, die mensen hadden ons daar toen voor benadert.

I: Hoe zijn jullie dan bij dat netwerk terecht gekomen?

R4: We hadden eerst het bedrijf en concept goed neergezet en vervolgens zijn we begonnen met acquisitie om klanten te vinden. Daar waren we al een beetje mee bezig, vooral via social media en dergelijke en daar naar verschillende netwerkbijeenkomsten gegaan. En toen werden op een duur door die mensen benaderd uit dat netwerk.

I: Jullie hebben dus eerst gewerkt vanuit thuis, wanneer hebben jullie de stap gezet naar het Launch Cafe?

R4: Naar 1,5 jaar ofzo.

I: Hoe zijn jullie hier terecht gekomen en waarom hebben jullie die stap gemaakt?

R4: Eh waarom was dat je iedere keer met een potentiële cliënt moet je op locatie afspreken. Dat is ook niet ideaal. Daar maak je ook vrij veel reiskosten mee. En we zijn toen een keer naar de opening van het Launch Cafe gegaan. Toen ze net waren gestart en toen werden we half jaar later door een aantal ondernemers gevraagd om hier boven gezamenlijk een kantoor te huren of wij ook mee wilden doen. En zo is dat balletje eigenlijk een beetje gaan rollen.

I: De opdrachtgevers komen die ook echt uit de stad?

R4: Eh nee dat niet alleen, ze zitten ook vrij veel in de provincie Drenthe. Ik heb ook opdrachten uit Utrecht en Rotterdam, dus ja eigenlijk wel door heel Nederland bijna.

I: Waarom hebben jullie besloten om in Groningen te vestigen?

R4: Omdat ik zelf eigenlijk ook gewoon uit Groningen kom, dus ja dat was de reden.

I: Dus eigenlijk omdat jullie privé leven hier ook is.

R4: Ja inderdaad en ik had ook niet echt behoefte om naar de Randstad te gaan

I: En in Launch Cafe zitten jullie met andere ondernemers, was dat een vereiste?

R4: Dat is toch altijd wel fijn, dat is toch altijd een wat bruisender omgeving altijd.

I: Komt daar ook samenwerking uit voort?

R4: Ja dat doen we af en toe ook. Ja je spreekt elkaar hier dus daar komt af en toe ook wat uitvoert.

I: Daar komen dus ook potentiële klanten vandaan?

R4: Ja ja zeker weten.

I: Launch Cafe ligt in de binnenstad was dat ook een vereiste?

R4: Nee de binnenstad was geen vereiste, maar we hadden wel zoiets het moet wel aan deze kant van de stad liggen. Niet helemaal aan de Noord kant ofzo.

I: Waarom is dat?

R4: Anders wordt de reisafstand wel erg groot.

I: Ah Oke

R4: Ik kan het nu nog wel iedere dag op de fiets doen in een half uurtje en echt verder hoeft het ook.

I: Waar wonen jullie dan beide?

R4: Eh ik woon in Haren en (mede-eigenaar) woont hier gewoon in Groningen

I: Je gaf aan best veel geld eerst veel geld kwijt te zijn aan reiskosten, is dit nu verandert?

R4: Meestal komen de klanten hier heen, als het moet kan ik er ook zelf heen gaan. Als mensen echt verder weg wonen, bijvoorbeeld Utrecht, dan gaat het gewoon via de mail of telefoon het contact.

I: Dus jullie kunnen op afstand opdrachten uitvoeren.

R4: Ja zeker weten.

I: Jullie zijn nu met z'n tweeën, hebben jullie ook ambitie om te groeien?

R4: Eh ja dat hebben we, driekwart jaar hebben ook een stagiaire gehad, dat willen we aan het begin van volgend college jaar ook weer hebben. En op termijn willen we ook doorgaan groeien nog, zodat we ook andere rechtsgebieden er bij kunnen hebben. Bijvoorbeeld fiscaal recht dat zou ook fijn zijn.

I: Verwachten jullie dat Groningen ook een belemmering oplevert in het vinden van arbeidskrachten?

R4: Ja er zijn hier natuurlijk veel studenten, en de bereikbaarheid is ook gewoon goed. En mensen die buiten Groningen kunnen hier ook zo komen met het openbaar vervoer. Wat dat betreft is de ligging hier ook wel goed. Ze kunnen zo lopend vanaf het station hier ook heen komen

I: Wat betreft concurrenten, hebben jullie deze in directe omgeving?

R4: Ja die zijn er wel, ik weet dat er aan de Hereweg iemand zit en in de binnenstad zit ook nog eentje.

I: Levert dat ook problemen op?

R4: Nee eigenlijk niet.

I: Jullie zitten hier nu gevestigd, willen jullie hier ook in de toekomst blijven vestigen?

R4: Ja de komende jaren in ieder geval wel ja.

I: Waar heeft dat mee te maken?

R4: Het bevalt hier prima Ja het is een inspirerende omgeving.

I: Je gaf aan jullie leggen veel contact met andere ondernemers, komen hier ook samenwerking uit voort uit andere vakgebieden?

R4: Eh ja, we hebben één keer paar maand bijvoorbeeld een inloopspreekuur met een administratiekantoor hier. Dus dat is al één.

I: Dat is anders dan jullie vakgebied?

R4: Ja daar weet ik zelf heel weinig van.

I: En het bedrijf runnen, je gaf aan dat je coaching ontving vanuit je netwerk. Heeft LaunchCafe daar ook een rol ingespeeld?

R4: Nee dat is allemaal buiten hun omgegaan.

I: Je gaf aan acquisitie deden via jullie netwerk, hebben jullie genoeg vast klanten, of zijn jullie nog steeds nieuwe klanten aan het benaderen?

R4: We hebben vaste klanten, maar laten zeggen drie kwart is variërend, dus je moet continu opzoek naar nieuwe klanten.

I: In welke regio zoeken jullie dan deze nieuwe klanten?

R4: We zoeken actief op Groningen, Friesland en Drenthe naar nieuwe klanten.

I: Hoe komen de klanten van verder weg bij jullie terecht?

R4: Via via dan vaak

I: Dan komen dan bij jullie of vragen jullie dan in jullie netwerk ?

R4: Nee die benaderen ons dan.

I: Waar komt de kennis vandaan voor jullie werkzaamheden?

R4: Veel van de kennis uit mijn studie kan ik gebruiken. Vooral voor de juridische zaken, voor wat betreft het opzetten van het bedrijf niet

I: De kennis voor het bedrijf hebben jullie dus zelf moeten uitzoeken?

R4: ja inderdaad een beetje door schade en schande wordt men wijs.

I: Nog even terug naar het idee van je wilde altijd ondernemers worden, had je deze werkzaamheden ook bij een gewone werkgever kunnen uitvoeren?

R4: Niet op de manier zoals we het nu doen. Ik had destijds voorstellen voor gedaan, kunnen we het met ze allen eerst anders doen. Maar daar was geen draagvlak voor.

I: Dus het idee was niet mogelijk binnen het bedrijf?

R4: Inderdaad dus dan moesten we het maar zelf doen.

I: Werk je ook nog samen met het bedrijf waar je eerst werkte?

R4: Nee niet echt

I: Je collega werkt bij de universiteit, zitten daar ook nog relevante contacten voor jullie bedrijf?

R4: Eh nee dat staat er los van.

I: Nog even terug naar de samenwerking, zijn de partijen waarmee u samenwerkt uit eigen sector of andere sector.

R4: Nou nee eigenlijk geen structurele samenwerking. Kijk het is af en toe we zo, dat als ik vragen krijg op rechtsgebied, dan heb ik wel andere mensen die ik daar voor kan raadplegen andere ondernemers.

I: Huur je die in, of is het een gunst die je elkaar verleent?

R4: Meestal doe je dat gewoon, tenzij het echt om een hele omvangrijke project gaat. Maar meestal is het even raadplegen.

I: Is het weleens voor gekomen dat jullie andere partijen moesten inhuren?

R4: Wel in mensen die in andere sector werken ja, bijvoorbeeld bij het oprichten van structuur BV, daarbij werken we samen met accountant en notaris.

I: Oké, en komen deze partijen ook allemaal uit de regio

R4: Uit de regio Groningen – Assen inderdaad.

I: En eh hoe selecteren jullie die samenwerkingspartners?

R4: Die kennen we eigenlijk altijd uit ons netwerk.

I: Goed om te weten. Je gaf aan er zijn veel studenten in de stad Groningen en dat zijn potentiële arbeidskrachten. Zijn er ook potentiële arbeidskrachten werkzaam bij ander bedrijven, oftewel waar denken jullie in de toekomst deze arbeidskrachten te werven?

R4: We zijn nu vooral nog opzoek naar studenten inderdaad. Op termijn gaat dat ook verschuiven naar mensen die werken bij andere bedrijven, dat wel.

I: De toekomst, je gaf eerst nog een aantal jaren hier te blijven zitten. Hebben jullie al een beeld voor daarna?

R4: We blijven in ieder geval in Groningen zitten, wel hier in de omgeving in ieder geval, dat wel.

I: Betekent dat de binnenstad?

R4: Nee Groningen Zuid zou eventueel ook kunnen.

I: Dat heeft dan ook deel te maken met de privé situatie begrijp ik.

R4: Dat zeker.

## Interview R5

Datum: 9-5-2015

Locatie: Cube050

Duur: 21:45

Eerst even een kort sociaal gesprek over het feit dat eerder iemand over dit onderwerp een interview gehouden heeft.

I: Allereerst, kunt u mij iets meer vertellen over de oprichting?

R5: Ja, wij zijn een vormgeefbureau. Dat is in 2007 begonnen. Mijn collega's (oprichter1) en (oprichter2) die hebben daar eigenlijk als studenten in deeltijd het bedrijfje opgericht als vakantiebaan als het ware. Dus dat ze in plaats van vakkenvullers alvast met hun vak bezig konden zijn tijdens hun studie.

(Respondent krijgt telefoon en neemt deze op. Korte onderbreking)

R5: Nou ja, ja deeltijd, twee oprichters, allebei naast hun studie ermee aan de gang en dat is eigenlijk een hele poos een beetje op die manier verder gegaan. Wel regelmatig af en toe dingetjes blijven doen, maar altijd als in tweede instantie zeg maar. Op een gegeven moment heeft (oprichter2) er is er wat fanatieker mee aan de slag gegaan. Die heeft bij de werkgever waar ik toendertijd ook werkte, een ander reclame bureau hier in de stad, is daar drie dagen gaan werken en twee dagen helemaal in bloei gaan stoppen. Ehm (oprichter1) was toendertijd nog heel erg aan het afstuderen en was er wat minder druk mee bezig. Maar op een gegeven moment, en dat was tegen (oprichter1) afstuderen aan, eigenlijk toen besloten we er mijn z'n drieën full-time mee aan de gang te gaan. Ik kwam wat meer op projectleider en marketing en de wat meer theoretische kant van het verhaal, en (Oprichter1) en (oprichter2) zijn echt vormgevers. En we zijn toen eigenlijk min of meer in het diepe gesprongen. We konden met ons oude werkgever een mooi contract voor een half jaar afsluiten waarbij hij ons allebei twintig uur per week inhurde om eigenlijk onze oude baan te blijven doen. Maar dat was natuurlijk een hele mooie stabiele basis om de boel ook uit te breiden. Toen dat contract afliep konden we dat inmiddels invullen met nieuwe opdrachten en nieuwe klanten.

I: Mooi, en met z'n drieën zijn jullie eigenlijk de eigenaar?

R5: Ja, ja het is een vennootschap. We zijn alle drieën derde vennoot.

I: Over de werkzaamheden die jullie doen, doen jullie die allemaal vanuit jullie studie dat je dan die kennis hebt meegenomen? Of met het werk?

R5: Nou, de studie biedt wel een bepaalde basis, ik merk wel, en ik kijk ook een aantal basale vaardigheden van vormgever na. Daarvoor leer je op school wel dingen die je één op één wel mee kan nemen in het werk. Maar het is ook wel een heleboel leren door het tegen te komen en op onderzoek uit te gaan. Als je het hebt over internetmarketing bijvoorbeeld dan is dat nu compleet anders dan een paar jaar geleden toen ik afstudeerde. Dat ontwikkelt zich zo snel wat dat betreft de opleiding niet verschrikkelijk veel nut heeft, omdat de ontwikkelingen gewoon te hard gaan daarvoor. Dus een theoretische basis is op zich wel goed, als je met iemand een compleet communicatieplan wil opzetten bijvoorbeeld dan is het goed om daar een theoretische basis voor te



hebben, maar algemene dagelijkse werkzaamheden is toch wel heel veel kennis en ervaring die je in je werk op doet.

I: Jullie hebben de stap gezet om het bedrijf echt door te zetten zal maar zeggen. Dus meer tijd erin te steken. Hoe zijn jullie vervolgens op de locatie gekomen om jullie te vestigen?

R5: We zaten eerst, want van ons drieën had ik het ruimste huis. We zaten gewoon bij mij op zolder in eerste instantie. Nou dat is gewoon niet per se een wenselijke situatie. Je hebt dan niet echt een moment waarop je van je huis naar je werk gaat en dat miste ik wel een beetje en voor mijn collega's voelde het alsof ze bij mij thuis kwamen om te werken. Dus dat voelt ook niet helemaal oké. Dus we zijn toen wel op zoek gegaan. We wouden eigenlijk, om dat we nog heel erg in een startende fase zaten, wouden we opzoek naar zo laag mogelijke maandlasten. Dus in feite wat we moesten hebben was een hokje wat plek genoeg had voor ons drieën en heel snel internet. Dan zijn we eigenlijk klaar. En het moet een beetje te fietsen zijn vanuit Groningen. Dat waren de criteria en zo zijn we hier terecht gekomen uiteindelijk.

I: Hoelang hebben jullie vanuit huis gewerkt?

R5: Even denken; iets meer dan een half jaar, zeven maanden denk ik.

I: Dus vervolgens de stap hier naar toe gezet. En in het oprichten van het bedrijf hadden jullie als ondernemer al ervaring daarin? Liepen jullie ook tegen dingen aan waar je ondersteuning voor nodig hadden? Voor de onderneming?

R5: Nou nee, eigenlijk niet. Kijk, we zijn relatief een simpel bedrijf. We hebben geen werknemers. We hebben nauwelijks grote investeringen hoeven doen. Behalve hardware hebben geen dingen nodig. We hebben ons nooit druk gemaakt over huisvesting omdat het altijd parttime is geweest. We hebben het gewoon vanuit huis gedaan. Toen we hier naar toe gingen zijn we heel erg op zoek geweest. Dingen als "Seats to Meet" en dat soort dingen bekeken en dat we allemaal te tijdelijk en te ad hoc. Wij zijn heel erg op prijs gaan zitten. Dus het moet gewoon goedkoop.

I: Ja, dat is een doorslaggevende factor geweest. En verder nog ondersteuning vanuit de Cube050? Wat dat ook een factor van belang?

R5: Nee, dat was ons inderdaad wel verteld. Het is een incubator. Het is deels bedoelt voor ex-studenten die de kant van ondernemer kiezen te ondersteunen in het starten van hun bedrijf. Die steun merken wij vooral dat wij een hele nette ruimte hebben, een goed verzorgd pand voor niet veel geld. De ondersteuning daarnaast die merken wij eigenlijk niet zo. Het is niet dat we cursussen aangeboden krijgen of dat heel erg proactief naar ons toe dingen worden gedaan. Misschien als we er om vragen is het er allemaal wel, maar wij hebben daar niet zo'n belang bij. Het is wel oké zo.

I: En nu even terug naar opdrachtgevers en samenwerkingspartners. Jullie werkten dus eerst voor het bureau waar jullie eerst werkzaam waren begreep ik voor 20 uur per week. De rest moest van andere opdrachtgevers komen. Waar halen jullie die opdrachtgevers vandaan?

R5: Voornamelijk mond tot mond en ervaringen van eerdere klanten. (Oprichter1) deed al dingen voor TVM verzekeringen in Hoogeveen. De communicatiemanager daar is verhuisd naar zijn huidige werkgever, dat is hier in Groningen, compleet andere tak van het bedrijf trouwens, maar die had

goede ervaringen met ons bedrijf dus die heeft ons toen ook aangeschreven om dingen te gaan doen. Dat groeit dan uit tot een goede klant. Daar werken mensen die later ook weer andere dingen gaan doen en dat breidt allemaal een beetje uit. En wat we het laatste jaar heel erg merken, dat we onze site wat meer hebben ingericht op vindbaarheid. Dat mensen ons wel weten te vinden en dat waarschijnlijk ons portfolio wel aanspreekt. Dus dat ze contact met ons zoeken.

I: Wat voor mensen zijn dat? Uit welke regio komen die?

R5: Het is bijna allemaal lokaal.

I: Moet ik dan denken aan de stad Groningen?

R5: Nee, niet helemaal. We hebben onlangs een project in 't op dam afgerond bijvoorbeeld maar dat is nog wel in de provincie. We hebben wat klanten wat meer richting de rand van Friensland maar het is echt Noord Nederland.

I: En de samenwerking. Hebben jullie ook partijen waarmee jullie samenwerken, hebben jullie dat ook? of doen jullie echt alles zelf?

