

Gezocht: vestigingsplaats

Een casestudy naar de vestigingsplaatskeuze van spin-offs

Joep van Schagen

Begeleid door:

Drs. S. Koster

Prof.dr. L.J.G. van Wissen

Doctoraalscriptie Sociale Geografie & Planologie
Afstudeerrichting Economische Geografie
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Rijksuniversiteit Groningen
Januari 2006

Voorwoord

Toen ik in 1998 begon aan de studie Sociale Geografie wist ik niet waar die reis mij zou brengen. De studiekeuze was grotendeels gebaseerd op interesse voor het vak aardrijkskunde. Dit blijkt achteraf een goede keuze geweest te zijn. Sociale Geografie is een brede studie en dat past goed bij iemand die zich niet op één discipline wil richten. De studie biedt genoeg mogelijkheden om je eigen weg te kiezen. Zo bracht de richting Economische Geografie mij bij het boeiende vak Demografie van Bedrijven, verzorgd door Leo van Wissen. Dit vak heeft als uitgangspunt gediend voor mijn scriptie. Een scriptie die mij heel wat jaren heeft beziggehouden. Het werd een “de dagen worden weken en de weken worden jaren” verhaal. Maar het onderwerp is mij al die tijd blijven interesseren en heeft mij doen motiveren de scriptie af te maken. Daarbij gesteund door de scriptiegroep onder aanvoering van Tanja, bedankt hiervoor! Daarnaast waren de interviews met de entrepreneurs het hoogtepunt van het onderzoek. De entrepreneurs hebben mij de gelegenheid geboden een kijkje te nemen in hun onderneming, waardoor ik mijn onderzoek heb kunnen uitvoeren. Ik ben ze hiervoor erg dankbaar. Daarnaast gaat er een grote dank uit naar mijn begeleiders Sierdjan Koster en Leo van Wissen. Ik wil ze met name bedanken voor hun geduld en kritische bijdrage aan mijn onderzoek.

Niet ver van het WSN-gebouw ligt het Sportcentrum met zijn tennisbanen, mijn tweede thuishaven van mijn studietijd. Ik heb heel wat uurtjes als speler, maar ook als trainer, op het rode gemalen baksteen mogen doorbrengen. De tennisbanen dienen tevens als onderkomen voor de studententennisvereniging Veracket. Wat de moederorganisatie voor een spin-off is, is Veracket voor mij. Veracket is randvoorwaarden scheppend geweest voor mijn persoonlijke ontwikkeling. De vereniging bood mij de gelegenheid om mensen te leren kennen, commissies en bestuur te doen en natuurlijk te tennissen. Maar ook de Davis Cup ontmoetingen in met name het buitenland en de wintersport met Veracket waren stuk voor stuk top weken. Ondanks het feit dat Sociale Geografie een studie is waar relatief veel gereisd wordt heb ik meer buitenlandse reizen met Veracket gemaakt. Hierbij opgemerkt dat de Gebiedsanalyse in Reading en de buitenlandse excursie Guatemala-Mexico onuitwisbare indrukken bij mij hebben achtergelaten.

Na net begonnen te zijn met mijn studie stelde mijn vader de vraag: “Wat kan je worden met Sociale Geografie?”. Op dat moment wist ik daar nog geen antwoord op en dat was ook niet van belang. Belangrijk was dat ik iets deed wat ik leuk vond en ik dank mijn ouders voor het feit dat ze me die kans gegeven hebben. Tot slot een dankwoord naar iedereen in mijn naaste omgeving die mij geholpen hebben bij mijn scriptie, maar vooral ook voor de bijdrage aan mijn geweldige tijd in Groningen. Al met al was de reis belangrijker dan de bestemming!

Joep van Schagen
Groningen
Januari 2006

Samenvatting

Centraal in dit onderzoek staat de spin-off. De spin-off is een type nieuwe onderneming dat zich onderscheidt van andere start-ups, doordat hij een relatie heeft met de moederorganisatie. Deze relatie zorgt ervoor dat de spin-off resources, zoals personeel, financiën en netwerk, kan aanwenden vanuit de moederorganisatie ten gunste van de nieuwe onderneming. Dit levert een aantal voordelen op, zoals een hogere overlevingskans en een snellere groei, die bij andere startende ondernemingen ontbreken. Dit onderzoek richt zich alleen op spin-offs afkomstig uit ondernemingen, universiteitsspin-offs en institutionele spin-offs zijn buiten beschouwing gelaten. De voor dit onderzoek gebruikte definitie voor spin-offs luidt:

Een spin-off is een zelfstandige onderneming die ontstaat wanneer één of meer mensen een moederorganisatie verlaten om een eigen onderneming te starten met behulp van bezittingen, kennis dan wel competenties die middels een relatie met de organisatie, waaruit de onderneming ontstaat, worden verkregen.

De bijdrage van nieuwe ondernemingen aan de regionale ontwikkeling van gebieden veroorzaakt ook een toenemende belangstelling vanuit de geografie voor nieuwe ondernemingen. Er ontstaan steeds meer inzichten in en theorieën over de vestigingsplaatskeuze van nieuwe ondernemingen. Een punt van kritiek is dat er geen onderscheid wordt gemaakt in type nieuwe ondernemingen. Er is weinig tot geen aandacht voor de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie. Het ontbreken van een specifieke locatietheorie voor spin-offs heeft geleid tot de volgende hoofdvraagstelling in dit onderzoek:

Hoe komt de vestigingsplaatskeuze van een spin-off tot stand en welke rol speelt de moederorganisatie hierbij?

Door middel van dit onderzoek is getracht inzicht te verkrijgen in de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Om te bepalen in hoeverre de moederorganisatie van invloed is geweest op deze vestigingsplaatskeuze, is de relatie tussen een spin-off en een moederorganisatie aan de hand van een vijftal aspecten inzichtelijk gemaakt. Het eerste aspect (1) leert dat het initiatief voor een spin-off altijd plaatsvindt binnen de moederorganisatie en het beginpunt van de relatie is. De entrepreneur is in 70-75% van de gevallen de initiatiefnemer van de spin-off. Daarnaast is de relatie ook functioneel (2). Door de relatie met de moederorganisatie verkrijgen spin-offs de voor de oprichting benodigde resources en vergroten hiermee de slagingskans van de onderneming. Een ander aspect (3) vormen de verschillende soorten relaties tussen een spin-off en de moederorganisatie. Een spin-off is 'virtuous' als de opsplitsing gunstig is voor de moederorganisatie, zoals in het geval dat een spin-off onderdelen produceert of afneemt van de moederorganisatie. Een 'vicious' spin-off heeft vooral een negatief effect als gevolg van directe concurrentie, zoals in het geval dat de spin-off en de moederorganisatie zich beide richten op hetzelfde product in dezelfde markt. Een vierde aspect (4) is de positie binnen de productieketen van de moederorganisatie. Indien een spin-off zich horizontaal in de productieketen bevindt, kan het zowel een vicious als een virtuous spin-off zijn. Een spin-off is vicious wanneer het zich richt op hetzelfde product in dezelfde markt als de moederorganisatie en virtuous wanneer het zich richt op hetzelfde product in een

andere markt. Bij een positie verticaal in de productieketen is de spin-off virtuoos. De posities boven en onder de moederorganisatie zijn afnemers en leveranciers van de moederorganisatie. Het laatste aspect (5) van de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie is dat beide voornamelijk actief zijn in dezelfde sector. Dit zijn met name jonge, innovatieve sectoren, waar tevens een grote mobiliteit van kennis aanwezig is.

In dit onderzoek is gekozen voor een meervoudige casestudy met diepte interviews. Hierbij zijn twee methoden gebruikt om de vestigingsplaatskeuze van een spin-off inzichtelijk te maken. Allereerst is uit de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie een vijftal locatiefactoren onderscheiden die van toepassing zijn op deze relatie, de zogenaamde SoM locatiefactoren. Deze locatiefactoren bestaan uit: leverancier, afnemer, personeel, sociale relaties en facilitaire ondersteuning. Daarnaast is gebruik gemaakt van het oprichtingsproces van de spin-off, het zogenaamde spin-offproces. Door het in kaart brengen van het spin-offproces zijn niet alleen de bewuste keuzes en invloeden inzichtelijk gemaakt, maar ook de onbewuste keuzes en invloeden van de entrepreneur. Het gebruik van het spin-offproces in combinatie van de SoM locatiefactoren is de meest optimale methode om de vestigingsplaatskeuze inzichtelijk te maken. In het vierde hoofdstuk zijn de resultaten van de interviews beschreven.

De moederorganisatie is op twee manieren betrokken bij het spin-offproces. Zo is de moederorganisatie (1) randvoorwaarden scheppend voor de spin-off. Entrepreneurs leren hun mede-entrepreneurs kennen en doen kennis en innovatieve ideeën op via de werkzaamheden bij de moederorganisatie. Daarnaast is de moederorganisatie (2) de belangrijkste bron van resources voor spin-offs. De helft van de spin-offs verwerft resources door middel van ondersteuning en de andere helft zonder ondersteuning van de moederorganisatie. Er wordt weinig tot geen gebruik gemaakt van sociale relaties als bron voor resources. De specifieke aard van de producten en/of diensten en het niet willen lastig vallen van sociale relaties zijn van invloed.

Er zijn drie factoren van invloed op de vestigingsplaatskeuze van een spin-off. De eerste factor (1) is de moederorganisatie die als bron van resources in geringe of sterke mate invloed heeft op de vestigingsplaatskeuze. Met name wanneer de ondersteuning bestaat uit locatiegebonden resources is de invloed groot, zoals in het geval dat de moederorganisatie leverancier/afnemer is of facilitaire ondersteuning aanbiedt. Een andere factor (2) is de sociale relaties die een grote invloed op de vestigingsplaatskeuze hebben. Deze invloed wordt versterkt door de betrokkenheid van meerdere entrepreneurs in het spin-offproces. Sociale relaties bepalen niet de uiteindelijke vestigingsplaats, maar begrenzen wel een gebied waarbinnen de vestigingsplaats wordt gezocht. De grootte van dit gebied wordt bepaald door de reisafstand die door de entrepreneur als acceptabel wordt beschouwd. Diende in de bestaande locatietheorieën de toegang tot resources als uitgangspunt, voor spin-offs geldt dat de afstand tot de woonplaats als uitgangspunt wordt genomen. De laatste factor (3) is de overige locatiefactoren. Dit zijn alle locatiefactoren die geen samenhang vertonen met de moederorganisatie of sociale relaties. Deze factoren zijn met name binnen één bepaalde sector van belang. Een voorbeeld hiervan zijn afnemers, maar ook personeel of toegang tot communicatie kunnen van invloed zijn op de vestigingsplaatskeuze.

Dit onderzoek schept een kader waarbinnen de vestigingsplaatskeuze van spin-offs plaatsvindt. De moederorganisatie, de sociale relaties en de overige locatiefactoren hebben in wisselende samenstelling invloed op de vestigingsplaatskeuze. Geen van de factoren is dominant genoeg om de uiteindelijke vestigingsplaats te bepalen. De vestigingsplaatskeuze is een spanningsveld tussen de verschillende factoren. Afhankelijk van de invloed van de moederorganisatie en de overige locatiefactoren ligt de vestigingsplaats verder of dichterbij de woonplaats. Hierbij rekening houdend met het door sociale relaties begrensde gebied. Voor spin-offs geldt echter dat de moederorganisatie, de overige locatiefactoren en het aantal betrokken entrepreneurs samen de vestigingsplaats binnen een door sociale relaties begrensde gebied bepalen. Dit heeft als gevolg dat spin-offs zelden tot nooit aan huis starten.

Dit onderzoek is vanwege het gebrek aan kennis over spin-offs en zijn vestigingsplaatskeuze exploratief geweest en een beperkt aantal cases is bestudeerd. Daarnaast levert de selectie van de cases een beperking op. Het betreft hier immers succesvolle spin-offs die, op één case na, het spin-offproces in zijn geheel hebben doorlopen en een sterke groei hebben doorgemaakt. Een uitgebreider, kwantitatief onderzoek zal mogelijk meer specifieke uitkomsten opleveren. Tenslotte dient bij het creëren van voldoende kleinschalige ruimte rond grote bedrijven rekening te worden gehouden met de woonplaats als uitgangspunt van de vestigingsplaatskeuze van een entrepreneur. Zeker als getracht wordt te voorkomen dat nieuwe bedrijven wegtrekken indien zij voldoende benodigde resources hebben ontvangen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	III
Samenvatting	V
Inhoudsopgave	IX
Figuren- en tabellenlijst	XI
1 Inleiding	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleem- en vraagstelling	2
1.3 Doelstelling	4
1.4 Begripsbepaling	4
1.5 Leeswijzer	5
2 De relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Initiatiefnemers	7
2.2.1 De entrepreneur	7
2.2.2 De moederorganisatie	9
2.3 Slagingskans	9
2.4 De aard van de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie	11
2.4.1 Verschillende relaties	11
2.4.2 Vormen van ondersteuning	13
2.5 Positie binnen de productieketen	14
2.6 Sector	17
2.7 Locatiefactoren	17
2.8 Conclusie	19
3 Methodiek en operationalisatie	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Methodiek	21
3.2.1 Onderzoeksopzet	21
3.2.2 Selectie van de cases	22
3.2.3 Vragenlijst	24
3.2.4 Ervaringen tijdens de interviews en de controle achteraf	24
3.3 Spin-offproces	25
3.4 Vestigingsplaatskeuze	27
3.5 Conclusie	29
4 De achtergronden van de spin-offs	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Maqsat	31
4.3 Taxon	33
4.4 Park-line	35
4.5 Biofuel	36

4.6	YPCA	38
4.7	NDF	40
5	Spin-offproces	43
5.1	Inleiding	43
5.2	Algemene kenmerken	43
5.3	Initiatiefnemers	45
5.4	Type spin-off	46
5.5	Resources en ondersteuning	48
5.6	Conclusie	51
6	Vestigingsplaatskeuze	53
6.1	Inleiding	53
6.2	SoM locatiefactoren	53
6.3	Verfijning van de vestigingsplaatskeuze	55
6.4	Locatieveranderingen	56
6.5	De vestigingsplaatskeuze van een spin-off	57
6.5.1	De factoren	57
6.5.2	Vestigingsplaatskeuze versus locatietheorieën	58
6.5.3	Het spin-offproces en de SoM locatiefactoren	59
6.6	Conclusie	59
7	Conclusies en aanbevelingen	63
7.1	Inleiding	63
7.2	Conclusies	63
7.3	Nieuwe theorievorming	66
7.4	Aanbevelingen	69
	Literatuur	71
	Bijlagen:	
	Bijlage I: Geïnterviewde spin-offs	75
	Bijlage II: Vragenlijst	77

Figuren- en tabellenlijst

Tabellen:

2.1	Percentage type ondersteuning ontvangen van de moederorganisatie in de oprichtingsfase en na vijf jaar	14
3.1	De fasen in het spin-offproces	25
3.2	Fasen in het locatie beslissingsproces gebaseerd op geografische schaal	27
5.1	De algemene kenmerken van de entrepreneur	43
5.2	Gegevens over de entrepreneurs en medewerkers	44
5.3	Algemene kenmerken van de spin-offs	44
5.4	Overzicht van de initiatiefnemers en de betrokkenheid van de moederorganisatie	45
5.5	De motieven voor de oprichting van de spin-off	46
5.6	Het type spin-off verklaard vanuit de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie	47
5.7	Resources die van belang waren voor de oprichting van de spin-off	48
5.8	Resources verkregen via de moederorganisatie zonder ondersteuning	48
5.9	Resources verkregen via sociale relaties	49
5.10	Ontvangen ondersteuning en andere goederen en diensten verkregen via de moederorganisatie	50
6.1	De SoM locatiefactoren die een rol hebben gespeeld bij de vestigingsplaatskeuze	53
6.2	Verfijning binnen de vestigingsplaatskeuze	55
6.3	Fasen binnen de vestigingsplaatskeuze van de spin-offs naar het model van Townroe	56
6.4	Verhuizingen, nevenvestigingen en de betrokkenheid van derden bij de zoektocht van een locatie	57
6.5	De drie factoren die betrokken zijn bij de vestigingsplaatskeuze van de spin-off	58
7.1	Twee locatietheorieën van nieuwe ondernemingen vergeleken met de vestigingsplaatskeuze van spin-offs	66

Figuren:

1.1	Conceptueel model	4
1.2	Verskil tussen een spin-off en andere start-ups	5
2.1	Typologie van spin-offs	12
2.2	Productieketen van een boek	15
2.3	Een spin-off horizontaal in de productieketen	15
2.4	Een spin-off verticaal in de productieketen	16
2.5	Onderscheidde locatiefactoren uit de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie	18
3.1	De vier gebruikte methoden om spin-offs te achterhalen	22
3.2	Geografisch overzicht van de geselecteerde spin-offs met moederorganisaties	23
3.3	Verfijning van de geografische schaalniveaus onderscheiden door Townroe (1976) tijdens de vestigingsplaatskeuze	28
7.1	Aangepast conceptueel model	67
7.2	De invloeden van de drie factoren op de vestigingsplaatskeuze	68

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Ondernemerschap en dan met name innovatief ondernemerschap staat al enige tijd volop in de belangstelling. Dit blijkt ondermeer uit het door de regering in 2003 ingestelde Innovatieplatform. Dit platform heeft als doel voorstellen te ontwikkelen om de innovatiekracht van Nederland te versterken. Hierdoor is stimulering van ondernemerschap nu een belangrijk onderdeel van de beleidsagenda. Ondernemerschap in grote en kleine bedrijven heeft een sleutelrol voor het vergroten van het vernieuwingsvermogen van de economie. Nederland en organisaties als de EU en de OESO zien het stimuleren van ondernemerschap als een belangrijk instrument om de economische groei en welvaart te bevorderen (Ministerie van Economische Zaken, 2005). De aandacht voor ondernemerschap komt voort uit de effecten die de uit ondernemerschap voortvloeiende nieuwe bedrijven met zich mee brengen. Ondernemerschap heeft namelijk een belangrijk welvaartsverhogend effect: ondernemerschap zorgt voor flexibiliteit en vernieuwing, fungeert als banenmotor van de economie, bevordert innovatie en economische groei (Van der Meer & Van Tilburg, 1983; Ministerie van Economische Zaken, 2005).

Vanuit ondernemingen komen ook initiatieven die ondernemerschap bevorderen. Dit komt onder andere door de internationale concurrentiestrijd. Hierdoor dienen ondernemingen constant hun strategische positie in de gaten te houden en moeten zij hun kernactiviteiten heroverwegen. Als reactie hierop, zijn ondernemingen bezig zichzelf te herstructureren en herpositioneren om zodoende adequaat te kunnen reageren op deze concurrentiestrijd. Een onderdeel van dit herstructureringsproces is dat ondernemingen besluiten zich te gaan richten op kernactiviteiten. Activiteiten die niet meer tot de kern behoren gaan verder als een nieuwe onderneming, wat leidt tot ruimte voor nieuwe entrepreneurs (Moncada *et al.*, 2000).

Ondernemerschap bevordert de oprichting van nieuwe ondernemingen, waaronder spin-offs. Een spin-off is een type nieuwe onderneming waar de kennis nog grotendeels van ontbreekt (Bernardt *et al.*, 2002). Over de omvang van het aantal spin-offs in de totale populatie bedrijfsoprichtingen, de karakteristieken en hun succes is met name in Nederland weinig bekend. Uit één van de weinige studies naar spin-offs in Nederland van Bernardt *et al.* (2002) blijkt dat ongeveer 5 tot 8% van alle midden- en kleinbedrijven getypeerd kan worden als spin-offs. Het gaat hier om ongeveer 35.000 tot 55.000 bedrijven. Onder andere dankzij het Innovatieplatform kunnen spin-offs momenteel rekenen op toenemende politieke belangstelling. Zij worden geassocieerd met technologische intensiteit, hoge innovativiteit en een groot groeipotentieel en zijn hierdoor een positieve ontwikkeling voor de economie.

Spin-offs onderscheiden zich van andere start-ups door een relatie met de moederorganisatie. Deze relatie zorgt ervoor dat de spin-off resources kan aanwenden vanuit de moederorganisatie ten gunste van de

nieuwe onderneming (Teece, 1988). Dit levert een aantal voordelen op die bij andere startende ondernemingen ontbreken. Met name bij spin-offs die starten met een innovatief product of dienst kan dit leiden tot een positief resultaat en dus een hogere overlevingskans en een snellere groei in verkoop en personeel (Bernardt *et al.*, 2002; Dahl *et al.*, 2003). Een ander kenmerkend voordeel van spin-offs is dat ze relatief klein en onafhankelijk zijn ten opzichte van de moederorganisatie. Hierdoor zijn ze in staat flexibel en snel te reageren op veranderingen. Doordat spin-offs flexibel en snel reageren hebben zij minder last van conjunctuur schommelingen. Zo blijkt uit een onderzoek van Dahl *et al.* (2003) naar een telecommunicatiecluster rond Aalborg dat de spin-offs, in tegenstelling tot enkele dochterondernemingen van multinationals, minder hebben geleden onder de ineenstorting van de internethype.

Een andere eigenschap van spin-offs is dat ze in geagglomererde gebieden en clusters voorkomen. Uit onderzoek van Klepper & Sleeper (2000) komt naar voren dat ondernemingen gevestigd in meer geagglomererde regio's meer spin-offs voortbrengen. Daarnaast dragen spin-offs bij tot de belangrijkste groei in clusters. In termen van werkgelegenheid is er geen andere type van bedrijfstoetreding die in dezelfde mate bijdraagt aan deze groei (Dahl *et al.*, 2003). Bekende voorbeelden als 'Silicon Valley' en 'Route 128', zijn te vinden in de Verenigde Staten waar op grote schaal initiatieven ter bevordering van clustervorming zijn ontplooid. Maar ook in de Scandinavische landen en Groot-Brittannië zijn innovatieve regio's en clustering van bedrijven te vinden. In Nederland gebeurt dit voornamelijk nog op kleine schaal en dan met name op en rond universiteiten (Poutsma & De Wit, 1995).

1.2 Probleem- en vraagstelling

De bijdrage van nieuwe ondernemingen aan de regionale ontwikkeling van gebieden veroorzaakt een toenemende belangstelling vanuit de geografie voor de oprichting van nieuwe ondernemingen (Hayter, 1997). Het gevolg hiervan is dat steeds meer inzichten ontstaan in de vestigingsplaatskeuze van nieuwe ondernemingen. Zo starten veel entrepreneurs volgens Van Noort & Reijmer (1999) een nieuwe onderneming aan huis, omdat weinig voorzieningen nodig zijn bij de oprichting. Een reden voor Hayter (1997) om te veronderstellen dat de locatie in veel gevallen geen belangrijk onderdeel uitmaakt van het oprichtingsproces. Dit betekent echter niet dat er géén theorieën zijn die een verklaring geven voor de ondernemingen die wel een vestigingsplaatskeuze hebben gemaakt.

De sociale netwerktheorie van Sorenson (2003) veronderstelt dat een groot deel van de entrepreneurs in de buurt van de voormalige werkgever gaat zitten. De nieuwe ondernemingen kunnen meeliften op de goede prestaties van hun voormalige werkgever, om tenslotte zelf succesvol en dominant te zijn. Daarnaast zijn entrepreneurs gebonden aan de regio waar zij de best bruikbare sociale relaties hebben, ondanks dat andere regio's meer attractief lijken te zijn. In tegenstelling tot de sociale netwerktheorie neemt de 'seed-bed hypothesis' niet de moederorganisatie als uitgangspunt, maar de woonplaats van de entrepreneur. De entrepreneur tracht zijn onderneming zo dicht mogelijk bij zijn woonplaats te vestigen. In dit geval is de entrepreneur bekend met zijn omgeving en zijn omgeving kent hem. Als hij ergens anders een onderneming wil oprichten, gaan daar hoge kosten en onzekerheden mee gepaard. Het is namelijk van belang nieuwe informatie over deze onbekende plaats te verzamelen (Hayter, 1997).

Agglomeratievoordelen dragen bij aan de verklaring voor een concentratie van ondernemingen. Het zijn voordelen die ontstaan door de productie op één plaats te concentreren. Bedrijven gaan dus bij elkaar zitten. Lokalisatievoordelen en urbanisatievoordelen hangen nauw samen met het begrip agglomeratievoordelen. Lokalisatievoordelen wijzen op de door ruimtelijke bundeling van gelijksoortige bedrijvigheid ontstane voordelen. Urbanisatievoordelen zijn voordelen die door vestiging van ongelijksoortige bedrijven in elkaars nabijheid ontstaan (Lambooy, 1998). Een theorie die gebruik maakt van agglomeratievoordelen is de 'incubator hypothesis'. Deze theorie veronderstelt dat oprichtingen van nieuwe ondernemingen vooral plaatsvinden in gebieden waar de benodigde resources voor de oprichting aanwezig zijn. In deze resources kan de onderneming zichzelf niet voorzien door de kleine omvang en de beperkte aanwezigheid van resources binnen de onderneming zelf. De onderneming wordt veelal opgericht in al lang gevestigde centra in stedelijke gebieden. In dit soort gebieden zijn vaak agglomeratievoordelen aanwezig (Hayter, 1997).

De voorgaande theorieën leveren allen een eigen bijdrage aan de verklaring voor de vestigingsplaatskeuze van nieuwe ondernemingen. Een punt van kritiek op deze locatietheorieën is dat geen onderscheid is gemaakt in type nieuwe ondernemingen. Er zijn verschillende type nieuwe ondernemingen die op allerlei manieren van elkaar verschillen. Zo onderscheiden spin-offs zich van andere start-ups door een relatie met een moederorganisatie. Maar heeft dit verschil invloed op de vestigingsplaatskeuze? Naast het ontbreken van een locatietheorie die specifiek betrekking heeft op de vestigingsplaatskeuze van spin-offs zijn er wel twee onderzoeken geweest die iets zeggen over de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Uit de onderzoeken van Van der Meer & Van Tilburg (1983) en Alferink & Van Wijk (2001) blijkt dat het merendeel van de spin-offs dichtbij de moederorganisatie, in een straal van vijftientig kilometer, zijn gevestigd. In deze onderzoeken is geen verklaring gegeven voor de gevonden resultaten. Het ontbreken van deze verklaring en een specifieke locatietheorie voor spin-offs levert de volgende probleemstelling:

De bestaande locatietheorieën van nieuwe ondernemingen geven een onvolledige verklaring voor de vestigingsplaatskeuze van spin-offs.

Deze probleemstelling is vertaald in de volgende hoofdvraag:

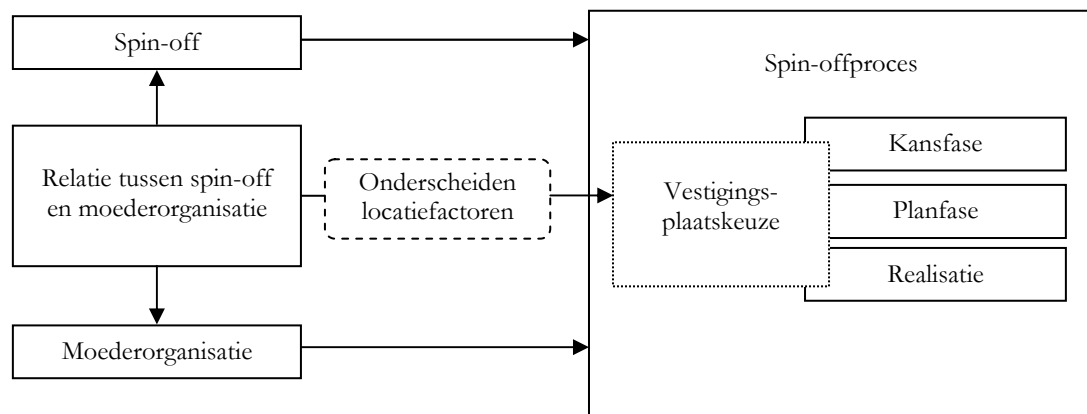
Hoe komt de vestigingsplaatskeuze van een spin-off tot stand en welke rol speelt de moederorganisatie hierbij?