R5: Nee, video bieden wij wel aan als we met de klant meedenken. Van "goh, een bedrijfsfilm is een goede keuze", ik zeg maar even wat hoor, dan hebben we daar een filmmaker voor die dat heel goed kan. Veel beter dan wij. Dat doet hij min of meer onder onze vlag zeg maar. Wij bieden in ons dienstoverzicht video aan waar we gewoon een professional inhuren als het ware die dat voor ons doet.

I: En die komt ook uit de buurt.

R5: Ja, ook uit de stad. Ook een jonge ondernemer. Die heeft ook weer zijn eigen netwerk. Dus als wij voor die video een voiceover nodig hebben dan kent hij weer mensen die dat gewoon goed kunnen doen. Zo proberen we een beetje voor klussen die niet echt ons specialisme zijn, proberen we gewoon de beste leveranciers te vinden en dat als een totaal pakket aan onze klant aan te bieden.

I: Leuk. Nou nog even weer over de locatie. Jullie zitten dus wel in een incubator, ook met andere ondernemers. Merken jullie daar ook iets van?

R5: Van de andere ondernemers?

I: Ja, werken jullie daar ook mee samen? Of hebben jullie daar ook veel contact mee?

R5: Nee, we hebben niet echt een rechtstreekse samenwerking. Er zijn wel een aantal dingen. Nou ja, je overlegt wel eens met elkaar van "Goh, we zouden zit wel eens samen kunnen proberen". Dat is nog niet tot hele specifieke dingen gekomen. Ik weet wel, beneden zit een bedrijf, die is voortgekomen uit volgens mij drie kleine bedrijfjes die heel erg overlappende dingen deden. Die hebben besloten van " laten we het gewoon samen gaan doen". Dus die hebben samen één BV opgericht en zijn met z'n allen verder gegaan. Wij hebben nog niet een hele concrete samenwerking met iemand. Wel hele goeie contacten. Tenminste een aantal bedrijven met hele leuke lui. En als we elkaar kunnen aanvullen en samen iets kunnen opstarten dan zal dat vast wel een keer gebeuren.

I: En hebben jullie daar ook al opdrachten uit gekregen? Of dat ook nog niet.

(Respondent stelt een vraag aan een derde persoon die ook in de ruimte aanwezig is. Verder te noemen als R5II)

R5: Hebben we opdrachten die we aan Cube te danken hebben? Hanze hogeschool misschien?

R5: Ja, Hanze hogeschool.

R5: Ja, we hebben voor international business talent een takje binnen de Hanze die student en opdrachtgevers aan elkaar wil koppelen voor volgens mij afstudeer stages of iets in die geest. Die is hier wel via de Cube binnen gekomen. Via iemand hier in het management of heeft rond gekeken “zijn er lui in de Cube die het kunnen?” Dus die is toen rechtstreeks bij ons komen aankloppen. Die kwam echt aanwaaien dus dat is wel prettig.

I: Dat is wel handig inderdaad. En dan even een stukje over concurrentie, kijk maar even in hoeverre u dat kunt beantwoorden. Heeft u ook veel concurrenten in de buurt?

R5: Ja, ja, Groningen stikt van de kleine bureaus en ook grote bureaus trouwens. Dus ja, je hebt grote communicatie bureaus die doen wat wij doen en meer. Je hebt andere vormgevers die in hun eentje op zolder zitten en die veel goedkoper kunnen dan wij bijvoorbeeld. Er is heel veel concurrentie ja. Hier binnen de Cube niet. Er is één ander bedrijf waarbij wij vreedzaam naast kunnen bestaan op zich. Als je alleen al op google intikt dat je op zoek bent naar een reclame bureau of naar een vormgever of dat soort dingen, er is heel veel.

I: En hoe ervaren jullie die concurrentie in de regio? Is dat gelijk dat je zegt van nou de concurrentie komt vanuit Groningen of ook elders uit het land?

R5: Nee, oversl wel hoor. Ik zie het ook niet per se als concurrentie. Er kunnen ook heel veel bedrijven naast elkaar bestaan en wat ik zei dat wij specialisten inhuren om dingen voor ons te doen, zo worden wij ook door andere bureaus ingehuurd om voor hun een website te maken bijvoorbeeld. Dus wat dat betreft zijn bedrijven in dezelfde branche ook een potentiële opdrachtgever. En ja ook uit de regio wel. We kwamen er achter dat een klant van ons iets niet met ons contactpersoon besproken, maar die waren met een nieuwe website bezig, en dat was met iemand ergens die ze ooit nog van heel vroeger kenden ergens uit weet ik weet niet precies, Slochteren geloof ik. Maar vooral binnen Groningen zijn een boel bureaus.

I: Zijn jullie aan Groningen gebonden?

R5: Niet gebonden, maar we vinden het wel prettig dat we gewoon op het fietsje naar het werk kunnen en we vinden het een prettige stad om te zijn. Hoewel het heel druk is in onze markt vinden we nog steeds wel opdrachtgevers hier. We zijn niet per se gebonden, maar ik zie ons ook niet direct naar Marum verhuizen, om maar eens iets te noemen.

I: Nee, maar zal het wel de stad Groningen blijven, of heb je het idee van we willen naar het Westen of?

R5: Nee, want kijk dat heeft ook heel erg met je thuissituatie te maken he. Ik heb vrouw en een jong kind, en (oprichter1) zit er eigenlijk net zo bij en die hebben ook weer banen in de regio. Dus wat dat

betreft zijn we redelijk gebonden om hier te blijven. Als ik in mijn eentje ondernemer zou zijn, en ik zou vrijgezel zijn, dan zou ik persoonlijk het westen wel een optie vinden. Maar nu zitten we zo geworteld in de buurt dat we wat dat betreft in Groningen zullen blijven of in ieder geval in de buurt.

I: En de toekomst? Hoe zien jullie dat voor jullie? Blijven jullie in Cube050?

R5: Nee, dat sowieso niet, want Cube is echt voor de opstartende ondernemer en na een aantal jaren moet je gewoon ruimte maken voor nieuwe bedrijven. Dan moet je zover zijn dat je op eigen poten kan staan en moet je gewoon op zoek naar een eigen ruimte. Maar tegen die tijd, kijk wij proberen gewoon onze maandelijkse kosten zo laag mogelijk te houden. Kijk dat kan hierin Cube heel goed. Dus wat dat betreft zullen er geen hele grote uitbreidingen komen, hier lekker blijven zitten. En als het tijd is dat we door moeten schuiven, dan gaan we dan weer op zoek naar iets anders.

I: Daar hebben jullie nog niet over nagedacht begrijp ik.

R5: Nee, niet echt nee. Er is altijd een soort van spagaat van, wil je een hele mooie locatie in de stad waarin je heel veel zicht en aanloop hebt, of wil je goedkoper wat meer buiten het centrum zitten waar je gratis kan parkeren en waar je m<sup>2</sup> prijs niet zo hoog is. Daar zullen we natuurlijk dan ook tegenaan lopen.

I: Waar gaat jullie voorkeur naar uit?

R5: Ik denk dat wij niet hoeven te verwachten dat wij verschrikkelijk veel extra omzet genereren door een zicht-locatie te hebben. We zijn geen winkel wat dat betreft. We worden toch voornamelijk via internet gevonden. Aan de andere kant heeft het ook wel wat moois en aansprekends als je een mooi pandje op een goeie plek hebt. Dat ziet er wel weer goed uit. Maar ik vermoed, misschien valt het allemaal wel mee hoor, dat we om financiële redenen wat meer buiten het centrum houden en dat onze klanten het ook wat makkelijker maken bij ons te zitten. Stel dat je ergens, weet ik het, in het nieuwe forum terecht komt ofzo, dan kun je op fietsje naar de Grote markt, dat is prima. Maar de klant buiten de stad zal eerst of met openbaar vervoer moeten, of een auto betaalt neerzetten. Dus het is voor je klanten veel moeilijker om bij je te komen.

I: En de klanten komen dan over het algemeen bij jullie? Of gaan jullie ook naar de klanten toe.

R5: Dat verschilt heel erg. Sommige klanten, eenmansbedrijfjes bijvoorbeeld die voornamelijk vanuit huis werken, die komen liever naar ons. Grote bedrijven waar misschien de werkdruk wat hoger ligt, hebben liever dat wij bij hun komen omdat dat tijd scheelt. Dus ja dat verschilt.

I: Hoe belangrijk is contact met de klant bij jullie?

R5: Heel belangrijk. Ja we zijn absoluut servicegericht. Wij proberen echt samen met een klant tot een resultaat te komen waar iedereen blij mee is. Waar wij trots op zijn en de klant ook uiteindelijk heel tevreden mee is. Dus dat gaat allemaal in samenspraak. Ik denk niet dat wij klanten hebben die we nog nooit de hand geschud hebben.

I: Nee, dus face to face contact is dus echt voor jullie belangrijk.

R5: Ja, absoluut.

I: En nog even over bedrijfsgrote. U zegt dat het heel overzichtelijk is om met z'n drieën te werken. Hoe zien jullie daar de toekomst in?

R5: Extra personeel als dat nodig is, is absoluut een optie. We proberen steeds meer dingen aan te pakken. We zeggen geen opdrachten af omdat wij drie vol zitten. Dus mocht het zo zijn op een gegeven moment dat we merken dat we het redelijk consistent te druk hebben, dan zullen we waarschijnlijk in eerste instantie dat we met een stageplaats gaan werken. Mocht dat ook heel goed bevallen dan gaan we misschien wel één vast aannemen plus een stagiaire. Daar zijn de opties wel voor open. Op dit moment is dat niet zover, maar daar staan we zeker wel open voor.

I: Oké, en betreft arbeidskrachten. Waar denken jullie die te gaan vinden dan? Is dat vanuit de stad Groningen? Zien jullie daar genoeg potentiële werknemers?

R5: Ik denk het wel ja. In ons vakgebied zijn er een aantal opleidingen die daar heel geschikt voor zijn. En uit ervaring bij eerdere werkgevers weet ik ook wel dat wanneer je een vacature open zet voor een vormgever op een DTP-er dat er echt heel massaal op gereageerd wordt. Dus dat we wat dat betreft enorm verwend zijn met veel capabele mensen.

I: Je zei we hebben heel veel concurrenten. Zijn er ook dingen die jullie anders doen dan jullie concurrenten?

R5: Ik denk dat voor de kwaliteit we aan de klant leveren en de hoever we daarin gaan, niet duur zijn. Als je dat afsteekt tegen echte prijsvechters, die kunnen absoluut onder ons door. Het is echt niet zo dat we stervens goedkoop zijn, maar ik denk dat onze prijs-kwaliteit verhouding erg goed is. Kijk, in de basis zijn we gewoon goede vormgevers en maken we goede dingen, dus wat dat betreft zijn we niet onderscheidend maar wel goed in ons werk. En ik denk dat we daarbij niet duur zijn als je kijkt naar wat je neerzet voor de klant dan is dat denk ik wel heel netjes.

I: En het werk wat jullie leveren. Heb je dan ook nog zoiets van in de toekomst willen we een bepaalde product gaan maken wat specifiek is voor het bedrijf?

R5: Echt een eigen product als het ware. Nee, we hebben niet echt een uniek product of unieke dienst die we zouden kunnen doen. We hebben er wel aan gedacht om ons ook wat te verbreden om zelf video te gaan doen omdat we dat leuk vinden. Maar we hebben niet een eigen uniek product in gedachte.

I: Nou dat is mooi. Ik denk dat ik alle vragen wel beantwoord heb. Ik loop nog even snel voor mezelf even mijn lijstje door.

(even stilte)

I: Nog even kort hoor, dit hebben we deels al behandelt. Maar u gaf aan ik heb tijdens mijn opleiding deels wel wat ervaring opgedaan voor het werk wat ik nu doe, maar ik moest heel veel bijleren. Heb je ook veel ervaring meegenomen vanuit je vorige werk?

R5: Ja, dat voornamelijk denk ik. En dan zit de ervaring vooral in hoe werkt klantcontact ne hoe werkt het nou eigenlijk als bureau. Gewoon het besef dat je nog steeds, ook al ben zo creatief, dat je zoveel

te maken hebt met inkoop en verkoop. Uurtjes rekenen en dat door soort dingen. Heel veel praktische kennis de haal je toch wel uit het werk.

I: Vaardigheden om te ondernemen.

R5: Ja absoluut. Hoe werkt je bedrijf nou eigenlijk e hoe ga je met klanten om. Dat zijn dingen die je op school er niet echt uithaalt.

I: Nou dat is hartstikke mooi. Tot slot nog even over bedrijven waarmee jullie ook samen werken. Hebben jullie ook veranderingen doorgevoerd, door bepaalde samenwerkingen? Dus dat je dacht “ door deze samenwerking zijn we echt iets heel anders gaan doen”.

R5: Nou ik denk dat de eerste keer video wel heel goed bevallen is. Dat we toe ook echt gezegd hebben “ dit gaan we gewoon vaker doen en pertinent aanbieden. De eerste keer was heel erg aftasten. Er was iemand die vroeg “ kunnen jullie ook video doen?” Nou je instinct is dan dat je zegt van “nou natuurlijk kunnen we dat!”. Dan ga je eens op zoek naar “ hoe doen we dat eigenlijk?”. Gewoon goed rond gevraagd en bij bevriende bureaus nagevraagd van “ Goh als jullie nou video doen, hoe doe je dat dan eigenlijk?” Maar dat is heel goed bevallen. Dus vanaf dat moment hebben we gezegd van deze samenwerking is zo goed, als er weer iemand is die video wil doen, dan zeggen wij volmondig ja en weten we hoe het werkt. Dus dat is wat dat betreft wel onderdeel van ons arsenaal en ik kan me voorstellen dat dat op andere vlakken ook kan gebeuren. Met 3-D ontwerp of zoiets. Ja dat is een vak apart. Dat kunnen wij hier met z'n drieën niet, maar het een goeie samenwerkingspartner kun je dat onderdeel van je dienstenpakket maken.

I: Nou dat is fijn om te horen. Dan heb ik in principe alle behandeld. Dank u wel.

## Interview R6

Datum: 10-06-2015

Locatie: Cube050

Duur: 35:16

I: Allereerst kan je wat meer vertellen over de oprichting van jullie bedrijf?

R6: Dat is vijf jaar geleden tijdens onze studie, we studeerden beiden, zij deed toen multimedia, design en vormgeving, ik deed toen nog hbo commerciële economie. Eh (medeoprichter) werd veel gevraagd door vrienden en familie om dingen te doen. Dat werd toen eigenlijk gewoon te veel. Gewoon dat was niet meer realistisch tegen een kleine vergoeding dingen te doen. Eh maar ze is gewoon niet heel goed met geld en met hoe je dingen moet regelen en ik deed dus qua studie de marketing, bedrijfskundige kant zeg maar. Dat was wel een goede match en dachten waarom beginnen we niet gewoon een bedrijf. En dat was toen helemaal niet met de intentie om iets groots van te maken of waar we van konden leven, maar ieder geval iets wat leuk en leerzaam was tijdens de studie. Nou ja zo gezegd zo gedaan. Het opgericht, een paar jaar vanuit huis gewerkt totdat we klaar met de studie en dat we al dusdanig veel klanten hadden en dat we automatisch een volledige werkweek hadden. Toen nog wel even thuis gewerkt. Toen bleek gewoon dat niet werkt. Het is gewoon niet chill om thuis te werken en dus niet nooit naar huis te gaan. Automatisch ben je altijd aan het werk en je spreekt gewoon niet zoveel mensen. De hoeveelheid contact met klanten valt eigenlijk ook nog wel mee. Het is toch voornamelijk telefoon en mail contact. Een beetje sociaal isolement kom je dan eigenlijk in terecht. Nou ja toen opzoek gegaan naar een locatie, waar een betaalbaar en niet al te groot kantoorruimte konden krijgen.

I: En hoe zijn jullie hier dan terecht gekomen?

R6: Ja gewoon googlen. Betaalbaar startup etc.

I: Moest dat in Groningen zijn?

R6: Ja

I: Waarom?

R6: We hadden hier zowel ons leven als de klanten zitten. Dat is nu ook wel een nadeel, want je kunt niet zomaar meer weg uit Groningen. We wilden gewoon in Groningen omdat we hier gevestigd zaten en klanten hebben.

I: Wat is de doorslaggevende factor geweest dat jullie hiervoor hebben gekozen?

R6: Eh, ik moet heel eerlijk zeggen, dat we toen, ik moet eerlijk zeggen niet heel erg naar alternatieven gekeken, want ik dacht meteen hier moeten we zijn. Hier zitten veel jonge ondernemers. Dus mensen waar je ook wat van kan leren plus wat gezellig is en waar je mee kan optrekken. Eh plus het was een van de weinige plekken waar je 16 vierkante meter, dat is wat we eerst hadden, konden huren. Vaak moet je toch al 30 tot 50 vierkante meter huren. Toen was er nog geen Launch Cafe of nog niet zo bekend. De drempel was qua huur niet zo hoog. Er werd toen nog gezegd, dat er een soort van coaching en begeleiding dat is niet heel extreem gebleken. Daar hebben nu niet zo heel veel last van gehad, dat was wel prima zo.

I: Je gaf aan dat het belangrijk was om bij andere ondernemers te zitten, waarom was dit belangrijk voor jullie?

R6: Als je met iets zit, iets organisatorisch, dingen die je tegenkomt bij het ondernemer zijn. Dan heb je het erover, je hebt eens een borrel en dan spreek je daar informeel over.

I: Gaat dat alleen over waarop je onderneming runt of is dat ook op inhoudelijk vakgebied?