De vraagstelling valt vervolgens uiteen in een drietal onderzoeksvragen, welke als leidraad zullen dienen in het onderzoek:

- *Hoe ziet de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie eruit en welke locatiefactoren, die specifiek van toepassing zijn op de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie, zijn te onderscheiden?*
- *Hoe verloopt het spin-offproces en welke rol speelt de moederorganisatie hierin?*
- *Welke factoren zijn van invloed op de vestigingsplaatskeuze?*

1.3 Doelstelling

Door middel van dit onderzoek is getracht inzicht te verkrijgen in de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Hierbij is kennis van het oprichtingsproces een noodzakelijke vereiste om te achterhalen welke factoren van invloed zijn op de vestigingsplaatskeuze. Het oprichtingsproces wordt in het vervolg van het onderzoek als spin-offproces getypeerd en is in deze bewoording terug te vinden in het conceptueel model (figuur 1.1). Het conceptueel model heeft als uitgangspunt de relatie tussen de spin-off en moederorganisatie. Deze relatie, waar weinig over bekend is, bepaalt het onderscheid tussen de spin-off en andere start-ups (Arenius & Parhankangas, 2003). Als gevolg van deze relatie heeft de moederorganisatie invloed op het spin-offproces en mogelijk ook op de vestigingsplaatskeuze. Door middel van de locatiefactoren, onderscheiden uit de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie, is getracht de vestigingsplaatskeuze inzichtelijk maken. Het gebruik van het spin-offproces heeft als bijkomend voordeel dat andere factoren die tevens van invloed zijn op het spin-offproces en de vestigingsplaatskeuze worden geïdentificeerd.

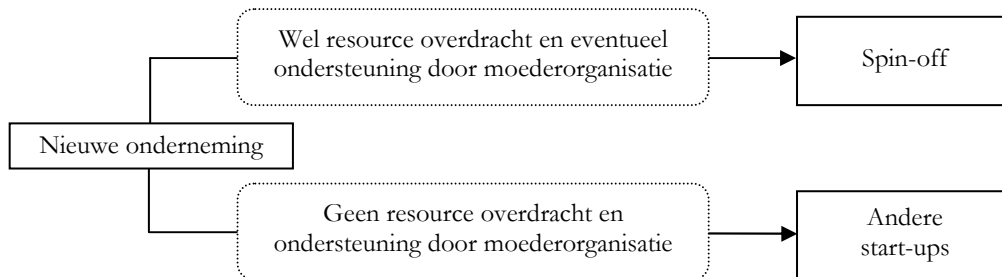


Figuur 1.1: Conceptueel model

1.4 Begripsbepaling

Een aspect dat niet terug te vinden is in de definitie, maar dat wel van belang is voor het onderzoek, is het soort moederorganisatie. Lindholm-Dahlstrand (1997) en Rogers *et al.* (1999) onderscheiden spin-offs afkomstig van ondernemingen, universiteiten en institutionele spin-offs. Deze laatste type spin-off is niet afkomstig van een onderneming of een universiteit, maar bijvoorbeeld van een onderzoeksinstituut als het Centrum voor Wiskunde en Informatica in Amsterdam of het Telematica Instituut in Enschede. In dit onderzoek is alleen gekeken naar de spin-offs die afkomstig zijn van ondernemingen, de zogenaamde bedrijfsspin-offs. De reden hiervoor is dat van universiteitsspin-offs en institutionele spin-offs bekend is dat zij zich vestigen in de nabijheid van de moederorganisatie, op de daarvoor speciaal aangelegde science parks (Van der Meer & Van Tilburg, 1983; Alferink & Van Wijk, 2001). Van spin-offs afkomstig van ondernemingen is minder bekend. In het vervolg van het onderzoek wordt met de term spin-off alleen bedrijfsspin-offs bedoeld, tenzij anders vermeld staat.

Dat de spin-off een zelfstandige onderneming is, is een aspect dat wel onderdeel uit dient te maken van de definitie. Er is sprake van een zelfstandige onderneming als de entrepreneurs een meerderheidsbelang hebben in de onderneming en hun inkomen afkomstig is van de nieuwe onderneming. Daarnaast moet de nieuwe onderneming een relatie onderhouden, maar mag het geen onderdeel meer uitmaken van de moederorganisatie. Deze relatie is belangrijk, omdat dit het verschil aangeeft tussen een spin-off en andere start-ups. Een relatie bestaat uit resourceoverdracht in combinatie met eventueel te ontvangen ondersteuning (figuur 1.2).



Figuur 1.2: Verschil tussen een spin-off en andere start-ups

In de literatuur bestaat geen eenduidige definitie voor een spin-off (Alferink & Van Wijk, 2001; Helfrich *et al.*, 2003). Daarom is aan de hand van verschillende definities een nieuwe definitie opgesteld. Met name de definities van Bernardt *et al.* (2002) en Alferink & Van Wijk (2001) hebben grote invloed op de nieuwe definitie, vanwege het accent op zelfstandigheid en de relatie met de moederorganisatie. De voor dit onderzoek gebruikte definitie voor spin-offs luidt:

Een spin-off is een zelfstandige onderneming die ontstaat wanneer één of meer mensen een moederorganisatie verlaten om een eigen onderneming te starten met behulp van bezittingen, kennis dan wel competenties die middels een relatie met de organisatie, waaruit de onderneming ontstaat, worden verkregen.

Naast spin-off wordt ook de term spin-out gehanteerd in de literatuur. Regelmatig worden beide termen door elkaar gebruikt. Ondanks de vele overeenkomsten is er wel degelijk een verschil tussen beide termen. Bij een spin-out is geen sprake van een ondersteunende relatie met de moederorganisatie. De kern van dit onderzoek draait om de relatie van de nieuwe onderneming met de moederorganisatie. Deze relatie kan zowel met als zonder ondersteuning van de moederorganisatie aanwezig zijn. Sommige cases in dit onderzoek kunnen op basis van de gangbare definitie getypeerd worden als een spin-out. Voor de duidelijkheid is gekozen alleen de term spin-off te gebruiken in het vervolg van het onderzoek.

1.5 Leeswijzer

Het onderzoek is verdeeld in zeven hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bestaat uit een algemene introductie, de vragen met betrekking het onderzoek en de begripsbepaling. Vervolgens bestudeert hoofdstuk twee de spin-off en de relatie met de moederorganisatie aan de hand van een vijftal aspecten. Deze aspecten vormen het verschil tussen een spin-off en overige start-ups. Uit deze vijf aspecten zijn

factoren onderscheiden die in het vervolg van het onderzoek gebruikt zijn om de vestigingsplaatskeuze van een spin-off te analyseren. Hoofdstuk drie behandelt de methodiek en de operationalisatie. De operationalisatie vindt plaats aan de hand van een beschrijving van het spin-offproces en de rol van de vestigingsplaatskeuze hierin. Hoofdstuk vier geeft een beeld van het verloop van de oprichtingsprocessen van zes spin-offs. De analyse van deze zogenaamde spin-offprocessen geschiedt in hoofdstuk vijf. De zes cases zijn met elkaar vergeleken en er is na gegaan waar de resources, nodig voor de oprichting van de onderneming, van afkomstig zijn. Hoofdstuk zes verschaft inzicht in de factoren die van invloed zijn op de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Wederom gebeurt dit door middel van een onderlinge vergelijking van de cases. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zeven, komen de conclusies aan bod en worden aanbevelingen gedaan.

2 De relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de relatie van de spin-off met de moederorganisatie centraal. Deze relatie kent verschillende aspecten, die samen het verschil vormen tussen een spin-off en andere start-ups. Zo zijn er twee initiatiefnemers, de entrepreneur en de moederorganisatie, die beide hun eigen motieven hebben voor de oprichting van een spin-off. Deze motieven komen aan bod in paragraaf 2.2. Paragraaf 2.3 gaat dieper in op de slagingskansen van een spin-off aan de hand van twee theorieën. De spin-off is een type bedrijfsoprichting, maar de spin-off zelf valt ook nog verder onder te verdelen. Het type spin-off heeft invloed op de mogelijk te ondervangen ondersteuning vanuit de moederorganisatie. Paragraaf 2.4 bestudeert de spin-off onderverdeling en de vormen van ondersteuning. Een spin-off kan op verschillende posities binnen de productieketen van de moederorganisatie terecht komen. Welke posities dit zijn en wat de consequenties zijn voor de mogelijk te ontvangen ondersteuning beschrijft paragraaf 2.5. Paragraaf 2.6 behandelt de kenmerken van de sectoren waar veel spin-offs uit ontstaan. De voorlaatste paragraaf 2.7 geeft een overzicht van locatiefactoren die onderscheiden worden uit de daarvoor behandelde paragrafen. Tenslotte volgen in paragraaf 2.8 de conclusies.

2.2 Initiatiefnemers

Bij het ontstaan van spin-offs zijn twee initiatiefnemers van groot belang. De belangrijkste initiatiefnemer is de entrepreneur. Een spin-off komt veelal tot stand door het feit dat één of meerdere personen besluiten een onderneming te starten (Bernardt *et al.*, 2002). De tweede initiatiefnemer is de moederorganisatie. De moederorganisatie kan al dan niet bewust de beslissende zet naar het ondernemerschap geven (Van der Meer & Tilburg, 1983). Eerst is vanuit het perspectief van de entrepreneur, door middel van push en pull factoren, het ontstaan van spin-offs toegelicht. Daarna is aan de hand van de resource-based theorie de rol van de moederorganisatie in het totstandkomingsproces van de spin-off beschreven.

2.2.1 De entrepreneur

De entrepreneur is de belangrijkste initiatiefnemer bij het ontstaan van een spin-off. Onderzoek van het Ministerie van Economische Zaken (2000) en van Bernardt *et al.* (2002) bevestigen deze constatering. Daarnaast wijst de praktijk volgens Schutte (2001) uit dat de ondernemende (ex-)werknemers de belangrijkste motor zijn achter een spin-off. Uit deze onderzoeken blijkt dat in ongeveer 70-75% van de gevallen het initiatief tot het oprichten van de spin-off afkomstig is van de entrepreneur. In 25-30% van de gevallen is het initiatief een gezamenlijk proces of kwam het initiatief van de moederorganisatie. Overigens laten niet alle onderzoeken dezelfde cijfers zien. Uit recent onderzoek van Braaksma & De

Jong (2005) komt naar voren dat het initiatief in 58% van de gevallen bij de moederorganisatie ligt en maar 42% bij de entrepreneur. De oorzaak van dit verschil ligt in het feit dat in het laatste onderzoek niet alleen zelfstandige spin-offs meegeteld zijn, maar ook spin-offs waarin de moederorganisatie een meerderheidsbelang heeft.

Aan de oprichting van een spin-off door een entrepreneur liggen zowel positieve als negatieve factoren ten grondslag. Deze factoren zijn onderverdeeld in push en pull factoren. Pull factoren zijn factoren die de aantrekkelijke kanten van het ondernemerschap omvatten. De entrepreneur kiest er vrij voor om voor zichzelf te beginnen, zonder dat een negatieve gebeurtenis daar aan ten grondslag ligt. Er kunnen verschillende pull factoren ten grondslag liggen aan de oprichting van een onderneming. Voorbeelden zijn de sociale status van ondernemerschap en de vrijheid om nieuwe ideeën te ontplooiën (Lindholm Dahlstrand, 1997). Een hogere financiële beloning geldt ook als een motief om een onderneming te starten, maar dit motief is niet doorslaggevend (Brockhaus *et al.*, 2001). Uit andere onderzoeken van onder andere Amit *et al.* (2000) blijkt dat ook onafhankelijkheid en uitdaging belangrijke pull factoren zijn. Tenslotte kunnen geslaagde bedrijfsoprichtingen van ouders, vrienden, collega's en andere als stimulans fungeren om ook een entrepreneur te worden (Shapiro, 1983).

Pull factoren zijn belangrijk bij het verklaren waarom werknemers voor het ondernemerschap kiezen. Niet alle motieven zijn te verklaren door middel van pull factoren. In sommige gevallen is het starten van een eigen onderneming niet een beslissing die de entrepreneur geheel vrijwillig neemt, maar waartoe hij gedwongen wordt wil hij economisch succesvol zijn. In dergelijke gevallen is sprake van push factoren (Hulsink, 2003). Ontslag of dreiging van ontslag zijn een voorbeeld van push factoren. Ondernemerschap is een belangrijk alternatief om niet werkloos te zijn (Lindholm Dahlstrand, 1997). Andere push factoren zijn een slechte relatie tussen werkgever en werknemer. Hiervan kan sprake zijn wanneer een werknemer niet succesvol genoeg is op het werk. Maar ook wanneer hij gefrustreerd is, omdat zijn werk niet gewaardeerd wordt door zijn werkgever of wanneer mogelijke succesvolle projecten stopgezet zijn door de moederorganisatie (Bernardt *et al.*, 2002).

Bernardt *et al.* (2002) tonen aan dat onafhankelijkheid (53%), entrepreneur zijn (48%) en het gebruik van nieuwe producten en technologieën (24%) de belangrijkste motieven zijn om een spin-off te starten. Deze motieven zijn typische voorbeelden van pull factoren. Uit dit zelfde onderzoek van Bernardt *et al.* (2002) blijken ook push factoren van toepassing op spin-offs. Voorbeelden van deze push factoren zijn respectievelijk ontevredenheid over de werksituatie (24%), werkloosheidsdreiging (9%) en sluiting van een deel van de onderneming of de werkgever (8%).

Aan de oprichting van spin-offs liggen, vergeleken met andere start-ups, met name pull factoren ten grondslag. Ongeveer de helft van de spin-off entrepreneurs geven aan dat de mogelijkheid een entrepreneur te zijn een belangrijke drijfveer is geweest om uiteindelijk een onderneming te starten. Dit is substantieel lager voor andere start-ups. De push factoren, zoals ontevredenheid over het werk en

dreigende werkloosheid, zijn minder van belang bij spin-offs en van groter belang bij andere start-ups (Bernardt *et al.*, 2002).

2.2.2 De moederorganisatie

Op het eerste gezicht lijkt het niet logisch voor ondernemingen om werknemers te stimuleren tot het oprichten van een spin-off. Zij verliezen immers hiermee werknemers en dus indirect kennis en ervaring. Toch heeft ruim één tiende van de Nederlandse bedrijven tot 100 werknemers en een kwart van de Nederlandse bedrijven met meer dan 100 werknemers wel eens een werknemer gesteund om voor zichzelf te beginnen (Ministerie van Economische Zaken, 2000; Ondernemend Nederland, 2002). Waarom stimuleren deze ondernemingen een werknemer te vertrekken en een innovatief product op de markt te brengen? De onderneming kan er namelijk ook voor kiezen de activiteit onder te brengen binnen zijn eigen onderneming. De resource-based theorie geeft hiervoor een mogelijke verklaring.

In de resource-based theorie staan strategieën voor het exploiteren van ondernemingsspecifieke resources centraal (Quinn, 1992; Teece, 1998). Daarbij wordt verondersteld dat enkele ondernemingen zeer winstgevend kunnen zijn. Dit is mogelijk vanwege aanmerkelijk lagere kosten dan de concurrentie of omdat zij een hogere productiviteit kunnen garanderen dankzij de beschikking over unieke en moeilijk te imiteren resources. Voordat resources van deze ondernemingen leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel, zijn waar mogelijk niet-kernactiviteiten strategisch uitbesteed of opgeheven. Uitbesteede activiteiten zijn door externe partijen beter en veelal goedkoper uit te voeren. Door deze uit te besteden activiteit voort te zetten in een spin-off, is het voor de moederorganisatie mogelijk goedkoper aan de activiteit te komen dan wanneer zij zelf zorg draagt voor de specifieke activiteit. Daarnaast kan strategisch uitbesteden van specifieke activiteiten de onderneming een grotere flexibiliteit en focus op hun kernactiviteiten opleveren. De term strategische uitbesteding doelt hier op uitbesteding van die activiteiten die door externe partijen beter uit te voeren zijn en waarbij zij meer waarde kunnen toevoegen dan de uitbestedende onderneming zelf kan (Quinn, 1992, Bernardt *et al.*, 2002; Arenius & Parhankangas, 2003; Hulsink, 2003).

In het geval dat geen uitbesteding kan plaatsvinden en er sprake is van sluiting of andere vormen van reorganisatie kan stimulering van een spin-off door een moederorganisatie een onderdeel zijn van een sociaal plan. In plaats van geld te steken in dure afvloeiingsregelingen vinden investeringen plaats in ondernemerschap. Het is dan zelfs mogelijk, net als in sommige gevallen bij de uitbesteding, dat een moederorganisatie op langere termijn hiervan profiteert, doordat de spin-off complementair is aan de moederorganisatie (Söderling, 1999). Tevens bezorgt het ondersteunen, van overbodige werknemers bij een goede voorzetting van de loopbaan, de moederorganisatie een positieve reputatie bij de werknemers.

2.3 Slagingskans

Alvorens initiatief is genomen tot de oprichting van een spin-off is het van belang te weten of de spin-off een kans van slagen heeft. Er zijn twee theorieën die inzicht geven in de mogelijkheden tot het

beïnvloeden van de slagingskans. Tevens geven de factoren die de slagingskans van een spin-off vergroten voor een deel het verschil aan tussen een spin-off en de andere start-ups. De resource-dependence theorie bekijkt hoe nieuwe ondernemingen het makkelijkst de benodigde resources kunnen verkrijgen. De sociale netwerktheorie legt het verband tussen sociale relaties en de slagingskans van een spin-off.

De resource-dependence theorie van Pfeffer & Salancik (1978) stelt dat een organisatie een grotere kans van slagen heeft als zij in staat is voldoende resources (hoog geschoold personeel, unieke technologie, financiële middelen, et cetera) te verwerven en deze ook weet te behouden. Spin-offs bezitten met name in de oprichtingsfase weinig tot geen resources. Om toch aan de benodigde resources te komen kan gebruik gemaakt worden van het netwerk rond de onderneming. Voor spin-offs speelt de moederorganisatie hierbij een belangrijke rol. Daarom is het van groot belang voor een spin-off een goed contact met de moederorganisatie te hebben en te onderhouden om zo aan de benodigde resources te komen (Bernardt *et al.*, 2002; Arenius & Parhankangas, 2003). Stam (2003) voegt hier aan toe dat de resource-dependence theorie er vanuit gaat dat bedrijven hun afhankelijkheid proberen te minimaliseren en hun zelfstandigheid proberen te behouden. Dit betekent dat wanneer de spin-off voldoende resources heeft verkregen, het contact met de moederorganisatie zal afnemen.

De sociale netwerk theorie van Sorenson (2003) gaat ervan uit dat resources door middel van alle mogelijke sociale relaties, waaronder de moederorganisatie te verkrijgen zijn. In het begin onderscheidt de sociale netwerk theorie twee verschillende fasen. Beide fasen zijn gekenmerkt door de relatie tussen het sociaal netwerk en ondernemerschap. In de eerste fase moet de entrepreneur de mogelijkheden onderkennen voor het stichten van een nieuwe onderneming. Om dit kunnen doen, dient de entrepreneur toegang te hebben tot de kennis over de omstandigheden in de betreffende bedrijfstak. Over het algemeen proberen ondernemingen hun kennis over strategische beslissingen, marktmogelijkheden en winstgevendheid verborgen te houden. Ondanks deze geheimhoudingen hebben werknemers, die een hoge positie binnen een onderneming innemen, toegang tot deze kennis. Dit stelt ze in staat entrepreneur te worden of de informatie door te geven aan personen in hun sociale netwerk. Het uiteindelijk toegang krijgen tot strategische bedrijfskennis vergroot de kans van slagen van de nieuwe onderneming.

De tweede fase betreft de daadwerkelijke opbouw van de nieuwe onderneming. Om deze fase succesvol af te ronden dient de entrepreneur, volgens Sorenson (2003), toegang te hebben tot drie resources: bedrijfsspecifieke kennis, werkkapitaal en financieel kapitaal. Sociale netwerk relaties dragen bij aan het verkrijgen van één of meerdere van deze resources. Bij het verkrijgen van de resources is het belangrijk dat de entrepreneur een vertrouwensband heeft met de bezitter van bedrijfsspecifieke kennis, de potentiële werknemer en de investeerder. Uit onderzoek van Sorenson & Stuart (2001) blijkt dat bij het verkrijgen van de verschillende resources het van belang is dat de desbetreffende bezitters van de resources de mogelijkheden van de entrepreneur kennen en hem vertrouwen.

De sociale netwerk theorie geeft aan dat de voordelen van een sociaal netwerk stijgen naarmate werknemers meer ervaren zijn en een hogere functie bezetten. Als dit het geval is, stijgt de kans van slagen

van de spin-off met de ervaring en sociale connecties van de oprichter, omdat zij betere mogelijkheden heeft de twee fasen van het ondernemerschap succesvol af te ronden (Dahl *et al.*, 2003). Door de kracht van de sociale relaties blijkt tevens dat oprichters de neiging hebben hun nieuwe onderneming dichtbij de vorige werkgever te vestigen. Zij beschikken over specifieke kennis over en sociale kennis tot beschikbare resources in de regio. Daarnaast wordt de vestigingsplaatskeuze ook beïnvloed door andere sociale relaties, zoals werk van de echtgenoot en de school van de kinderen (Sorenson, 2003).

De theorieën pogen te verklaren op welke manier de slagingskans van een spin-off te vergroten is. Zo ligt bij de resource-dependence theorie de nadruk op het verkrijgen van voldoende resources en in de sociale netwerk theorie staat de relatie sociaal netwerk en ondernemerschap centraal. Uiteindelijk draait het om het verkrijgen van voldoende ondersteuning in de vorm van resources door middel van een goede relatie met de moederorganisatie, en in het geval van de sociale netwerk theorie, alle sociale relaties. Deze relaties, die een spin-off heeft en aangaat, zorgen ervoor dat de slagingskans van een spin-off groter wordt. Tegelijkertijd zijn het ook deze relaties die het verschil maken tussen een spin-off en overige start-ups. Andere start-ups moeten het zonder een relatie met een moederorganisatie doen, waardoor in moeilijke tijden, met name in de opstartfase, geen beroep op de eventuele moederorganisatie mogelijk is. Het hebben van relaties, en dan met name met de moederorganisatie, brengt voordelen voor de spin-off met zich mee. Maar deze relatie tussen spin-off en moederorganisatie is niet altijd eenzelfde soort relatie. In het vervolg van dit onderzoek is gebruik gemaakt van de termen moederorganisatie en sociale relaties. In tegenstelling tot de sociale netwerk theorie van Sorenson is geen gebruik gemaakt van de moederorganisatie als onderdeel van sociale relaties. Sociale relaties zijn alle relaties van de entrepreneur met het gezin, familie, kennissen, vrienden et cetera.

2.4 De aard van de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie

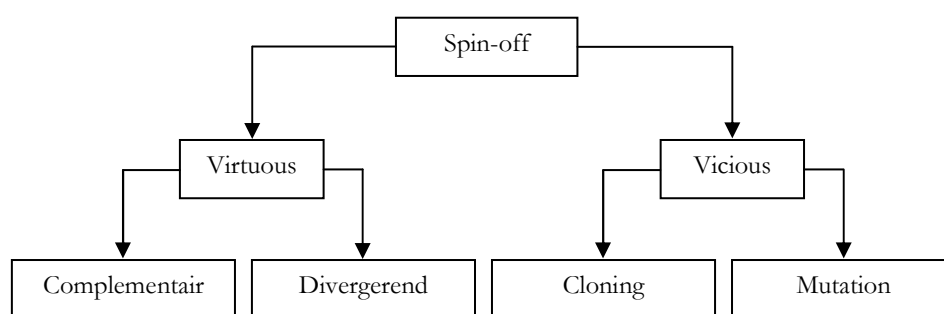
Er is nog relatief weinig bekend over de aard van de relatie tussen de moederorganisatie en de spin-off (Arenius & Parhankangas, 2003). Allereerst is aandacht geschonken aan de verschillende soorten spin-offs die voortkomen uit de relatie tussen spin-off en moederorganisatie. Daarna worden de verschillende manieren waarmee een moederorganisatie een spin-off kan ondersteunen behandeld.

2.4.1 Verschillende relaties

Binnen de literatuur is het begrip spin-off door verscheidende onderzoekers onderverdeeld. Deze onderverdelingen zijn gebaseerd op de verschillende relaties die de spin-offs hebben met hun moederorganisatie. Moncada *et al.* (1999) onderscheiden twee verschillende spin-offprocessen: de 'restructuring-driven' spin-offs en de 'entrepreneurial' spin-offs. Het eerste proces ontstaat wanneer een reorganisatie plaatsvindt en een moederorganisatie zich gaat richten op haar kernactiviteiten. Het laatste proces ontstaat wanneer de entrepreneur een nieuwe onderneming opricht op basis van kennis verkregen via zijn voormalige werk binnen de moederorganisatie, om uiteindelijk niet eerder gebruikte kennis te exploiteren. De laatste type spin-off, de entrepreneurial spin-off, is te verdelen in twee types: spin-offs die samenwerken met de moederorganisatie en spin-offs die de moederorganisatie beconcurreren (Moncada *et al.*, 1999).

De samenwerkende en de concurrerende spin-off komt terug in de onderverdeling van Elfring & Foss (2000). Zij hebben de aandacht gevestigd op de zich ontwikkelende relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie. In dit verband maken zij een onderscheid tussen een ‘virtuous’ spin-off, een opsplitsing die gunstig is voor het moederbedrijf, en een ‘vicious’ spin-off, met vooral een negatief effect als gevolg van directe concurrentie. In het geval van een virtuous spin-off zijn de nieuwe bedrijfsactiviteiten complementair aan de kernactiviteiten van de moederonderneming of de activiteiten maken deel uit van de productieketen van de moederorganisatie. Bij een vicious spin-off richten zowel het moederbedrijf als de nieuwe onderneming zich op dezelfde product-markt combinatie(s) en is hun nieuwe onderlinge relatie gekenmerkt door rivaliteit. Een vicious spin-off is dan ook vaak het gevolg van push factoren, waar een virtuous spin-off eerder het gevolg is van pull factoren. De termen ‘vicious’ en ‘virtuous’ verhouden zich met de termen spin-out en spin-off. Door de directe concurrentie van een vicious spin-off is er geen ondersteunende relatie met de moederorganisatie. Dit komt overeen met een spin-out.. De vicious spin-off komt overeen met de spin-off, vanwege de mogelijkheid tot het ontvangen van ondersteuning vanuit de moederorganisatie.

De onderverdeling van Söderling (1999) onderscheidt drie type relaties tussen de spin-off en de moederorganisatie. De eerste type spin-off is een spin-off die de moederorganisatie direct beconcurrereert. Deze concurrerende spin-off is onderverdeeld in een ‘cloning’ spin-off en een ‘mutation’ spin-off. Een cloning spin-off opereert met hetzelfde product of dienst op dezelfde markt als de moederorganisatie. De mutation spin-off voegt iets toe aan het product of dienst om zich zo te onderscheiden van de moederorganisatie. Een ander type spin-off is de ‘complementaire’ spin-off. Deze ondersteunt de moederorganisatie door een leverancier of afnemer te zijn. De laatste door Söderling onderscheidde spin-off is de divergerende spin-off. Deze spin-off beconcurrereert de moederorganisatie niet, omdat het zich richt op een ander product of dienst. Maar doordat de spin-off ook geen producten of diensten afneemt of levert is het ook niet complementair aan de moederorganisatie.



Figuur 2.1: Typologie van spin-offs

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van de onderverdelingen van Söderling en Elfring & Foss (figuur 2.1). Dit is met name praktisch bij het vergelijken van de cases in de loop van dit onderzoek. Als eerste blijft het onderscheid van vicious en virtuous gehandhaafd. Op basis van een concurrerende relatie met de moederorganisatie is de vicious spin-off onderverdeeld in een cloning en een mutation spin-off. Deze type spin-offs hoeven vanwege de concurrerende relatie niet te rekenen op

ondersteuning vanuit de moederorganisatie. De virtuous spin-off is onderverdeeld in een complementaire en divergerende spin-off. Beide spin-off types zijn niet ongunstig voor de moederorganisatie. Met name voor complementaire spin-offs geldt dat zij mogelijkwijs ondersteuning van de moederorganisatie kunnen ontvangen. De moederorganisatie kan immers profiteren van dit type spin-off, doordat de spin-off iets toevoegt aan de moederorganisatie. Voor een divergerende spin-off is het eventueel ook mogelijk ondersteuning te ontvangen. Met name in situaties waarbij het initiatief afkomstig is vanuit de moederorganisatie, bijvoorbeeld als onderdeel van een sociaal plan.

2.4.2 Vormen van ondersteuning

De aard van de relatie tussen spin-off en moederorganisatie bepaalt grotendeels of een spin-off geen, weinig of veel ondersteuning vanuit de moederorganisatie kan verwachten. Uit de vorige paragraaf behandelde theorieën komt naar voren dat de spin-off een goed contact probeert te onderhouden met de moederorganisatie om zodoende aan de benodigde resources te kunnen komen. Er zijn vijf belangrijke vormen van resources voor een spin-off, die mogelijkwijs via de moederorganisatie te verkrijgen zijn: personele ondersteuning, netwerk ondersteuning, organisatorische ondersteuning, facilitaire ondersteuning en financiële ondersteuning (Bernardt *et al.*, 2002). In het vervolg van dit onderzoek is gebruik gemaakt van deze onderverdeling.

Vergeleken met andere start-ups hebben spin-offs in de meeste gevallen een voorsprong rond de genoemde resources. Zo is het mogelijk personele ondersteuning te ontlenen aan de moederorganisatie. Hierdoor hebben spin-offs de beschikking over de al aanwezige kennis van markt, technologie of product. Dankzij de netwerkondersteuning is het gemakkelijker voor spin-offs in contact te komen met financiers, potentiële klanten en leveranciers. Door het gebruik van de organisatorische ondersteuning (procedures en organisatie structuren) van de moederorganisatie, is het mogelijk dat de spin-off zich meer bezig houdt met de ontwikkeling van het eigen product of dienst. Net als organisatorische ondersteuning maakt facilitaire ondersteuning (huisvesting, machines en/of materialen) het de spin-off mogelijk zich meer toe te leggen op het nieuwe product of dienst. Tenslotte is de financiële ondersteuning van de moederorganisatie een belangrijke resource. Hierbij speelt het positieve imago-effect van de moederorganisatie een belangrijke rol voor de spin-off om eenvoudiger toegang te krijgen tot financieel kapitaal (Bernardt *et al.*, 2002).

Voor een spin-off is het dus mogelijk verschillende soorten ondersteuning vanuit de moederorganisatie te ontvangen. Bernardt *et al.* (2002) hebben onderzoek gedaan naar welke soort ondersteuning een spin-off nu daadwerkelijk krijgt van de moederorganisatie. Uit tabel 2.1 blijkt dat de ondersteuning die een spin-off in de oprichtingsfase ontvangt, verschilt met het type ondersteuning die de spin-off krijgt nadat de onderneming is opgericht. Zo krijgt een spin-off in de oprichtingsfase hoofdzakelijk steun in de vorm van orders (34%). Dit wordt ondersteund door een onderzoek uit Denemarken waarin naar voren komt dat spin-offs zich ervan proberen te verzekeren dat de voormalige werkgever hun grootste klant wordt (Moncada *et al.*, 1999). De andere vormen van steun zijn kennis (34%), financiële middelen (26%) en overige (37%). Deze laatste categorie bestaat uit vormen van steun als advies, mogelijkheid tot parttime

werken en netwerkondersteuning. De ondersteuning door middel van fysieke resources (huisvesting en machines) wordt als belangrijk beschouwd (met name bij van toepassing in de industrie), net als de financiële ondersteuning. De belangrijkste rol speelt echter de kennistransfer, omdat dit de basis is van de nieuw op te richten onderneming (Bernardt *et al.*, 2002).

<i>Type ondersteuning</i>	<i>Oprichtingsfase</i>	<i>Na vijf jaar</i>
Advies	- ^a	78
Orders	34	43
Financiële middelen	26	6
Kennis	34	1
Ondersteuning bij zoektocht financiële middelen	- ^a	1
Personeel	- ^a	1
Overige ondersteuning	37	3

Tabel 2.1: Percentage type ondersteuning ontvangen van de moederorganisatie in de oprichtingsfase en na vijf jaar (meerdere antwoorden mogelijk). ^a Gegevens niet bekend.

Bron: Bernardt *et al.*, 2002, p. 24.

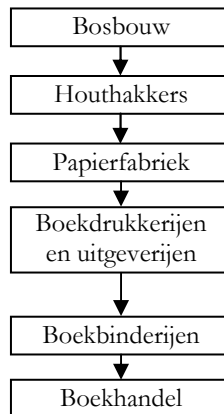
Zoals eerder genoemd, verschilt de ondersteuning in de beginfase met de type ondersteuning die de spin-off ontvangt nadat de onderneming is opgericht. Zo is de steun aan de spin-off door de moederorganisatie afgebouwd na de startfase. Van de spin-offs die in de beginfase ondersteuning ontvingen, ontvangen na vijf jaar nog maar 25% steun. Advies is dan in 78% van de gevallen, nog de meest voortkomende doorgaande ondersteuning. ‘Orders van de moederorganisatie’ komt op de tweede plaats met 43%. Financiële middelen is met 20% gedaald naar 6% (Bernardt *et al.*, 2002). Een verklaring voor deze afbouw is afkomstig vanuit de resource-dependence theorie. In de vorige paragraaf kwam al naar voren dat bedrijven hun afhankelijkheid proberen te minimaliseren en hun zelfstandigheid te vergroten. Zodra een spin-off de benodigde steun heeft ontvangen, is de verwachting dat het contact met de moederorganisatie afneemt vanwege het streven naar onafhankelijkheid en zelfstandigheid.

Uit deze paragraaf blijkt dat ondersteuning afhankelijk is van het type relatie die een spin-off met de moederorganisatie onderhoudt. Het type relatie valt weer voor een deel te verklaren door de positie van een spin-off ten opzicht van de moederorganisatie binnen de productieketen. Welke posities dat kunnen zijn, staat beschreven in de volgende paragraaf.

2.5 Positie binnen de productieketen

Er zijn meerdere posities binnen de productieketen van de moederorganisatie waar een spin-off kan voorkomen. Waar in de productieketen de spin-off zich positioneert, verklaart voor een deel of de spin-off vicious of virtuous is. In deze paragraaf wordt de productieketen en de posities die een spin-off in de productieketen van de moederorganisatie kan innemen en de daaruit volgende type spin-offs behandeld.

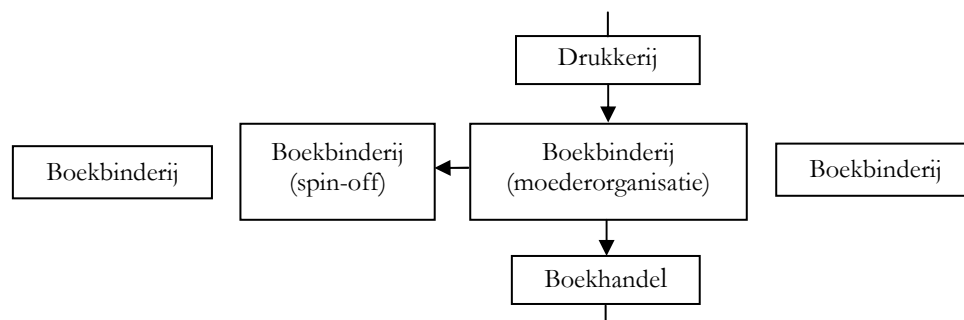
Onder de productieketen dient verstaan te worden een keten van productieve handelingen van de grondstoffen, de zogenaamde oerproducent tot de markt van het eindproduct. Als voorbeeld is in figuur 2.2 de boekenproductie genomen. De productieketen begint met het kweken van bomen en eindigt met de boekhandel die een boek verkoopt aan de consument (Eijgelshoven *et al.*, 1996).



Figuur 2.2: Productieketen van een boek

Bron: Eijgelshoven *et al.*, 1996, p. 124.

Om inzichtelijker te maken welke posities een spin-off in de productieketen kan innemen ten opzichte van de moederorganisatie maken we gebruik van figuur 2.2. In het eerste voorbeeld verlaat een werknemer een boekbinderij, die gespecialiseerd is in grote oplages, om als entrepreneur zijn eigen boekbinderij te beginnen. Deze nieuwe onderneming bevindt zich horizontaal binnen de productieketen. Horizontaal binnen de productieketen bevinden zich namelijk alle ondernemingen met dezelfde producten of diensten (figuur 2.3) (Eijgelshoven *et al.*, 1996).

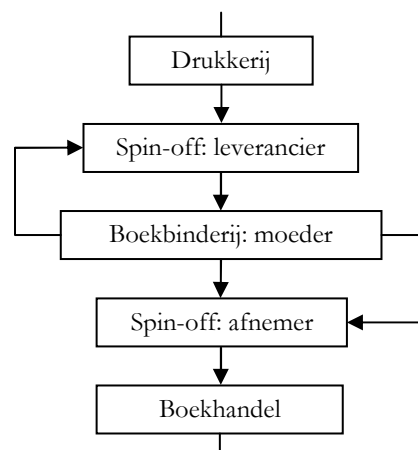


Figuur 2.3: Een spin-off horizontaal in de productieketen

Een spin-off die zich horizontaal binnen de productieketen van de moederorganisatie bevindt, kan zowel een vicious als een virtuous spin-off zijn. De spin-off is vicious, wanneer de spin-off de moederorganisatie direct beconcurrereert. Bij de vicious spin-off is tevens de splitsing in een cloning en een mutation spin-off mogelijk, omdat de spin-off zowel kan opereren met hetzelfde als een aangepast product of dienst op dezelfde markt. In het geval dat de spin-off zich richt op een andere markt, bijvoorbeeld die van de kleinere handgebonden oplages, is de spin-off een virtuous spin-off. De virtuous spin-off is

complementair aan de moederorganisatie, omdat het zich bijvoorbeeld richt op een marktniche die niet door de moederorganisatie wordt bediend. De moederorganisatie kan nu gebruik maken van de diensten van de spin-off door de productie van kleinere uitgaven bij de spin-off te laten plaatsvinden. Indien de moederorganisatie geen voordelen en nadelen ondervindt van de spin-off is sprake van een divergerende spin-off.

In het tweede voorbeeld is binnen een boekbinderij sprake van innovatie van een nieuw soort lijm waarmee boeken ingebonden worden. Deze boekbinderij ziet zelf niets in de innovatie, omdat het zich wil toeleveren op het inbinden van boeken. Een werknemer ziet wel iets in de nieuwe lijm en besluit voor zichzelf te beginnen. Deze entrepreneur ontwikkelt de lijm verder en brengt het in productie. Het is nu mogelijk de lijm te leveren aan de moederorganisatie. Deze spin-off bevindt zich dan verticaal binnen de productieketen (figuur 2.4).



Figuur 2.4: Een spin-off verticaal in de productieketen

De spin-off is geen vicious spin-off, omdat het zich op een ander product dan de moederorganisatie richt. Deze virtuous spin-off is onder te verdelen in complementair en divergerend. Als de moederorganisatie iets ziet in de nieuwe lijm en er gebruik van gaat maken, voegt de spin-off iets toe aan de moederorganisatie. De spin-off is complementair aan de moederorganisatie. Neemt de moederorganisatie niets af van de spin-off dan is de spin-off divergerend. In dit tweede voorbeeld bevindt de spin-off zich tussen de boekdrukkerijen en boekbinderij en is de spin-off een leverancier. Maar een spin-off kan zich ook tussen de drukkerij en de boekhandel bevinden en is dan een afnemer. Tenslotte is het ook mogelijk dat een spin-off zich én op een ander product en/of dienst én een andere markt richt. In dit geval bevindt de spin-off zich in een andere productieketen en is de spin-off te typeren als divergerend. De moederorganisatie kan namelijk geen gebruik maken van de producten en diensten, maar ondervindt ook geen nadeel van de spin-off.

2.6 Sector

Spin-offs komen met name voor in jonge, innovatieve sectoren. Zo was begin 1900 de automobiellindustrie een jonge, innovatieve sector (Garvin, 1983). In deze periode ontstond rond Detroit een concentratie van de automobiellindustrie. Het aantal ondernemingen die actief waren in de automobiellindustrie groeide snel. Uit de bestaande ondernemingen ontstonden weer nieuwe ondernemingen. De drie grote producenten van auto's in de Verenigde Staten op dit moment, Ford, Chrysler en General Motors, zijn in die tijd ontstaan als een spin-off (Klepper, 2001). Maar ook de autobanden industrie, televisieontvanger industrie en de laser industrie waren oorspronkelijk jonge, innovatieve sectoren waar vele spin-offs in zijn ontstaan (Klepper & Sleeper, 2000; Klepper en Simons, 2000a; Klepper en Simons, 2000b). De industrieën die heden ten dage zijn te onderscheiden als jonge, innovatieve sectoren zijn de computer hard- en software, elektronica en biotechnologie.

Jonge sectoren hebben een aantal voordelen die een rol spelen bij het voortbrengen van spin-offs. Het eerste voordeel betreft het belang van ervaring met de sector voor nieuwe entrepreneurs. De mensen die reeds in jonge sectoren werkzaam zijn, beschikken over informatie waarover buitenstaanders veelal niet beschikken, gezien de onbekendheid met de sector. Hierdoor zien zij nieuwe ontwikkelingen sneller ontstaan en weten zij hier sneller dan buitenstaanders op in te spelen (Garvin, 1983; Alferink & Van Wijk, 2001). Een ander voordeel van jonge sectoren is dat er nog geen dominant productontwerp is en dat er geen sprake is van grote schaalvoordelen (Garvin, 1983). In deze sectoren zijn toetredingsdrempels niet onoverkomelijk voor nieuwe ondernemingen. Een laatste factor die van belang is bij het voortbrengen van een spin-off is de mate van mobiliteit van kennis. In sectoren, zoals de biotechnologie en de ICT, waar veel kennis en ervaring in de werknemers (werkkapitaal) zelf zit en niet zo zeer in machines (fysiek kapitaal), is de kans groter dat een spin-off ontstaat (Garvin, 1983).

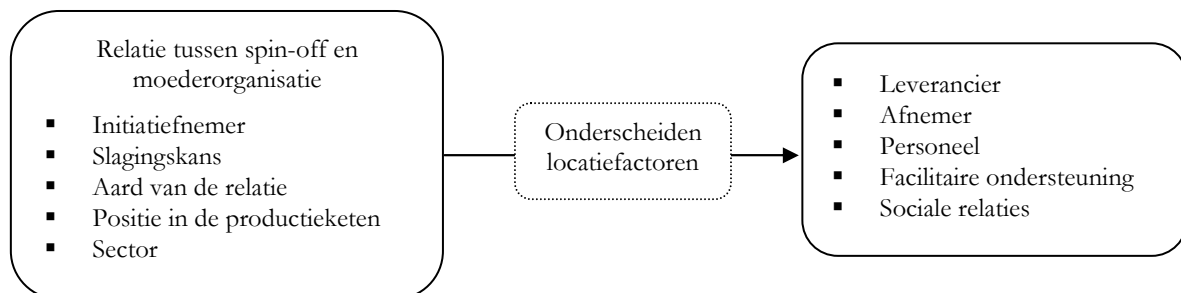
Als gekeken wordt in welke sectoren spin-offs in Nederland werkzaam zijn, blijkt dat de meeste spin-offs werkzaam zijn in de industrie (50%) en de minste in de zakelijke dienstverlening (5%) (Van der Meer & Van Tilburg, 1983). Bij Bernardt *et al.* (2002) komt de zakelijke dienstverlening met 24% juist als hoogste uit en valt de industrie met 11% een stuk lager uit. Een verklaring voor dit verschil ligt het gebruik van een andere verdeling van sectoren. Maar ook de groeiende verdienstelijking van de economie in de afgelopen twintig jaar draagt bij aan dit verschil. Deze groei ging te kosten van het aandeel van de industrie (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2004). En doordat er meer ondernemingen actief werden in de zakelijke dienstverlening ontstonden er ook meer spin-offs in deze sector. Met als gevolg dat het aandeel van spin-offs actief in de zakelijke dienstverlening ten opzichte van alle spin-offs steeg.

2.7 Locatiefactoren

Een vijftal aspecten met betrekking tot de spin-off en de relatie met de moederorganisatie zijn behandeld. Uit deze aspecten zijn een vijftal locatiefactoren te onderscheiden. Deze locatiefactoren, leverancier, afnemer, personeel, sociale relaties en facilitaire ondersteuning zijn vanwege de leesbaarheid in de rest van het onderzoek *Spin-off Moederorganisatie* locatiefactoren genoemd, kortweg SoM locatiefactoren. De SoM

locatiefactoren kunnen een bijdrage leveren aan een beter inzicht van de vestigingsplaatskeuze van een spin-off en de mogelijke invloed van de moederorganisatie hierop (figuur 2.5).

Van de SoM locatiefactoren is de leverancier de meest voorkomende locatiefactor. In één geval is de leverancier een bezorger van grondstoffen van de spin-off. In de overige gevallen is de spin-off een leverancier van de moederorganisatie. De tweede locatiefactor, de afnemer, komt in dit hoofdstuk zowel voor als een potentiële klant van de spin-off, als een afnemer van de moederorganisatie. Zowel afnemer als leverancier hebben invloed op de locatie van de spin-off. Deze invloed kan veroorzaakt zijn door de aard, zoals zwaarte, grote, houdbaarheid et cetera, van het product. Maar dit kan ook veroorzaakt zijn doordat de moederorganisatie een afnemer of leverancier van de spin-off is.



Figuur 2.5: Onderscheidde locatiefactoren uit de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie

De locatiefactor personeel kan verkregen worden via de moederorganisatie. Personeel van een onderneming probeert in de buurt van de onderneming te zitten in verband met reistijd en files. Indien personeel (met bedrijfsspecifieke kennis) belangrijk is voor het slagen van de spin-off, dient de entrepreneur rekening te houden met de woonplaats van het personeel. Sociale relaties zijn ook als locatiefactor te onderscheiden, zo blijkt uit de sociale netwerk theorie. Entrepreneurs kunnen door middel van sociale relaties aan specifieke kennis over en kennis tot beschikbare resources in de regio komen. Maar ook andere sociale relaties, zoals werk van de echtgenoot en school van de kinderen zijn van invloed op de locatie van een spin-off. Tenslotte is er de facilitaire ondersteuning. Door het aanbieden van faciliteiten heeft de moederorganisatie directe invloed op de vestigingsplaats van een spin-off.

Vier van de vijf SoM locatiefactoren hebben gemeen dat de moederorganisatie erbij betrokken kan zijn. Leverancier en afnemers kunnen verkregen zijn door netwerkondersteuning van de moederorganisatie of de moederorganisatie is zelf leverancier en/of afnemer van de spin-off. Personeel kan, al dan niet door middel van ondersteuning, afkomstig zijn van de moederorganisatie. Doordat de moederorganisatie bij facilitaire ondersteuning faciliteiten ter beschikking stelt, heeft zij invloed op de locatie. Wat betreft sociale relaties is er geen betrokkenheid van de moederorganisatie. Desalniettemin worden sociale relaties opgenomen bij de SoM locatiefactoren vanwege de betrokkenheid in het oprichtingsproces en de mogelijke invloed op de vestigingsplaatskeuze.

2.8 Conclusie

Aan de hand van een vijftal aspecten is inzicht gegeven in de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie. Het eerste aspect, de initiatiefnemer, geeft aan dat bij het ontstaan van spin-offs twee initiatiefnemers, de entrepreneur en de moederorganisatie, van belang zijn. Het eerste initiatief voor een spin-off vindt altijd plaats binnen de moederorganisatie en is het beginpunt van de relatie. Het idee komt vanuit de moederorganisatie of ontstaat bij de entrepreneur tijdens zijn werkzaamheden in de moederorganisatie. Veelal komt het initiatief van de entrepreneur en minder vaak van de moederorganisatie. Aan de oprichting van spin-offs liggen, vergeleken met andere start-ups, vooral pull factoren ten grondslag. Een relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie is ook functioneel. Uit de resource-dependence theorie en de sociale netwerktheorie blijkt dat spin-offs de slagingskansen kunnen vergroten, wanneer zij in het oprichtingsproces gebruik maken van relaties. Uiteindelijk draait het in beide theorieën om het verkrijgen van voldoende ondersteuning in de vorm van resources door middel van een goede relatie met de moederorganisatie, en in het geval van de sociale netwerk theorie alle sociale relaties.

Een ander aspect van de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie zijn de verschillende soorten relaties. De relatie tussen een spin-off en een moederorganisatie is te verduidelijken door de termen vicious en virtuous. In het geval van virtuous is een opsplitsing gunstig voor de moederorganisatie. Een vicious spin-off heeft daarentegen vooral een negatief effect als gevolg van directe concurrentie. Beide termen zijn verder onder te verdelen, waaronder de complementaire spin-off als onderdeel van virtuous. De complementaire spin-off voegt iets toe aan de moederorganisatie. Dit schept een positieve relatie tussen een spin-off en een moederorganisatie en ondersteuning vanuit de moederorganisatie behoort nu tot de mogelijkheden. Een vierde aspect is de positie binnen de productieketen van de moederorganisatie. Aan de hand van de positie in de productieketen is het mogelijk het type spin-off vast te stellen. Indien een spin-off zich horizontaal in de productieketen bevindt, kan het zowel een vicious als een virtuous spin-off zijn. Bij een positie verticaal in de productieketen is de spin-off virtuous.

Voor de complementaire spin-off, en in mindere mate de divergerende spin-off, is het mogelijk ondersteuning in de vorm van resources te ontvangen vanuit de moederorganisatie. Er zijn vijf belangrijke vormen van resources voor een spin-off, die alle via de moederorganisatie te verkrijgen zijn: personele ondersteuning, netwerk ondersteuning, organisatorische ondersteuning, facilitaire ondersteuning en financiële ondersteuning. Zodra een spin-off de benodigde steun heeft ontvangen, is de verwachting dat het contact met de moederorganisatie afneemt vanwege het streven naar onafhankelijkheid en zelfstandigheid. Het laatste aspect van de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie is dat beide voornamelijk actief zijn in dezelfde sector. Dit zijn met name jonge, innovatieve sectoren, waar tevens een grote mobiliteit van kennis aanwezig is.

Uit de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie zijn een vijftal locatiefactoren te onderscheiden: leverancier, afnemer, personeel, sociale relaties en facilitaire ondersteuning. Vier van de vijf SoM locatiefactoren hebben gemeen dat de moederorganisatie erbij betrokken kan zijn. Leverancier en afnemers kunnen verkregen zijn door netwerkondersteuning van de moederorganisatie of de

moederorganisatie is zelf leverancier en/of afnemer van de spin-off. Personeel kan, al dan niet door middel van ondersteuning, afkomstig zijn van de moederorganisatie. Doordat de moederorganisatie bij facilitaire ondersteuning faciliteiten ter beschikking stelt, heeft zij invloed op de locatie. De locatiefactor sociale relaties is de enige factor waar de moederorganisatie niet bij betrokken is. De reden dat sociale relaties wel meegenomen zijn in de SoM locatiefactoren is de betrokkenheid in het oprichtingsproces en de mogelijke invloed op de vestigingsplaatskeuze.

3 Methodiek en operationalisatie

3.1 Inleiding

De methodiek is een essentieel onderdeel van onderzoek en geeft inzicht in hoe het onderzoek is opgebouwd en uitgevoerd. De voor dit onderzoek gekozen methodiek staat beschreven in paragraaf 3.2. De in het vorige hoofdstuk besproken aspecten die inzicht geven in de spin-off en de relatie met de moederorganisatie, zijn in paragraaf 3.3 gebruikt om het spin-offproces in kaart te brengen. Vervolgens bespreekt 3.4 de rol van de vestigingsplaatskeuze in het spin-offproces. In deze paragraaf komen ook de in het vorige hoofdstuk onderscheidde SoM locatiefactoren aan bod. Tenslotte komen in paragraaf 3.5 de conclusies aan bod.

3.2 Methodiek

Voor de beantwoording van de probleemstelling dient empirisch onderzoek plaats te vinden. Door aan te geven hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd is getracht een bijdrage te leveren aan de verhoging van de betrouwbaarheid en geldigheid van het uitgevoerde onderzoek. Deze paragraaf behandelt achtereenvolgens de onderzoeksopzet, selectie van cases, de vragenlijst, de ervaringen tijdens de interviews en de controle achteraf.

3.2.1 *Onderzoeksopzet*

Er is tot op heden weinig onderzoek gedaan naar het verloop van de vestigingsplaatskeuze van een spin-off afkomstig van bedrijven. De onderzoeken van Alferink & Van Wijk (2001) en Klepper (2002) bevestigen dit. Daarnaast blijkt dat een aantal artikelen die wel iets zeggen over de spin-off en zijn vestigingsplaats van recente datum zijn. Dit maakt dat er sprake is van een nieuw onderzoeksgebied binnen de reeds bestaande theorie over vestigingsplaatsonderzoek. Onderzoek naar spin-offs en hun vestigingsplaats kan dan ook gekarakteriseerd worden als kwalitatief onderzoek (Wester, 1995). Er zijn immers geen cijfers met betrekking tot dit thema voorhanden. Het is de bedoeling het thema eerst te verkennen en inzichtelijk te maken om een opening te creëren naar eventueel later uit te voeren kwantitatief onderzoek (Eisenhardt, 1989, Onstat, 2004).

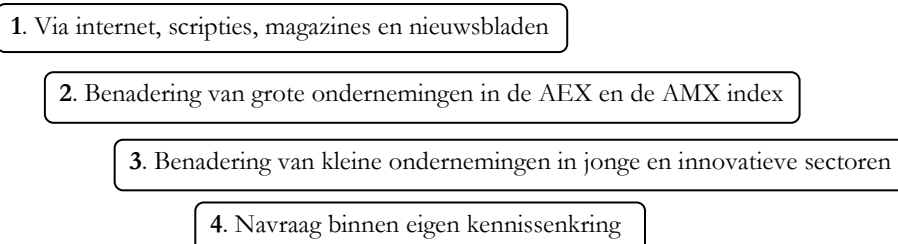
Voor het uitvoeren van dit kwalitatief onderzoek is gekozen voor de casestudy. In situaties waarin weinig bekend is over een verschijnsel is een casestudy geschikt om nieuwe theorieën vorm te geven en bestaande theorieën uit te breiden. Daarnaast geeft theorie ontwikkeld uit casestudy onderzoek belangrijke positieve punten als vernieuwing, testbaarheid en empirische geldigheid (Eisenhardt, 1989). Alvorens een selectie plaatsvindt van één of meerdere cases, is het van belang het type casestudy te bepalen. De uiteindelijk gekozen cases bepalen namelijk de grenzen van het gevonden onderzoeksresultaat (Eisenhardt, 1989). Er

bestaan twee type: enkel en meervoudige casestudy's. Uit onderzoek van Bernardt et al. (2002) blijkt dat 5 tot 8% van de midden- en kleinbedrijven spin-offs zijn. Hiervan uitgaande kan het ontstaan van een spin-off niet getypeerd worden als een uniek proces. Daarnaast werkt dit onderzoek ook niet met een kritische case om een reeds bestaande goed geformuleerde theorie te testen. Dit onderzoek tracht juist een begin te maken van een nieuwe theorie. Deze punten zorgen ervoor dat gebruik gemaakt is van een meervoudige casestudy (Yin, 1989).

Zowel het spin-offproces als de vestigingsplaatskeuze zijn complexe thema's vanwege het feit dat de betrokken personen veel bewuste en onbewuste beslissingen hebben genomen. Het inzichtelijk maken van dit soort complexe thema's vereist onderzoek in de diepte. Individuele interviews zijn geschikt om inzicht te krijgen in de manier waarop mensen denken over hun onderneming en hoe zij tot bepaalde keuzes komen (Onstat, 2004). In dit onderzoek is inzicht in het spin-offproces en de rol van de vestigingsplaatskeuze verkregen door middel van interviews met de entrepreneurs van spin-offs.