R6: Ik denk dat het wel voor zeg maar 80% gaat over waarop je de onderneming runt, hoe je met klanten omgaat. Random problemen hoe je daar mee omgaat. Maar niet heel specifiek over design, of weet ik veel webontwikkeling omgaat. Dus het zijn meer de algemene zaken

I: Zijn daar ook samenwerkingen uit voortgekomen of opdrachten?

R6: Ja, opdrachtgever sowieso, dat is dan niet door samenwerking met andere bedrijven, maar door Hanzehogeschool, die dit eigenlijk verhuurd. Hebben we een grote klus voor een paar jaar van de provincie Drenthe binnengehaald en voor de Hanzehogeschool zelf doen we redelijk veel werk. Maar dat heeft dus niet met de collega ondernemers te maken. Met een ander bedrijf die hier ledverlichting doet op een innovatieve manier hebben wij geprobeerd een soort van tool te ontwikkelen om de behoefte van de klant in kaart te brengen en hun aan de andere kant de levering konden doen. Daar zijn we wel een tijd mee bezig geweest, maar uiteindelijk de stekker uitgetrokken hebben. Maar goed dat ging zo.

I: Waarom is dat spaak gelopen?

R6: Er bleken te veel obstakels vooral ook in de afspraken die je maakt hoe je de verdeling van de baten en kosten maakt. Dan merk je dat er wel een heel groot verschil is tussen bedrijven die producten maakt of software levert. Dat bleek toen lastig. Maar het is op zich wel een leerzame periode geweest. En ook met een ander bedrijfje, die conversie maximalisatie doen ze, dus dat is het verlengstuk wat wij doen. Daar proberen we wel mee samen te werken. Dus dat is op zich wel een vruchtbare omgeving.

I: Je gaf aan dat je veel geleerd had, is dit in de onderneming runnen of ook inhoudelijk?

R6: Ook in de onderneming runnen, maar ook in hoe je gezamenlijk zo'n project opstart. Hoe je gezamenlijk een business plan opstelt. Hoe je daarvoor een soort onderhandeling voert, terwijl je toch elkaar regelmatig ziet. Met elkaar vriendschappelijk met elkaar omgaat, maar toch moet je daar zakelijk in zijn in de afspraken maken in de winstverdeling. Daar heb ik veel geleerd in de balans van zakelijk zijn en gewoon vriendschappelijke met elkaar omgaan. En dat ook benutten. Dat is vooral leerzaam.

I: Je vriendin deed bij de oprichting inhoudelijke aspecten, in hoeverre ben jij bezig met inhoudelijke aspecten?

R6: Ik doe vooral het accountmanagement, vanaf het moment dat het project loopt, probeer ik zo goed mogelijk de wensen van de klant. Te inventariseren wat nu eigenlijk de wensen zijn. Heel vaak weet de klant nog helemaal niet zo goed wat het probleem is. Maar hebben ze al wel een oplossing bedacht. Maar als je daar niet goed mee omgaat heb je een oplossing gemaakt, wat eigenlijk geen oplossing is. Ik probeer met klanten mee te denken en daar de offerte bij op te stellen en vervolgens



beheer ik het project zeg maar. Zorg ik dat alles goed verloopt, mijn vriendin doet daarin veel vormgeving en design, maar we huren daar ook veel ontwikkelaars in of eh of mensen die video en animatie doen, tekstschrijvers, vertalers noem het maar. Dat coördineer ik ook.

I: Hoe kom je aan deze mensen?

R6: Dat is allemaal netwerk zeg maar, ik kan niet zeggen zo en zo kom ik bij die mensen terecht. Je hoort van mensen. Dat is vaak niet blanco dat je ze gaat zoeken, het vaak zo dat je er ergens al iets van gehoord hebt, een half jaar later denkt goh ik kan diegene ook wel eens vragen of ze iets voor ons kunnen betekenen

I: Zitten die mensen ook in Groningen?

R6: Ik denk dat de meeste hier wel in Groningen zitten.

I: Is dat ook een selectiecriteria?

R6: Nee dat is geen selectiecriteria, maar als het zo is dat wel heel praktisch. Ja eigenlijk is ook alles prima op afstand te doen. Het gebeurt omdat in Groningen je netwerk sterker is denk ik. Maar als ik een goed iemand zou weten in Amsterdam of in Utrecht zou dat geen obstakels vormen om daar mee samen te werken.

I: Komen er ook arbeidskrachten uit de directe omgeving uit bijvoorbeeld Cube050?

R6: Eh ja via via dat is dan ook wel iets. Omdat je hier elke dag bent is dat wel het netwerk die het dichtst bij is. Dat kan, maar het is niet zo vanzelfsprekend, dat het vanuit daar gebeurt zeg maar.

I: Even terug naar je vriendin, zij deed het eerst naast haar studie, in welke mate had het raakvlakken met haar studie?

R6: Tijdens haar studie heeft ze veel op gedaan, en ze heeft stage gelopen bij een communicatiebureau in Groningen, en daar gezien en geleerd hoe het gaat en eigenlijk na die stage hebben we het opgericht.

I: Je gaf aan dat jullie verschillende mensen inhuren, hebben jullie ook iemand in dienst?

R6: Ja geen vast contract, wel een flexwerker, diegene hebben we wel een soort van aangenomen. Dat is een vormgeefster, DTP-er, die doet bijvoorbeeld het ontwerpen van logo's en het DTP werk. Die werkt meestal een dag op twee in de week.

I: Waar hebben jullie diegene leren kennen?

R6: Daarvoor hebben we een vacature online gezet en daaruit kwamen 70 sollicitaties. Ze studeert nog wel, dus zij doet het nu naast haar studie. Maar ze heeft al wel een mbo opleiding gedaan, ze doet nu dezelfde opleiding die mijn vriendin op de Hanzehogeschool heeft gedaan. Ja dat is op zich wel gewoon een goede match.

I: En hoe zien jullie daar de toekomst in, willen jullie dezelfde grootte behouden of groeien?

R6: We willen wel degelijk groeien en dat gebeurt ook wel. Als je nu bekijkt welke klanten we twee jaar geleden hadden en welke typen klanten we nu hebben. Qua omzet, qua tijd, eigenlijk alles en

dat is wel een doel om dat door te zetten. Dat lijkt zich nu door te zetten. Het is wel een groot vraagstuk hoe je dat op gaat lossen, je moet meer delegeren, je kan niet meer alles zelf doen, wat op de korte termijn meer tijd kost. Je moet iemand inwerken, samenwerking aan te gaan dergelijke. En daar zijn we op korte termijn heel erg mee bezig.

I: En eh naar wat voor grootte denken jullie te gaan?

R6: Onze ambitie is dat het de kracht is om dat van het kleine te behouden. Dat we heel snel kunnen schakelen, dat we heel flexibel zijn. Als er volgende week iets af moet zijn, dan zorgen we dat kan. We hebben ook een soort pool, waarbij we mensen kunnen inzetten. Dat willen we niet vervangen door allemaal eigen mensen, want ik denk dat je daar logger van wordt. We willen wel degelijk groeien, dat proberen we wel met losse cellen te doen. Dat willen we vooral doen doe meer samenwerkingen aan te gaan met ZZPers en andere freelance bedrijfjes. Dat we zelf dus de projecten blijven aannemen en blijven coördineren, maar niet dat we dan gelijk vijf mensen willen aannemen ofzo.

I: Eh besteden jullie nu ook hele projecten uit?

R6: nee wij zijn altijd degenen die het coördineren. Ehm een voorbeeld is een project van Energy Valley, moet er een eind brochure worden gemaakt van een tweejarig EU-project, dus daar hebben ze onderzoek gedaan naar allerlei vormen van energie met acht partners, vervolgens nemen wij het project aan om die eindbrochure te gaan maken en hebben wij het contact met de klant. Maar vervolgens huren wij iemand in die de interviews kan afnemen met de partners die met het project zijn bezig geweest. We huren een vertaler in, die de interviews kan vertalen. We huren een fotograaf in die de fotografie doet. We zorgen dat het drukwerk geregeld wordt, we doen de vormgeving zelf. De basis en het projectmanagement doen we altijd zelf. En daarachter huren we andere bedrijven in.

I: Nog even verder gaan op die klanten, je gaf in het begin aan, je zit in Groningen, omdat daar de klanten ook zitten. Waarom is dat, is het klantcontact voor jullie heel belangrijk?

R6: Voor ons niet perse , maar we merken wel dat het voor klanten waarde aan hechten dat ze het gevoel hebben dat je heel dichtbij zit. Dat het gevoelsmatig is. Ook vanuit de klanten, waarom zou je in Utrecht gaan zoeken, als het ook in de buurt kan.

I: Als je die redentatie doorzet, komen dan de concurrenten ook uit de regio?

R6: Ja dat denk ik wel. Maar je doet ook veel klanten op vanuit je netwerk. In de meeste gevallen levert dat ook weer nieuwe klanten op. Die zitten vaak niet Groningen. Of vaak niet, de kans is net zo groot dat ze niet in Groningen zitten dan dat ze dat wel zitten. Nu klanten in Enschede, Amersfoort, Den Haag noem het maar. Eh dus dat verandert het wel, nou weet ik even niet heel goed meer wat je vraag was

I: eh ja waar je concurrenten zich bevinden

R6: Ja de belangrijkste klanten voor nieuwe klanten, dan is dat gewoon het soortgelijke bedrijven in Groningen. Dat zijn dan niet de, je hebt een aantal toonaangevende bureaus, dat zijn dan niet onze concurrenten, de uurtarieven zijn niet vergelijkbaar, dus daar gaan ook andere bedrijven die gaan op bezoek naar zo'n bedrijf. En je hebt ergens weer de echte goedkopere bureaus, en daar ergens zitten

wij tussenin. Maar al die concurrenten bevinden zich wel in Groningen. Dat zijn er ook best wel veel ja.

I: Je gaf net aan dat de concurrenten in de buurt zitten, maar je gaf aan dat er opdrachtgevers door jullie netwerk ook verder weg zitten. Ervaren de opdrachtgevers die verder zitten het dan ook minder als belemmering dat jullie verder weg zitten?

R6: Ja, want voor die klanten weegt het zwaarder dat ze een referentie van een bevriende klant hebben gekregen. Waardoor ze weten dat ze goede kwaliteit krijgen, kunnen vertrouwen een goede prijs krijgen. Dat zijn denk ik hun beweegredenen, maar dat weet ik niet 100 procent zeker.

I: Benaderen jullie ook nieuwe klanten?

R6: We hebben nog nooit iets aan acquisitie gedaan, we benaderen nooit pro actief klanten. Dat komt altijd of via google bij ons terecht, of via via. De meeste klussen die bij ons terecht komen, zijn dan ook via via.

I: Hebben jullie ook last van concurrentie binnen Cube050?

R6: Er is wel een bedrijf die praktisch hetzelfde doet. Dat is bloei media, maar ik niet het gevoel dat we last hebben van concurrentie. Eigenlijk is de vijver wel groot genoeg.

I: Komt er wel samenwerking uit voort?

R6: Nee dat niet echt, wel dat we elkaar spreken over hoe we dingen doen. Dus nee

I: Door met elkaar te spreken, veranderen jullie ook de manier waarop jullie dingen aanpakken?

R6: Ja dat gebeurt weleens, kleine dingetjes die je van elkaar oppikt. Dan doe je daar bewust onbewust wel wat mee

I: Nog even naar de ondersteuning, je hebt ook wel een achtergrond bedrijfskundig, je verwachtte eerst dat je iets meer ondersteuning zou krijgen voor je bedrijf, eh ben je ook tegen problemen aangelopen in je bedrijf. Waar heb je die ondersteuning eventueel gezocht?

R6: Er zijn wel momenten inderdaad dat je tegen dingen aanloopt, je doet niet alleen maar dingen voor klanten op dit moment. Ook eigen concepten gaat beginnen en opzetten. Dan ga je tegen hele andere uitdagingen aanlopen, zoals welke rechtsvormen je daar voor moet kiezen. Hoe je dat fiscaal of qua contracten regelt. Dat je juristen nodig hebt noem het maar, hoe los je dat op. Het zou zo moeten zijn dat dat via Cube050 heel toegankelijk is, ik merk dat niet perse, dat het veel toegankelijker wordt gemaakt. In die zin heeft het niet echt geholpen. We worden wel door de directeur hiervan kan je wel altijd een gesprek mee aanvragen. Dus ja eh .. ja, hij heeft wel veel kennis van ondernemen, hij is zelf geen ondernemer, maar hij is daar wel op gepromoveerd. Hij weet gewoon hoe het zou werken zeg maar, hij heeft een heel groot netwerk. Toch vind ik het nog wel moeilijk, als je het gevoel hebt dat je ondersteuning nodig hebt om bij de juister persoon of partijen terecht te komen. Of überhaupt te begrijpen wat voor soort persoon of partij je nodig hebt. Eh het is nog best wel een uitdaging van het bedrijf dat we nu zijn een serieuze groei te maken tot een bureau dat structureel een bepaald niveau aan werk heeft en door te groeien. Daarvoor zouden we best graag een soort van coach of mentor willen hebben. Misschien kan je die in je netwerk

vinden, maar daar wil je bekende ook niet altijd mee lastig vallen. Je praat daar ook wel gewoon mee over je bedrijf. Maar gewoon iemand die objectief kan mee kijken en denken. Eh zoiets zijn we dus wel op naar zoek. Alleen ik heb geen idee hoe ik bij zoiets kan terecht komen.

I: Sinds de oprichting van je bedrijf heb je dus altijd ondersteuning gezocht in je netwerk?

R6: Ja je komt altijd wel mensen tegen. Je hebt vrienden, familie en bekenden die je altijd wel advies kunnen geven. Een is een accountant die kan je helpen, een andere heeft ook eens bedrijf gestart en kan je helpen. Maar dat zijn allemaal kleine stukjes, we hebben nog niet iemand gevonden die ons structureel kan helpen.

I: Nu nog weer even over de toekomst. Waar zouden jullie de toekomst willen gaan vestigen?

R6: Dat zou of in Groningen zijn of op een andere plek. Ik moet eerlijk zijn dat we er wel over nagedacht hebben om de locatie te wijzigen. Om naar Utrecht of Amsterdam te gaan bijvoorbeeld. Alleen daar zitten wel, dat is behoorlijk complex. Dan moeten je zorgen dat het wel lopende blijft. Je bent afhankelijk van je klanten hier en zij zijn afhankelijk van jou. Eh dus dat kan je niet zomaar achterlaten. Dan zou je nog een dag in de week hier moeten blijven. Maar de vraag is waar dat dan zou moeten zijn. Dat zou of in Groningen stad zijn, als we besluiten hier te blijven of dat zou in een ander stad zijn.

I: Dat zou dan naar het westen van het land zijn begrijp ik. Welke redenen hebben jullie om daar heen te gaan?

R6: Dat is een combi van potentiële opdrachtgevers, er is hier wel veel te halen, maar toch is het ook wel verzadigd. En heeft iedereen wel z'n partner waar die mee samenwerkt. Dan er ontstaat er toch wel iets meer nieuws in de grotere steden, maar ik denk dat een beetje om het even is. Dat de kans op werk net zo groot is als hier, gok ik. Dat zal dan ook om privé redenen zijn. Dat we zelf ook naar het westen toe willen.

I: Het is deels dus ook privé kwestie?

R6: Maar ook is dat weer, als ondernemer loopt dat allemaal door elkaar heen, er gebeurt ook gewoon veel in de Randstad. Veel beurzen en seminars evenementen zijn gewoon in Utrecht en Amsterdam of in Rotterdam. Die drempel om daar naar toe te gaan is gewoon best wel groot omdat het ver weg is.

I: De afstand speelt dan zeker mee begrijp ik. Het klantcontact is dat bij de klant zelf of kom die bij jullie langs?

R6: In de meeste gevallen gaan wij bij de klanten langs. Ja ik denk dat weet ik veel 20 procent van de keren komen ze hier

I: Je zei dat het een optie was om hier één dag in week hier te gaan zitten en de rest van de week in Utrecht, is het ook een optie om twee vestigingen te hebben?

R6: Dat er twee vestigingen zouden zijn, zou heel goed kunnen. Dat is nu ook het idee om iets verder door te groeien. Dat je in een jaar of twee zoveel werk hebt, dat je in Groningen een accountmanager op kantoor hebt. En dat je zelf een nieuwe vestiging in Utrecht of Amsterdam opzet.

Dat zou een hele reële optie zijn, denk. Dat zie je ook dat veel concurrenten dat ook doen, met één vestiging in Groningen en een andere in Utrecht.

I: Locatie specifiek, in een stad als Groningen of Utrecht, waar moet de locatie voor jullie aan voldoen?

R6: Mijn eerste voorkeur zou zijn dat het wel in het centrum zit.

I: Waar komt deze voorkeur vandaan?

R6: Eh ja omdat ik eh, ik vind het wel gewoon prettig om in de stad te zijn. Om alles gewoon dichtbij te hebben, ook gewoon dat je gewoon van je werk weg kan er dat je direct midden in de stad bent. En dat de hoeveelheid dat de klanten echt bij jou komen, en dat de parkeergelegenheid echt rol speelt, dat is toch nihil, in ieder geval een stuk kleiner dan dat je naar klanten toegaat. Dan wil je gewoon dat het een leuke plek is om te zijn. Dat is voor mij midden in de stad.