3.2.2 Selectie van de cases

Voor deze meervoudige casestudy is op een viertal manieren getracht spin-offs te achterhalen (figuur 3.1). In eerste instantie is gezocht op het onderwerp spin-off in diverse zoekprogramma's op het internet, scripties, magazines en nieuwsbladen. Dit leverde een aantal spin-offs en namen van moederorganisaties op. Naast deze algemene zoekmethode is ervoor gekozen grote ondernemingen direct te benaderen met de vraag of uit hun organisatie spin-offs zijn ontstaan. Zo is een e-mail gestuurd naar alle bedrijven die voorkomen in de AEX en AMX index. De verwachting was op deze manier tientallen spin-offs te achterhalen. Het tegendeel was echter waar. Deze methode leverde maar een klein aantal spin-offs op. Een reden hiervoor is dat de benaderde bedrijven te groot zijn om direct de gevraagde informatie bij de hand te hebben. Daarnaast heeft de onwetendheid met betrekking tot het onderwerp en de vele enquêteverzoeken mogelijk ook een rol gespeeld.

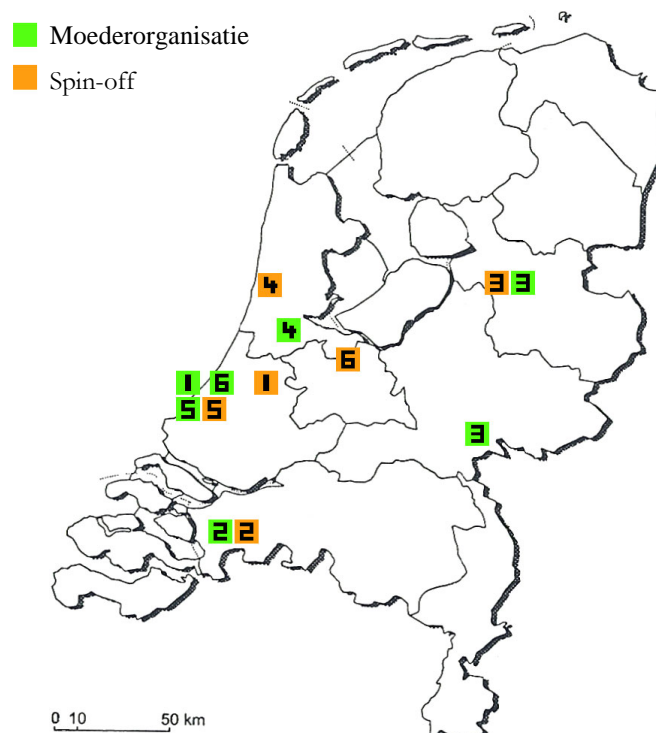


Figuur 3.1: De vier gebruikte methoden om spin-offs te achterhalen

De derde methode om nieuwe spin-offs te achterhalen, bestond uit het benaderen van kleinere ondernemingen in jonge, innovatieve sectoren. Allereerst zijn vijftig e-mails verstuurd naar biotechnologische bedrijven, verkregen via een bedrijvenlijst van European Biotech. Consultancy (2003). Daarna zijn 75 e-mails naar bedrijven gestuurd die in de lijst van FEM Business (2003) voorkwamen, met de vijftig snelst groeiende technologie bedrijven van 2002 en 2003. Verder is door middel van het

internetprogramma KvK Adressen van de Kamer van Koophandel een vijftigtal ondernemingen in jonge, innovatieve sectoren achterhaald. Er is contact gezocht met deze ondernemingen om uit te zoeken of er spin-offs tussen zaten. Tenslotte is binnen de eigen kennissenkring navraag gedaan of er voorbeelden van spin-offs bekend waren. Het rendement van deze laatste methode was relatief hoog, aangezien meer tijd en toelichting met betrekking tot het onderwerp mogelijk was.

Aan de hand van de verschillende methodes zijn in totaal dertig spin-offs achterhaald. De voor dit onderzoek gebruikte cases zijn geselecteerd uit deze gevonden spin-offs op basis van een viertal criteria: bedrijfsspin-off, sector, leeftijd en afstand ten opzichte van de moederorganisatie. In het eerste hoofdstuk is ingegaan op de keuze van alleen bedrijfsspin-offs. In hoofdstuk twee komt naar voren dat spin-offs relatief vaak voorkomen in jonge, innovatieve sectoren. De geselecteerde spin-offs zijn dan ook allen werkzaam in jonge, innovatieve sectoren. Het derde criterium is de leeftijd van de spin-off, waar een grens is gelegd tussen de één en tien jaar. De reden hierachter is ervoor te zorgen dat er nog voldoende kennis over het spin-offproces aanwezig is. Er is ook gekeken naar de vestigingsplaats van de moederorganisatie. Er is gekozen voor een combinatie van spin-offs die dicht bij de moederorganisatie zijn gevestigd en spin-offs die op een ruimere afstand van de moederorganisatie zijn gevestigd (figuur 3.2). Het krijgen van een zo breed mogelijk beeld van de achterliggende locatiefactoren is de reden achter deze combinatie van verschillende afstanden. Tenslotte is het van belang om bij het lezen van dit onderzoek er rekening mee te houden dat het spin-offs betreft die allen succesvol zijn. Dit is belangrijk voor de interpretatie van de resultaten aan het einde van dit onderzoek.



Figuur 3.2: Geografisch overzicht van de geselecteerde spin-offs met moederorganisaties

Er zijn zes spin-offs geselecteerd die in een even groot aantal cases behandeld worden. In bijlage I is een kort overzicht gegeven van de geselecteerde cases. De geselecteerde cases zijn:

- a. Maqsat gevestigd in Alphen aan den Rijn en ontstaan uit KPN in Den Haag.
- b. NDF Special Light Productions B.V. gevestigd in Roosendaal en ontstaan uit Philips in Roosendaal.
- c. Taxon gevestigd in Zwolle en ontstaan uit Heidemij in Arnhem en Zwolle
- d. Biofuel B.V. gevestigd in Heemskerk en ontstaan uit Shell in Amsterdam
- e. Park-line B.V. gevestigd in Den Haag en ontstaan uit Tebodin in Den Haag
- f. YPCA gevestigd in Hilversum en ontstaan uit KPN in Leidschendam

3.2.3 Vragenlijst

Gebruik makende van de in hoofdstuk twee behandelde aspecten met betrekking tot de spin-off en de relatie met de moederorganisatie is een vragenlijst geconstrueerd voor de te houden interviews. Voordat de definitieve vragenlijst is opgesteld, is een oefeninterview afgenomen met een spin-off afkomstig van KPN. Bij dit gesprek is duidelijk aangegeven dat de respondent direct commentaar dient te geven op onduidelijkheden in de vragenlijst. Ook is achteraf gevraagd of de respondent het gevoel had dat alle zaken betreffende het spin-offproces en de vestigingsplaatskeuze aan bod zijn gekomen. De interviews zijn opgenomen, zodat naderhand eventuele fouten in de vragenlijst op te sporen zijn. Daarnaast zijn op deze manier ook uitspraken vastgelegd die tussendoor gedaan zijn en iets zeggen over onbewuste keuzes en invloeden. In bijlage II is de volledige vragenlijst weergegeven.

De respondenten hebben voor het interview een introductie ontvangen met uitleg over het onderzoeksdoel en een overzicht van de belangrijkste onderzoeksonderwerpen. De achterliggende gedachten is dat de respondent de gelegenheid heeft na te denken over de verschillende onderwerpen. Dit kan een bijdrage leveren aan een gefocust en effectief interview. Om te voorkomen dat de respondent reeds zijn antwoorden geformuleerd heeft is geen lijst met de letterlijke vragen meegestuurd. Tevens is getracht de openheid van de respondent te bevorderen door aan te geven dat persoonlijke meningen niet medegedeeld worden aan anderen.

Er is gebruik gemaakt van een gedeeltelijk gestructureerd interview. De vragenlijst bestaat uit zowel gesloten als open vragen. In het begin komen, zoals gebruikelijk is bij vragenlijsten, algemene inleidende vragen aan bod met betrekking tot de organisatiekenmerken van het bedrijf en persoonlijke kenmerken van de respondent (Baarda *et al.*, 2004). Daarna is getracht de vragenlijst de structuur te laten volgen van het spin-offproces. Dit betekent dat de verschillende fasen, die binnen het spin-offproces te onderscheiden zijn, een chronologisch verloop hebben.

3.2.4 Ervaringen tijdens de interviews en controle achteraf

Uit de interviews is gebleken dat de entrepreneurs bereid zijn uitvoerig in te gaan op het spin-offproces. De entrepreneurs hebben een eigen onderneming opgericht en zij vertellen dit met een zekere mate van

trots. Daarnaast zijn entrepreneurs niet altijd bewust van de ondersteuning die heeft plaatsgevonden. Dit is onder andere het gevolg van een negatieve kijk op de relatie met de moederorganisatie. Het gebruik van het spin-offproces draagt zodoende, naast inzicht in de onbewuste keuzes met betrekking tot de vestigingsplaats, ook bij aan een meer betrouwbaar inzicht in de relatie tussen de spin-off de moederorganisatie. De duur van de interviews varieerde van één tot anderhalf uur. De eerste twee interviews werden op cassetteband opgenomen en de resterende interviews werden door middel van een digitale memorecorder vastgelegd. Slechts één onderneming maakte bezwaar tegen de opname van het interview. Het opnemen van de interviews heeft er toe bijgedragen dat eventuele foutieve antwoorden opgespoord zijn. Verder zijn de resultaten van het onderzoek naar de respondenten teruggestuurd om eventuele verkeerde interpretaties te achterhalen en zodoende de betrouwbaarheid te verhogen. Bij eventuele onduidelijk- of onvolkomenheden is contact opgenomen met de betreffende onderneming.

3.3 Spin-off proces

Het doel is inzicht te krijgen in de vestigingsplaatskeuze van een spin-off en de rol van de moederorganisatie. Een methode om dit voor elkaar te krijgen is door in een interview met een entrepreneur vragen te stellen met betrekking tot de vestigingsplaats van de spin-off. Naar alle waarschijnlijkheid worden met name de bewuste keuzes en invloeden inzichtelijk gemaakt. De onbewuste keuzes en invloeden zijn moeilijker te achterhalen en worden onderbelicht. Het in kaart brengen van het oprichtingsproces van een spin-off kan dit probleem ondervangen.

<i>Fase</i>	<i>Inhoud</i>	<i>Het begin en einde van de fase</i>
Kansfase:	Hier is de basis gelegd van de aard van de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie.	Het ontstaan van het idee en het eerste haalbaarheidsonderzoek
Planfase:	Staat in het teken van het verzamelen van informatie over het startproces en markt.	Het opstellen van een ondernemingsplan en de presentatie aan deskundigen.
Realisatiefase:	Omvat het startklaar maken van de te richten onderneming.	De definitieve beslissing over de nieuw op nieuw op te richten onderneming en de start van de onderneming.

Tabel 3.1: De fasen in het spin-offproces

Het oprichtingsproces begint bij het idee een eigen onderneming te beginnen en eindigt met de daadwerkelijke start van de onderneming. Deze opstartperiode wordt doorgaans omschreven als de pre-start-up fase. Er is gebruik gemaakt van deze pre-start-up fase om een gedetailleerd overzicht te krijgen van het oprichtingsproces van een spin-off. Dit oprichtingsproces moet uiteindelijk ook de onbewuste keuzes en invloed van de moederorganisatie op de vestigingsplaatskeuze verduidelijken. Dit betekent dat ondersteuning na de oprichtingsfase niet meegenomen wordt in het onderzoek. Vanwege het feit dat dit onderzoek zich specifiek richt op spin-offs is de pre-start-up fase, het spin-offproces genoemd. Het ontstaansproces van een onderneming is vanwege de vele keuzes en beslissingen een uniek proces dat

nooit precies op dezelfde manier verloopt. Het spin-offproces is dan ook een verzameling van mogelijke stappen en handelingen die algemeen voorkomen bij het ontstaansproces van een onderneming. Het spin-offproces is verdeeld in drie fasen: de kansfase, de planfase en de realisatiefase (tabel 3.1).

De eerste fase in het spin-offproces is de kansfase. Deze fase is van groot belang voor de spin-off, omdat hier de basis wordt gelegd van de aard van de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie. Deze relatie is van belang voor de eventuele te verkrijgen ondersteuning en dit beïnvloedt op zijn beurt weer de slagingskans van de spin-off. Het begin van de kansfase is gekenmerkt door het ontstaan van een idee voor een nieuw product of dienst vanuit één of meerdere werknemers, de onderneming of een combinatie van beide. Bij de herkenning van het idee is ook gekeken naar de potentiële commerciële toepassing van het idee (Biopartner, 2004). Bij commerciële toepasbaarheid is het van belang dat nagedacht is over de exploitatie van de product en/of dienst (Söderling, 1999). Voor alle gevallen geldt dat de onderneming uiteindelijk getypeerd is als een spin-off. Deze keuze, voor een onderneming in de vorm van een spin-off, is onderdeel van het spin-offproces. De kansfase sluit af met een eerste haalbaarheidsonderzoek (Blom, 1996).

Wanneer uit het eerste haalbaarheidsonderzoek blijkt dat het oprichten van een onderneming een reële mogelijkheid is, begint de planfase. Deze fase staat vanaf het begin in het teken van het verzamelen van informatie over het startproces en de markt (Söderling, 1999). Centraal in deze fase staat het opstellen van een ondernemingsplan, met als doel een uiteenzetting van de plannen waar straks de onderneming uitvoortkomt (Blom, 1996; Dirks, 2002; Thurik, 2003). De opbouw van een ondernemingsplan bevat doorgaans onderdelen als achtergrondinformatie van de ondernemer, het marketingplan, het financieel plan en informatie over de op te richten organisatie (Blom, 1996; Kamer van Koophandel, 2004). Er worden bijvoorbeeld keuzes gemaakt met betrekking tot de rechtsvorm en de taakverdeling bij meerdere oprichters (Dirks, 2002). Daarnaast dient de entrepreneur informatie te vinden over welke resources nodig zijn en hoe deze het beste te achterhalen zijn. Indien duidelijkheid bestaat over welke resources nodig zijn, wordt contact gezocht met de moederorganisatie over eventuele te ontvangen ondersteuning in de vorm van resources. Er wordt ook gekeken naar alternatieve wegen om aan de benodigde resources te komen, in het persoonlijk netwerk en via investeerders. Wanneer alle gegevens verzameld zijn en een ondernemingsplan op tafel ligt, zijn deze gepresenteerd aan een panel van deskundigen, zoals Kamer van Koophandel, investeerders en/of moederorganisatie.

De derde fase van het spin-offproces, de realisatiefase, omvat de definitieve beslissing over de oprichting van de onderneming. Na dit besluit wordt het spin-offproces voortgezet of afgebroken. Doordat de entrepreneur vanaf nu veel tijd kwijt is met het daadwerkelijk startklaar maken van de nieuw op te richten onderneming, is dit ook een punt waarop veel entrepreneurs de moederorganisatie verlaten (Söderling, 1999). Er is een begin gemaakt met het tot in detail uitwerken van de plannen die in de planfase zijn gemaakt. Alle benodigde resources zijn verzameld en bij elkaar gebracht. Indien in de vorige fase overeenstemming is bereikt met de moederorganisatie over eventuele ontvangen ondersteuning, is in deze fase een begin gemaakt door de moederorganisatie met het geven van noodzakelijke steun. Afhankelijk

van de steun is gezocht naar geschikt personeel en is personeel aangenomen. Als de benodigde resources aanwezig zijn, kan de start van de onderneming plaatsvinden.

3.4 Vestigingsplaatskeuze

Het gebruik van het spin-offproces geeft een beeld van hoe de totstandkoming van een spin-off verloopt. De vestigingsplaatskeuze is een onderdeel van het spin-offproces en zit als het ware in het spin-offproces verweven. In elke fase van het spin-offproces is nagedacht over en zijn voorbereidingen getroffen voor de nieuw op te richten organisatie die direct of indirect invloed hebben op de vestigingsplaatskeuze. In de interviews zijn deze directe en indirecte invloeden inzichtelijk gemaakt. Tevens is in elke fase aandacht besteed aan de SoM locatiefactoren, waardoor getracht is de invloed van de moederorganisatie op de vestigingsplaatskeuze duidelijk te maken. Dit betekent echter niet dat andere locatiefactoren geen rol spelen bij de vestigingsplaatskeuze. Indien andere locatiefactoren een rol spelen in de vestigingsplaatskeuze, zijn deze voor zo ver mogelijk achterhaald door middel van het spin-offproces.

De vestigingsplaatskeuze is in dezelfde drie fasen als het spin-offproces onderzocht. Maar de vestigingsplaatskeuze kan ook nog op een andere manier zijn onderverdeeld volgens Stafford (1974) en Townroe (1976). Zij gingen in hun onderzoeken uit van het feit dat de vestigingsplaatskeuze bestaat uit een aantal beslissingen op verschillende geografische schaalniveaus. Zo maakte Townroe (1976) in zijn onderzoek gebruik van de begrippen regio, stad, ligging binnen de stad en gebouw als geografische schaalniveau. In het vervolg van dit onderzoek is gebruik gemaakt van Townroe's onderverdeling. Als een onderneming zich niet in het buitenland wil vestigen is de eerste stap in de vestigingsplaatskeuze het zoeken van een regio. De regio die gezocht wordt moet voldoen aan bepaalde locatiefactoren die voor de onderneming van belang zijn. Vervolgens is gezocht naar een geschikte stad en dit proces gaat door tot dat de definitieve locatie is gevonden. Uit de onderzoeken blijkt dat als bij de vestigingsplaatskeuze van geografische schaal is gewisseld, de relatieve betekenis van de locatiefactoren verandert.

<i>Geografische Schaal</i>	<i>Locatiefactoren</i>
Regio	Regionaal politiek beleid, toegang tot communicatie, personeel en afzetmarkt
Stad	Transport en communicatie, relatie met de moederorganisatie, arbeidsaanbod, -kosten en -training, aanvoer van grondstoffen, toegang tot (overheids) diensten, factoren die het leven veraangenamen
Buurt	Stedelijk gebied, fysieke kenmerken, eigendomsrecht, de beschikbaarheid van kantoorruimte, toegang tot diensten en prijs
Gebouw	Constructie, aankleding, verwarming en licht, kantoor benodigdheden, voldoende ruimte en eigendomsrecht

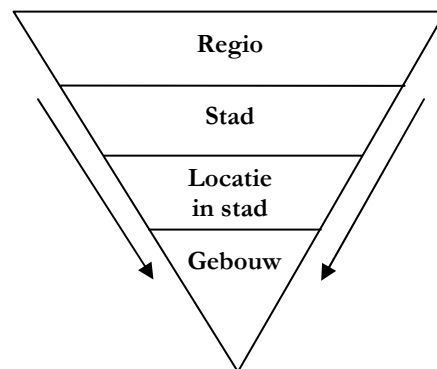
Tabel 3.2: Fasen in het locatie beslissingsproces op basis van geografische schaal

Bron: Townroe, 1976, p: 54-71

De onderzoeksresultaten van Townroe (1976) zijn samengevat in een tabel 3.2. In deze tabel staat bij iedere geografische schaal vermeld welke locatiefactoren relatief gezien het meest van belang zijn.

Wanneer de SoM locatiefactoren vergeleken zijn met de volgens Townroe bijbehorende geografische schaalverdeling, kunnen deze in twee verschillende geografische schaalniveaus worden onderverdeeld. Personeel en afnemers zijn SoM locatiefactoren die relatief meer van invloed zijn op een te kiezen regio. Daarentegen zijn leveranciers, facilitaire ondersteuning en sociale relaties SoM locatiefactoren die belangrijker zijn bij het kiezen van een stad.

De onderzoeken van Stafford (1974) en Townroe (1976) laten zien dat de vestigingsplaatskeuze meer is dan alleen de drie fasen uit het spin-offproces. Bij het bepalen van de vestigingsplaatskeuze dient rekening gehouden te worden met het feit dat de entrepreneur zijn vestigingsplaatskeuze steeds meer verfijnt. Figuur 3.3 geeft aan hoe de ‘verfijning’ in zijn werk gaat. De mogelijkheid bestaat dat deze verfijning over verschillende fasen van het spin-offproces verloopt. Het is waarschijnlijker dat de verfijning begint in de planfase, omdat in de planfase intensiever nagedacht wordt over de vestigingsplaatskeuze. Daarnaast is het mogelijk dat de locatiefactoren die in de verschillende cases gevonden zijn op verschillende geografische schaalniveaus van toepassing zijn.



Figuur 3.3: Verfijning van de geografische schaalniveaus onderscheiden door Townroe (1976) tijdens de vestigingsplaatskeuze.

Net zoals bij het spin-offproces is ook bij de vestigingsplaatskeuze binnen elke fase aangegeven welke mogelijke stappen en handelingen plaats kunnen vinden. Zo is in de kansfase over het algemeen weinig aandacht besteed door de entrepreneur aan de vestigingsplaatskeuze. Het is wel mogelijk dat van begin af aan bepaalde invloeden aanwezig zijn die later ook de vestigingsplaatskeuze (mede) bepalen. In het begin van de planfase vindt de eerste oriëntatie plaats met betrekking tot een eventuele vestigingsplaats. Voor het ondernemingsplan is het immers van belang dat er een omschrijving gegeven is van de gezochte locatie. Daarnaast wordt tijdens de gesprekken met de moederorganisatie bekeken of zij een directe bijdrage kunnen leveren aan een eventuele vestigingsplaats. Aan het einde van de planfase is het voor de entrepreneur duidelijk aan welke eisen de omgeving van de vestigingsplaats en de vestigingsplaats zelf moeten voldoen. Tevens is een begin gemaakt met het zoeken van een geschikte vestigingsplaats. In de realisatiefase is het zoekproces naar een vestigingsplaats geïntensiveerd. Er moeten tussentijds meerdere keuzes gemaakt worden. Bij elke keuze is gekeken welke optie binnen de verschillende geografisch

schaalniveaus het best aan de eisen voldoet. Tenslotte is door de entrepreneur in deze fase de definitieve vestigingsplaats gekozen.

3.5 Conclusie

Onderzoek naar de vestigingsplaatskeuze van spin-offs kan gekarakteriseerd worden als kwalitatief onderzoek. Voor het uitvoeren van dit kwalitatief onderzoek is gekozen voor een meervoudige casestudy. Bewuste en onbewuste beslissingen maken het oprichtingsproces en de vestigingsplaatskeuze complexe thema's. Door het gebruik van een gedeeltelijk gestructureerd interview is inzicht gegeven in deze complexe thema's. Een andere manier om te voorkomen dat alleen de bewuste keuzes en invloeden inzichtelijk worden gemaakt is gebruik gemaakt van het spin-offproces. Dit proces begint bij het idee een eigen onderneming te beginnen en eindigt met de daadwerkelijke start van de onderneming. In dit oprichtingsproces zijn drie fases te onderscheiden: de kansfase, de planfase en de realisatiefase. Het spin-offproces moet gezien worden als een verzameling van mogelijke stappen en handelingen die algemeen voorkomen bij het ontstaansproces van een onderneming.

De vestigingsplaatskeuze is een onderdeel van het spin-offproces en zit als het ware in het spin-offproces verweven. In elke fase van het spin-offproces is nagedacht over en zijn voorbereidingen getroffen voor de nieuw op te richten organisatie die direct of indirect invloed hebben op de vestigingsplaatskeuze. De verwachting is dat de vestigingsplaatskeuze in het begin van het spin-offproces weinig tot geen aandacht krijgt. Met name in de plan- en realisatiefase houdt de entrepreneur zich steeds intensiever bezig met de vestigingsplaatskeuze. Tenslotte dient bij het bepalen van de vestigingsplaatskeuze rekening gehouden te worden met het feit dat de entrepreneur zijn keuze steeds meer verfijnt. De vestigingsplaatskeuze bestaat uit een aantal beslissingen op verschillende geografische schaalniveaus: regio, stad, ligging binnen de stad en gebouw. De gekozen methode en onderdelen van de opzet van dit onderzoek dienen er te samen voor dat de vestigingsplaatskeuze van spin-offs zo inzichtelijk mogelijk wordt gemaakt.

4 De achtergronden van de spin-offs

4.1 Inleiding

Interviews met spin-offs maken onderdeel uit van dit kwalitatieve onderzoek. Hoofdstuk vier beschrijft de resultaten van de interviews, die in de periode maart 2005 tot en met mei 2005 hebben plaatsgevonden, met zes entrepreneurs die een spin-off hebben opgericht. De paragrafen 4.2 tot en met 4.7 bespreken de cases en hierbij is het, in het vorige hoofdstuk besproken, spin-offproces als leidraad gebruikt. Naast inzicht in de complexiteit van het oprichtingsproces komt ook de vestigingsplaatskeuze aan bod.

4.2 Maqsat

Maqsat is een onderneming die actief is op het gebied van de satellietcommunicatie. De onderneming, waar op dit moment vijf personen werkzaam zijn, werd in 2000 in Den Haag opgericht. Na twee keer het alleen geprobeerd te hebben, slaagde voor de entrepreneur de derde poging richting het ondernemerschap. Dit gebeurde met nog twee andere compagnons waarvan één de spin-off later zou verlaten. Allen waren afkomstig van KPN in Den Haag en beschikten over specialistische kennis. Volgens de entrepreneur biedt KPN vele mogelijkheden om een carrière op te bouwen, maar daar staat de negatieve bedrijfscultuur tegenover. Wanneer je eenmaal een stempel hebt, kom je daar niet gemakkelijk vanaf. Vlak na de start van Maqsat vond een verhuizing plaats van Den Haag naar Hoofddorp. Deze locatie werd in 2003 verlaten voor de huidige vestigingsplaats in Alphen aan de Rijn.

Kansfase

Het idee voor Maqsat ontstond medio 1999. De beweegredenen die ten grondslag lagen aan de oprichting van Maqsat waren divers. Enerzijds waren de keuzes om entrepreneur en financieel onafhankelijk te zijn van belang, anderzijds werd de entrepreneur gedwongen door inkrimping van de afdeling. Allereerst werd gezocht naar gaten in de markt, maar dit bleek lastiger dan gedacht. Bij de moederorganisatie bestonden de werkzaamheden onder andere uit consultancy en het lag dan ook voor de hand hiermee te beginnen. Deze keuze werd versterkt doordat de moederorganisatie Maqsat inhuurde voor consultancy werkzaamheden. De moederorganisatie was namelijk in de problemen gekomen door een grote uitstroom van personeel. Na verloop van tijd ontstond frictie tussen de entrepreneurs over de te kiezen richting van de onderneming. Twee van de drie entrepreneurs wilden meer diensten gaan leveren in plaats van aan de consultancykant te blijven. De reden hierachter was dat wanneer het economisch slechter gaat bedrijven het eerst besparen op consultancy. Maqsat ging zich meer toeleggen op andere diensten, maar hiervoor was wel een locatie nodig voor een grondstation om deze diensten te kunnen leveren.

Planfase

Op het gebied van het maken van plannen en het inventariseren van resources is door Maqsat geen gebruik gemaakt van externe adviseurs. Op het financiële gedeelte na, ging het verzamelen van resources in de beginfase gemakkelijk. Financiën waren van essentieel belang voor het opstarten van nieuwe diensten voor Maqsat. Met name een grondstation met antenne en de inkoop van capaciteit, in de vorm van megahertz, bij satellietbedrijven vergde in het begin een grote investering. Via de sociale contacten van één van de mede-entrepreneurs werd het mogelijk de opstart uit eigen middelen te financieren. Specialistisch personeel is van groot belang voor Maqsat. Nadat in eerste instantie met drie entrepreneurs werd begonnen, werd als snel een 'system engineer' aangetrokken vanuit de moederorganisatie. Dit gebeurde overigens niet met medewerking van de moederorganisatie en het zou ook blijven bij deze persoon. Naast financiën en personeel was ook het netwerk van belang en dit werd door de drie entrepreneurs meegenomen vanuit de moederorganisatie. De entrepreneurs hebben de moederorganisatie nooit benaderd voor ondersteuning bij het opzetten van de Maqsat vanwege het mogelijke verlies van onafhankelijkheid. Maar er waren volgens de entrepreneur meerdere redenen:

"We waren te eigenwijs denk ik. Wij vonden dat we het beter konden. Daarnaast kun je ons niet vergelijken met een grote onderneming als KPN. Met andere woorden KPN zou het nooit doen zoals wij het doen. Wij zetten iets neer en dat doen we met de minst mogelijke kosten. KPN zou iets neerzetten en dat kost miljoenen. Daarna wordt pas gekeken of ze er geld mee kunnen verdienen."

Ondanks dat Maqsat en de moederorganisatie actief zijn in dezelfde sector, zijn het geen concurrenten van elkaar. Door de kleine omvang van Maqsat is het niet mogelijk de grote klanten die de moederorganisatie bedient aan te kunnen. De onderneming richt zich dan ook op distributienetwerken en de middelgrote klanten. Dit is ook de reden waarom geen klanten zijn meegenomen van de moederorganisatie.

Realisatiefase

Het definitieve besluit tot oprichting van Maqsat viel tegelijk met het ontslag van de entrepreneur. Daarvoor had hij een halfjaar lang de voorbereidingen voor Maqsat gecombineerd met zijn werkzaamheden bij de moederorganisatie. Korte tijd na de oprichting van de onderneming in Den Haag zijn de entrepreneurs op zoek gegaan naar grotere kantoorruimte. Deze vestigingsplaatskeuze werd beïnvloed door de locatie van het grondstation. Deze locatie werd in Amsterdam nabij de AMS-IX gevonden. Een ideale locatie vanwege het feit dat het grondstation op een datacenter staat en hierdoor geld, voor het leggen van kabels, bespaard is. Om niet te ver van dit grondstation af te zitten werd de vestigingsplaatskeuze beperkt tot de regio Amsterdam. Daarnaast wilde de entrepreneurs niet thuis werken en werd besloten een locatie te zoeken die voor allen wat betreft de afstand goed bereikbaar was. Vanwege de hoge kantoorkosten is gekeken in een ring buiten Amsterdam en is Maqsat in Hoofddorp terecht gekomen. Onder invloed van de verkeerscongestie rond Hoofddorp en de mogelijkheid elders goedkopere kantoorruimte te huren heeft de directie van Maqsat doen besluiten de onderneming te verhuizen naar de huidige vestigingsplaats in Alphen aan de Rijn.

Toekomst

Tussen Maqsat en de moederorganisatie is geen sprake meer van een actieve relatie. Alleen op nieuwe voorwaarden kan eventueel sprake zijn van werkzaamheden door Maqsat bij de moederorganisatie. Op dit moment wordt gewerkt aan het opzetten van een nieuw systeem. Dit betekent uitbreiding van de onderneming, maar dit kan pas echt gestalte krijgen wanneer een partner gevonden is die een grote financiële bijdrage kan leveren. Uitbreiding op de huidige locatie en eventuele bedrijfsverplaatsing hangen hiermee samen.

4.3 Taxon

Taxon is een onderneming die zich bezighoudt met lokale belastingen en waardering onroerende zaken (WOZ). Deze onderneming is in 1997 in Zwolle opgericht. Ervaring op het gebied van ondernemerschap heeft de entrepreneur verkregen vanuit de agrarische sector. Naast zijn functie bij zijn voormalige werkgevers de Rijksdienst voor de IJsselmeerpolders en de Heidemij, heeft de entrepreneur een boerderij geleid. Op het moment dat de entrepreneur, samen met vier andere werknemers van Heidemij, startte met de oprichting van Taxon was hij adjunct-directeur van een werkmaatschappij die gespecialiseerd was in onroerende zaken. Gezien de 120 medewerkers en de meerdere BV's, die de verschillende diensten van Taxon herbergen, heeft Taxon sinds de oprichting een snelle groei doorgemaakt. De relatie met de moederorganisatie is direct vanaf de start verslechterd, omdat Taxon zich ging toeleggen op dezelfde activiteiten.

Kansfase

In 1995 werd de wet WOZ van kracht en dit hield in dat alle onroerende zaken één keer in de vier jaar gewaardeerd moeten worden. Bij de entrepreneur en een aantal andere werknemers ontstond de opvatting dat dit product in de toekomst een toegevoegde waarde moet hebben voor meerdere doeleinden. Om deze verbreding mogelijk te maken moet, naar een actuele waarde gegaan worden in plaats van een peildatum één keer in de vier jaar. Dit betekent dat overgestapt moet worden op geautomatiseerde waardebepaling door middel van het actualiseren en opbouwen van een model. Op dat moment was de noodzaak voor een nieuw waarderingssysteem niet direct aanwezig en Heidemij toonde dan ook weinig interesse voor innovatieve investeringen. Dit werd voor een deel veroorzaakt doordat vastgoed langzaam uit de core-business van Heidemij verdween. Dit was weer het gevolg van de internationalisering van Heidemij, waardoor een versmalling van specialisaties ontstond waar vastgoed geen onderdeel van uitmaakte. Ook de overname van Heidemij door Arcadis kon de afnemende aandacht voor vastgoed niet doen keren. Deze afbouw en de negatieve houding van de Heidemij om te investeren in een innovatief product waren een motivatie voor de vijf werknemers om Taxon op te richten. Daarnaast was een bepaalde drang aanwezig om te laten zien dat met een andere benadering toch een goede dienstverlening neergezet kon worden.

Planfase

Het ondernemersplan heeft een bijdrage geleverd aan de succesvolle oprichting van Taxon. Veel van de onderdelen van het ondernemingsplan zijn ook daadwerkelijk uitgekomen. Gemeenten zijn van het begin

af de belangrijkste klanten geweest. De invoering van de wet WOZ in 1995 bracht met zich mee dat gemeenten deze wet moesten gaan uitvoeren. In deze periode ontstond veel werk en bedrijven namen te veel opdrachten aan. Zoveel zelfs dat ze gemaakte afspraken niet meer konden nakomen en in de problemen kwamen. Om dit te voorkomen zijn strakke richtlijnen in het ondernemingsplan opgenomen met betrekking de groei van de onderneming. In het begin telde Taxon dertig klanten en dit is inmiddels geleidelijk uitgegroeid naar zestig klanten. Het netwerk van de entrepreneurs heeft hierin een belangrijke rol gespeeld:

“Het belangrijkste bij de start waren de relaties die je toen al had en de relaties die je ging bouwen om daar het vertrouwen te krijgen. Vanwege het feit dat gemeenten over het algemeen op zekerheid koersen is vertrouwen voor hun van groot belang. Doordat onze namen bekend waren bij veel gemeenten, waren ambtenaren sneller bereid ons opdrachten te gunnen.”

In het begin van het oprichtingsproces was veel informatie nodig om waardebevestigingen te kunnen gaan uitvoeren. Hiervoor is veel personeel nodig geweest die voor het merendeel via sociale contacten zijn verkregen. Maar ook via de Heidemij is personeel verkregen net als materialen die tijdens de werkzaamheden in de moederorganisatie gebruikt werden. Vanwege het feit dat beide ondernemingen zware concurrenten van elkaar zijn geworden, heeft er nooit ondersteuning plaats gevonden. Het voortbestaan van een onderneming kan in gevaar komen wanneer één van de entrepreneurs de onderneming verlaat of komt te overlijden. Dit risico neemt toe naarmate meer entrepreneurs betrokken zijn. In het geval van Taxon waren vijf entrepreneurs betrokken. Door het gebruik van juridisch advies in de oprichtingsfase is getracht dit probleem voor te zijn.

Realisatiefase

Bij het nemen van ontslag kwam de entrepreneur in contact met de latere mede-entrepreneurs van Taxon. Zij hebben nog een aantal maanden doorgewerkt alvorens zij de overstap maakte. Op de waardedeskundige na is er geen sprake van specialistisch personeel. De vestigingsplaatskeuze is dan ook niet beïnvloed door de factor personeel. Wel heeft een hoger arbeidsmoraal in het Noorden de vestigingsplaatskeuze positief beïnvloed. Vier van de vijf entrepreneurs wilden niet verhuizen vanwege de kinderen en/of partner. Vervolgens is door middel van de kaart van Nederland een locatie gezocht die voor alle entrepreneurs wat betreft de afstand het beste voldeed. Bij de keuze van Zwolle als vestigingsplaatskeuze is ook rekening gehouden met de toekomstige klanten. Zo bood het marktaandeel in het Noorden, Oosten en het Midden van Nederland de beste mogelijkheden. De stijging van het aantal gemeenten als klanten in het Westen en het Zuiden van het land heeft tot gevolg gehad dat in deze regio's twee nevenvestigingen werden geopend.

Toekomst

Er heeft inmiddels een discussie plaatsgevonden over de toekomst van de wet WOZ, waarin zelfs gepleit werd voor de afschaffing van de wet WOZ. Dit zou een bedreiging betekenen voor het voortbestaan van Taxon. Uiteindelijk kreeg deze discussie een positieve wending voor Taxon doordat afgesproken werd dat

de vierjarige waarderingscyclus in 2007 omgebouwd gaat worden naar een jaarlijkse cyclus. Dit betekent dat het idee, dat aan de basis lag van de oprichting van Taxon, volledig tot zijn recht komt.

4.4 Park-line

Park-line is een in Den Haag gevestigde onderneming die digitale parkeerdiensten aanbiedt waaronder het betalen van parkeergeld door middel van een mobiele telefoon. Park-line is in september 2001 opgestart door twee entrepreneurs. Beiden waren daarvoor werkzaam bij Tebodin, een ingenieursbureau in Den Haag gespecialiseerd in de bouw, weg- en waterbouw en de petrochemie. Na acht jaar bij de moederorganisatie gewerkt te hebben besloten de entrepreneurs, ondanks de goede verstandhouding met de toenmalige werkgever, voor zichzelf te beginnen. De keuze voor twee entrepreneurs was doelbewust vanwege het feit dat beide personen elkaar goed aanvulden. Dit wordt als een voordeel beschouwd, aangezien hierdoor vaker en sneller een positieve relatie met de klant opgebouwd is. De klantenkring van Park-line bestaat hoofdzakelijk uit gemeenten in Nederland en daarnaast een aantal projecten in België en Engeland. Op dit moment telt de onderneming elf medewerkers.

Kansfase

De beide entrepreneurs werkten niet samen binnen de moederorganisatie. Een beter contact ontstond tijdens een werkverblijf in het buitenland, waar ideeën uitgewisseld werden die zij niet kwijt konden binnen de moederorganisatie. In dezelfde periode werd in Nederland infrastructuur aangelegd in de vorm van glasvezelkabels. Deze ontwikkeling zette beide entrepreneurs tot nadenken en het idee was toen:

“...als zoveel glasvezelkabel in de grond ligt en er zijn zoveel partijen die hier actief geld uit moeten verdienen, moeten er wel diensten uit ontstaan anders verdien je dat geld nooit terug.”

Het basisidee werd het ontwikkelen van een mobiele kassa waarmee gebruikers door middel van de mobiele telefoon diensten konden gaan betalen. Om niet afhankelijk te zijn van ondernemingen die zelf diensten aanbieden, werd een eigen dienst ontwikkeld. Belangrijk hierbij was dat deze dienst niet afhankelijk moest zijn van het economisch klimaat en dit werd gevonden in parkeren. Er is contact opgenomen met de moederorganisatie over mogelijke samenwerking, maar zij hadden geen interesse in het innovatieve plan. Overtuigd van het succes van het nieuwe product namen beide entrepreneurs ontslag, ondanks dat de entrepreneurs naar alle tevredenheid werkzaam waren bij de moederorganisatie. Avontuur is een stimulans geweest om door te zetten, maar ook onafhankelijkheid en de mogelijkheid meer geld te verdienen hebben een rol gespeeld.

Planfase

Er zijn weinig plannen gemaakt voor de op te richten onderneming. Van belang voor het doorzetten van het project waren de gesprekken met een aantal gemeenten. Zij gaven aan gebruik te willen maken van het parkeersysteem als dit gerealiseerd zou worden. De meeste aandacht ging dan ook uit naar de gemeenten en niet naar de eindgebruikers, de parkeerders. Verwacht werd dat de nieuwe dienst zo handig zou zijn dat er geen reclame voor gemaakt hoefde te worden. Veel tijd ging zitten in de haalbaarheid en de uitvoering

van het technische gedeelte van de nieuwe dienst. Dit valt terug te vinden in de personele bezitting, die in het begin van de oprichting technischer van aard was. Later lag de nadruk op projectleiders die nodig waren om de nieuwe techniek bij gemeenten te implementeren. De laatste jaren is het accent verschoven richting communicatie en marketing om nieuwe klanten te werven. Personeel heeft een belangrijke rol gespeeld bij de oprichting van Park-line. In het begin van Park-line waren alle werknemers afkomstig van de moederorganisatie. Om de techniek te kunnen ontwikkelen was veel geld nodig, maar dankzij de algemene positieve houding ten opzichte van de techniek in die periode waren er goede mogelijkheden om aan de benodigde financiën te komen. De moederorganisatie zelf heeft geen ondersteunende rol gespeeld, maar er is nog wel een positief contact met de voormalige werkgever.

Realisatiefase

Nadat beide ondernemers ontslag namen, heeft het maar een paar maanden geduurd alvorens Park-line werd opgericht. Tijdens het dienstverband met de moederorganisatie was namelijk al veel voorwerk verricht. Op een gegeven moment ging het opvallen dat er veel tijd in de nieuwe onderneming werd gestoken en dat was voor de entrepreneurs het moment voor ontslag. Doordat in het begin alle medewerkers afkomstig waren van de moederorganisatie, dat overigens ook gevestigd is in Den Haag, is bij de vestigingsplaatskeuze rekening gehouden met de woonplaats van de medewerkers. Een nieuw huis en opgroeiende kinderen hebben ertoe bijgedragen dat de vestigingsplaatskeuze niet te ver van de huidige woonplaats gezocht werd. Dit betekent niet dat er geen bereidheid was tot verhuizen volgens de entrepreneur:

“Ik voel me ook weer niet zo vastgebonden op één plek. Als ik in Amsterdam had gezeten had ik ook wel verhuisd. Maar het was wel erg makkelijk op dat moment.”

De vestigingsplaatskeuze heeft zich achteraf beperkt tussen Amsterdam, Den Haag en het gebied tussen beide steden. Toen de keuze uiteindelijk op Den Haag viel, is vanwege de gezellige sfeer gekozen voor het centrum en niet bijvoorbeeld voor een industrieterrein.

Toekomst

De belangrijkste ontwikkeling op dit moment is het bereiken van een landelijke dekking. Amsterdam speelt hier een belangrijke rol in, omdat Amsterdam als klant een verdriedubbeling van het klantenbestand zou betekenen. Indien dit gebeurt, wordt naar alle waarschijnlijkheid een nieuwe vestiging in Amsterdam geopend. Daarnaast zijn ook onderhandelingen gaande in Spanje en Italië. Tenslotte vind dit jaar een verhuizing binnen Den Haag plaats. Er wordt een ruimer pand betrokken niet al te ver van de huidige vestigingsplaats.

4.5 Biofuel

Biofuel is een onderneming die zich richt op de ontwikkeling van olie uit biomassa. De ontwikkeling van dit project neemt veel tijd in beslag en op dit moment is dan ook geen sprake van een commerciële toepassing. Na 33 jaar bij Shell gewerkt te hebben is de entrepreneur in 1996 met pensioen gegaan. In het

zelfde jaar is hij samen met een andere collega, die inmiddels ook gepensioneerd was, begonnen met de oprichting van Biofuel. Biofuel is op dit moment gevestigd in Heemskerk aan het woonadres van de entrepreneur.

Kansfase

De moederorganisatie hield zich in de tachtiger jaren al bezig met het zoeken naar alternatieve energiebronnen, zoals de verwerking van biomassa. Als afdelingschef was de entrepreneur tot 1987 betrokken bij het op kleine schaal testen van het biomassaproces. Maar als gevolg van de lage olieprijs werd dit project stopgezet. Een aantal jaren later ontstond wederom de interesse bij de entrepreneur in de omzetting van biomassa in een handzame energiedrager. Beide entrepreneurs hebben nogmaals het biomassaproces geëvalueerd om eventuele toekomstige mogelijkheden te onderzoeken. De eerste resultaten van dit haalbaarheidsonderzoek waren positief en het onderzoek werd voortgezet. Toen in 1996 de entrepreneurs met pensioen gingen, kwam vanuit de moederorganisatie het verzoek verder te gaan met de ontwikkeling van het biomassaproces. Beide entrepreneurs gingen hiermee akkoord en richtte in 1996 de onderneming Biofuel op. De motivatie om Biofuel op te richten was drieledig. Doordat werknemers snel met pensioen gaan bij de moederorganisatie was het aantrekkelijk een zinvolle bezigheid te hebben voor tijdens deze periode. Daarnaast waren beide heren procesontwikkelaars en het biomassaproces was in dat opzicht een interessante activiteit. Tenslotte was het bezig zijn met een product van algemeen nut een stimulans voor de bedrijfsoprichting. Biofuel heeft als voornaamste doel het biomassaproces tot zijn commerciële eind te brengen. In dit kader zijn diverse ontwikkelingsprojecten opgezet met wisselende steun van partners. Shell, Stork, TNO en de overheid zijn hier in het begin bij betrokken geweest. Onder andere vanwege het positieve imago van duurzame energie bood de moederorganisatie de mogelijkheden hier verder mee te gaan. Zo heeft Biofuel een korte tijd bij de moederorganisatie in Amsterdam gezeten alvorens het in Heemskerk werd ondergebracht.

Planfase

Voor de onderneming Biofuel is geen ondernemersplan opgesteld. Wel is een plan van aanpak geschreven over hoe de ontwikkelingsfasen tot een commerciële onderneming kan eindigen. Totaal zijn er drie ontwikkelingsfasen waarvan de eerste van 1997 tot en met 2001 verliep. In 2004 werd de tweede ontwikkelingsfase afgerond en inmiddels is een begin gemaakt aan de derde fase die eindigt met het begin van de commerciële toepassing. Doordat activiteiten zijn uitbesteed aan TNO, universiteiten en andere instellingen, is personeel niet van belang voor Biofuel. Naast de twee entrepreneurs zijn er geen andere personeelsleden in dienst bij de onderneming. Financiën zijn in tegenstelling tot personeel van groot belang geweest in de oprichtingsfase. Door het gebruik van sponsors was de hulp van banken overbodig. Er is wel veelvuldig contact geweest met banken. Maar de mate van bereidheid van banken om te investeren in lange termijn ontwikkeling van nieuwe technologie is gering. Twee sponsors die bij het haalbaarheidsonderzoek begin jaren negentig al betrokken waren geweest zijn de Shell en Stork. Beide partijen participeerden in de eerste ontwikkelingsfase. Na deze eerste fase trokken Shell en Stork zich terug en dit betekende automatisch het einde van de ondersteuning vanuit de moederorganisatie. Er werd andermaal intensief gezocht naar nieuwe sponsors. Deze nieuwe partijen, waaronder Total als vervanger

voor Shell, werden ondergebracht in een consortium die zou gaan bestaan uit potentiële klanten voor de nieuw te ontwikkelen technologie.

Realisatiefase

Het feit dat Biofuel bestaat uit twee parttime werknemers die hun werkzaamheden aan huis kunnen uitvoeren heeft er toe bijgedragen dat voor de onderneming Biofuel geen vestigingsplaats is gezocht. Voor de derde ontwikkelingsfase is een nieuwe onderneming nodig die voorlopig HTU BV is genoemd. Deze onderneming verzorgt de licentie en de technische service van het biomassaproces. Voor de HTU BV is de vestigingsplaatskeuze wel van belang. Er is onder andere gekeken naar een kantoor op het oude labterrein van Shell aan het IJ. Het voordeel van deze locatie is dat personeel en kennis binnen handbereik zijn. De locatie aan het IJ ligt zowel centraal voor beide entrepreneurs als voor de eerste grote klanten, het Afval en Energie Bedrijf Amsterdam en de huisvuilcentrale in Alkmaar. De ligging van Schiphol neemt ook een belangrijke positie in bij de vestigingsplaatskeuze. Biofuel is de enige onderneming ter wereld die zich bezighoudt met duurzame energie uit biomassa. Het doel is dan ook deze technologie over de hele wereld te verspreiden. Een vestigingsplaats nabij Schiphol maakt het contact met het buitenland in de toekomst makkelijker en sneller.

Toekomst

Het consortium dat in de tweede ontwikkelingsfase is opgericht heeft als doel te blijven bestaan en straks aandeelhouder te worden in de nieuwe onderneming. Over de rol van de beide entrepreneurs van Biofuel is nog weinig bekend, behalve dan dat ze als aandeelhouders actief blijven. Tenslotte zijn er twee ontwikkelingen van belang die van invloed zijn op de onderneming, waarvan de olieprijs de eerste is. Wanneer de olieprijs hoog is en dat is al een aantal jaren het geval, dan heeft dat een positieve uitwerking op nieuwe duurzame energie activiteiten, die dan rendabel zijn. Ten tweede spelen de actuele ontwikkelingen met betrekking tot het klimaat, zoals het Kyoto protocol en het broeikas-effect, een positieve rol in de ontwikkeling van duurzame energie.

4.6 YPCA

YPCA is actief op het gebied van telefonische dienstverlening. Zij ontwikkelt sinds de oprichting in 2001 verschillende interactieve diensten en mobiele aspecten die hoofdzakelijk via spraak worden aangeboden. De onderneming kent twee werknemers die tevens de entrepreneurs zijn van YPCA. De entrepreneurs kennen elkaar uit de tijd dat ze samenwerkten bij Yellow, een jongerenplatform dat voor allerlei marketingdoeleinden is opgericht door KPN, TMF, Radio 538 en de Postbank. De ene entrepreneur was afkomstig van TMF/Radio 538 en de andere van KPN. Na het beëindigen van het Yellow project in 2001 werd YPCA opgericht in Leidschendam. Het bekendste product van YPCA is Eileen, een telefonische dienst die de zakelijke mobiele beller ondersteunt bij de organisatie van zijn dagelijkse werk en leven.

Kansfase

Het eerste idee dateert van 1999 tijdens werkzaamheden bij Yellow. Het was een drukke tijd waar mensen niet altijd in de gelegenheid waren specifieke boodschappen te doen. Beide entrepreneurs ondervonden dit

ook en zijn gaan nadenken voor een oplossing voor dit probleem. Dit was de aanleiding voor het idee van telefonische dienstverlening. De bedoeling was een dienst te ontwikkelen die bepaalde zaken voor de bellende klant regelt. Toen begin 2001 Yellow ophield te bestaan waren er twee opties. Beide entrepreneurs konden terug gaan naar hun oude werkgevers, respectievelijk TMF/Radio 538 en KPN, of ze konden voor zichzelf beginnen. Op dat moment was de arbeidsmarkt gunstig en was het risico van werkloosheid beperkt. Het feit eventueel later spijt te krijgen van het niet benutten van deze kans zorgde ervoor dat YPCA werd opgericht. Het idee werd gedeeld met meerdere vertrouwelingen, waaronder iemand binnen KPN. Deze contactpersoon zorgde ervoor dat beide heren bij het oude KPN Research, KPN Valley terecht kwamen. KPN gaf aan vertrouwen in het idee en in de onderneming te hebben. Daarnaast had KPN de technologie om het idee uit te voeren, maar deden daar niets mee. Beide partijen zagen in dat binnen KPN innoveren lastig zou zijn vanwege het logge en starre karakter. Er werd dan ook besloten een zelfstandige onderneming op te richten met ondersteuning vanuit KPN.

Planfase

Nadat een businessplan was geschreven, is samen met KPN gekeken welke bijdrage zij konden leveren. Zo bood KPN ook facilitaire ondersteuning in de vorm van een ingerichte kamer in Leidschendam. Door deze bijdrage werd de financieringsbehoefte kleiner en hebben beide entrepreneurs het resterende bedrag zelf bij elkaar gebracht. Naast contact met KPN Valley is ook contact geweest met banken, maar die waren terughoudend in het lenen van geld. Ze durven volgens Schotanus geen risico te nemen, omdat nu het goed gaat met YPCA er wel van alles mogelijk is. KPN stimuleerde enerzijds YPCA, anderzijds zorgde zij ervoor dat de nieuwe onderneming werd afgeremd. De ondersteuning droeg erbij dat de onderneming kon groeien, maar door het steeds laten aanpassen van het businessplan en het traag reageren op problemen en storingen werd de groei afgeremd. Beide ondernemers wilden verder met de nieuwe onderneming, maar liepen tegen het logge en starre karakter van KPN aan. Personeel is van ondergeschikt belang, omdat activiteiten zijn uitbesteed. Hierdoor kunnen beide ondernemers zich volledig richten op het bedenken van nieuwe concepten.

Realisatiefase

Facilitaire ondersteuning heeft de vestigingsplaatskeuze in eerste instantie bepaald. Dankzij de door KPN aangeboden accommodatie kon YPCA in Leidschendam beginnen. Maar er zou niet voor deze locatie gekozen zijn wanneer geen sprake was geweest van facilitaire ondersteuning. Beide ondernemers wilden vertrekken uit Leidschendam en dat had niet alleen te maken met dat klanten Leidschendam te ver weg vonden. Ook de afhankelijkheid van de moederorganisatie speelde een rol. Ondanks dat beide ondernemers weg wilden, werd niet actief gezocht naar een nieuwe locatie. Via een zakelijke relatie kwamen ze toevallig terecht in een bedrijfsverzamelgebouw op het Mediapark in Hilversum. De centrale ligging ten opzichte van de klanten en de eigen woonomgeving was een het grote voordeel van deze locatie. Er bestond ook de mogelijkheid in Arnhem te gaan zitten bij een call center die door YPCA wordt gebruikt. Hier is niet voor gekozen om de onafhankelijke uitstraling, die de ondernemers nastreven, te behouden.

Toekomst

Op dit moment is er geen relatie meer met KPN, omdat TNO KPN Valley heeft overgenomen. Er bestaat op dit moment een goed contact tussen de nieuwe aandeelhouder en YPCA. De relatie wordt wel als afstandelijker beschreven, omdat het contact via nieuwe mensen verloopt die de historie van YPCA niet hebben meegemaakt. Gebeurtenissen die van belang zijn voor het verdere verloop van de onderneming is de introductie van Eileen als consumentendienst. Daarnaast wordt gewerkt aan nieuwe concepten zoals de introductie van een magazine. Het voornemen is YPCA te laten groeien, maar de organisatie zelf klein te houden.

4.7 NDF

NDF Special Light Production BV is de volledige naam van de in Roosendaal gevestigde onderneming. NDF houdt zich bezig met de productie van Cold Cathode Fluorescent Lamps, afgekort CCFL. Een CCFL is een soort mini TL-buis dat gebruikt wordt in verschillende bedrijfssectoren, zoals de medische sector, hoogwaardige industrie, lucht- en ruimtevaart, noodverlichtingen en de decoratieve sector. Na wel ondernemersplannen te hebben gemaakt, maar die nooit uitgevoerd te hebben heeft de entrepreneur samen met een collega in 1999 NDF opgericht. Beiden waren daarvoor, naar volle tevredenheid, werkzaam bij Philips in Roosendaal.

Kansfase

Philips is begin jaren negentig gestart met de productie van Cold Cathode Fluorescent Lamps. In 1996 besluit Philips tijdens een grote reorganisatie te stoppen met de CCFL activiteiten. Hiermee zou een uniek project verdwijnen. De machines die gebruikt werden voor de productie zouden vernietigd worden en dit vernam één van de entrepreneurs. Beide entrepreneurs probeerde de CCFL activiteiten te behouden door in het niche segment te gaan zitten. Philips schrok van deze ideeën en reageerde terughoudend. Het was voor de nieuw op te richten onderneming van belang dat van Philips licenties werden verkregen. Het zou allemaal langer duren dan gepland. Philips is in de tweede helft van 1996 gestopt met haar activiteiten en NDF werd pas in mei 1999 opgericht. Dit was het gevolg van de reorganisatie binnen Philips waardoor er nieuwe managers kwamen. Met de komst van de LCD schermen zagen deze managers weer kansen voor het CCFL project. Dit alles vertraagde de mogelijkheid voor het verkrijgen van een licentie. Begin 1999 werd de licentie verkregen en dit was op zich al opmerkelijk, omdat het project tien patenten omhelsde en Philips zelden licenties aan derden verleent. De motivatie van de twee ondernemers was tweeledig. Enerzijds was er de innerlijke drijfveer om voor zichzelf te beginnen en anderzijds was er het durven nemen van risico's.