I: Dat is goed om te weten

R6: Een belangrijke voorwaarde is dat er meerdere bedrijven gevestigd zijn. In ieder geval dat er laagdrempelig contact is tussen de bedrijven die in gebouw zitten. Dus ik zal wel opzoek zijn naar een kantoor met een verzamel iets als dit.

I: Om contact te houden met andere ondernemers, maakt het ook uit in welke sector die ander ondernemers werken?

R6: Nee, dat maakt eigenlijk niet zoveel uit, want we merken hier ook dat je net zoveel leert van bedrijven die in een totaal andere sector werken als van de bedrijven die praktisch hetzelfde doen. Daar leer je weer hele andere dingen van, dat is weer net zo noodzakelijk en leerzaam.

I: Bedrijven in soortgelijke sector wat leer je daar anders van dan andere bedrijven?

R6: Daar leer je weer inhoudelijk van.... Daar kan ik niet zo een voorbeeld noemen, maar dat gaat dus weer inhoudelijk over je werk. Vaak omdat je met iemand die in het totaal andere sector werkzaam is, heb je het meer over ondernemen in algemene zin. Door dat je niet het raakvlak hebt over de product of dienst ga je het over het ondernemen hebben.

I: Er wordt dus met concurrenten wel over inhoudelijke dingen gesproken. Het wordt niet achtergehouden?

R6: Nee ik heb niet het gevoel dat echt eh dat helemaal afgeschermd is. Daar is geen angst, ik ben zelf ook niet bang om over dingen te praten hoe wij dingen doen. Ik denk ook dat het goed is dat zoveel mogelijk mensen dat niet hebben, omdat je gewoon beter heel veel van elkaar leren. Als je blijikbaar raakvlakken met elkaar hebt en over dingen praat je de van elkaars netwerk kan profiteren, dan dat je heel bang bent en dingen weggeeft.

I: Je gaf aan dat hier in Groningen de markt vrij verzadigd hier in Groningen iedereen heeft zijn eigen relaties

R6: Dat gaat vooral om de grotere klanten

I: Hebben jullie dan ook een punt waarop jullie je echt onderscheiden of er zijn heel veel bureaus die zijn eigenlijk één op één vergelijkbaar?

R6: Eh wat wij nu merken is dat nieuwe partijen een betaalbare oplossingen zoeken. Dat ze overstappen van een groot gerenommeerd bureau en juist naar ons, omdat ze het zat zijn altijd op dezelfde manier te werken en ze gewoon iets nieuws willen. Plus een lagere prijs willen betalen voor hetgene wat ze krijgen. Dus daarin nemen we juist klanten over van andere bureaus. Maar dat bedrijf kan natuurlijk ook denken aan soortgelijke bedrijven als ons. Hetgene wat ons onderscheidt, is dat wij hele brede kennis hebben van marketing en communicatie. Ik heb marketing nog gestudeerd op de rug ook. Vanuit dat perspectief en de design weten wat er allemaal kan en daarachter een netwerk dat dingen kan ontwikkelen. Dat je bij ons voor alles terecht komt voor print en bijvoorbeeld huisstijl, echt on allround partner voor alles wat je nodig hebt, dat onderscheidt ons wel. Vooral in het proces en de samenwerking. Snel schakelen betrouwbaar noem het maar. Het onderscheidende zit wel in het proces.

I: Oké, jullie hebben nu een medewerker in dienst, heeft dat ook geleid tot inhoudelijke veranderingen?

R6: Ja zij heeft bijvoorbeeld voor een ander bureau gewerkt eerst waar ze dingen op een ander manier doen. Dat kan zij weer aandragen hier, dus daar kan je wel veel voor leren. Dat is dan een soort kennis schakel tussen ons en een ander bureau. Daar leren we ook gewoon van.

## Interview R7

Datum: 8-6-2015

Locatie: Launch Café

Duur: 27:18

I: Kun je mij meer vertellen over de oprichting van (bedrijf1)?

R7: Ik was voornamelijk bezig met (bedrijf2), het andere bedrijf. Op een gegeven moment was er toch zoiets van we moeten ook geld verdienen, want ik was daar fulltime opgericht en het spaargeld was op. (bedrijf1) is opgericht in januari 2014, dat kwam eigenlijk omdat ik door meerdere mensen gevraagd werd vanuit mijn netwerk(R7) wil je mij eens helpen met een verkoopplan, bij onze organisatie willen we toch iets meer gaan groeien met oog op sales. En toen dacht ik, ik kan ook aan het werk gaan bij een baas, maar daar moet ik mijn uren verantwoorden en met vaste dagen werken. Ik ben niet echt iemand die voor iemand werkt. Vervolgens dacht ik dan ga ik naast mijn andere onderneming (bedrijf1) in het leven roepen om daar vervolgens geld mee te verdienen op freelance basis in de sales. Dat ben ik toen gaan doen en dat heb ik een jaartje met heel veel plezier gedaan voor verschillende opdrachtgevers Friesland media en een paar bedrijven in het westen van het land. Op die manier ben ik bij een bedrijf in het westen gekomen op freelance basis. Voor drie dagen in de week. Die gaf aan dat hij het toch een beetje te duur vond worden en wil je graag bij mij dienst komen, dat heb ik vervolgens gedaan, daarnaast ben ik nog wat andere activiteiten die verbonden waren aan (bedrijf1) op gaan pakken. Dus dit was echt puur sales voor bestaand of startende ondernemingen en om te kijken of ik daar wat voor kon betekenen.

I: Waar kwam het idee van sales vandaan?

R7: Ik heb eigenlijk altijd gehad dat ik sinds mijn 17<sup>e</sup> terecht in de sales ben gekomen als straatverkoper. Naar mijn studie ben ik terecht gekomen als accountmanager. Helemaal gericht op sales. Ik heb daar heel veel cursussen in gevolgd.

I: Is dat ook je studie achtergrond?

R7: International Business en Management, en eigenlijk altijd full time met sales bezig geweest. Dus ja mensen om heen wisten wat ik deed en waar ik goed in was. Die hebben dat aan mij gevraagd en toen is eigenlijk het idee ontstaan, ik krijg aanvragen, laat ik het maar gewoon gaan doen.

I: En dat deed je als ZZPer of had je ook andere mensen in dienst?

R7: Als ZZPer maar als ik bedrijven kwam dat ik dacht hier heb je meer mensen voor nodig. Dan had ik een netwerk die ik kon aanzetten, en dat waren of het algemeen freelancers.

I: Dat deed je vanuit Groningen?

R7: Ja vanuit LaunchCafe zat ik te werken, daar heb ik geen opdrachten weggehaald omdat het hier heel erg ICT gericht is.

I: Hoe ben je dan bij LaunchCafe terecht gekomen?

R7: Via (bedrijf2), een collega gaf aan, we kunnen goed bij Launch Cafe zitten, ik heb me daardoor hier ingeschreven en een jaar hier gezeten. En nu ben ik hier ook weer Venture Lab terecht gekomen ook weer.

I: Contacten heb je altijd buiten het Launch Cafe opgedaan begrijp ik. Waar heb je die contacten opgedaan?

R7: In de stad Groningen. Netwerkevenementen, eigenlijk door het hele land heen, ik ben iemand die graag netwerkt en ga ook graag naar netwerkevenementen toe. De week van de ondernemer en dan probeer ik ook zoveel mogelijk mensen te leren kennen. Als accountmanager full time 2 jaar heb ik best wel een netwerk opgebouwd bij bedrijven. Zelf telefonisch ook acquisitie gedaan. Mijn ouders zijn ook ondernemers dus ook via hun contacten opgedaan.

I: In welke regio was je actief met (bedrijf1)?

R7: Voornamelijk Groningen, Friesland en Noord-Holland.

I: Noord-Holland ben je terecht gekomen door je netwerk?

R7: Ja doordat ik als accountmanager actief was in Haarlem ben ik daar terecht gekomen

I: Je gaf eerst aan dat het te duur werd voor (Bedrijf1) om te blijven bestaan. Kreeg je op het laatst geen opdrachten meer binnen?

R7: Nou nee het ene bedrijf waar ik werkte vond die samenwerking heel leuk, maar om jou op freelance basis in dienst te hebben is te doen. Daar ben ik daarom in dienst gegaan, en voor mij was dat opzich ook prima.

I: (Bedrijf1) loopt nog wel op dit moment?

R7: Het bestaat nog wel, ik heb nog een aantal contacten bedrijven die naar mij toekomen, zo van (R7) kan je nog wat voor mij betekenen, maar dan zet ik het door naar mensen in mijn netwerk, die zelf ook freelancer zijn in sales.

I: Daarna ben je bezig gegaan met (Bedrijf2) begrijp ik?

R7: (Bedrijf2) was al eerder.

I: Hoe is dat bedrijf ontstaan?

R7: Ik heb mijn eindstage vier jaar geleden in Zuid Afrika gedaan en toen liep ik stage bij een bedrijf in een township, die gaven training aan ongeschoolde kinderen, jong volwassen in de townships in basic business knowledge, en toen konden ze kiezen uit huishoudelijke taken, geloofsovertuiging, grafisch tekenen en design tekenen en houdbewerking. Dus hele basic dingen, die jongeren maakte zulke mooie dingen, maar er werd niks meegedaan. Het ging of in de portfolio of in de prullenbak en die mensen hebben helemaal niks daar. En als je dan in Kaapstad rondloopt., heb je al die toeristenshops met I love Captetown en dat soort zaken. Dat is dan made in China, toen dacht ik wat nu als we die ontwerpen van die jongeren op T-Shirts drukken en hier in de winkels gaan verkopen. Dan ziet de toerist dat er wat gebeurt, die jongeren verdienen wat geld, ze krijgen erkenning van hun werk wat heel belangrijk is. Ik kan er zelf wat aan verdienen en heb je de hele cirkel rond. Toen in



Nederland terug als werk gegaan als accountmanager, maar nog wel met dit idee in het achterhoofd. Toen ben ik via via met een paar jongens in Rotterdam in contact gekomen. Die wilden een kledinglijn opzetten en graag in aanmerking komen met talentvolle jongeren uit ontwikkelingslanden. Dat hebben we toen gedaan. Yenza Fashion is dat toen geworden.

I: Nog even terug naar dat via via, die contacten heb je opgedaan in het westen of in Groningen?

R7: Die contacten heb ik opgedaan in het westen. Toen hebben we dat gedaan. Dat ging best wel goed. Toen kwam er geld in het spel en is dat een compleet fiasco geworden onder deze vier jongens. Toen zijn we uit elkaar gegaan. Omdat het totaal niet werkte. Ik wilde deze droom wel voortzetten, en heb ik (bedrijf2) in het leven geroepen. Dat is nu 1,5 jaar geleden en afgelopen jaar zijn we heel erg bezig geweest het concept te bouwen. Je werkt samen met ontwikkelingslanden en omdat contractueel in orde te krijgen ben je best wel een tijdje bezig. En ook om te zorgen dat je de juiste mensen op de juiste plek hebt. Afgelopen maart ben ik weer naar Zuid-Afrika gegaan, geen cent meer op mijn rekening, drie mensen aangenomen, en terug gegaan en gedacht hoe moet ik dit doen. Binnen een maand moest ik een financiering hebben om ze uit te betalen. Bij Talents Venture zijn we er heel erg mee bezig geweest om het financiële plan helemaal klaar te maken. Toen werd ik gebeld door een man, die had mij een tijdje gevolgd, ik had deze man een keer ontmoet tijdens een netwerk evenement. En hij was gecharmeerd door mijn verhaal, en hij was investeerder en daar ben ik mee om tafel gegaan. Twee weken later heb ik mijn handtekening onder een hele grote investering gezet. Met een team van 7 man zijn we nu full time bezig om het op te bouwen.

I: Mooi, waar ben je nu gevestigd?

R7: Nu eigenlijk nog nergens, maar per 1 augustus krijgen we kantoorpand in Amsterdam

I: Daar gaan jullie met z'n allen aan de slag?

R7: Ja, iedereen die er bij betrokken is komt ook uit het westen van het land. Ik ben de enige die hier nog vandaan komt, ik zit nu eigenlijk ook de hele week in Amsterdam. Een kantoortje gezocht en dat krijgen we dan per 1 augustus?

I: Hoe ben je op die locatie in Amsterdam terecht gekomen?

R7: Via leegstandsbeheerderorganisatie, dat is antikraak. Grote kantoorpanden die leegstaan, en voor 200euro in de maand hebben nu een ruimte van 55 vierkante meter, helemaal strak met alles erop en eraan, enige nadeel is dat je er binnen twee weken eruit gezet kan worden. Alleen als een kantoorpand van de ene op de andere dag verkocht wordt, dan wordt dat vroegtijdig aangegeven en dan helpen ze je zoeken naar wat anders. Dat zit aan het Waterlooplein, dus redelijk centraal.

I: Hoe ben je aan de werknemers gekomen?

R7: Dat is op sollicitatiebasis gegaan. Ik had in Zuid Afrika iemand werken vorig jaar, die ging weg en die heeft toen een vacature uitgezet op een soort van monsterboard, maar dan in Zuid Afrika. Heel reactie opgehad, dat was dan voor South Africa brand and marketing Manager. Via Skype allemaal sollicitatie gesprekken gevoerd. En toen eigenlijk via Skype allemaal sollicitatie gesprekken gevoerd. Om een voorselectie te kunnen doen, in maart naar Zuid Afrika gegaan om de tweede gesprekken te

voeren en daar zijn drie uitgekozen. In Nederland zijn we dan met zijn vieren via een aantal websites als Fashion United. En via mijn netwerk.

I: Toen je de vacatures uitzette had je toen ook het idee om vanuit Amsterdam te gaan opereren?

R7: Ja.

I: En waarom was dat?

R7: Je merkt in Groningen dat er eigenlijk op fashion gebied helemaal niks is. Het hele ondernemende wereldje zit toch in mijn optiek in Amsterdam, Als je in Groningen kijkt zijn dat heel veel ICT gerelateerde bedrijfjes. Of ze trekken allemaal naar het westen, waar men bezig is om te ondernemen of carrière maken. En ik merkte gewoon dat ik drie keer in de week op het neer aan het reizen was. En als je dat omrekent kom je op 80uur per maand wat je aan het reizen bent. Dat zijn bijna twee volle werkweken, dus dat is niet te doen. Dus toen heb ik besloten om naar Amsterdam te gaan en omdat ik ook samenwerk met een Amsterdam Fashion Instituut en retailers zitten ook in het westen van het land. Schiphol ik vertrek heel naar het buitenland. Dan is vanuit Groningen echt een eind.

I: De krachten komen ook allemaal vanuit de Randstad begrijp ik?

R7: Ja uit Rotterdam, Den Haag en Amsterdam?

I: Brengen zij ook kennis mee die jij niet bezit?

R7: Ja dat is vooral fashion gerelateerd. Ik zie het zo je hebt een broodjeszaak met ambachtslieden, ik heb de bakkerij bedacht, en heb bakkers gevonden op de juiste plek. En ik ben bezig om dat commercieel goed in de markt te zetten.

I: Komen de werknemers direct vanuit hun opleiding?

R7: nee, een dame is 47 en die is al 20 jaar actief in de fashionindustrie en zij heeft zich de afgelopen 7 jaar helemaal gericht op de fair trade fashion. Dan een dame die is twee jaar geleden afgestudeerd van het amfi. Dan nog een dame vanuit Zuid Afrika die is ex manager van (..), één van de bekendste biermerken in Zuid Afrika, dus die is ook al wat ouder. Dan nog een dame in Zuid Afrika, die heeft ook de mode academie gedaan is ook al langer actief in de industrie. Dan nog jongen die heeft marketing gestuurd. Ikzelf International business and management. En nog een ontwerper. Dus eigenlijk vanuit alle hoeken.

I: In je portfolio gaf je aan kwam vanuit Zuid Afrika, wordt het daar ook geproduceerd?

R7: Ja de productie is ook in Zuid Afrika, daar is het gededignd, daar wordt het ook ontworpen, importeren de stoffen uit India, en vervolgens wordt het ook in Zuid Afrika geproduceerd en in elkaar gezet.

I: De verkoop, de retailers bevinden zich in het westen van het land begreep ik?

R7: Ja we richten ons op België, Nederland en Duitsland en ook een beetje op Zuid Afrika, we richten ons op het hoger segment, en daar heeft niet iedereen dat te besteden. En je ziet de fair trade markt en ook het concept om culturen met elkaar te verbinden, heel erg vraagt om internationalisering, en

daarvoor heb ik ook geleerd en dat vind ik ook fantastisch om te doen. Dat kan ook met zo'n product, Duitsland is eigenlijk het tweede land ter wereld dat het meest geld uitgeeft aan fair trade producten, dus die kijken ook wat minder naar de prijs. Waardoor het ook meer omzet kan genereren, dus de focus ligt dan ook heel veel op Duitsland. Als de eerste collectie slaagt, dan willen we ook naar het buitenland toe, landen als Zweden, Noorwegen en Japan zijn landen waar heel veel geld wordt uitgegeven. En waar je met zulke producten als het goed in elkaar zit goed terecht kan.

I: Hoe kom je bij die retailers terecht?