Planfase

Er kon gebruik gemaakt worden van de klantenlijst van Philips, maar doordat Philips opeens was gestopt met de productie in 1996 hadden deze klanten niet de behoefte zaken te doen met NDF. Er moest dus een totaal nieuw klantenbestand worden opgebouwd. Daarnaast bood Philips voor vijf jaar huisvesting aan en had het een terugkeergarantie in het contract van de licentie laten opnemen. Hier is niet op ingegaan om te voorkomen dat in situaties waar het slechter gaat met de onderneming niet direct terug

gevallen wordt op Philips. Zodoende blijft de onafhankelijkheid gewaarborgd. Financiering was in de oprichtingsfase van groot belang. Later werd personeel belangrijker, maar dit werd vanwege slechte ervaringen niet verkregen via Philips. NDF werd naast Philips goed ondersteund door adviseurs van SKB Eindhoven en de ING bank en zoals de entrepreneur aangaf:

“Een bedrijfsoprichting doe je niet alleen en kan ook niet alleen. Je hebt de mensen uit je omgeving nodig.”

Realisatiefase

In de periode 1996 tot en met 1999 zijn beide entrepreneurs blijven werken bij Philips tot het moment dat de licentie werd verkregen. Tussendoor werd de markt in de gaten gehouden door middel van een marktonderzoek. Bij de vestigingsplaatskeuze was het van belang in de buurt van Philips te blijven om toch bepaalde zaken voor elkaar te krijgen. Zo levert Philips grondstoffen die nodig zijn bij de productie van CCFL. Het betreft hier onder andere gassen, glas en kwikpillen. Daarnaast kan in geval van technische problemen hulp vanuit Philips geregeld worden. Het zou moeilijker zijn voor Philips om NDF te ondersteunen indien de vestigingsplaatskeuze verder weg had gelegen. De woonplaats van de entrepreneurs heeft ook een belangrijke rol gespeeld bij de vestigingsplaatskeuze. Tenslotte heeft ook de affiniteit van Roosendaal met licht er toe bijgedragen te blijven in deze stad.

Toekomst

Op dit moment heeft net een uitbreiding plaatsgevonden van het bedrijfspand. Twee naburige bedrijfspanden zijn bij het oorspronkelijke pand getrokken. Dit was noodzakelijk om in de toekomst te blijven groeien. Zeker met oog op de recente technologische doorbraak op het gebied van CCFL door NDF.

5 Spin-offproces

5.1 Inleiding

Een relatie tussen een spin-off en een moederorganisatie kan ontstaan door middel van ondersteuning vanuit de moederorganisatie. Maar er hoeft niet altijd sprake te zijn van ondersteuning om van een relatie te kunnen spreken. Entrepreneurs nemen ook resources en andere middelen mee zonder medewerking van de moederorganisatie. Aan de hand van een zestal cases is inzicht gegeven in het ontstaan en de inhoud van de relatie tussen een spin-off en een moederorganisatie. Bij de interpretatie van de resultaten dient rekening gehouden te worden met het feit dat het geen representatieve steekproef betreft. Allereerst bespreekt paragraaf 5.2 de algemene kenmerken van de entrepreneurs en de spin-offs. Daarna beschrijft paragraaf 5.3 de initiatiefnemers van het spin-offproces. Hierbij komen ook de motieven aan bod die tot de oprichting van de spin-off hebben geleid. Paragraaf 5.4 bekijkt de aard van de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie. Vervolgens presenteert paragraaf 5.5 een overzicht van de resources en andere middelen gebruikt voor de oprichting van de spin-offs. Afsluitend vindt in paragraaf 5.6 een analyse plaats van het spin-offproces.

5.2 Algemene kenmerken

Tabel 5.1 geeft een overzicht van een aantal algemene kenmerken van de entrepreneurs van de onderzochte cases. In alle gevallen was de respondent en zijn mede-entrepreneur(s) een man. Dit is in tegenstelling tot het onderzoek naar nieuw ondernemerschap in Nederland van Bosma *et al.* (2005) waaruit blijkt dat één op de drie ondernemers een vrouw is. Een verklaring is dat vrouwen relatief vaak in consumentgerichte sectoren actief zijn en de onderzochte spin-offs bevinden zich in andere sectoren (tabel 5.3). De gemiddelde leeftijd van startende ondernemers in 2004 was volgens de Kamer van Koophandel (2006) 36 jaar. De leeftijd van de entrepreneurs ligt in bijna alle cases hoger dan het gemiddelde.

<i>Kenmerken</i>	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
Geslacht entrepreneur	Man	Man	Man	Man	Man	Man
Leeftijd bij oprichting	51	47	37	58	33	35
Hoogste voltooide opleiding	LTS	HBO	HTS	Universiteit	Universiteit	HBO
Herstarter	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Ondernemersfamilie	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee

Tabel 5.1: De algemene kenmerken van de entrepreneur

Uit hetzelfde onderzoek van Bosma *et al.* (2005) blijkt dat hoger opgeleide ondernemers vaker betrokken zijn bij activiteiten op het gebied van ondernemerschap dan lager opgeleiden. Dit komt overeen met de onderzochte cases waarbij op één case na alle ondernemers een hbo- of universitaire studie hebben afgerond. Het is mogelijk dat de slagingskans van de nieuwe onderneming wordt vergroot bij een herstart (Van Gelderen, 1999). In dit onderzoek is in twee gevallen sprake van een herstart. Daarnaast is één entrepreneur afkomstig uit ondernemersfamilie.

<i>Kenmerken</i>	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
Aantal entrepreneurs	3	5	2	2	2	2
Samen gewerkt in de moederorganisatie	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Aantal medewerkers (exclusief entrepreneurs)	3	120	9	0	0	17

Tabel 5.2: Gegevens over de entrepreneurs en medewerkers

Tabel 5.2 toont gegevens met betrekking tot de entrepreneurs en medewerkers. Hieruit blijkt dat bij spin-offs meer groepsstarts gemaakt worden dan bij andere start-ups. In vier gevallen werd een onderneming opgericht door twee entrepreneurs en in twee gevallen meer dan twee. Vaak is dit een bewuste keuze geweest vanwege het feit dat de entrepreneurs elkaar aanvullen en/of behoefte hebben risico en succes te delen. De betrokkenheid van meerdere entrepreneurs heeft als gevolg dat beslissingen in onderling overleg genomen zijn. Belangrijke besluiten zijn dan ook een combinatie van verschillende meningen van de entrepreneurs. Het aantal medewerkers, exclusief de entrepreneurs, varieerde van nul tot en met 120 medewerkers. Dit aantal zegt weinig over de groei van de onderneming. In de cases waarbij geen medewerkers in dienst zijn, is werk uitbesteed.

<i>Spin-off</i>	<i>Sector^a</i>	<i>Kernactiviteit</i>	<i>Rechtsvorm</i>
Maqsat	Overige zakelijke dienstverlening	Satelliet communicatie	Meerdere BV's
Taxon	Verhuur van en handel in onr.g.	Waardebepaling	Holding + meerdere BV's
Park-line	Bouwnijverheid	Digitale parkeerdienst	Holding + meerdere BV's
Biofuel	Overige zakelijke dienstverlening	Duurzame energie	Meerdere BV's
YPCA	Overige zakelijke dienstverlening	Mobiele communicatie	Meerdere BV's
NDF	Vervaardiging van overige elektrische benodigdheden	CCFL's	Holding + meerdere BV's

Tabel 5.3: Algemene kenmerken van de spin-offs

^a Indeling is gebaseerd op de onderverdeling in afdelingen van de Kamer van Koophandel, 2005

Het verleden heeft uitgewezen dat spin-offs veelal voorkomen in jonge, innovatieve sectoren. Dit beeld komt overeen met de spin-offs in dit onderzoek (figuur 5.3). Meer dan helft van de spin-offs zijn

werkzaam in een jonge sector en alle kernactiviteiten bestaan uit innovatieve producten en/of diensten. Het hoge startkapitaal bij een aantal spin-offs heeft de entrepreneurs er niet van doen weerhouden een onderneming op te starten. Vaak vormt een hoog startkapitaal voor start-ups een barrière om een onderneming op te richten, maar dit geldt niet voor spin-offs. De kennis van en het vertrouwen in het innovatieve product en/of dienst heeft de entrepreneurs mede deze toetredingsdrempel doen overkomen. De werkervaring heeft er toe bijgedragen dat de spin-offs professioneel zijn opgezet. In alle cases met meerdere BV's en in een aantal gevallen ook met een holding.

5.3 Initiatiefnemers

In alle cases was het eerste initiatief afkomstig van de entrepreneur (tabel 5.4). Dit komt overeen met de bevindingen uit hoofdstuk twee, waaruit naar voren komt dat de entrepreneur de belangrijkste initiatiefnemer is bij het ontstaan van een spin-off. De moederorganisatie is bij de helft van de spin-offprocessen direct of indirect betrokken geweest. Bij Biofuel en YPCA was de moederorganisatie een partner in het oprichtingsproces. Bij YPCA werd de moederorganisatie uiteindelijk aandeelhouder met een minderheidsbelang. In de case van NDF was de moederorganisatie geen partner, wel was er contact tussen beide om de overgang van licenties en machines mogelijk te maken.

	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
1 ^e Initiatiefnemer	Entrepreneur	Entrepreneur	Entrepreneur	Entrepreneur	Entrepreneur	Entrepreneur
Betrokkenheid van de moederorganisatie	Geen	Geen	Geen	Direct	Direct	Indirect

Tabel 5.4: Overzicht van de initiatiefnemers en de betrokkenheid van de moederorganisatie

Uit hoofdstuk twee is gebleken dat de oprichting van een spin-off voor een groot deel te verklaren is door middel van pull factoren. Dit valt terug te vinden in tabel 5.5. Uit deze tabel komt naar voren dat in alle cases pull factoren gedeeltelijk of in zijn geheel ten grondslag hebben gelegen aan de oprichting van de spin-offs. In alle cases speelde meer dan één motief een rol. Het niet benutten van een innovatief idee is veelal de eerste aanleiding tot de oprichting van een spin-off. Het niet kwijt kunnen van innovatieve ideeën bij de moederorganisatie (Park-line, YPCA en Taxon) en het voorkomen dat innovaties dreigen te verdwijnen (Biofuel en NDF) zijn twee redenen geweest, die ervoor gezorgd hebben dat een innovatief idee tot een spin-off heeft kunnen leiden. Het hebben van meer mogelijkheden als entrepreneur dan als werknemer, is een ander motief dat in alle cases van invloed is geweest. De entrepreneurs van YPCA waren bijvoorbeeld samen gedetacheerd in een project dat ophield te bestaan. Zij hadden de keus terug te keren naar hun voormalige werkgevers of te kiezen voor het ondernemerschap om eerder bedachte ideeën tot uitvoering te brengen. Tenslotte is het leren kennen van de mede-entrepreneurs een belangrijke voorwaarde om tot een spin-off te komen. Entrepreneurs geven te kennen dat een spin-offoprichting door één persoon geen optie is geweest.

<i>Pull factoren</i>	<i>Push factoren</i>
Het benutten van innovatieve ideeën (5)	Afbouw van de afdeling (2)
Meer mogelijkheden als entrepreneur (6)	Ontevreden over de werksituatie (2)
Voordelen van onafhankelijk zijn (2)	
Leren kennen van de mede-entrepreneur (6)	

Tabel 5.5: De motieven voor de oprichting van de spin-off met tussen () het aantal keer dat het motief van toepassing is.

Naast pull factoren zijn ook push factoren van invloed geweest op de oprichting. Zo waren de entrepreneurs van Taxon en Maqsat ontevreden over de werksituatie. Daarnaast hebben Taxon en Maqsat gemeenschappelijk dat door verschuiving in de kernactiviteiten, de moederorganisatie minder interesse is gaan tonen in de afdelingen waar de entrepreneurs werkzaam waren. In het geval van Maqsat betekende dit dat personeel ontslagen werd en de afdeling in afgeslankte vorm verder ging. De afdeling van de entrepreneur van Taxon zou uiteindelijk helemaal verdwijnen. Beide entrepreneurs hebben in dat opzicht de situatie binnen de moederorganisatie goed ingeschat en een juiste keuze gemaakt om voor zich zelf te beginnen.

Entrepreneurs nemen het eerste initiatief tot de oprichting van een spin-off, maar de moederorganisatie is randvoorwaarden scheppend. Entrepreneurs leren hun mede-entrepreneurs kennen en doen kennis en innovatieve ideeën op via de werkzaamheden bij de moederorganisatie. De moederorganisatie vormt een omgeving waarbij entrepreneurs door voornamelijk pull factoren besluiten om voor het ondernemerschap te kiezen.

5.4 Type spin-off

Het type spin-off geeft inzicht in mogelijke te ontvangen ondersteuning. Hierdoor verschaft het type spin-off ook inzicht in de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie. Tabel 5.6 geeft een overzicht van de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie op het gebied van actieve sector, concurrenten, positie in de productieketen en het type spin-off. Park-line is de enige spin-off die niet werkzaam is in dezelfde sector als de moederorganisatie. Door in een andere productieketen actief te zijn, levert Park-line ook geen producten of diensten aan de moederorganisatie en is hierdoor als enige spin-off divergerend. De spin-off en de moederorganisatie kunnen in deze situatie weinig tot niet van elkaar profiteren en ondersteuning ligt dan ook niet in de lijn der verwachting.

Een verstoorde werksituatie had voor de entrepreneur van Taxon tot gevolg dat hij zijn opgedane ideeën niet kwijt kon binnen de moederorganisatie. Door deze ideeën toe te passen op de diensten van de moederorganisatie en onder te brengen in een nieuwe onderneming, voegt Taxon iets toe en is het een mutation spin-off. Het aanbieden van de aangepaste dienst aan dezelfde klanten als de moederorganisatie

maakt dat Taxon en de moederorganisatie concurrenten van elkaar zijn. Dit had als gevolg dat er geen ondersteuning vanuit de moederorganisatie heeft plaatsgevonden.

<i>Spin-off vs. moederorganisatie</i>	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
Werkzaam in dezelfde sector	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Concurrenten	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
De positie in de productieketen	Horizontaal	Horizontaal	-	Horizontaal	Verticaal	Horizontaal
Type spin-off	Complemen- tair (virtuous)	Mutation (vicious)	Divergerend (virtuous)	Complemen- tair (virtuous)	Complemen- tair (virtuous)	Complemen- tair (virtuous)

Tabel 5.6: Het type spin-off verklaard vanuit de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie

Biofuel en NDF kunnen wel op mogelijke steun van de moederorganisatie rekenen, ondanks dat beide actief zijn in dezelfde sector, respectievelijk duurzame energie en verlichting, als de moederorganisatie. Door zich te onderscheiden door middel van een uniek product kunnen de spin-offs een meerwaarde hebben voor de moederorganisatie. De moederorganisatie kan, door gebruik te maken van de spin-offs, meer producten en/of diensten aanbieden en zodoende klanten beter van dienst zijn. In de case YPCA kan de moederorganisatie als afnemer en/of leverancier voordeel hebben van het nieuwe product en/of dienst. YPCA bevindt zich namelijk verticaal binnen de productieketen. Vanuit deze positie is YPCA complementair aan de moederorganisatie en kan het interessant zijn voor de moederorganisatie om de spin-off te ondersteunen. Gezien de motieven die een bijdrage hebben geleverd aan de oprichting van Maqsat, zoals ontevredenheid met de werksituatie en een sterke drang naar onafhankelijkheid, is het niet waarschijnlijk dat Maqsat gebruik gaat maken van eventuele aangeboden ondersteuning vanuit de moederorganisatie. Dat ondersteuning in principe mogelijk is komt, doordat Maqsat zich richt op het midden- en klein segment in tegenstelling tot de moederorganisatie. Maqsat had volgens de entrepreneur ook nooit een concurrent van de moederorganisatie kunnen zijn:

“We zijn een te klein bedrijf om een heleboel eindgebruikers aan te kunnen in tegenstelling tot KPN. En de grote bedrijven zoals Shell en Buitenlandse Zaken kunnen we alleen maar via via met iemand anders aan. Dat is logisch, want zij zouden jou nooit accepteren als bedrijf. Die willen body hebben. Niet een klein bedrijfje die, in hun ogen, morgen failliet zou kunnen gaan.”

Spin-offs zijn over het algemeen werkzaam in dezelfde sector als de moederorganisatie. Toch betekent dit niet dat zij concurrenten van elkaar zijn. Door de toepassing van nieuwe innovatieve ideeën weet de spin-off zich te onderscheiden van de moederorganisatie en is veelal complementair aan de moederorganisatie. Deze complementariteit houdt de mogelijkheid open voor ondersteuning vanuit de moederorganisatie.

5.5 Resources en ondersteuning

Alvorens een spin-off wordt opgericht zijn bepaalde resources van doorslaggevend belang om een start mogelijk te maken. Welke resources van belang waren bij de start van de cases staat uiteengezet in tabel 5.7. Ondanks dat financiën in vrijwel alle cases van belang is geweest, zijn er verschillen tussen de cases wat betreft het belang van de overige resources. Zo is een netwerk van klanten en een organisatiestructuur voor Taxon van belang, een grondstation voor Maqsat, machines en licenties voor NDF en personeel voor Park-line. Iedere spin-off heeft zijn eigen kernactiviteiten en omdat het belang van resources per activiteit verschilt, variëren ook de benodigde resources.

<i>Resources</i>	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
Personeel	X		X			
Netwerk		X				
Organisatie		X				
Facilitair	X					X
Financiën	X		X	X	X	X

Tabel 5.7: Resources die van belang waren voor de oprichting van de spin-off

<i>Resources</i>	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
Personeel	X	X	X			
Netwerk	X	X				
Organisatie						
Facilitair		X				
Financiën						

Tabel 5.8: Resources verkregen via de moederorganisatie zonder ondersteuning

Het verkrijgen van resources kan op verschillende manieren plaatsvinden en één daarvan is via de moederorganisatie. Het hoeft niet altijd zo te zijn dat de moederorganisatie dit in de vorm van ondersteuning weggeeft of hier bewust aan meewerkt. Een aantal resources zijn eenvoudig, zonder medewerking van de moederorganisatie, te verkrijgen (tabel 5.8). Dit zijn resources die betrekking hebben op de persoon zelf. Netwerk en organisatie zitten in het hoofd van de entrepreneur en zijn gemakkelijk mee te nemen. Hier kan overigens niet altijd gebruik van gemaakt worden. De moederorganisatie van NDF stopte plotseling met de productie van CCFL's en dit werd niet gewaardeerd door de toenmalige klanten. Vanwege deze onvrede kon NDF geen gebruik maken van het oude klantenbestand en moest bij de oprichting opzoek naar nieuwe klanten. Personeel is ook een resource die te verkrijgen is via de moederorganisatie zonder dat het onderdeel uitmaakt van een vorm van ondersteuning. Personeel is een flexibele resource die, ondanks contracten, zonder toestemming van de moederorganisatie te verkrijgen is. Dat het overnemen van personeel niet altijd als een voordeel wordt beschouwd blijkt uit de case NDF:

“We wilden bewust geen personeel afkomstig van de voormalige werkgever. Onze eerste werknemer was afkomstig van Philips en dat klikte totaal niet. Wij willen de zuiverheid behouden, strak en zuiver.”

Financiën en faciliteiten, afkomstig van de moederorganisatie, zijn moeilijk zonder medewerking van de moederorganisatie te verkrijgen. Het betreft hier immer geld en fysieke objecten in eigendom van de moederorganisatie. Dit is de reden waarom bijna geen enkele spin-off op deze manier aan resources is gekomen. Alleen Taxon heeft materialen verkregen via de moederorganisatie zonder medewerking.

Naast de moederorganisatie zijn ook sociale relaties van belang voor het verkrijgen van resources. Maqsat heeft een deel zijn startkapitaal en zijn huidige kantoorpand verkregen door middel van sociale relaties. Taxon heeft als enige andere spin-off personeel verkregen, door gebruik te maken van sociale relaties. Tabel 5.9 geeft weer dat in geringe mate gebruik gemaakt is van sociale relaties als bron voor resources. Een reden hiervoor is dat spin-offs zich bezig houden met specifieke producten en/of diensten in veelal dezelfde sectoren als de moederorganisatie. De moederorganisatie is dan de makkelijkste bron om aan resources te komen. Daarnaast is de oprichting van een spin-off een samenwerking tussen meerdere entrepreneurs. De oprichting is hun project en ze weten wat ze daar voor nodig hebben. Zij willen zo min mogelijk mensen lastig vallen en zoals de entrepreneur van YPCA aangaf:

“We hadden er geen zin in om onze relaties lastig te vallen. Dat wilden we gescheiden houden.”

<i>Resources</i>	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
Personeel		X				
Netwerk						
Organisatie						
Facilitair	X ^a					
Financiën	X					

Tabel 5.9: Resources verkregen via sociale relaties

^a Een resource die bij de huidige vestigingsplaats een rol heeft gespeeld

Uit de vorige paragraaf is op basis van het type spin-off geprobeerd een inschatting te maken van mogelijk te ontvangen ondersteuning vanuit de moederorganisatie. Taxon als vicious spin-off en Park-line als divergerende spin-off konden op basis hiervan niet rekenen op ondersteuning. Deze verwachtingen komen overeen met tabel 5.10 waarin de ontvangen ondersteuning en andere goederen en diensten verkregen via de moederorganisatie staat uiteengezet. Maqsat kan als complementaire spin-off, eventueel op ondersteuning vanuit de moederorganisatie rekenen. Dit is niet gebeurd vanwege onverschilligheid vanuit de moederorganisatie en een afwijzende houding vanuit de spin-off. Ondanks dat de moederorganisatie niet beschouwd wordt als klant, worden vanaf de oprichting orders uitgevoerd voor de moederorganisatie. Deze orders, vooral bestaande uit consultancy, hebben er toe bijgedragen dat in de beginperiode van Maqsat omzet werd gedraaid.

<i>Spin-off</i>	<i>Ondersteuning vanuit de moederorganisatie</i>	<i>Ontvangen ondersteuning</i>	<i>Geen ondersteuning maar wel verkregen via de moederorg.</i>
Maqsat	Nee		Orders
Taxon	Nee		
Park-line	Nee		
Biofuel	Ja	Financiën	
YPCA	Ja	Faciliteiten, financiën en kennis	Orders
NDF	Ja	Technische ondersteuning	Grondstoffen, machines, licenties en orders

Tabel 5.10: Ontvangen ondersteuning en andere goederen en diensten verkregen via de moederorganisatie

Als complementaire spin-off zijn er ondersteuningsmogelijkheden voor Biofuel, YPCA en NDF. Voor YPCA geldt dat de moederorganisatie de voordelen zag van een spin-off en ze vertrouwen hadden in de entrepreneurs. Zij kregen een volledig ingerichte locatie, financiën en de benodigde kennis van de moederorganisatie. Het verkrijgen van faciliteiten maakte de financieringsbehoefte kleiner, waardoor de bijdrage van de moederorganisatie lager werd. Dit was aantrekkelijk voor de moederorganisatie, waardoor de samenwerking sneller verliep en de slagingskans werd vergroot. Maar toen eenmaal de onderneming was opgericht keerde het imago van de moederorganisatie zich tegen YPCA:

“We hadden een emailadres van KPN, je had de uitstraling van het pand dat je niet wilde van KPN. Iedereen zag ons als KPN’ers. Het is prima dat KPN aandeelhouder was, maar we wilden niet het logge KPN uitstralen. We wilden juist onafhankelijk zijn.”

Dit is in tegenstelling tot wat over het gebruik van het imago van de moederorganisatie is geschreven (Bernardt *et al.*, 2002; Hulsink, 2003). Hieruit komt naar voren dat spin-offs kunnen profiteren van het imago van de moederorganisatie. In dit geval is sprake van het tegenovergestelde. Een verklaring hiervoor is dat bedrijven hun zelfstandigheid proberen te behouden en dat bij voldoende resources de wil om onafhankelijk te zijn groter wordt (Stam, 2003).

Biofuel had voor het ontwikkelingsproces sponsors nodig. In de eerste fase van het proces was de moederorganisatie één van de financiers. Na de eerste fase zijn ze uit het project gestapt en is hun positie overgenomen door een concurrent van de moederorganisatie. In het geval van NDF was de moederorganisatie geschrokken van de plannen van de entrepreneurs en werd terughoudend gereageerd. De entrepreneurs hebben er drie jaar overgedaan om de licenties en machines te bemachtigen. Vanaf dat moment werd de houding van de moederorganisatie minder afwijzend en ontving NDF technische ondersteuning, huisvesting en een terugkeergarantie indien de nieuwe onderneming het niet zou redden. Van de huisvesting is geen gebruik gemaakt om onafhankelijkheid te waarborgen en van de terugkeergarantie is ook geen gebruik gemaakt:

“Ik heb de terugkeergarantie laten schrappen. Het opzetten van een onderneming gaat met ups en downs. Het zou misschien verleidelijk kunnen zijn wanneer het slechter ging er de brui aan te geven en terug te keren bij Philips.”

Het blijkt dat de moederorganisatie voor spin-offs de belangrijkste bron voor de verwerving van resources is. In drie cases was er sprake van ondersteuning en werden alle benodigde resources via de moederorganisatie verkregen (figuur 5.10). In de andere cases werden de benodigde resources verkregen via de moederorganisatie zonder ondersteuning (figuur 5.8). Daarnaast werd door de spin-offs zonder ondersteuning, in beperkte mate gebruik gemaakt van sociale relaties als bron van resources (figuur 5.9). Tenslotte is uit tabel 5.7 is gebleken dat financiën de belangrijkste resources voor de oprichting van de spin-off is. Maar het is niet mogelijk financiën mee te nemen vanuit de moederorganisatie zonder dat de moederorganisatie hier niet van bewust is. Dit is de reden dat in tabel 5.8 geen enkele spin-off financiën zonder ondersteuning heeft verkregen. Alleen Maqsat, Biofuel en YPCA hebben financiën verkregen via respectievelijk sociale relaties (tabel 5.9) en de moederorganisatie (tabel 5.10). De andere spin-offs hebben hun financiën verkregen via banken. De houding van deze banken is door een meerderheid van de entrepreneurs als teleurstellend ervaren. Met name het niet durven nemen van risico met betrekking tot beginnende innovaties is een punt van kritiek.

5.6 Conclusie

De moederorganisatie is op verschillende manieren betrokken bij het spin-offproces en vormt een essentieel onderdeel van dit proces. Entrepreneurs nemen het eerste initiatief tot de oprichting van een spin-off, maar de rol van de moederorganisatie is randvoorwaarden scheppend. Entrepreneurs leren hun mede-entrepreneurs kennen en doen kennis en innovatieve ideeën op via de werkzaamheden bij de moederorganisatie. De moederorganisatie vormt een omgeving waarbij entrepreneurs door voornamelijk pull factoren, zoals onafhankelijkheid en entrepreneur zijn, besluiten om voor het ondernemerschap te kiezen. Daarnaast zijn spin-offs hoofdzakelijk werkzaam in dezelfde sector als de moederorganisatie. Dit betekent doorgaans niet persé dat zij concurrenten van elkaar zijn. Door de toepassing van nieuwe innovatieve ideeën weet de spin-off zich te onderscheiden van de moederorganisatie en is veelal complementair aan de moederorganisatie. Deze complementariteit houdt niet alleen de mogelijkheid open voor ondersteuning, maar in de meeste gevallen vindt er ook daadwerkelijk ondersteuning plaats vanuit de moederorganisatie.