R7: Gewoon de deur intrappen, haha, ik heb door die vrouw van 47 best een groot netwerk. Dus zij kan veel introducties doen en voor de rest is het ja echt in het begin een risico investering. De markt koop namelijk eigenlijk 1,5 jaar van tevoren de producten in. Dus als je nu naar beurzen gaat, wordt de kleding voor de winter van 2016 -2017 al gepresenteerd. Iedereen weet dan al waar wij over 2 jaar in lopen zeg maar. Dat is wel heel grappig om te zien. Als je een eerste collectie uitbrengt dan kan je daar helemaal niet aan meedoen. Dus dan moet je bij een winkel aankloppen, ik heb hier mijn kleding, mag ik dat hier neerleggen, en als het verkocht wordt krijg jij dit percentage en ik dit. Dus het is wel een risico investering, maar dan heb je ook gelijk de deal als het goed gaat, de tweede keer op pre financiering inkopen. Dat is dus gewoon met de samples de winkels langs. Het verhaal is heel goed, de samples zijn nu in productie. Dus dat is afwachten en dan de retailers langs.

I: Op welke retailers richt jij je?

R7: Wat kleinere retailers, vanuit de markt heb je vaak de eisen dat als je het daar verkoopt, mag het in centraal van zoveel meter niet verkocht worden. Je moet ook kijken bij welke retailer hangen welke merken, waar wil je mee geassocieerd worden, de prijs en kwaliteit moet een beetje hetzelfde zijn. Dat zijn dan ook een beetje de midden en grote boetieks. Maar de eh wat specialere winkels, als je kijkt naar Amsterdam is dat het 9 straatjesgebied. Daar heb je heel veel winkeltjes die net iets duurdere fairtrade producten verkopen. De Bijenkorf enzo niet, dan gooi je namelijk in het begin je eigen glazen in. A omdat je een heel ander logistiek proces krijgt, wat je nu in het begin niet aankan. En Bijenkorf eist dat je eerst naamsbekendheid krijgt.

I: Hoe ben je aan de samenwerkingspartners in Zuid Afrika gekomen?

R7: Door het bedrijf waar ik stage liep, daar heb ik contact mee gehouden en die heeft mij met bedrijven in contact gebracht met bedrijven. En gewoon kijken op internet, we hebben nu dan ook een aantal partnerships met o.a .Captetown College of Fashion Design, het amfi van Zuid Afrika en nog een aantal van die grote organisaties. Wat nu helemaal volstaat om een hele grote doelgroep te kunnen bereiken wat betreft designers. En de producent ook heel lang naar gezocht, niet alleen in Zuid Afrika designen, maar ook produceren .Ik ben vorig jaar ook naar India geweest om te kijken wat we daar kunnen doen, maar dan wordt het een heel veel heen en weer gereis. En het concept is dus dat je overal je steentje bijdraagt, en als je dat op orde hebt kun jij naar het volgende land. Dat je het concept kan kopiëren. Producent hebben we gevonden, fair trade producten zijn schaars.

I: Ondersteuning van je bedrijf heb je alles vanuit je eigen kennis kunnen doen?

R7: Eh nee, ik ben door de KvK in Groningen een jaar ondersteund als één van de 15 jonge ondernemers. Er werd gekeken naar je plannen. In contact brengen met accountancy, andere ondernemers in Groningen, internationalisering en transport, dat soort dingen. Daar hebben ze me

best wel de juiste paden ingeleid. Het netwerk van mijn moeder, die heeft mij ook al aan best wat netwerken weten te koppelen die echt al wat langer bezig zijn. Een ondernemer directeur van Flexpay in kaatsheuvel, die vond het leuk om een jonge gast te helpen. Die heeft een heel groot netwerk, en die zij dan je moet daar eens meespreken. En dat speelde zich best wel veel af in Groningen. Dus ik heb wel, wil graag leren, dus ik vroeg altijd om hulp.

I: Heb je ook hier vanuit Launch Cafe ondersteuning ervaren?

R7: Nee

I: Dus puur als werkplek

R7: Ja, ik heb er geen waardevolle contacten aan overgehouden. Dat komt puur in de branche waar je inzit. Ik geloof er heilig in dat als je in de ICT zit, dit een heel waardevol nest is.

I:Hoe zit het trouwens met concurrentie van beide bedrijven?

R7: (Bedrijf 1) is veel concurrentie is. Maar die werken veel vanuit kantoor waardoor de prijzen ook hoog liggen. Maar er zijn in Groningen weinig jonge ZZPers richten die zich op sales, die daar op freelance basis doen. Ik deed veel op provisie, dus ik wil alleen geld als ik wat verkoop. Daar zijn er niet heel veel van. Dat zag ik Groningen dat gewoon werkte. Maar het werkte altijd wel vanuit je netwerk.

I: En bij bedrijf 2?

R7: Dat is een moordende concurrentie. Dat is een kleine wereld en niet uniek. Wat wel uniek is zijn de ontwerpers uit het ontwikkelingsland. Het is ook wereld waar niemand elkaar iets gunt, het zijn vaak ontwerpers die bang zijn dat ze hun kleine aandeel kwijt raken. Heel veel kleine labels, soms willen ondernemers erachter wel samenwerken. Maar ontwerpers erachter vinden het eigenlijk verschrikkelijk dat je bestaat.

I: Hoe zie je de toekomst voor je, ik begrijp dat je het concept wil kopiëren in andere landen, zit je ook nog te denken aan andere ondernemingen of richt je helemaal op de fashion?

R7: Ik ben wel een pionier. Ik vind het heel leuk om een idee vervolgens uit te voeren. Alleen nu met die investering, heb nu wel met (bedrijf2) het idee die ik al jaren wil uitwerken. De komende jaren wil ik me hier dan ook echt op focussen.

I: Waar wil je in de toekomst vestigen?

R7: Dat is in het buitenland, maar het kan vanuit Amsterdam blijven. Dat is ook afhankelijk dat het financieel aantrekkelijk is om in het buitenland te vestigen.

I: En je investeerder?

R7: Die komt uit Nederland, maar die is heel erg geënt op het buitenland, die zit steeds nog te roepen over internationalisering en die heeft in het buitenland ook veel dingen gedaan.

I: Al een idee in welk land je zou willen vestigen.

R7: Ik riep altijd Zuid Afrika, ik zou heel graag in Zuid Afrika willen wonen. Maar het is ook echt afhankelijk waar je overal echt naar toe kan. Dus vanuit waar is dat het makkelijkste zal het eerst. Dus op je welke markt ben je gericht.

## Interview R8

Datum: 11-6-2015

Locatie: Cube050

Duur: 30:02

I: Kunt u mij vertellen over de oprichting van het bedrijf?

R8: Ja, het bedrijf is ontstaan vanuit de vraag van een bedrijf Bedrijf(Buitenactiviteiten), die organiseren bedrijfsuitjes. Die hebben mij ooit gevraagd om een systeem te schrijven om die boekingen bij te houden. Daar ben ik mee begonnen terwijl ik studeerde. Ik heb het eerst puur geschreven voor Bedrijf(Buitenactiviteiten) en na een bepaalde tijd kwamen we erachter, dat wat we hadden gemaakt, breder inzetbaar was dan voor één bedrijf en toen hebben we besloten samen met Bedrijf(Buitenactiviteiten), het als een product op de markt te zetten. Toen was het zeg maar aan het eind van mijn studie. Toen hebben we besloten om daar een bedrijf omheen te bouwen. Overal waar eerst Bedrijf(Buitenactiviteiten) stond daar er in kan zetten van welk bedrijf het is, eh vanuit daar is het bedrijf ontstaan

I: En hoe ben je bij Bedrijf(Buitenactiviteiten) terecht gekomen?

R8: Dat zijn via via bekenden van me.

I: Het product, die je gemaakt hebt, waar heb je de kennis voor dat product opgedaan?

R8: ik heb informatica gestudeerd, dus daar heb je wel heel veel vaardigheden voor het programmeren en dat soort dingen geleerd. Maar ik heb niet specifiek een richting gedaan voor zo'n soort product schrijven. Eigen interesse, maar ook wel deels wat je uit zo'n studie haalt.,

I: Eh samen Bedrijf(Buitenactiviteiten) zijn jullie dat gaan doen, doen jullie dat nog in samenwerking met Bedrijf(Buitenactiviteiten)?

R8: Ja de twee eigenaren van Bedrijf(Buitenactiviteiten) zijn ook de twee mede-eigenaren van het bedrijf. Dus die werken de helft van de tijd daar en de helft van de tijd bij het bedrijf. Eh dat komt ook redelijk mooi uit, want het is seizoensgebonden werk bij Bedrijf(Buitenactiviteiten). Vanaf maart/april tot en met september hebben zij de drukte liggen. Vanuit het bedrijf doen zij daarnaast eigenlijk de verkoop en het ondersteuningsgedeelte en dat is juist op de momenten dat wij niet kunnen verkopen, want dan hebben al onze potentiële klanten het juist druk, dus kunnen wij al niet meer verkopen. Dus juist tussen september en maart in doen zij het meeste voor het bedrijf.

I: Vandaar, zij zijn dus mede eigenaar. Hoe zijn jullie hier terecht gekomen?

R8: Ik werkte eerst vanuit huis, Bedrijf(Buitenactiviteiten) zat op het Dwingerloerveld, daar zat ik dan één dag in de week. Vanaf september 2013 zou (werknemer1) bij ons komen werken als programmeur. En toen hadden we iets meer, dat wouden we niet meer vanuit huis gaan doen, dus we hadden een locatie nodig. Ik had zelf nog nooit van Cube050 gehoord, ik las een keertje in NRC Next van dit soort initiatieven alleen dan van Twente en Delft, toen dacht ik, goh zou Groningen ook zoiets hebben. Toen ben ik gaan googlen en vond ik Cube050 en ben ik gaan mailen en was eigenlijk als vrij vlot geregeld allemaal.

I: Wat sprak je aan die initiatieven?

R8: Ehhm, het samen zijn met andere jonge ondernemers, en vaak dat het redelijk betaalbaar is. Vaak redelijk gunstige voorwaarden, opzeggingen dat soort dingen.

I: Nog even terug naar de samenwerking met Bedrijf(Buitenactiviteiten), ondersteunen zij ook in het ondernemen?

R8: Ja, zij zijn ook ietsje ouder, zij zijn zeg maar 10 jaar ouder dan ik, Bedrijf(Buitenactiviteiten) bestaat nu 11 jaar, en die hebben daar dus al wat meer ervaring mee. Dus dat nemen ze automatisch toch wel mee in het bedrijf. Dat maakte wel om te starten de drempel wat lager met z'n drieën. Officieel ben ik wel weer degenen die alles regelt voor het bedrijf. Ik ben de eindverantwoordelijke voor het bedrijf. Maar als ik ergens denk van goh ik weet het niet en zij weten het wel. Dan vraag je wel even hun hulp erbij.

I: In je eentje doe je eigenlijk het ondernemen en zij bieden daar ondersteuning in

R8: Zij hebben natuurlijk, we hebben (werknemer2) en (werknemer3), (werknemer3) doet het verkoopgedeelte voor het bedrijf, dus die is ook nooit op kantoor aanwezig, die is veel op pad, die klanten willen gewoon je een keer ontmoeten. Harry is meer betrokken bij de planning, het helpen van klanten bij inrichten en ondersteunen, dat proces, die zit ook meer bij de kant van het ondernemen.

I: Kan je de bedrijven los van elkaar zien of is het bedrijf een dochterbedrijf van Bedrijf(Buitenactiviteiten)

R8: Die kan je helemaal los van elkaar zien, we delen her en der wel een wat diensten. We diensten dezelfde telefoonaanbieder, maar dat is volgens mij ook echt het enige wat we samen delen. Dat is meer vanuit praktische reden, omdat de persoon die de telefoontjes doet, dit ook vaak doet voor Bedrijf(Buitenactiviteiten). Anders moet je dubbele telefoons gaan neerzetten. Het is meer dat die kleine praktische zaken daar overlap in zit. Maar het zijn wel echt losstaande bedrijven.

I: Wat ze doen is volledig anders?

R8: Ja Bedrijf(Buitenactiviteiten) is gewoon een klant van het bedrijf, toevallig zijn de twee eigenaren van Bedrijf(Buitenactiviteiten) ook eigenaar van het bedrijf. Maar dat houden we wel gewoon gescheiden.

I: Jij bent ook weer een deel eigenaar begrijp ik?

R8: Ja, ik ben ook de directeur dan van het bedrijf.

I: Nog even over de ondersteuning voor het ondernemen, dat krijg je dus voor een deel vanuit Bedrijf(Buitenactiviteiten). Hoe doe je dat andere deel, is dat vanuit je studie?

R8: Nee vanuit mijn studie niet. Wat dat betreft is informatica een hele technische studie, het is denk ik wel een hele geschikte studie om denk ik een eigen onderneming te starten. Maar daar wordt helemaal niet vanuit gegaan vanuit de onderneming. Je leert gewoon zeg maar terwijl je bezig bent, ik heb hiervoor een tijdje ook al een eigen bedrijfje gehad, met websites bouwen en dat soort kleine dingetjes en daar leer je ook al van. De drempel om dit te starten daardoor ook weer lager was. In

die tijd heb je ook weleens belastingaangifte gedaan, dat was allemaal wel iets kleinschaliger, maar daardoor ben je nu minder bang om het nog een keer te doen. Verder vraag je gewoon, proberen, en anders gewoon de belastingtelefoon bellen of mensen om je heen vragen.

I: Mensen om je heen, wie bedoel je daar mee?

R8: Eh ja aantal een keer heb ik een keer contact gehad met een bedrijf, bijvoorbeeld (..) een telecomaandbieder, daar ken ik de eigenaar van, dan vraag ik een keer goh mag ik even een keer bij je langs komen om even een keer te praten. Daar ga ik dan even een half uurtje langs om even te sparren. Vooral dat soort bedrijven, die even een stapje verder zijn, maar niet heel veel verder, niet de supergrote bedrijven. Maar die eigenlijk wat zij een paar jaar geleden hebben gehad, daar heb ik het meeste aan.

I: Ook bedrijven hier binnen Cube050 zelf?

R8: Vanuit Cube050 niet zo zeer, maar vanuit de bedrijven die hier zitten in kleine praktische dingen dat je elkaar helpt. Bijvoorbeeld hee ken je dit tooltje voor het sturen van facturen ofzo. Ehm maar dat zit meer in de gezelligheid en af en toen meedenken, dan hele concrete tips en ondersteuning. Met het bedrijf zijn we nu ook zeker in Cube050 zeker niet meer als kortste hier en op een gegeven moment heb je de basis ook gewoon staan.

I: En inhoudelijke kennis hebben jullie?

R8: Voor zo'n product bedoel je?

I: ja.

R8: Dat doen we eigenlijk volledig zelf, zowel (werknemer1)als ik zijn wel echt vakidioten, liefde voor het producten en bijhouden van kennis daarvan. We hebben gewoon websites waar we iedere dag de laatste nieuwtjes daarop staan. Dat houden we allebei wel redelijk idioot bij. Zo blijven we gewoon bij. Als er in Groningen iets te doen is op technisch gebied proberen we daar ook wel redelijk aanwezig te zijn. Je hebt bijvoorbeeld kleine conferenties, eh, we mede organiseren ook zelf een avond over een of andere techniek dan. Verder is het ook gewoon, over het bouwen van zo'n product. De basis kennis hebben we heel erg geleerd vanuit onze studie, hoe programmeer je, hoe je dat toepast naar zo'n product toe, is jezelf aanleren en kijken op internet.

I: Nog even terug naar de stad Groningen, je gaf aan dat jullie evenementen bezocht binnen de stad Groningen, gebeurt dit ook buiten de stad Groningen?

R8: Eh nee volgens mij nog niet. We hebben wel een paar evenementen, die dan buiten Groningen lagen, bijvoorbeeld in Amsterdam ofzo, maar die dan qua tijd niet zo handig uitkwamen. Dan is toch gewoon praktisch als je hier al zit. Voornamelijk Groningen georiënteerde technische evenementen, dus voor de rest dus niet. Soms zijn de avonden ook niet heel erg lang één of twee praatjes, dan is voor één of twee praatjes even op en neer naar Den Haag, dan denk je toch nou nee laat maar.

I: Ja dat begrijp, en de klanten waar komen die vandaan?

R8: Heel Nederland en bij de eerste tien klanten hebben we ook echt gezegd we willen maximaal tien. Qua kijken hoe het loopt, die waren ook door het land heen. Die klanten hebben ook bewust,



die betaalden ook minder hebben we ook gezegd, je moet je er bewust van zijn dat het nog niet af is op dat moment, maar die de keuze hebben gemaakt daarvoor.

I: Hoe kwamen jullie bij die klanten terecht?

R8: Via via, dat kwam dan uit het netwerk van Bedrijf(Buitenactiviteiten), daarin speelt de achtergrond dan wel mee. En deels gewoon door te zoeken op internet, mensen te bellen, te mailen, te benaderen.

I: Dus gewoon mensen benaderen met het idee dat zij zo'n product kunnen gebruiken wellicht.

R8: Ja en er zijn dan een aantal mensen die de eerste klant buiten Bedrijf(Buitenactiviteiten), dat was een andere klant in Drenthe. Martijn van Bedrijf(Buitenactiviteiten) was op bezoek bij Joytime, onze tweede klant, en die logte in wat toen nog geen het bedrijf heette, maar zijn recras, die eigenaar van Joytime zijn toen heb ik dit nog niet en wat laat je me nu zien. Zo is dat in eerste instantie getriggerd en zo hebben we die eerste tien daarin gevonden eigenlijk.

I: Daarbij is het klantencontact ook belangrijk?

R8: ja heel belangrijk, daarin merken we dat die band met Bedrijf(Buitenactiviteiten) goed helpt, dat helpt ook om binnen te komen. We snappen daar ook echt die bedrijven. We weten precies wat er speelt en zowel lange termijn, altijd die klanten die acht dagen voor tijd annuleren en dat soort problemen, ook gewoon of het dit jaar een goed of slecht jaar is, dat zien we ook gewoon vanuit Bedrijf(Buitenactiviteiten) gebeuren. Dat is bij het eerst binnenkomen al makkelijk, we hebben intensief klantcontact, veel van onze klanten zijn bellers in plaats van mailers. Mensen die een beetje hekel hebben aan computers, ze weten dat ze het nodig hebben, maar het liefst zo min mogelijk. Maar we merken wel dat meestal, na een jaar dat ze het in gebruik nemen, het contact wat afneemt, je ze als het goed is minder te spreken krijgt. Maar we proberen ook één of twee keer per jaar een dag te organiseren waarop iedereen kan langskomen. Afhankelijk van, één keer hebben we een dag gedaan waarbij we met z'n allen gingen brainstormen, we hebben twee keer een dag gedaan met presentatie over hoe kan je het bedrijf nog beter gebruiken, wist je dit al wel, dat soort dingen. En ook voor de mensen om elkaar gewoon te spreken.

I: Oké en in de eerste benadering, hoe is dan het face to face contact en gedurende het proces?

R8: ja we hebben eigenlijk nog nooit eh het bedrijf, op één keer na, niet verkocht op face to face contact. Daarom rijdt Martijn ook heel Nederland door.

I: En in het proces daarna?

R8: In het begin gingen we ook nog bij langs voor de inrichting het helpen daarbij. Dat proberen we nu minder te doen, dat gaat ook wel beter. We proberen nu een remote sessie. Dat we gewoon dat we dag via skype meekijken of dat we zeggen we zijn die dag plannen we niks in voor één persoon en die is dan de hele dag beschikbaar voor jullie terwijl je aan het inrichten bent. Terwijl je wel weet, het is toch wel een proces van het allemaal in te stellen, dat er iemand, ook al ben je fysiek niet aanwezig, wel de dag mee bezig bent in je hoofd, dat is wel belangrijk. We proberen wel dat een klant die bijvoorbeeld in Limburg zit, je niet twee keer naar Limburg hoeft te rijden.

I: Eh dan nog even naar de locatie, jullie zitten nu in Groningen in de Cube, hoe zien jullie de toekomst voor jullie?

R8: Eh de kans dat we uit Groningen weggaan is denk ik niet zo groot. Dat we uit Cube weggaan is behoorlijk groot, ten eerst is het ook de bedoeling dat je hier weggaat, al is het volgens mij nog nooit hard gemaakt dat er iemand na twee jaar eruit is geschopt. Ehm maar ook qua ruimte zit je op een gegeven moment aan max. Het lijkt ons ook wel leuk, er is zo'n postNL gebouw waarvoor plannen zijn die te renoveren naar een starterslocatie of die mediacentrale, zo'n soort locatie. De kans is wel heel groot dat we in Groningen blijven.

I: Waarom in Groningen?

R8: Eh het bevalt goed, we bouwen hier ook nogal een netwerk op met andere bedrijven waarmee we veel contact hebben. Prettig klimaat hier. Het enige waar soms nog wel een keer over hebben gedacht is, meer bij Bedrijf(Buitenactiviteiten) zitten in het Dwingeloerveld, omdat je ook zo'n product levert. Maar er zitten wel praktische bezwaren aan. We zijn toch uiteindelijk een software ontwikkelbedrijf. De faciliteiten van een stad met glasvezelverbinding en dat soort dingen zijn toch wel heel erg praktisch.

I: Dan maakt het dus verder niet uit waar jullie in Nederland zitten?

R8: Nee dat maakt dan eigenlijk niet uit. We zitten best wel veel remote, Martijn zit eigenlijk nooit hier op kantoor, die kan in principe zitten waar die wil. Harry is hier, probeert hier één keer in de week te zijn, maar dat is inmiddels één keer in de twee weken. Dit is onze uitvalsbasis, maar zijn in die zin niet locatie gebonden. Eh maar het is wel handig dat je voor de mensen die je hebt een vaste locatie hebt. En voor de bedrijven waar je mee samenwerkt, contact hebt, op technisch gebied, je dat niet opnieuw hoeft op te bouwen.

I: Is dat puur in de samenwerking in de product ontwikkeling begrijp ik?

R8: ja zelfs een stapje hoger dan product ontwikkeling, meer van wij houden van nieuwe ideeën of heb je weleens hier aan gedacht, dus niet kijken naar het product maar de techniek.

I: Die contacten zitten binnen Groningen begrijp ik en dan binnen Cube050?

R8: Vooral er buiten.

I: De stad Groningen?

R8: Ja binnen Cube050 vooral gezellige contacten, en ook wel wat kleine opdrachten, maar daar heb je misschien ook nog wel vragen over.

I: Ja maar ga er verder op in hoor.

R8: Een paar bedrijven bijvoorbeeld onze overuren, een creatief bedrijf of communicatiebureau, die hebben voor ons wat dingetjes gedaan. Het schrijven van een tutorial wat in een blad kwam, het schrijven van de tekst de opmaak, de foto'tjes erbij. Voor een beurs hadden we een groot achtergrondscherf nodig van 4 bij 2 meter, dat hebben zij voor ons ontworpen. Dat soort dingetjes doen we wel hier intern, dus dat is wel handig dat je van elkaar diensten gebruik kan maken. Eh maar

in die zin qua techniek, de meeste hier zitten iets minder in de technische hoek, maar kunnen we dus wel gebruik maken van andere diensten.

I: En waar komen die contacten buiten de Cube in de stad Groningen vandaan?

R8: Dat is vooral bedrijven, die je op een of andere manier willekeurig te spreken krijgt. Een bedrijf als (..) een (..), vaak die net een stapje verder zijn. Maar wel gewoon technisch capabele mensen werken, waar je gewoon een keer prettig mee kan praten, ik vind het ook wel gewoon leuk om mee te denken over nieuwe technieken, hoe je die zou kunnen toepassen, dat zijn ook bedrijven die daar best wel intensief mee bezig zijn. Nou ja als je die dan tegenkomt, (..) is een evenement die we zelf mede organiseren over (..) in Groningen. Dat is dan steeds bij een ander bedrijf op locatie, twee praatjes en dan een borrel, het is dan gewoon alleen niet gezellig, maar kan je ook met elkaar even ideeën sparren. Dat is toch wel heel anders dan dat je alleen vanuit thuis zit te werken, puur voor het werkgedeelte zou dat wel kunnen. Maar juist die dingen eromheen zijn wel belangrijk.

I: Oké, mochten jullie een locatie buiten Cube zoeken, is het dan ook de bedoeling dat jullie in werknemers gaan groeien?

R8: Ja dat denk ik wel, het hoeft niet perse. Maar het is wel, als we naar een andere locatie zouden gaan, zou dat al wel groter zijn dan dit denk ik. Dat je wel de mogelijkheid hebt om uit te breiden. We zijn qua drukte redelijk flexibel hier. We hebben ook nog twee stagiaires. Gistermiddag zat ik hier in mijn eentje, soms een keer met z'n vijven. Het gaat een beetje heen en weer, het zou wel relaxt zijn als we nog een iets groter ruimte hebben, want eerst zaten we hier binnen Cube050 in die gang en hadden we een kantoor van één maatje kleiner van die wand tot hier. Op een gegeven moment zijn we hier heen gegaan.

I: Je gaf aan de basis bestaat uit drie werknemers, alleen net gaf je ook wel eens aan dat je er met z'n vijven zit?

R8: Ja, want kijk, ik ben dan behoorlijk vast, (werknemer1) werkt bij ons 4 dagen in de week, en (werknemer2) en (werknemer3) werken vanuit Bedrijf(Buitenactiviteiten) allebei zeg maarfifty-fifty. Dan hebben we nog twee stagiaires op dit moment maar die lopen allebei niet full time stage. Dus eentje 3 dagen in de week en eentje 1 dag in de week. Dus als zij net allebei tegelijk zijn dan is het in een keer wel heel druk. En we hebben ook nog wel eens iemand als het bijvoorbeeld ons niet uitkomt, de telefoon een keertje overneemt.

I: Ja, en die stagelopers of werknemers, brengen die ook bepaalde ideeën met zich mee die tot verandering leidt?

R8: Ja, heel veel. Ja zeker toen (werknemer1) bij ons aan het werk was als eerste programmeur, ja daarvoor was ik de enige programmeur. Het feit dat je met iemand kan overleggen maakt een heel verschil. Dus daar komt heel veel input vandaan. Dat gebruiken we gewoon ook heel veel. Van de stagiaires duurt dat natuurlijk wat langer, maar die werken aan andere opdrachten. Niet zozeer technisch vak, maar meer in de communicatie en promotie-achtige hoek zeg maar. Maar daar doen we ook wel veel mee. Daar geven we ook wel veel vrijheid in.

I: Dat is leuk om te horen. En u zegt we willen in Groningen zelf blijven. Is dat echt in Groningen zelf, dus meer in het centrum. Of meer aan de rand van de stad.

R8: Waar we nu naar aan het kijken zijn, dan zijn we meer geneigd om meer naar het centrum te gaan. Hier op het Zernike heeft wel wat voordelen zoals grote parkeerplaatsen enzo. Maar qua sfeer is dat minder praktisch. En ook vanuit Bedrijf(Buitenactiviteiten), (werknemer2) en (werknemer3) en wonen in Assen en Beilen en zouden graag met de trein willen komen. Dat is vanuit hier wat minder praktisch. Als je in de buurt van het station een kantoor zou hebben kun je lopen naar het station dus dat bied ook wel voordelen. Dus ja, het zou mij wel aanspreken om wat meer in die hoek te gaan zitten. Maar dat is niet een harde eis. Het is ook maar net wat er beschikbaar is en hoe het loopt.

I: En werknemers, verwacht je die makkelijk te kunnen aannemen? Hoe is het aanbod in werknemers?

R8: Ja, qua programmeurs is dat een hele lastige markt nu. Er zijn veel te weinig programmeurs voor het aantal bedrijven die programmeurs zoeken nu. Dat is enorm, tekort. Dus als je op zoek bent naar programmeurs dan is dat lastig eigenlijk. Zeker ten opzichte van andere beroepen. Kijk, onze overburen hebben een communicatiebureau en hebben laatst een vacature uitgedaan en die hadden meer dan zestig sollicitanten. Als je voor een programmeur een vacature uitschrijft mag je blij zijn dat je één sollicitant krijgt. Dan mag je blij zijn. Dat is wel lastiger. Maar het scheelt wel dat we een netwerk daarin hebben. Dus dat je dat via via zou kunnen vinden bijvoorbeeld.

I: Dat is wel in Groningen te vinden?

R8: Ja, dat is het voordeel van Groningen stad. Dat hier de universiteit zit en HBO die beide een vrij behoorlijke informatica opleiding hebben. Dus daar zit wel duidelijk input in. Dat is wel een reden om in een plek te zitten waar zo'n aanvoer beschikbaar is ten opzichte van een stad die dat niet heeft.

I: Dus daarin zien jullie Groningen wel als optie?

R8: Ja, dat is wel een behoorlijk voordeel. Ten opzichte van de echte grote steden heb je hier ook weer minder bedrijven die uit die zelfde vijver vissen.

I: Dus er zitten in verhouding minder concurrenten?

R8: Ja, ik denk dat het in bijvoorbeeld Amsterdam nog wel lastiger is om goede programmeurs te vinden. Maar daar is het dan weer makkelijker als in Amerika. Dus dat is allemaal weer relatief maar ik denk dat het hier in Groningen op zich nog wel redelijk meevalt. Maar ik weet wel dat als je bijvoorbeeld naar zo'n tech-evenement gaat, alle sponsors zeggen altijd "Ja, wil je een leuke baan, kom bij ons, kom bij ons, kom bij ons" . De vraag en aanbod staat niet helemaal gelijk.

I: Nog even terug naar concurrentie. Waar ervaren jullie concurrentie van? Zijn dat bedrijven door heel Nederland? Of specifiek Groningen gebonden?

R8: Qua concurrentie zijn er een aantal bedrijven in Nederland die ook zo'n soort product hebben. De een wat breder en de ander wat specifiek. Een concurrent die we hebben/hadden ging niet specifiek alleen maar in op recreatie maar puur op klim bedrijven. Daarvan hebben we heel veel klanten over genomen. Anderen zijn meer gericht op grote en langere evenementen als festivals. We richten onszelf met het bedrijf niet gericht op huisjes bijvoorbeeld of de groepsverhuur maar meer gericht op dagrecreatie. Dus daar hebben we één of twee echte concurrenten van in Nederland qua software. En verder heb je nog een aantal buitenlanders, maar die zitten vaak binnen één land nog.

En verder heb je als concurrent nog de zelf gebouwde producten. Dus mensen die zelf met een excelletje aan het klooiën zijn en zeggen “nou dat is ook wel goed genoeg voor ons”. Vaak de grootste concurrent zijn ze zelf. Van ja, waarom heb ik dit nodig?

I: Dat is wel leuk om te weten. En richt u alleen op de Nederlandse markt?

R8: Ja, nu nog wel. Maar we zouden uiteindelijk ook wel naar het buitenland willen. Maar dat is nog niet heel erg concreet. We hebben wel contact met een klimparkbouwer. Dat is een Nederlands bedrijf en veel van de parken die hij in Nederland heeft gebouwd zijn klant bij ons. Maar hij bouwt door heel Europa heen. Hij zou op zich wel geïnteresseerd zijn in het buitenland. Maar als hij een park bouwt dat je die software erbij aanbied en dat he samen vanaf dag 1 het op orde hebt. Maar dat zit meer in een soort van ideeën fase dan dat het nu al concreet is. Eerst willen we het binnen Nederland ook gewoon goed op orde hebben.

I: En dan blijven jullie ook gewoon in Nederland gevestigd?

R8: Ja, dat zou je dan moeten gaan kijken. Kijk, als je een softwareprogramma maakt voor alleen maar software engineers, dan kun je het alleen in het Engels doen. Maar als je dit aanbied op de Duitse markt moet het ook echt in het Duits zijn. Dus je zou in ieder geval iemand moeten hebben die die hele Duitse tak voor zijn rekening kan nemen. En of dat dan vanuit hier gebeurt of vanuit ergens anders, dat zou je dan moeten bekijken.

I: Nee, dat speelt dus nog helemaal geen rol eigenlijk. Nou verder, je zei van we zitten nog te kijken wat de laatste ontwikkelingen zijn en ook met ideeën te sparren met andere partijen. Hebben jullie ook ideeën voor een ander product? Of blijven jullie op dit product zitten?

R8: Nou, we blijven in principe op dit product zitten. We hebben wel eens wat kleine ideetjes over wat kleine bij-productjes, of kleine diensten intern die je even los zou kunnen zetten, maar dat is helemaal niet concreet. Daar hebben we wel eens ideeën over, maar dat zal de komende drie jaar niet van toepassing zijn.

(werknemer1) IN DE RUIMTE: Maar we zijn nog nooit voorbij de wilde plannen fase gekomen.

R8: Nee, we hebben wel eens gedacht om software te schrijven om op een heel goedkoop computertje dingen voor elkaar te krijgen. Nou dat is op zich wel leuk maar tot daar ben je dan. We hebben wel een kleine interne service voor het genereren van facturen op basis van een HTML bestandje. Dat is niet perse geschikt voor dit, maar dat zou je ook wat breder in kunnen zetten. Maar dat is nooit verder gekomen. Er is eerst nog genoeg te doen aan het bedrijf zelf.

I: In het begin zei je van nou eerst moesten we nog nieuwe partijen benaderen en zochten we echt naar klanten. Is dat nu ook nog het geval?

R8: Ja, nog steeds. De lastigste fase is het eerste contact leggen. Een deel van onze potentiële klanten hebben eerst niet door van wat ze missen of nodig hebben. Dus 80% is gewoon actief benaderen. Maar we merken dat er steeds meer wel binnen komt via-via of dat mensen op zoek zijn en dat ze ons wel weten te vinden. Maar ja, je gaat niet zo op een woensdagavond op zoek naar een heel nieuw boekingsstelsel. Dan moet hetgeen wat je nu hebt wel heel kut zijn en moet het volledige mis zijn gelopen. Of als je een nieuw bedrijf hebt, dan ben je wel aan het kijken. Maar bedrijven die al

lopen, ja ook al loopt het niet helemaal goed en er niet failliet door gaat, dan ga je ook niet iets anders zoeken. Dus we merken dat echt dat benaderen wel nodig is. Dan gaan we in op “Ja het werkt wel wat je nu hebt, maar je zou veel minder uren hoeven te besteden aan die administratie als je met systeem van bedrijf werkt. En dat is wel fijn.” Maar ja, als je niet weet dat dat bestaat en gewend bent die tijd erin te steken dan gaan mensen toch niet uit zichzelf zoeken. We merken dan nu wel dat mensen via-via wat binnenkomt. Dat is wel makkelijker.

I: En het product van jullie bedrijf. Is dat ook echt vastgelegd dat dat van jullie is?