Een andere rol van de moederorganisatie is dat zij de belangrijkste bron vormt van resources voor spin-offs. Alle spin-offs hebben gebruik gemaakt van deze bron voor de verwerving van resources. In de helft van de gevallen gebeurt dit door middel van ondersteuning van de moederorganisatie. Indien ondersteuning plaatsvindt, hebben de spin-offs alle noodzakelijke resources door middel van deze ondersteuning verkregen. De andere helft van de spin-offs verkrijgt de resources zonder ondersteuning van de moederorganisatie. Een aantal van deze spin-offs hebben voor de resterende gedeelte van de benodigde resources gebruik gemaakt van sociale relaties. Maar het aandeel van resources verkregen via sociale relaties is klein ten opzichte van de resources verkregen via de moederorganisatie. De specifieke aard van de producten en/of diensten en het niet willen lastig vallen van sociale relaties zijn van invloed.

Uit het voorgaande blijkt dat het niet ontvangen van ondersteuning de spin-off er niet van weerhoudt resources te verkrijgen via de moederorganisatie. Er wordt echter wel minder resources afgenomen en meer gebruik gemaakt van sociale relaties. Minder ondersteuning leidt dus tot een groter gebruik van sociale relaties bij het verkrijgen van resources. Het voordeel van ondersteuning is dat alle benodigde resources via één bron te verkrijgen zijn. Een nadeel hierbij is dat een grote afhankelijkheid van de moederorganisatie ontstaat.

6 Vestigingsplaatskeuze

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk heeft als doel inzicht te verschaffen in de factoren die van invloed zijn op de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Eén van de aandachtspunten binnen deze keuze zijn de uit hoofdstuk twee geselecteerde SoM locatiefactoren. Paragraaf 6.2 bespreekt in hoeverre deze factoren betrokken zijn geweest bij de vestigingsplaatskeuze. Hierop aansluitend gaat paragraaf 6.3 in op de mate van verfijning die heeft plaatsgevonden bij de zoektocht naar een locatie. Paragraaf 6.4 staat in het teken van locatieveranderingen ten opzichte van de oorspronkelijke locatie. Paragraaf 6.5 bespreekt een aantal aspecten die betrekking hebben op de vestigingsplaatskeuze van een spin-off. Afsluitend vindt in de laatste paragraaf 6.6 een analyse plaats van de voorgaande paragrafen.

6.2 SoM locatiefactoren

In hoofdstuk twee zijn uit de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie locatiefactoren onderscheiden, de zogenaamde SoM locatiefactoren. Tabel 6.1 geeft weer in welke mate de SoM locatiefactoren betrokken zijn geweest bij de vestigingsplaatskeuze van de spin-offs. Sociale relaties zijn in vijf van de zes cases van invloed geweest op de vestigingsplaatskeuze. Ter wille van de eigen partner en kinderen en/of van de partner(s) en kinderen van de mede-entrepreneur(s) is een locatie gezocht in de nabijheid van de huidige woonplaats. Het niet hoeven verhuizen, zorgt ervoor dat de entrepreneur zich volledig kan richten op de nieuw op te richten onderneming. Dit brengt rust met zich mee, want zoals de entrepreneur van Park-line aangeeft:

“Bij de bedrijfsoprichting heb je al zoveel aan je hoofd. Als je dan ook nog eens gaat verhuizen naar een andere stad en je moet een nieuwe school regelen, werk voor je partner et cetera. Dan is echt alles nieuw. Wat dat betreft is het wel handig als een aantal zaken hetzelfde blijven.”

<i>SoM locatiefactoren</i>	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
Personeel			X			
Facilitaire ondersteuning					X	
Afnemers		X			X ^a	
Leveranciers						X
Sociale relaties	X	X	X		X ^a	X

Tabel 6.1: De SoM locatiefactoren die een rol hebben gespeeld bij de vestigingsplaatskeuze

^a SoM locatiefactoren die bij de huidige vestigingsplaats een rol hebben gespeeld

Park-line is de enige spin-off waar rekening is gehouden met het personeel bij de keuze van de vestigingsplaats. In het beginstadium van Park-line waren alle medewerkers afkomstig van de moederorganisatie die in Den Haag gevestigd zit. Zij waren gewend in Den Haag te werken en hier is bij de vestigingsplaatskeuze rekening mee gehouden. In de cases van Taxon en NDF heeft personeel geen rol gespeeld. Wel is bij de vestigingsplaatskeuze rekening gehouden met het arbeidsmoraal van de plaatselijke bevolking.

Facilitaire ondersteuning in de vorm van huisvesting is alleen door YPCA verkregen van de moederorganisatie. De entrepreneurs van YPCA kregen in Leidschendam de beschikking over een volledig ingerichte kamer. Zonder ondersteuning was nooit voor deze locatie gekozen, maar beide entrepreneurs hadden uit financiële overweging geen keus. Na ruim anderhalf jaar verhuisde YPCA van Leidschendam naar het Mediapark in Hilversum vanwege de ligging ten opzichte van de afnemers en sociale relaties. Deze locatiefactoren waren vanaf het begin bekend en toch duurde het anderhalf jaar alvorens besloten werd te verhuizen. NDF heeft net als YPCA huisvesting aangeboden gekregen, maar hier geen gebruik van gemaakt om de onafhankelijkheid te waarborgen. NDF heeft zich uiteindelijk wel naast de moederorganisatie gevestigd. Beide spin-offs kregen steun van de moederorganisatie, maar toch heeft dit er niet toe geleid dat beide spin-offs in de buurt van de moederorganisatie zitten. Dit verschil wordt veroorzaakt door het belang van resources na de realisatiefase. Na deze fase had YPCA voldoende resources om zonder de moederorganisatie verder te kunnen. NDF verkrijgt tot op dit moment nog steeds grondstoffen en technische ondersteuning vanuit de moederorganisatie. Kennelijk is het zo dat wanneer voldoende resources verkregen zijn de noodzaak om bij de moederorganisatie te blijven kleiner wordt en het belang van andere locatiefactoren toeneemt.

Net als bij YPCA, speelden de afnemers ook bij Taxon een rol bij de vestigingsplaatskeuze. Het marktaandeel in het Noorden van het land werd hoger ingeschat en daarnaast werd gekozen voor een locatie centraal in de afzetmarkt gelegen. Maqsat, Park-line en NDF gaven aan dat de afstand ten opzichte van afnemers niet van belang was vanwege de vele internationale klanten. Maar het hebben van internationale klanten kan wel degelijk invloed hebben op de vestigingsplaats. Zo gaf de entrepreneur van Biofuel te kennen dat voor het bedrijf dat uit Biofuel voortvloeit, voorlopig HTU BV genaamd, een locatie in de nabijheid van Schiphol gezocht wordt. Dit moet zorgen voor een beter contact met de klanten. Overigens is op Biofuel geen enkele SoM locatiefactor van invloed geweest. Een verklaring hiervoor is dat werkzaamheden zijn uitbesteed en dat vanuit Biofuel voornamelijk de coördinatie van het ontwikkelingsproces plaatsvindt. Deze activiteiten kunnen vanuit de woonadressen van de entrepreneurs plaatsvinden. Tenslotte is in één case rekening gehouden met leveranciers bij de vestigingsplaatskeuze. NDF heeft voor de productie van CCFL's specifieke grondstoffen nodig. Deze grondstoffen worden onder andere door middel van een pijpleiding afgenomen bij de moederorganisatie.

6.3 Verfijning van de vestigingsplaatskeuze

Uit hoofdstuk drie komt naar voren dat binnen het vestigingsplaatskeuzeprocess een verfijning kan plaatsvinden. Deze verfijning houdt in dat de vestigingsplaatskeuze bestaat uit een aantal keuzes op verschillende geografische schaalniveaus. De entrepreneur kiest eerst een regio, dan de stad, wijk en tenslotte het gebouw. Vanwege het feit dat van geografische schaal wordt gewisseld, veranderd ook de relatieve betekenis van de locatiefactoren. Het maken van meerdere keuzes met betrekking tot de vestigingsplaats geeft de weloverwogenheid van de vestigingsplaatskeuze door entrepreneur aan. Indien gekeken wordt naar de cases heeft bij drie spin-offs een verfijning plaatsgevonden (tabel 6.2).

	<i>Maqsat</i>	<i>Taxon</i>	<i>Park-line</i>	<i>Biofuel</i>	<i>YPCA</i>	<i>NDF</i>
Verfijning in zoekproces	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee

Tabel 6.2: Verfijning binnen de vestigingsplaatskeuze

Bij de vestigingsplaatskeuze van Maqsat werd de regio bepaald door het in Amsterdam gelegen grondstation op een datacenter. De entrepreneurs van Maqsat hebben gezocht naar een locatie voor hun kantoor in de omgeving van het grondstation. Hierbij is rekening gehouden met de woonplaatsen van de entrepreneurs. Maar vanwege de hoge huurprijzen in Amsterdam was het niet mogelijk in de nabijheid van het grondstation te vestigen en is uiteindelijk gekozen voor Hoofddorp en later Alphen aan den Rijn. Bij Taxon waren twee factoren van groot belang. Allereerst is gekozen voor een noordelijk gelegen regio vanwege de afzetmarkt. Daarnaast waren bij de oprichting van Taxon vijf entrepreneurs betrokken. Dit betekende dat rekening is gehouden met vijf verschillende woonplaatsen. Voor het zoeken van een geschikte locatie is de kaart van Nederland gepakt en gekeken welke locatie het beste aansloot bij de woonplaatsen van de entrepreneurs. De locatie binnen de regio is in het geval van Taxon beïnvloed door sociale relaties. In de case Park-line is de regio afgebakend door Den Haag en Amsterdam, de woonplaatsen van de twee entrepreneurs. De locatie binnen deze regio werd beïnvloed door drie factoren. Eén van de entrepreneurs was vanwege zijn gezin minder flexibel om te verhuizen en had een voorkeur voor de omgeving van Den Haag. Een andere reden om voor Den Haag te kiezen waren de, ten opzichte van Amsterdam, lage huurprijzen. Tenslotte heeft ook de woonplaats van het personeel er toe bijgedragen dat voor Den Haag gekozen is. De uiteindelijke keuze binnen Den Haag werd volgens de entrepreneur bepaald door sfeer:

“Wij wilden in ieder geval in het centrum zitten. Niet dat daar enige logica achter zit, maar het leek ons het gezelligst. We hadden geen zin om op zo’n desolate industrieterrein te zitten waar je alleen maar de hele dag aan het werk bent.”

De redenen waarom geen verfijning in de overige drie spin-offs heeft plaatsgevonden zijn uiteenlopend. In het geval van YPCA vond geen vestigingsplaatskeuze plaats vanwege de aangeboden kantoorruimte door de moederorganisatie. NDF was gericht op de moederorganisatie en was hierdoor gefocust op één plek.

Voor Biofuel was een centrale locatie van waaruit de onderneming opereerde niet noodzakelijk. Uit dit oogpunt is gekozen voor een onderneming aan huis.

<i>Geografische Schaal</i>	<i>Locatiefactoren</i>
Regio	Afzetmarkt, sociale relaties en toegang tot communicatie
Stad	Personeel, sociale relaties en huurprijs
Buurt	Sfeer
Gebouw	-

Tabel 6.3: Fasen binnen de vestigingsplaatskeuze van de spin-offs naar het model van Townroe (1976)

Wanneer de uitkomsten van tabel 6.3 vergeleken worden met de resultaten van Townroe (1976) zijn er een aantal verschillen. Allereerst is door de entrepreneurs niet naar alle schaalniveaus gekeken. De regio en de stad zijn de belangrijkste geografische schaalniveaus waar een verfijning heeft plaatsgevonden. De buurt en het gebouw waren niet of van minder groot belang. Daarnaast spelen sociale relaties een belangrijke rol in het keuzeprocess van een regio en een stad. Het feit dat in alle spin-offprocessen meerdere entrepreneurs betrokken waren, heeft tot gevolg gehad dat sociale relaties betrokken zijn bij de afbakening van de regio en de uiteindelijke keuze van een stad. In tegenstelling tot sociale relaties is er weinig tot geen invloed van de moederorganisatie op de verfijning van de vestigingsplaatskeuze. De verfijning van de vestigingsplaatskeuze is dan ook niet iets dat alleen voor spin-offs geldt, maar voor alle start-ups. De verfijning zegt wel iets over de bewustheid waarmee de entrepreneur een vestigingsplaatskeuze maakt. Dit impliceert overigens niet dat bij het ontbreken van verfijning er ook geen bewuste vestigingsplaatskeuze heeft plaatsgevonden.

6.4 Locatieveranderingen

Veel van de spin-offs zijn in de loop van de tijd verhuisd of hebben op de locatie zelf uitgebreid. Vaak is een verhuizing het gevolg van een uitbreiding. Zo verhuisde Taxon en Park-Line naar een groter pand binnen dezelfde stad. Maqsat besloot voor uitbreiding naar een nabijgelegen gemeente te verhuizen. Naast uitbreiding hebben bij de hiervoor genoemde spin-offs ook het aflopen van huurcontracten en congestie bijgedragen aan de beslissing te verhuizen. Vanwege facilitaire ondersteuning zat YPCA op een locatie waar ze eigenlijk niet wilde zitten. Toen de mogelijkheid zich voordeed dichterbij de klanten en de woonplaats te vestigen is hier gebruik van gemaakt. NDF heeft door twee aangrenzende panden bij het oorspronkelijke pand te trekken, een uitbreiding op de locatie voltooid dit jaar. Eén van de kenmerken van spin-offs is dat ze sneller groeien dan andere soorten start-ups. Dit wordt veroorzaakt door een innovatief product en/of dienst gecombineerd met eventueel ontvangen ondersteuning (Bernardt *et al.*, 2002). Deze groei is de oorzaak dat bijna alle spin-offs inmiddels zijn verhuisd en/of hebben uitgebreid. Bij verhuizing over kleine afstanden, zoals bij Maqsat, Taxon en Park-line, blijven de oude locatiefactoren van kracht.

	Maqsat	Taxon	Park-line	Biofuel	YPCA	NDF
Verhuisd	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee
Nevenvestigingen	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Derden betrokken bij zoektocht locatie	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee

Tabel 6.4: Verhuizingen, nevenvestigingen en de betrokkenheid van derden bij de zoektocht van een locatie

Taxon is de enige spin-off van waar uit inmiddels nevenvestigingen zijn ontstaan (tabel 6.4). Na verloop van tijd kreeg Taxon een aantal gemeenten uit Noord-Holland als klant erbij. De voorkeur van gemeenten voor een samenwerking met een vestiging in de buurt en de afstand tot de klant, heeft Taxon doen besluiten een nevenvestiging te openen in Broek op Langedijk. Een aantal jaar later zou op dezelfde manier een nevenvestiging in Eindhoven totstandkomen. Dit is geen bewuste strategie van Taxon, maar het gevolg van de groei die de onderneming doormaakt. Door in eerste instantie te kiezen voor een regio waar veel potentiële klanten gevestigd zitten, heeft Taxon een basis opgebouwd van waaruit de onderneming naderhand naar andere delen van Nederland uit kon groeien. Op dit moment heeft Park-Line nog geen nevenvestiging. De verwachting is dat dit verandert wanneer Amsterdam als klant wordt binnen gehaald. Vanwege de grote omvang van de parkeermarkt in Amsterdam is het voor Park-line van belang lokaal een saleskantoor te hebben.

Er zijn weinig derden betrokken geweest bij het zoeken van een vestigingsplaats. Alleen bij eerste vestigingen van Park-line en Maqsat is een makelaar betrokken geweest. De huidige locatie van Maqsat is door middel van sociale relaties verkregen. Nadat YPCA weg wilde uit Leidschendam zijn ze door middel van een zakenrelatie terecht gekomen in Hilversum. De overige spin-offs zijn door eigen onderzoek aan hun vestigingsplaats gekomen.

6.5 De vestigingsplaatskeuze van een spin-off

Deze paragraaf bevat een samenvatting, een vergelijking en een evaluatie met betrekking tot de vestigingsplaatskeuze van een spin-off. Dit gebeurt aan de hand van een aantal subparagrafen. Eén daarvan bespreekt de factoren die van invloed zijn op de vestigingsplaatskeuze. Verder vindt er een vergelijking plaats tussen de bestaande locatietheorieën van nieuwe ondernemingen en de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Tenslotte is de toepassing van het spin-offproces en de SoM locatiefactoren als methode om de totstandkoming van de vestigingsplaatskeuze van spin-offs geëvalueerd.

6.5.1 De factoren

De voorgaande paragrafen leert ons dat de vestigingsplaatskeuze door verschillende factoren wordt beïnvloed. In totaal zijn er drie type factoren te onderscheiden die van toepassing zijn op de spin-off: de moederorganisatie, sociale relaties en de overige locatiefactoren (tabel 6.5).

<i>Factoren</i>	<i>Inhoud</i>	<i>Voorbeelden uit dit onderzoek</i>
Moederorganisatie:	De invloed die de moederorganisatie op de vestigingsplaatskeuze heeft door ondersteuning en leverancier van resources.	YPCA: huisvesting NDF: leverancier Park-line: personeel
Sociale relaties:	Alle invloeden van het gezin, familie, vrienden, kennissen, et cetera op de vestigingsplaatskeuze.	Geldt voor alle spin-offs, behalve Biofuel.
Overige locatiefactoren:	Alle locatiefactoren die geen samenhang vertonen met de moederorganisatie of sociale relaties.	YPCA ^a /Taxon: afnemers Maqsat/Park-line: huurprijzen Maqsat: toegang tot communicatie

Tabel 6.5: De drie factoren die betrokken zijn bij de vestigingsplaatskeuze van de spin-off

^a Locatiefactor die bij de huidige vestigingsplaats een rol heeft gespeeld

De eerste factor is de moederorganisatie die door middel van ondersteuning en resources gedeeltelijke of volledige invloed heeft op de uiteindelijke vestigingsplaats. De factor sociale relaties zijn in bijna alle cases van grote invloed geweest op de vestigingsplaatskeuze. Het belang van sociale relaties op deze keuze wordt versterkt door het feit dat bij elk spin-offproces meerdere entrepreneurs betrokken zijn. Sociale relaties bepalen niet de uiteindelijke vestigingsplaats, maar begrenzen wel een gebied waar binnen de vestigingsplaats is gezocht. De afstand tussen de woonplaats en de spin-off staat centraal in dit gebied. De derde factor die van invloed is, zijn de overige locatiefactoren. Binnen deze groep vallen alle locatiefactoren die geen samenhang vertonen met de moederorganisatie of sociale relaties. De locatiefactoren in deze groep worden met name bepaald door de sector waarin de spin-off actief is. Maar ook algemene locatiefactoren als de huurprijs vallen hieronder.

Wanneer de dominantie van een factor ontbreekt in de vestigingsplaatskeuze is dezelfde keus het gevolg van een combinatie van meerdere factoren. Zo heeft de moederorganisatie bij YPCA volledig invloed gehad op vestigingsplaats door huisvesting aan te bieden. Maar in de overige cases is de vestigingsplaatskeuze een combinatie van twee of drie factoren. Het belang van bepaalde factoren op de vestigingsplaatskeuze varieert per case. Dit wordt veroorzaakt door de verschillende sectoren waarin de spin-offs actief zijn. Tevens verschilt ook de relatieve betekenis van resources per sector. Het belang van de factor moederorganisatie op de vestigingsplaatskeuzes is, tegen de verwachting in, klein. Gezien de betrokkenheid van de moederorganisatie in het spin-offproces als broedplaats voor spin-offs en bron van resources, is te verwachten dat de moederorganisatie een grote invloed heeft op de vestigingsplaatskeuze. De redenen voor deze geringe invloed zijn de relatief grotere invloed van sociale relaties en de geringe invloed die sommige resources op de vestigingsplaats hebben, zoals financiën en netwerk.

6.5.2 Vestigingsplaatskeuze versus locatietheorieën

In het eerste hoofdstuk zijn een aantal theorieën besproken die iets zeggen over de vestigingsplaats van nieuwe ondernemingen, waaronder spin-offs. Eén van de theorieën is de ‘seed-bed hypothesis’ die ervan uitgaat dat een onderneming opgericht wordt in de nabijheid van de woonplaats van de oprichter. Een andere theorie is de sociale netwerktheorie die stelt dat ondernemingen dicht bij de moederorganisatie

gaan zitten. Beide theorieën veronderstellen dat de entrepreneur een vestigingsplaatskeuze maakt op basis van toegang tot resources. Voor spin-offs geldt dat de moederorganisatie invloed op de vestigingsplaatskeuze heeft door middel van aangeboden resources. Daarnaast proberen entrepreneurs in de nabijheid van de woonplaats te blijven zitten. Hier speelt de toegang tot resources geen rol. Beide theorieën hebben gedeeltelijk gelijk, maar het uitgangspunt van toegang tot resources komt niet overeen.

Spin-offs kiezen indien noodzakelijk voor een locatie met agglomeratievoordelen en dit komt overeen met de 'incubator hypothesis'. De aard van de agglomeratievoordelen kunnen uiteenlopen van afnemers en leveranciers tot uitstraling. Het feit dat de 'incubator hypothesis' maar deels de vestigingsplaatskeuze van spin-offs verklaart, wordt wellicht veroorzaakt doordat de nieuwe innovatieve bedrijven vooral bestaan uit kennis. Er zijn geen grondstoffen nodig voor de productie van een product. Deze onafhankelijkheid zorgt ervoor dat andere factoren een grotere rol gaan spelen.

6.5.3 Het spin-offproces en de SoM locatiefactoren

De toepassing van het spin-offproces tijdens de interviews heeft als doel inzicht te krijgen in de vestigingsplaatskeuze. Ook het moment waarop deze keuze wordt gemaakt, maakt hier onderdeel van uit. De bepaling van dit moment blijkt echter niet eenvoudig te zijn, doordat de oprichtingsprocessen niet precies verlopen zoals het in hoofdstuk drie beschreven spin-offproces. Er blijkt veel overlap te bestaan tussen de verschillende fases. Dit maakt het lastig een duidelijke fase te onderscheiden waarin de vestigingsplaatskeuze wordt gemaakt. Wel is geconstateerd dat in de kansfase de vestigingsplaatskeuze niet of nauwelijks aandacht krijgt. Het belangrijkste in de kansfase is de ontwikkeling van het idee.

De locatiefactoren die zijn onderscheiden uit de relatie tussen spin-off en moederorganisatie, de zogenaamde SoM locatiefactoren, dragen ook bij aan het inzichtelijk maken van de vestigingsplaatskeuze. Met het gebruik van de SoM locatiefactoren is een groot gedeelte van de verklaring voor de vestigingsplaatskeuze te achterhalen. Ze zijn derhalve goed bruikbaar voor grote algemene enquêtes. Indien inzicht in de gehele vestigingsplaatskeuze wordt nagestreefd is het gebruik van SoM locatiefactoren alleen niet voldoende. Het gebruik van het spin-offproces in combinatie van de SoM locatiefactoren is de meest optimale methode. Met de SoM locatiefactoren zijn de bewuste keuzes en met het spin-offproces de minder bewuste keuzes van de vestigingsplaats te achterhalen.

6.6 Conclusie

De vestigingsplaatskeuze van een spin-off is een weloverwogen proces. In tegenstelling tot de vestigingsplaatskeuze van andere start-ups. De betrokkenheid van meerdere entrepreneurs draagt er toe bij dat er openlijk en goed nagedacht wordt over de vestigingsplaats. Dit is ook terug te vinden in de verfijning van de vestigingsplaatskeuze. De entrepreneur maakt meerdere keuzes op verschillende geografische schaalniveaus en is zodoende bewust met de vestigingsplaatskeuze bezig. Ondanks deze bewuste keuzes verhuizen spin-offs. De groei van de onderneming zorgt ervoor dat entrepreneurs elders een groter pand betrekken. De locatiefactoren die van belang waren bij de eerste vestiging, zoals afnemers

en personeel, blijven hierbij van kracht. Naast verhuizing, komt de groei van een spin-off ook tot uiting in uitbreiding op de locatie en het openen van nevenvestigingen. Verhuizen, uitbreiden en het openen van nevenvestigingen zijn verschillende manieren waarop met groei wordt omgegaan door spin-offs. Dit verschilt niet van andere start-ups.

De vestigingsplaatskeuze van een spin-off is een gecompliceerd proces. Dit wordt veroorzaakt door de betrokkenheid van drie verschillende factoren: moederorganisatie, sociale relaties en overige locatiefactoren. Deze factoren hebben in wisselende samenstelling invloed op de vestigingsplaatskeuze. Eén van deze factoren is de moederorganisatie, die essentieel is voor het ontstaan van een spin-off. De moederorganisatie heeft als bron voor resources invloed op de vestigingsplaatskeuze. Door het aanbieden van facilitaire ondersteuning, het fungeren als leverancier van grondstoffen en personeel komt deze invloed tot uitdrukking. De invloed van de moederorganisatie neemt af wanneer de spin-off voldoende resources verkregen heeft. De noodzaak om bij de moederorganisatie te blijven wordt kleiner en het belang van andere locatiefactoren neemt toe. Indien blijvend resources worden uitgewisseld tussen de spin-off en de moederorganisatie, blijft de spin-off in de omgeving van de moederorganisatie gevestigd zitten.

De invloed van de moederorganisatie op de vestigingsplaatskeuze is niet doorslaggevend door de aanwezigheid van de overige locatiefactoren en de sociale relaties. Deze twee factoren hebben eveneens invloed op de vestigingsplaatskeuze. Met name de sociale relaties van de entrepreneur zijn van invloed op de vestigingsplaats. Daarbij wordt de invloed van deze factor versterkt door de betrokkenheid van meerdere entrepreneurs in het spin-offproces. Sociale relaties bepalen niet de uiteindelijke vestigingsplaats, maar begrenzen wel een gebied waarbinnen de vestigingsplaats wordt gezocht. De overige locatiefactoren bevatten factoren die binnen één bepaalde sector van belang zijn. Zoals een grondstation in de sector van de satellietcommunicatie. De geringe invloed die sommige resources op de vestigingsplaats hebben, is een andere reden dat de invloed van de moederorganisatie op de vestigingsplaatskeuze niet doorslaggevend is. Het aantal door een spin-off afgenomen resources zegt niets over de invloed op de vestigingsplaatskeuze. De mate van gebondenheid van resources met een locatie is daarentegen bepalend voor de invloed van een resource op de vestigingsplaatskeuze.

De vestigingsplaatskeuze is belangrijk voor de entrepreneur, want hij is er bewust mee bezig. Maar is de vestigingsplaatskeuze ook cruciaal voor het slagen van de spin-off? Essentieel voor de oprichting van een spin-off zijn resources, die onder meer via sociale relaties zijn te verkrijgen. Er wordt door spin-offs weinig gebruik gemaakt van sociale relaties als bron voor resources en toch is er veel invloed van deze relaties op de vestigingsplaatskeuze. Dit geeft aan dat het slagen van een spin-off niet samenhangt met de ligging ten opzichte van sociale relaties. Dat de slagingskans niet negatief beïnvloed wordt, komt doordat verhuizen niet nodig is. Verhuizen brengt extra onzekerheden met zich mee en die kunnen tijdens het spin-offproces beter vermeden worden. De entrepreneur heeft nu de mogelijkheid zich volledig te richten op de oprichting van de onderneming, zonder dat er sprake is van een nieuwe of onzekere situatie.