R8: Technisch bieden we de software als een service aan. Dus het draait allemaal om onze service. In principe is het een webdienst waarop je inlogt. Zoals gmail bijvoorbeeld. Dus onze klanten hebben ook niet ons product. Dus in principe ligt het intellectuele eigendom bij de BV het bedrijf.

I: Dus dat heb je op die manier gefaciliteerd dat niemand daar bij zou kunnen.

R8: Je neemt eigenlijk de dienst van ons bedrijf. Je koopt niet echt een product. Ze betalen ook een maandbedrag aan ons. Dus je betaalt voor de hele dienst en daar is de software een onderdeel van.

I: En hebben jullie die software ook vastgelegd? Dat het idee van jullie is?

R8: Nee, dat hebben we niet specifiek zo gedaan.

I: Ik denk dat ik de vragen we beantwoord heb. Ik kijk nog even snel.

## Interview R9

Datum: 12-6-2015

Locatie: R9 was eerst gevestigd in Cube050 nu elders in de stad Groningen.

Duur:31:02

I: Allereerst kun u meer vertellen over de oprichting het bedrijf?

R: Ik ben dat vier jaar geleden begonnen, ik heb altijd een eigen bureautje naast mijn werk gehad, ik heb 8 jaar bij de Hanzehogeschool gewerkt. Op een gegeven moment heb ik de stoute schoenen aangetrokken en ben ik gaan ondernemen. Zo ben ik eigenlijk in de Cube terecht gekomen, ik kende (..) ook goed en (..) zei kom maar hier zitten. Ik keek ook in dat andere witte gebouw dat is ongeveer vergelijkbaar, iets duurder. Ik ben bij (..) gaan zitten, omdat ik door (..) ook ben ingehuurd bij Cube050.

I: Op welk punt besloot u voor uzelf te gaan beginnen?

R9: Dat deed ik altijd al en het ging goed. Dus op een gegeven moment dacht ik, ik sla om en ga mijn contract inleveren en sla om volledig.

I: Oké, de werkzaamheden, u werkte altijd al voor u zelf, wat deed u toen?

R9: Op hetzelfde vlak eigenlijk, ik ben altijd bezig geweest met online citymarketing, het vermarkten van steden en regio's. Dat heeft een beetje voor een versnelling gezorgd. Ik ben ooit een blog begonnen over citymarketing, dat uitgebouwd en uiteindelijk is dat het best bezochte website rondom citymarketing geworden. En op basis daarvan kreeg ik opdrachten rondom citymarketing vanuit de provincie. En daar is het eigenlijk begonnen. Dat ben ik dan langzaam wat gaan uitbreiden.

I: Dat voerde u namens de Hanze.

R9: Nee nee, uit eigen naam.

I: Als ZZPer?

R9: Ja zo is het eigenlijk begonnen, het heeft altijd een beetje raakvlakken gehad met online citymarketing en uiteindelijk nu wat meer richting social media.

I: Toen gestart dus in Cube050, heeft u ook gekeken naar alternatieven?

R9: Ja dat andere gebouw op het Zernike, ik ben de naam er van kwijt. Dat bedrijfsverzamelgebouw.

I: Waarom is het uiteindelijk dan Cube050 geworden?

R9: Ja omdat ik daar connecties had.

I: Had u ook ondersteuning nodig bij het ondernemen?

R9: Nee, ik was een beetje een vreemde eend in de bijt, ik was ook al een tijdje aan het ondernemen. Nee eigenlijk niet, dus vooral voor de ruimte

I: Waarom heeft u deze locatie dan gekozen?

R9: De prijs en de faciliteiten. Ook om dicht bij mijn opdrachtgever te zitten.

I: Oké.

R9: Ik had nog een netwerk bij de Hanze en haalde daar opdrachten vandaan, dus het was ook puur praktisch.

I: Het was dus van u puur van belang om gauw naar de Hanze te kunnen.

R9: Ja.

I: Bent u destijds in uw eentje gestart?

R9: Nee met twee man.

I: Was diegene bij u in dienst?

R9: Ja en ik bij mijzelf.

I: Hoe is dat verloop verder gegaan.

R9: We zijn heel lang met z'n tweeën geweest. Nou heel lang ik ben pas vier jaar bezig, eh in het derde jaar, ik werkte trouwens wel met stagiaires dus we waren wel met een man of vijf op kantoor, maar die waren dus niet echt in dienst.

I: Nee, die kwamen ook vanuit de Hanzehogeschool?

R9: Ja.

I: Hoe ging dat verder, was u ook nog als ZZPer actief?

R9: Nee wel ingeschreven, maar slapend.

I: Oké, hoe bent u destijds op het idee om in de sociale media bezig te gaan ?

R9: Rondom wat ik deed wat ik deed vanuit het bureau, ik hield me bezig met websites en online media en ik hield mij bezig met citymarketing. Ik heb toen meegemaakt wat online content marketing kan betekenen, die combinatie. Het werkt ook echt, het is eigenlijk ja ja, je moet gaan bloggen, ik vind dat elke student moet gaan bloggen. Je leert er goed door schrijven, dan onthoud je ook alles. Als je gaat solliciteren later, zien ze je als een actievelding, je bent online beter vindbaar. En je kunt een expert positie creëren. Die had ik wel als citymarketing, ik werd uitgenodigd bij universiteiten en ik ga lezingen. Je hoeft niet gestudeerd te hebben, maar omdat je heel veel leest weet je er ook heel veel over. Ik kan bijvoorbeeld van elke stad de slogan noemen met de kernwaarde.

I: Zonder dat u achtergrond heeft in de citymarketing of de geografie?

R9: Ja inderdaad, wel in marketing, maar geografie niet.

I: De kennis voor het bedrijf is ontstaan vanuit die blog en Hanzehogeschool?

R9: Ja inderdaad, daar was ik ook bezig met werven studenten.



I: De eerste klanten kwamen weg van de Hanzehogeschool en de netwerkkant ook begreep ik

R9: Ja

I: Hoe is dat verder gegaan met de klanten en klantcontact is de Hanzehogeschool een belangrijke klant gebleven?

R9: Die is wel een belangrijke klant gebleven, die had een soort onderstroom er door. En voor de rest via het netwerk, via het eigen netwerk en zo af en toe kwam er iemand eens via de website. Maar in het begin ben je vooral met je eigen netwerk bezig

I: Was dat rondom de locatie of de regio Groningen of landelijk?

R9: Eigenlijk landelijk, we hebben overal gezeten. Alles wat er binnenkomt pak je aan.

I: Nog even terug met dat actief zijn, u gaf aan dat u heel actief was in de citymarketing, heeft u via dat netwerk ook klanten gekregen?

R9: Daar heb ik niet heel veel klanten weggehaald, dat is wel grappig eigenlijk. Het is wel een enorm netwerk, maar ik heb een andere focus gekozen en eh ja uiteindelijk daar wel weer mijn geld verdient.

I: Werkt u ook samen met andere bedrijven?

R9: Ja, daarom zit ik nu ook hier.

I: Oke, eerst even terug naar Cube050, los van de Hanzehogeschool, zaten daar ook bedrijven waar u mee samenwerkte?

R9: Het is wel grappig, een bedrijfje die daar zat werkte ik mee samen, die kregen wel ontwikkel klussen van mij. Dus dat werkte wel in zo'n gebouwtje, als het een beetje klikt kun je zo naar binnen lopen. En wat is samenwerken, als je ondernemer bent ga je sowieso samenwerken, want je moet je netwerk uitbreiden. Je kunt niet alles dus je moet dingen uitbesteden, dus dan zoek je de samenwerking op.

I: Dat ging vooral vanuit u eigen netwerk begrijp ik?

R9: Ja.

I: Is het ook van belang dat ze in de buurt zaten?

R9: Nee.

I: Aan wat voor regio moet ik dan denken?

R9: Nou ja wel het Noorden, dat is gewoon praktisch, maar soms eh, ik heb ook een vriend in Zwolle, als je iemand vertrouwd die is goed dan vlieg je die gewoon in.

I: Ja dat was ook voornamelijk op het Noorden gericht, terwijl de klanten wel overal vandaan kwamen begrijp ik. Wanneer heeft u de stap gezet om uit Cube050 te gaan?

R9: Eh dit jaar eigenlijk.

I: Hoe bent u toen hier terecht gekomen?

R9: Ik ben gaan samenwerken met eh, ik heb een investeerder gekregen die zat hier al. Ja deze vleugel was leeg, ik wou dichterbij de andere bedrijven, dit is eigenlijk onderdeel van een groter geheel. Tien bedrijven, daar ben ik directeur van twee van. Ik kon ook in de stad gaan zitten, maar ik vond dit praktischer en het is hier goedkoper.

I: Het is hier goedkoper, maar ook praktischer in welke zin de samenwerking?

R9: Precies, als ik een programmeur nodig heb dan hoef je daar niet heen te rijden of mee te bellen, maar dan loop je er gewoon even. Dus dan heb je die samenwerking met die andere bedrijven heb je minder nodig.

I: Ja.

R9: Omdat het een beetje familie is ga je het liever niet uitbesteden, je houdt het liever binnen de deur, binnenshuis.

I: Dus als ik het goed begrijp zitten hier tien bedrijven.

R9: Enigszins zijn het niet helemaal tien, sommige hebben geen kantoor.

I: Oké.

R9: Maar eh er zitten vijf of zes die onderling verbonden zijn. De grootaandeelhouders hebben een minimale aantal procent van de ondernemingen.

I: Jullie besteden dingen aan elkaar uit, maar zijn jullie ook allemaal werkzaam in dezelfde sector?

R9: Sector, wat bedoel je met sector?

I: Dezelfde branches, is het allemaal in de social media of marketingkant?

R9: Waar we uiteindelijk naar toe willen groeien is social business. En eh even kort gezegd, dat heeft twee kanten intern en extern, extern profileren door het vinden en binden van klanten, daar hangt heel erg marketing en services aan vast. Daar heb je bijvoorbeeld CRM strategie of crmpakketten voor nodig. Daar heb je kantoorautomatisering, dat zit beneden voor nodig, appeltjes hardware weet ik veel wat. Eh planning is zo iets wat je nodig hebt. En aan de interne kant moet je zorg dat je samenwerkt, dat betekent dat je deels een cultuurverandering nodig hebt. Aan de andere kant heb je ook weer software nodig. Vanuit ons bedrijf zit je heel erg aan de externe kant samen met CRM pakketten. (...) waar ik ook werkzaam ben, zit je heel erg aan de interne kant. Wij zorgen dat op basis van het systeem dat je hebt, dat de muurtjes gaan verdwijnen tussen de verschillende afdelingen. Beetje het facebook voor eh bedrijven, in plaats van facebook voor consumenten. Dat vereist heel veel cultuurverandering, want iedereen is gewend te mailen. Vaak zijn het oudere mensen waar mee we moeten werken, daar zit dus een zachte kant aan, verandermanagement. Alles komt op de hoop social business.

I: Van die bedrijven?

R9: van die bedrijven inderdaad. Die zitten allemaal wel aan de online kant en tooling. Toevallig zit (..) hier beneden, die leveren ook hardware.

I: U gaf eerst aan dat de klanten vooral via uw netwerk kwam, is dat nog steeds het geval?

R9: Met is de contentmarketing ook voerend voor ons zelf, ze komen gewoon van buiten. Ze komen op onze website en dit kan van alles zijn. Dat hoeft niet het netwerk te zijn, we hebben ons nu zo gepositioneerd dat wij de expert zijn op social intranet. Dus als je social intranet intikt dan kom je bij ons, en alles mensen bij ons wat downloaden, dan moeten ze gegevens achterlaten en dan kom je in onze fuik, dan gaan we bellen kijken waar ze staan en proberen we een afspraak te maken.

I: Dus ik begrijp dat er nu meer aan acquisitie naar buiten wordt gedaan?

R9: Ja maar dan wel op basis van pool marketing, door te bloggen en kennis deling, zodat mensen bij jou terecht komen en dan benaderen. Soms heb je meteen beet, sommige mensen zijn al heel ver in hun beslisproces, maar de meeste niet. Die zijn aan het grasduinen en die komen dan op onze whitepapers terecht, die downloaden ze en dan doen ze voorlopig even niks. Dan zitten ze wel in ons bakje, dan komt onze strategie waar heel ons bedrijf op voortbouwt. Dan gaan we ze in periode van ongeveer een jaar zijn, afhankelijk hoe snel ze beslissen, dan gaan we ze elke vijf-zes weken iets van waarde geven, nemen we contact op en dan sturen we ze een infographic of we sturen ze een whitepaper of we nodigen ze uit voor een kennissessie. Totdat ze op een moment zijn laten we er toch maar iets mee doen. Dan denken ze aan ons als het goed is, want wij zijn continue top of mind gebleven, het is uit onderzoek gebleken, dat als je om de vijf zes weken een contact momentje hebt je onder de aandacht blijft. Dat is de hele strategie die je voert, soms is dat lang een jaar en soms is dat eerder.

I: Hoe zit dat met concurrenten?

R9: Doe dat natuurlijk net zo hard, maar wij zijn daar eerder mee begonnen, dus als je in google, als je op tijd begint en je hebt een bepaalde niche te pakken dan kun je die positie pakken. Google kijkt natuurlijk ook naar de leeftijd van een website of je nog actief ben en of er de juiste content op staat, Ik noem het altijd een oneerlijk voordeel, dat kan een concurrent niet zomaar kopiëren, die wint dat niet zo snel, tenzij die er vol ingaat. Dat doen niet veel bedrijven, dus die gaan met adwords werken, die moeten betalen. Maar het is sterker om op organisch resultaat binnen te komen dan op reclame.

I: Waar bevinden die concurrenten zich?

R9: Overal, ja, heel Nederland, laatst hadden we KPN en Mixtracs als concurrenten, die heb ik gewonnen die pitch. Die zitten in Den Haag en ergens bij Amsterdam in de buurt. Dus verschilt heel erg.

I: Hoe belangrijk is face to face contact met de klanten?

R9: Ja anders werkt het niet.

I: Moeten jullie dan naar de klant toe?

R9: Ja, alleen als ze binnen zijn hoeft dat niet altijd meer. We gaan eigenlijk altijd naar de klant toe.

I: Levert het ook belemmeringen op dat jullie in Groningen gevestigd zitten?

R9: Nee, persoonlijk zal ik denken dat als je iemand inhuurt deze in de buurt moet zitten. Maar als je gewoon een goed verhaal hebt, alles gaat uiteindelijk om het hebben van een klik. Dus als je een goed gevoel hebt bij een persoon, dan maakt afstand niet zoveel uit. We hoeven niet elke dag daar te zijn. Het is projectmatig werken, we hebben een bepaalde periode en dan moet het af zijn of je moet een verandering teweeg hebben gebracht. Het ontwikkelwerk gebeurt gewoon hier op kantoor. Dat betekent als je de klus een maal hebt dan ga rijd je er gewoon, dan ga je bijvoorbeeld naar Tilburg. Maar dat is niet dagelijks, dan ben je een week of twee drie daar één dag in de week en dan ben je klaar. Het zou vervelender worden als je elke dag naar Tilburg moet.

I: U gaf aan dat u persoonlijk zou verwachten dat men een partij in de buurt kiest, maar voor u klanten is dat blijkbaar minder een rol van betekenis

R9: Ja ze zeggen altijd wel; "Jeetje kom je helemaal uit Groningen?".

I: Dat zeggen ze wel maar uiteindelijk.

R9: Uiteindelijk gaat het allemaal om de klik en misschien is dat ook wel dat Groningse, we zijn misschien wat minder snel en nuchter. Onze kracht is van het bedrijf is ook wel, we hebben geen verkopers is dienst, we zijn adviseurs die verkopen. Verkopers zijn hele andere types, die gaan voor de omzet en de bonus. Maar persoonlijk toen ik aan de andere kant van de tafel zat bij de Hanzehogeschool, vond ik dat geen fijne types. Inhoudelijk wisten ze eigenlijk niks, uiteindelijk moet je er wel een goed gevoel bij hebben.

I: Dat vind ik leuk om te horen, nog even over de productontwikkeling, ehm u heeft dus zelf het product ontwikkelt met iemand in dienst en daarnaast zijn er stagiaires bijgekomen. Ehm had u ook bepaalde kennis niet bij de ontwikkeling?

R9: Ja programmeerkennis, als je een platform hebt, kun je in principe heel veel zelf doen. Ik kan programmeren in principe, maar dat is heel lang geleden, dat moet ik niet doen dat kost veel te veel tijd. Maar je loopt tegen grenzen aan. Wij verkopen out of the box, standaard, in principe doen we geen maatwerk. Ik zeg altijd als je 80 procent van je functionaliteit haalt dan moet je heel tevreden zijn. Die twintig procent levert later alleen maar ellende op, als je naar een nieuwe versie gaat, dan moet dat ook allemaal weer geprogrammeerd worden, dat kost een hoop geld en de meeste mensen willen dat ook helemaal niet. Er zijn altijd uitzonderingen, dan huur ik programmeurs in.

I: Nog even verder met de productontwikkeling, u heeft zelf het idee gehad voor dit concept en om dit concept verder te ontwikkelen. In hoeverre is dit concept verandert door ingehuurde werknemers?

R9: Eehm, nou dat is niet heel erg verandert eigenlijk. Dat ligt ook een beetje aan het type werknemers, ik heb niet duurste mensen aangenomen, dat zijn starters. Dat zul jij ook merken als je ergens gaat werken, dan is dat jouw referentiekader. Het zou mooi zijn als je allemaal hele slimme mensen hebt, ze denken wel mee hoor, je krijgt wel input terug. Maar nee, eigenlijk geven we de lijn aan daar willen we naar toe. Je krijgt wel wat sparringspartners daarin, programmeurs natuurlijk ook, maar dat is onder de motorkap. Het hele concept, dat blijft wel redelijk overeind.

I: Dat concept heeft u als het ware bedacht?

R9: Ja dat heb ik niet zelf bedacht, dat is iets wat in de markt beweegt, dat heb ik opgepakt net zoals de citymarketing destijds. En nu net zoals social business, dat gaat gewoon gebeuren en dat blijkt ook uit allerlei onderzoeken, dat de wereld daar naartoe verandert, niet meer in allerlei hokjes, meer een vrije omgeving, de meeste jonge mensen die veranderen heel vaak van baan, net zoals hun kennis, dus als je dat niet goed faciliteert ligt dat nergens vast is dat weg. Als je zelflerend systeem hebt en de werknemers werken daarmee. Je kan dat terugvinden in dat systeem, dan maakt het tussen haakjes niet heel veel uit dat die werknemers weggaan, de kennis is er dan nog gewoon. Dat is nu heel vaak niet het geval.

I: U probeert dus de kennis vast te leggen?

R9: Ja en het samenwerken ook, dat je intern samenwerkt ook vastlegt, nu is dat op allerlei mailboxen en weet ik veel wat. Dat is nog al een gedragsverandering.

I: Hoe ziet u dan ook de toekomst van het bedrijf voor u?

R9: De toekomst, zal het blijven losse bedrijven, je blijft je bezig houden die marketingkant en de interne kant en het is één van de onderdelen in het groter geheel. Er komt niet een bedrijf overheen, maar we gaan wel één merk lanceren, dat is het groter geheel en dat is heel strategie. Dat is gericht op welke strategie moet ik voeren om de wereld bij te blijven. Daar ga ik veel meer opzitten en dan heb je de bedrijven die daar onder zitten, die zitten veel meer in de tooling om te zorgen dat de software goed is. Dat is ook nog een helse klus.

I: Er komt een overkoepelend merk over de bedrijven die hier zitten?

R9: Dat is niet echt een holding, maar een merk komt daar te zitten.

I: Dan worden dat samenwerkingspartners?

R9: Dat worden samenwerkingspartners, dan laat je zien wij doen aan social business, en dan heb je dat en dat en dat nodig, en daar hebben wij de bedrijven voor. Die dat grotere faciliteren

I: Die groep blijft dat in Groningen?

R9: Dat blijft in Groningen.

I: En waarom blijft dat in Groningen?

R9: We wonen en werken hier allemaal, we zijn toch landelijk, die markt, het maakt niet zoveel uit of je nu hier zit of he, er zit wel een vestiging in Hoorn, daar zou je kunnen gaan zitten, daar zit een dependance.

I: En die investeringspartner, hoe heeft u die leren kennen?

R9: Via mijn netwerk.

I: Via uw netwerk. Is dat een klant van u geweest?

R9: Nee die zijn ooit ingehuurd geweest bij de Hanzehogeschool.

I: Die zijn ooit ingehuurd geweest bij de Hanzehogeschool?

R9: Ja toen heb ik ze leren kennen en toen zijn ze klant geworden bij mij en uiteindelijk zijn we gaan samenwerken.

I: Zij zijn klant geworden bij het bedrijf?

R9: Ja.

I: En daaruit is een samenwerking ontstaan wat tot iets groters leidt op deze locatie?

R9: Precies.

I: Zij zaten al op deze locatie?

R9: Nee nee, zij niet, nee.

I: Dus jullie hebben allemaal de stap gezet om hier te gaan zitten?

R9: Nee, dat andere bedrijf van de investeerder die zit hier, die heeft geen kantoor. Die zit alleen maar bij de klant namelijk. Die hebben geen kantoor nodig, maar kunnen hier wel gaan zitten in principe

I: Zij hadden daar wel een aantal klanten zitten begrijp ik. Waar zij onderdeel vanuit maken?

R9: Precies.

I: Die hebben dus aan u aangegeven om hier te gaan zitten en de samenwerking te bevorderen. Die samenwerking is er begrijp. Hoe zit u dit in Groningen terug, u gaf aan we hebben allemaal hier ons leven. Maar loopt u dan ook tegen belemmeringen aan, in bijvoorbeeld geschikte werknemers vinden?

R9: Nee, nee, we hebben het sowieso, we zoeken communicatie mensen, het liefst met affiniteit voor techniek. Als je communicatie nu hebt gestudeerd heb je een beetje een probleem, die mensen komen niet snel aan de bak. Zoals de markt nu is ligt die volledig open en kun je dus prima aan mensen komen.

I: Dat is prettig om te horen voor als ondernemer. U gaf aan dat er één contact uit Cube050 is voortgekomen. Zijn er meerdere contacten opgedaan?

R9: Niet waar business uitgekomen is.

I: Eén keer is er echt business uit voortgekomen begrijp ik.

R9: Ja inderdaad.

I: Eh u gaf aan dat u geen problemen ondervond in het ondernemen. Heeft u nooit echt ondersteuning nodig gehad?

R9: Nee,.

I: Niet tegen specifieke problemen aangelopen?

R9: Nee, zo groot was ik ook niet.

I: Het kon zijn toen u ging groeien dat u tegen specifieke problemen aan liep.

R9: Nee, dan heb je het nog over een paar mannen, het is niet dat er gelijk een man of 10, 20 bij kwamen. Dan moet je dingen gaan organiseren.

I: Wat voor grootte verwacht u dan eigenlijk in de toekomst van het bedrijf?

R9: 25 man wil ik wel op uitkomen.

I: Die er full time mee bezig zijn?

R9: Ja ja.

I: In hoeveel jaar denkt u dat te gaan realiseren?

R9: Eh in een jaar of vijf zes moet dat wel gaan gebeuren.

I: Nog even terug, u bent uit Cube050 gegaan, moest u er ook uit?

R9: Eh nee, het is vaak wel zo dat je in dat soort bedrijvencomplex, mag je een aantal jaren zitten.

I: Tot slot heeft u het product of dienst ook echt vastgelegd voordat u begon?

R9: Nee, maar dat heeft ook met dat oneerlijke voordeel te maken, als je goed bent, kun je het zo kopiëren, alleen omdat je laat zien dat jij de expert bent, blijf je andere voor. Maar jij kan het ook gewoon beginnen, als je denkt dat jij daar goed in bent, dan kun je het zo kopiëren.

I: Dat is dus eigenlijk niet te beschermen begrijp ik, maar door die positie kan u voor blijven.

I: Nog even mijn vragenlijst doorlopen, het concept is dus echt altijd hetzelfde gebleven?

R9: Je bent altijd wel aan het schwalpen als je begint, ik had verwacht dat we iets meer met CRM zouden doen. Als je goed kijkt we heten (..) en wij doen vooral veel content marketing. En wij droppen de content in sociale netwerken. We droppen de content, maar we zitten bijvoorbeeld niet op facebook, we zitten vooral business to business, ik had wel verwacht dat we meer in die sociale netwerken zouden zitten. Dat doen we wel, maar beperkt, je gebruikt de netwerken, omdat je weet dat daar potentiële klanten zitten, dus je dropt het op de plekken waar zitten. Je kent de netwerken goed.

### **Bijlage 3 email voor het benaderen van ondernemers.**

Groningen, .. mei 2015

Geachte heer/mevrouw,

Voor mijn afstudeeronderzoek Economische Geografie van de Rijksuniversiteit Groningen ben ik op zoek naar startende ondernemers. Ik voer dit onderzoek uit in samenwerking met de gemeente Groningen. Nederland heeft zichzelf namelijk als doel gesteld om in de komende 1,5 jaar dé Europese startup locatie te worden. Startende ondernemers binnen de incubators nemen hier een belangrijke rol in. Mijn onderzoek richt zich op de invloed van de nabijheid van andere ondernemers op de startende ondernemers. Graag zou ik daarom u willen interviewen over uw ervaringen met de locatie van uw bedrijf. Aan bod komt zowel de functie van de locatie van (desbetreffende incubator) als van de stad Groningen.

Het interview zal een half uur in beslag nemen. Graag zou ik u ook willen interviewen als u denkt dat het onderwerp voor uw bedrijf niet relevant is. Uw ervaringen met betrekking tot de bedrijfsstart en het zoeken van een locatie voor uw bedrijf kunnen alsnog zeer relevant zijn voor het onderzoek. Ik neem binnen enkele dagen telefonisch contact met u op voor het maken een afspraak.

Met vriendelijk groet,

David de Vries

*Student Master Economische Geografie aan de Rijksuniversiteit Groningen*

*Tel. 06 25 47 33 84*

*E-mail. dmdevries91@hotmail.com*



## Bijlage 4 Interview guide

### 4.1 Introductie.

Goedendag, mijn naam is David de Vries en ik ben bezig met mijn afstudeerscriptie voor de master Economische Geografie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Allereerst wil ik bedanken voor de medewerking aan mijn onderzoek. Mijn masterthesis gaat over startende ondernemers en de rol van de incubator in de stad Groningen. Ik interview daarvoor verschillende ondernemers binnen het Launch Cafe en Cube050. Dit interview zal ongeveer rond de dertig minuten in beslag nemen. Zou ik dit gesprek mogen opnemen? Dit gesprek zal aan de hand van de opname getranscribeerd worden. Mocht u dingen gezegd hebben, die u liever niet op papier heeft, dan hoor ik het graag. Verder zal ik u eerst een aantal open vragen stellen over de oprichting van u bedrijf en daarna zal ik dieper op het onderwerp ingaan.

### 4.2 Vraagstelling

De vragen dienen als leidraad voor de interviews. Het is in feite een geheugensteun om geen onderwerpen te vergeten. Daarom zullen niet alle vragen op de manier gesteld worden zoals hieronder weergegeven. De vragen zijn opgebouwd door een algemene vraag en vervolgens wordt er dieper op het onderwerp in gegaan. Sommige onderwerpen worden in verschillende vraagstellingen behandeld om de percepties van de ondernemers duidelijk te krijgen. Door het stellen van een open vraag komen de prioriteiten van de ondernemer naar voren. De vragen onder de dikgedrukte vragen worden gebruikt om door te vragen op het antwoord van de eerste vraag. Tussen haakjes staan de welke onderwerpen uit de theorie er verwacht worden als antwoorden.

### 4.3 Algemeen

Eerst wordt er een algemene vraag gesteld over de oprichting van de startup om meer over de startup te weten te komen. Vervolgens wordt er dieper op het ontstaan van de onderneming ingegaan. Paragraaf 3.1 wordt in deze vraagstelling onderzocht. Ook is de verwachting dat het schaalniveau in de antwoorden naar voren komt. Vraagstelling:

- **Kunt u mij meer vertellen over de oprichting van uw bedrijf?**  
(*Herkennen van markten, imitatief of innovatief, schaalniveau*)
  - o Waar was u werkzaam voor de oprichting van het bedrijf?  
(*Knowledge spillover theory of entrepreneurship, schaalniveau*)
    - Op welke wijze is uw werkzame leven en opleiding van invloed op de oprichting?  
(*Human capital*)
      - Is het idee voor uw bedrijf terug te herleiden aan uw opleiding of vorig werk/baan?  
(*Knowledge spillover theory of entrepreneurship, schaalniveau*)
        - o Kon u het idee voor de bedrijf ook bij uw vorige baan/werkgever tot realisatie brengen?  
(*Knowledge spillover theory of entrepreneurship, spin-offs*)
          - Wat is de positie van uw product of dienst ten opzichte van de concurrenten?  
(*imitatief of innovatief, schaalniveau*)

#### *4.4 Rol van agglomeratie-effecten voor de startup*

Dit thema behandelt onder meer de locatiekeuze van de startup uit paragraaf 3.2. Hierbij wordt geprobeerd de motieven voor het kiezen van een locatie te achterhalen. De verwachting is dat er ook naar voren komt waar de prioriteiten liggen bij het kiezen van een locatie. In hoeverre andere ondernemers een rol spelen zal aan bod komen.

Ook worden er vragen gesteld over de agglomeratie-effecten uit paragraaf 3.3. De MAR-externaliteiten, Jacobs externaliteiten en de concurrentie van Porter zullen behandeld worden.

De rol van kennis wordt ook meegenomen in dit onderzoek. Dit wordt gezien als middel om toegang te krijgen tot de agglomeratie-effecten. De theoretische onderbouwing van de functie van deze kennis is terug te vinden in paragraaf 3.4.

- **Kunt u mij meer vertellen op welke wijze u met het bedrijf op deze locatie bent terecht gekomen?** (*Locatiekeuze*)
  - o Welke informatiebronnen heeft uw gebruikt om tot deze locatie te komen?  
(*Belangrijkste bronnen voor de keuze van incubator*)
    - Wat waren andere opties voor het bedrijf om te vestigen?  
(*Motieven voor het schaalniveau stad Groningen*)
      - Welke rol speelt de locatie in de ontwikkeling van uw bedrijf?  
(*In welke mate speelt locatie een rol en op welk schaalniveau*)
        - o Werkt u samen met andere bedrijven?  
(*MAR en Jacobs-externaliteiten*)
          - Hoe typeert u de bedrijven waar u mee samenwerkt?  
(*MAR - en Jacobs-externaliteiten*)
          - Op welke wijze draagt de samenwerking bij aan de ontwikkeling van uw bedrijf en het bedrijf waar u mee samenwerkt?  
(*MAR- en Jacobs-externaliteiten*)
          - Hoe komt contact met andere bedrijven tot stand?  
(*sociale netwerken*)
- **Bent u door uw locatie in contact gekomen met andere bedrijven?**  
(*face to face contact, sociale netwerken, schaalniveau incubator*)
  - o Zijn hier waardevolle contacten en samenwerkingsverbanden uit voortgekomen?  
(*Rol van agglomeratie-effecten*)
    - Bevinden de bedrijven waar u mee samenwerkt zich binnen de incubator/stad Groningen?  
(*Rol van agglomeratie-effecten*)
    - Heeft u veranderingen in uw bedrijf doorgevoerd door samenwerking met andere bedrijven?(*Rol van agglomeratie-effecten*)
      - Hebben bedrijven waarmee u samenwerkt dankzij uw bedrijf veranderingen doorgevoerd. (*Rol van agglomeratie-effecten*)
  - o **Heeft u contact met bedrijven binnen het Launch Cafe of Cube050?**
    - Op welke manier komt dit contact tot stand? (*sociale netwerken*)

- Werkt u samen met bedrijven uit het Launch Cafe of Cube050?
  - Bevinden er ook concurrenten in het Launch Cafe of Cube050?
- **Hoe werft u arbeidskrachten en hoe verwacht u dit in de toekomst te doen? (*Labor market pooling, social capital*)**
  - In hoeverre gaat dit door middel van bedrijven waar u mee samenwerkt? (*Labor market pooling*)
  - Zijn deze bedrijven actief in dezelfde sector? (*Labor market pooling, schaalniveau*)
  - Waar komen uw werknemers vandaan? (*Labor market pooling, social capital, schaalniveau*)
  - Waar verwacht u in de toekomst werknemers vandaan te halen? (*Labor market pooling, schaalniveau*)
  - In hoe verre is de Rijksuniversiteit en de Hanzehogeschool belangrijk voor u in het vinden van werknemers?
- **Hoe groot is de regio waar uw bedrijf actief is?**
  - Hoe ervaart u de concurrentie in de regio waar u actief bent? (*Porter*)
  - Zijn er specifieke toeleveranciers die u denkt hier wel te vinden en elders niet? (*MAR-externaliteiten*)
- **Welke rol neemt de stad Groningen voor uw in? (*Agglomeratie-effecten*)**
  - Levert de ligging van de stad Groningen ook beperkingen voor u op? (*Agglomeratienadelen*)
- **Waar heeft u de kennis voor uw bedrijf opgedaan?**

## Schaalniveau incubator

Naast algemene vragen over de betekenis van de locatie voor de ondernemers worden er ook gerichte vragen gesteld op het schaalniveau van de incubator.

- **Op welke wijze is er ondersteuning vanuit het Launch Cafe/ Cube050 geweest?**
  - Tegen welke problemen loopt u aan bij het opzetten van u onderneming?
  - Op welke wijze komt contact met andere bedrijven binnen de incubator tot stand?
    - Leidt dit contact tot nieuwe kennis of veranderingen van jullie diensten of producten?
- **Hoe ziet u de toekomst van uw bedrijf voor zich? (*Voortbestaan van de startup*)**
  - Bent u van plan om in Groningen gevestigd te blijven? (*Agglomeratie-effecten*)
    - Welke rol in de keuze van locatie speelt samenwerking met andere bedrijven voor u? (*Agglomeratie-effecten*)
    - Welke rol speelt de concurrentie daarin? (*Agglomeratie-effecten*)
    - Welke rol spelen werknemers daarin? (*Labor market pooling, schaalniveau*)
- **Waar heb je de inhoudelijke kennis opgedaan?**
  - In hoeverre heb je kennis uit samenwerkingsverbanden opgedaan?
  - In hoeverre nemen werknemers bruikbare kennis mee?
  - In hoeverre speelt concurrentie hier een rol in?