De vestigingsplaatskeuze van spin-offs komt niet geheel overeen met de bestaande locatietheorieën van nieuwe ondernemingen. Net als in de sociale netwerktheorie heeft de moederorganisatie bij spin-offs invloed op de vestigingsplaatskeuze. Daarnaast houden spin-offs ook rekening met de woonplaats bij de vestigingsplaatskeuze. Dit komt weer overeen met de 'seed-bed hypothesis'. De achterliggende gedachte is dat de entrepreneur niet te ver van zijn gezin wil werken. Dit is wel in tegenstelling tot de 'seed-bed hypothesis', die uitgaat van een vestiging in de woonomgeving om aan de benodigde resources te komen. Beide locatietheorieën vullen elkaar in die zin goed aan. Er is echter nog één verschil. In de bestaande locatietheorieën wordt de toegang tot resources als uitgangspunt voor de vestigingsplaatskeuze genomen. Spin-offs nemen de afstand tot de woonplaats als uitgangspunt. Dit onderzoek maakt het niet mogelijk aan te geven in hoeverre dit verschil invloed heeft op de vestigingsplaatskeuze.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

De hoofdvraag is of dit onderzoek naar de vestigingsplaatskeuze van spin-offs een substantiële bijdrage levert aan de bestaande theorie van locatietheorieën van nieuwe ondernemingen. Dit hoofdstuk tracht duidelijk te maken dat dit onderzoek een substantiële bijdrage levert, door een beschrijving van de totstandkoming van de vestigingsplaatskeuze en een aanzet tot theorievorming te geven. In paragraaf 7.2 worden de antwoorden op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek geformuleerd. Paragraaf 7.3 geeft een eerste aanzet tot nieuwe theorievorming omtrent de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Aansluitend volgen in paragraaf 7.4 de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

7.2 Conclusies

Hoe komt de vestigingsplaatskeuze van een spin-off tot stand en welke rol speelt de moederorganisatie hierbij?

Deze onderzoeksvraag is uitgewerkt in een aantal deelvragen.

Hoe ziet de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie eruit en welke locatiefactoren, die specifiek van toepassing zijn op de relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie, zijn te onderscheiden?

Aan de hand van een vijftal aspecten is inzicht gegeven in de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie. Het eerste aspect (1), de initiatiefnemer, geeft aan dat bij het ontstaan van spin-offs twee initiatiefnemers, de entrepreneur en de moederorganisatie, van belang zijn. Het initiatief voor een spin-off vindt altijd plaats binnen de moederorganisatie en is het beginpunt van de relatie. Het idee ontstaat in de moederorganisatie of bij de entrepreneur tijdens zijn werkzaamheden in de moederorganisatie. Veelal komt het initiatief van de entrepreneur en minder vaak van de moederorganisatie. Aan de oprichting van spin-offs liggen, vergeleken met andere start-ups, vooral pull factoren, zoals onafhankelijkheid, entrepreneur zijn en het benutten van innovatieve ideeën, ten grondslag. De functionaliteit van de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie is een tweede aspect (2). Uit de resource-dependence theorie en de sociale netwerktheorie blijkt dat spin-offs de slagingskansen kunnen vergroten, wanneer zij in het oprichtingsproces gebruik maken van relaties. Door relaties aan te gaan, onder andere met de moederorganisatie, verkrijgen spin-offs de voor de oprichting benodigde resources. Een ander aspect (3) vormen de verschillende soorten relaties tussen een spin-off en de moederorganisatie. De relatie tussen een spin-off en een moederorganisatie is te verduidelijken door de termen 'vicious' en 'virtuous'. Virtuous is een opsplitsing die gunstig is voor de moederorganisatie, zoals in het geval dat een spin-off onderdelen produceert of afneemt van de moederorganisatie. Een vicious spin-off heeft vooral een negatief effect als gevolg van directe concurrentie. Dit is onder andere het geval wanneer de spin-off en de moederorganisatie zich beide richten op hetzelfde product in dezelfde markt.

Beide termen zijn verder onder te verdelen, waaronder de complementaire spin-off als onderdeel van virtuous. De complementaire spin-off voegt iets toe aan de moederorganisatie, bijvoorbeeld als afnemer of leverancier. Dit schept een positieve relatie tussen een spin-off en een moederorganisatie en ondersteuning vanuit de moederorganisatie behoort tot de mogelijkheden.

Een vierde aspect (4) is de positie binnen de productieketen van de moederorganisatie. Aan de hand van de positie in de productieketen is het mogelijk het type spin-off vast te stellen. Indien een spin-off zich horizontaal in de productieketen bevindt, kan het zowel een vicious als een virtuous spin-off zijn. Een spin-off is vicious wanneer het zich richt op hetzelfde product in dezelfde markt als de moederorganisatie. Maar de spin-off is virtuous wanneer het zich richt op hetzelfde product in een andere markt. De moederorganisatie ondervindt namelijk geen hinder van de spin-off. Bij een positie verticaal in de productieketen is de spin-off virtuous. De posities boven en onder de moederorganisatie zijn afnemers en leveranciers van de moederorganisatie. Het laatste aspect (5) van de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie is dat beide voornamelijk actief zijn in dezelfde sector. Dit zijn met name jonge, innovatieve sectoren, waar tevens een grote mobiliteit van kennis aanwezig is.

Uit de relatie tussen een spin-off en de moederorganisatie zijn een vijftal locatiefactoren te onderscheiden die van toepassing zijn op deze relatie, de zogenaamde SoM locatiefactoren. Deze locatiefactoren bestaan uit: leverancier, afnemer, personeel, sociale relaties en facilitaire ondersteuning. Vier van de vijf SoM locatiefactoren hebben gemeen dat de moederorganisatie erbij betrokken kan zijn. Leverancier en afnemers kunnen verkregen zijn door netwerkondersteuning van de moederorganisatie of de moederorganisatie is zelf leverancier en/of afnemer van de spin-off. Personeel kan, al dan niet door middel van ondersteuning, afkomstig zijn van de moederorganisatie. Doordat de moederorganisatie bij facilitaire ondersteuning faciliteiten ter beschikking stelt, heeft zij invloed op de locatie. De locatiefactor sociale relaties is de enige factor waar de moederorganisatie niet bij betrokken is. De reden dat sociale relaties wel meegenomen zijn in de SoM locatiefactoren is de betrokkenheid in het oprichtingsproces en de mogelijke invloed op de vestigingsplaatskeuze.

Hoe verloopt het spin-offproces en welke rol speelt de moederorganisatie hierin?

De moederorganisatie is op verschillende manieren betrokken bij het spin-offproces en vormt een essentieel onderdeel van dit proces. Entrepreneurs nemen het eerste initiatief tot de oprichting van een spin-off, maar de rol van de moederorganisatie is randvoorwaarden scheppend. Entrepreneurs leren hun mede-entrepreneurs kennen en doen kennis en innovatieve ideeën op via de werkzaamheden bij de moederorganisatie. De moederorganisatie vormt een omgeving waarbij entrepreneurs door voornamelijk pull factoren, zoals onafhankelijkheid en entrepreneur zijn, besluiten om voor het ondernemerschap te kiezen. Daarnaast zijn spin-offs hoofdzakelijk werkzaam in dezelfde sector als de moederorganisatie. Dit betekent doorgaans niet persé dat zij concurrenten van elkaar zijn. Door de toepassing van nieuwe innovatieve ideeën weet de spin-off zich te onderscheiden van de moederorganisatie en is veelal complementair aan de moederorganisatie. Deze complementariteit houdt niet alleen de mogelijkheid open

voor ondersteuning, maar in de meeste gevallen vindt er ook daadwerkelijk ondersteuning plaats vanuit de moederorganisatie.

Een andere rol van de moederorganisatie is dat zij de belangrijkste bron vormt van resources voor spin-offs. Alle spin-offs hebben gebruik gemaakt van deze bron voor de verwerving van resources. In de helft van de gevallen gebeurt dit door middel van ondersteuning van de moederorganisatie. Indien ondersteuning plaatsvindt, hebben de spin-offs alle noodzakelijke resources door middel van deze ondersteuning verkregen. De andere helft van de spin-offs verkrijgt de resources zonder ondersteuning van de moederorganisatie. Een aantal van deze spin-offs hebben voor de resterende gedeelte van de benodigde resources gebruik gemaakt van sociale relaties. Maar het aantal resources verkregen via sociale relaties is klein ten opzichte van de resources verkregen via de moederorganisatie. De specifieke aard van de producten en/of diensten en het niet willen lastig vallen van sociale relaties zijn van invloed. Uit het voorgaande blijkt dat het niet ontvangen van ondersteuning de spin-off er niet van weerhoudt resources te verkrijgen via de moederorganisatie. Er wordt echter wel minder resources afgenomen en meer gebruik gemaakt van sociale relaties. Minder ondersteuning leidt dus tot een groter gebruik van sociale relaties bij het verkrijgen van resources. Het voordeel van ondersteuning is dat alle benodigde resources via één bron te verkrijgen zijn. Een nadeel hierbij is dat een grote afhankelijkheid van de moederorganisatie ontstaat.

Welke factoren zijn van invloed op de vestigingsplaatskeuze?

De vestigingsplaatskeuze van een spin-off is een weloverwogen proces. In tegenstelling tot de vestigingsplaatskeuze van andere start-ups. De betrokkenheid van meerdere entrepreneurs draagt er toe bij dat er openlijk en goed nagedacht wordt over de vestigingsplaats. Dit is ook terug te vinden in de verfijning van de vestigingsplaatskeuze. De entrepreneur maakt meerdere keuzes op verschillende geografische schaalniveaus en is zodoende bewust met de vestigingsplaatskeuze bezig. Ondanks deze bewuste keuzes verhuizen spin-offs. De groei van de onderneming zorgt ervoor dat entrepreneurs elders een groter pand betrekken. De locatiefactoren die van belang waren bij de eerste vestiging, zoals afnemers en personeel, blijven hierbij van kracht. Naast verhuizing, komt de groei van een spin-off ook tot uiting in uitbreiding op de locatie en het openen van nevenvestigingen. Verhuizen, uitbreiden en het openen van nevenvestigingen zijn verschillende manieren waarop met groei wordt omgegaan door spin-offs. Dit verschilt niet van andere start-ups.

De vestigingsplaatskeuze van een spin-off is een gecompliceerd proces. Dit wordt veroorzaakt door de betrokkenheid van drie verschillende factoren: moederorganisatie, sociale relaties en overige locatiefactoren. Deze factoren hebben in wisselende samenstelling invloed op de vestigingsplaatskeuze. Eén van deze factoren is de moederorganisatie, die essentieel is voor het ontstaan van een spin-off. De moederorganisatie heeft als bron voor resources invloed op de vestigingsplaatskeuze. Door het aanbieden van facilitaire ondersteuning, het fungeren als leverancier van grondstoffen en personeel komt deze invloed tot uitdrukking. De invloed van de moederorganisatie neemt af wanneer de spin-off voldoende resources verkregen heeft. De noodzaak om bij de moederorganisatie te blijven wordt kleiner en het

belang van andere locatiefactoren neemt toe. Indien blijvend resources worden uitgewisseld tussen de spin-off en de moederorganisatie, blijft de spin-off in de omgeving van de moederorganisatie gevestigd zitten.

De invloed van de moederorganisatie op de vestigingsplaatskeuze is niet doorslaggevend door de aanwezigheid de overige locatiefactoren en de sociale relaties. Met name de sociale relaties van de entrepreneur zijn van invloed op de vestigingsplaats. Daarbij wordt de invloed van deze factor versterkt door de betrokkenheid van meerdere entrepreneurs in het spin-offproces. Sociale relaties bepalen niet de uiteindelijke vestigingsplaats, maar begrenzen wel een gebied waarbinnen de vestigingsplaats wordt gezocht. Dit past bij het beeld van de subjectieve ondernemer en het behaviouraal denken. De overige locatiefactoren bevatten factoren die binnen één bepaalde sector van belang zijn. Zoals een grondstation in de sector van de satellietcommunicatie. De geringe invloed die sommige resources op de vestigingsplaats hebben, is een andere reden dat de invloed van de moederorganisatie op de vestigingsplaatskeuze niet doorslaggevend is. Het aantal door een spin-off afgenomen resources zegt niets over de invloed op de vestigingsplaatskeuze. De mate van gebondenheid van resources met een locatie is daarentegen bepalend voor de invloed van een resource op de vestigingsplaatskeuze.

De vestigingsplaatskeuze van spin-offs komt niet geheel overeen met de bestaande locatietheorieën van nieuwe ondernemingen (tabel 7.1). Net als in de sociale netwerktheorie heeft de moederorganisatie bij spin-offs invloed op de vestigingsplaatskeuze. Daarnaast houden spin-offs ook rekening met de woonplaats bij de vestigingsplaatskeuze. Dit komt weer overeen met de seed-bed hypothesis. De achterliggende gedachte is dat de entrepreneur niet te ver van zijn gezin wil werken. Dit is wel in tegenstelling tot de seed-bed hypothesis, die uitgaat van een vestiging in de woonomgeving om aan de benodigde resources te komen. Beide locatietheorieën vullen elkaar in die zin goed aan. Er is echter nog één verschil. In de bestaande locatietheorieën wordt de toegang tot resources als uitgangspunt voor de vestigingsplaatskeuze genomen. Spin-offs nemen de afstand tot de woonplaats als uitgangspunt. Dit onderzoek maakt het niet mogelijk aan te geven in hoeverre dit verschil invloed heeft op de vestigingsplaatskeuze.

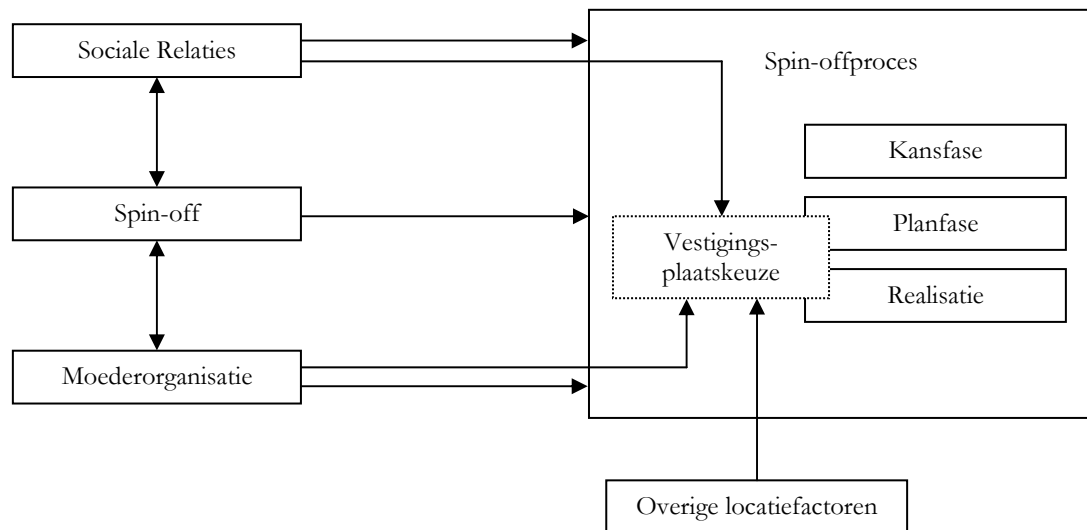
	<i>Sociale Netwerktheorie</i>	<i>Seed-bed Hypothesis</i>	<i>Spin-offs</i>
Invloed op de locatie	Moederorganisatie	Woonplaats	Woonplaats en de moederorganisatie
Uitgangspunt:	Toegang tot resources	Toegang tot resources	Afstand tot de woonplaats

Tabel 7.1: Twee locatietheorieën van nieuwe ondernemingen vergeleken met de vestigingsplaatskeuze van spin-offs

7.3 Nieuwe theorievorming

Dit onderzoek levert inzichten op met betrekking tot de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Om tot deze inzichten te komen is gebruik gemaakt van het conceptueel model op pagina 4. Figuur 7.1 combineert de

nieuwe inzichten met het conceptueel model. Een verandering is dat de vestigingsplaatskeuze niet meer de kansfase bestrijkt, maar alleen de plan- en realisatiefase. Het blijkt dat in de kansfase met name de ontwikkeling van het idee centraal staat en de vestigingsplaatskeuze niet of nauwelijks aandacht krijgt.

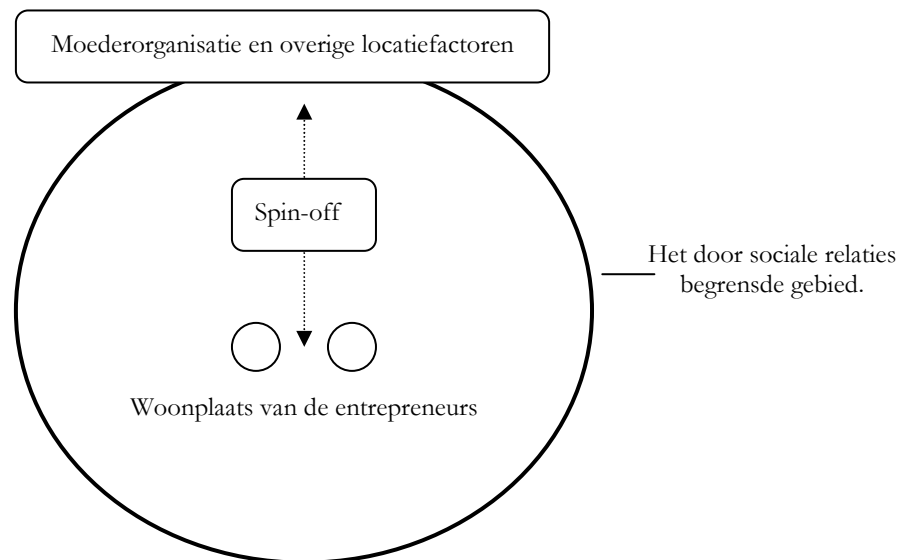


Figuur 7.1: Aangepast conceptueel model

De relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie blijft gehandhaafd in het conceptueel model. De moederorganisatie heeft twee rollen die van invloed zijn op het spin-offproces. Zij is randvoorwaarden scheppend en tevens de belangrijkste bron van resources voor spin-offs. In de rol van bron van resources heeft de moederorganisatie in geringe of sterke mate invloed op de vestigingsplaatskeuze. Met name wanneer de ondersteuning bestaat uit locatiegebonden resources is de invloed groot. Dit is bijvoorbeeld het geval indien de moederorganisatie leverancier/afnemer is of facilitaire ondersteuning biedt. De relatie tussen de spin-off en de moederorganisatie verandert na de oprichtingsfase. Indien een spin-off voldoende benodigde resources heeft ontvangen neemt de invloed van de moederorganisatie af vanwege het streven naar onafhankelijkheid en zelfstandigheid. Dit betekent dat ook de invloed op de vestigingsplaatskeuze afneemt.

De sociale relaties zijn toegevoegd aan het conceptueel model. In eerste instantie maakte sociale relaties onderdeel uit van de SoM locatiefactoren. Maar vanwege de grote invloed op de vestigingsplaatskeuze en het ontbreken van een link met de moederorganisatie is deze factor opgenomen in het conceptueel model. Sociale relaties zijn in geringe mate betrokken bij het spin-offproces. Daarentegen zijn ze van grote invloed op de vestigingsplaatskeuze. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat de entrepreneur rekening houdt met de afstand ten opzichte van zijn woonplaats en daarmee zijn gezin. Deze invloed wordt versterkt door de betrokkenheid van meerdere entrepreneurs in het spin-offproces. Sociale relaties bepalen niet de uiteindelijke vestigingsplaats, maar begrenzen wel een gebied waarbinnen de vestigingsplaats wordt gezocht. De grootte van dit gebied wordt bepaald door de reisafstand die door de entrepreneur als acceptabel wordt beschouwd. Diende in de bestaande locatietheorieën de toegang tot resources als uitgangspunt, voor spin-offs geldt dat de afstand tot de woonplaats uitgangspunt is.

Tenslotte zijn de overige locatiefactoren toegevoegd aan het conceptueel model. Dit zijn alle locatiefactoren die geen samenhang vertonen met de moederorganisatie of sociale relaties. Deze factoren zijn met name binnen één bepaalde sector van belang. Een voorbeeld hiervan zijn afnemers, maar ook personeel of toegang tot communicatie kunnen van invloed zijn op de vestigingsplaatskeuze.



Figuur 7.2: De invloeden van de drie factoren op de vestigingsplaatskeuze

Uit het aangepaste conceptueelmodel blijkt dat de vestigingsplaatskeuze wordt bepaald door drie factoren: moederorganisatie, sociale relaties en overige locatiefactoren. Deze factoren hebben in wisselende samenstelling invloed op de vestigingsplaatskeuze. Geen van de factoren is dominant genoeg om de uiteindelijke vestigingsplaats te bepalen. De vestigingsplaatskeuze is een spanningsveld tussen de verschillende factoren (figuur 7.2). Afhankelijk van de invloed van de moederorganisatie en de overige locatiefactoren ligt de vestigingsplaats verder of dichtbij de woonplaats, waarbij rekening wordt gehouden met het door sociale relaties begrensde gebied. Deze vestigingsplaats kan in de loop van de tijd veranderen. Indien voldoende resources zijn vergaard en de spin-off onafhankelijker wordt, verschuift de vestigingsplaats in de richting van de woonplaats. Bij weinig tot geen invloed van de moederorganisatie en/of overige locatiefactoren kan de vestigingsplaats overal in het door sociale relaties begrensde gebied liggen.

Het verschil met andere start-ups is de invloed van de moederorganisatie. Als die invloed niet aanwezig is, dan is alleen de invloed van de overige locatiefactoren van belang. De kans dat de nieuwe onderneming aan huis of dichtbij de woonplaats gevestigd wordt neemt toe. Dit komt overeen met de gedachte dat veel nieuwe ondernemingen aan huis starten. Voor spin-offs blijkt dit echter niet van toepassing. De moederorganisatie, de overige locatiefactoren en het aantal betrokken entrepreneurs bepalen samen de vestigingsplaats binnen een door sociale relaties begrensde gebied. Dit heeft als gevolg dat spin-offs zelden tot nooit aan huis starten.

7.4 Aanbevelingen

Dit onderzoek beschrijft de totstandkoming van de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Het onderzoek is vanwege het gebrek aan kennis over spin-offs en zijn vestigingsplaatskeuze exploratief geweest en een beperkt aantal cases is bestudeerd. Het onderzoek is dus niet representatief voor de vestigingsplaatskeuze van spin-offs. Daarnaast levert de selectie van de cases een beperking op. Het betreft hier immers succesvolle spin-offs die, op één case na, het spin-offproces in zijn geheel hebben doorlopen en een sterke groei hebben doorgemaakt. Verder is de reeds bestaande kennis over spin-offs en zijn vestigingsplaats hoofdzakelijk gebaseerd op casestudy onderzoek. Een uitgebreider, kwantitatief onderzoek zal mogelijk meer specifieke uitkomsten opleveren. Onderzoek naar spin-offs in één sector kan inzicht geven in de sector specifieke locatiefactoren. Het in kaart brengen van deze locatiefactoren per sector draagt bij aan een meer algemene locatietheorie voor spin-offs.

De invloed van de moederorganisatie en de woonplaats als uitgangspunt van de vestigingsplaatskeuze van een spin-off zijn twee resultaten die als vernieuwend mogen worden beschouwd. Niet alleen voor vervolg onderzoek zijn deze invloeden van belang. Ook bij het creëren van voldoende kleinschalige ruimte rond grote bedrijven dient rekening te worden gehouden met de woonplaats van de entrepreneur. Zeker als getracht wordt te voorkomen dat nieuwe bedrijven wegtrekken indien zij voldoende benodigde resources hebben ontvangen.

Het gebruik van het spin-offproces om inzicht te krijgen in de vestigingsplaatskeuze van entrepreneurs werkt. Onbewuste keuzes van entrepreneurs met betrekking tot de vestigingsplaats zijn inzichtelijk. Er ontstaat een meer betrouwbaar beeld van de relatie tussen de spin-off de moederorganisatie. De zogenaamde SoM locatiefactoren, dragen ook bij aan het inzichtelijk maken van de vestigingsplaatskeuze. Met het gebruik van de SoM locatiefactoren is een groot gedeelte van de verklaring voor de vestigingsplaatskeuze te achterhalen. Deze factoren zijn derhalve bruikbaar voor grootschalige enquêtes. Indien inzicht in de gehele vestigingsplaatskeuze wordt nagestreefd is het gebruik van SoM locatiefactoren niet voldoende. Het gebruik van het spin-offproces in combinatie van de SoM locatiefactoren is de meest optimale methode. Met de SoM locatiefactoren zijn de bewuste keuzes en met het spin-offproces de minder bewuste keuzes van de vestigingsplaats te achterhalen.

Wanneer onderzoeken naar spin-offs een meer betrouwbaar beeld willen geven van het verschijnsel spin-off, is een eenduidige definitie noodzaak. Het gebruik van verschillende definities in de reeds gedane onderzoeken, maakt vergelijking moeilijk en onbetrouwbaar. Wellicht kan de Kamer van Koophandel een rol spelen in een standaard definiëring. In ieder geval kunnen zij door de registratie van de totstandkoming van nieuwe ondernemingen, bijdragen aan inzicht in het aandeel spin-offs in de totale populatie nieuwe ondernemingen. Daarnaast kunnen spin-offs aan de hand van deze registratie sneller achterhaald worden. Dit maakt vervolgonderzoek eenvoudiger en meer betrouwbaar.

Het is niet mogelijk door middel van een locatietheorie de exacte vestigingsplaats van een spin-off te bepalen. Daarvoor zijn er te veel verschillende en in mate variërende invloeden. Dit onderzoek heeft het

wel mogelijk gemaakt een kader te scheppen waarbinnen de vestigingsplaatskeuze van spin-offs plaatsvindt. Niet met het doel een nieuwe locatietheorie voor nieuwe ondernemingen te geven. Maar er is getracht een bijdrage te leveren aan de bestaande locatietheorie voor nieuwe ondernemingen, door inzicht te verkrijgen in de vestigingsplaatskeuze van spin-offs.

Literatuur

- Alferink, M.J.M., M.R. van Wijk (2000), *Het succes van Spin-offs*. Den Haag: RZO stagerapport.
- Amit, R., K. MacCrimmon, C. Zietsma, J.M. Oesch (2000), Does money matter? Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing* 16 (2): 119-143.
- Arenius, P., A. Parhankangas (2003), From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy* 32: 463-481.
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, J. Teunissen (2004), *Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bernardt, Y. R. Kerste, J. Meijaard (2002), *Spin-off start-ups in the Netherlands*. Zoetermeer: EIM.
- Biopartner (2004), *Biopartner Basics Spin-off*. Ede: BioPartner.
- Blom, R.J. (1996), *Leidraad startende ondernemer*. Amsterdam: Graydon Nederland.
- Braaksma, R., J. de Jong (2005), *Spin-offs van grote bedrijven in Nederland*. Zoetermeer: EIM.
- Brockhaus, R.H., G. Hills, H. Klandt, H. Welsch (2001), *Entrepreneurship education; a global view*. Burlington: Ashgate.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2004), *Nederland langs de Europese meetlat*. Heerlen/Voorburg: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Dahl, M.S., B. Dalum, C.Ø.R. Pedersen (2003), Entry by Spinoff in a High-tech Cluster. Danish Research Unit for Industrial Dynamics: Working Paper.
- Dirks, F., P. Hospers, V. Schutjens, E. Stam (2002), *De meerwaarde van een team start-up?* Den Haag: Raad voor zelfstandig Ondernemerschap.
- Eijgelshoven, P.J., A. Nentjes, B.C.J. van Velthoven (1996), *Markten en overheid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532-550. New York: Briarcliff Manor.
- Elfring, T., N.J. Foss (2000), Competence Building: Understanding the role of internal venturing and spin-offs. *Advances in applied business strategy* 6 (A): 97-119.
- FEM Business (2003), *Deloitte Technology Fast 50 award*. 27-9: 30-31. Amsterdam: Reed Business Information.
- Garvin, D. (1983), Spin-offs and the new formation process. *California Management Review* 25 (2): 3-20.
- Hayter, R. (1997), *The dynamics of industrial location: The factory, the firm and the production system*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hulsink, W. (2003), *Extrapreneurship: Nieuwe combinaties van ondernemers, ideeënleveranciers, investeerders en incubators*. Rotterdam: Erasmus Universiteit: Faculteit Bedrijfskunde.
- Klepper, S. (2001), *The Evolution of the U.S. Automobile Industry and Detroit as Its Capital*. Carnegie Mellon University: Working paper.

- Klepper, S. (2002), Firm survival and the evolution of oligopoly. *Rand Journal of economics* 33 (1): 37-61.
- Klepper, S., K.L. Simons (2000a), The making of an oligopoly: Firm survival and technological change in the evolution of the U.S. tire industry. *Journal of political Economy* 108 (4): 728-760.
- Klepper, S., K.L. Simons (2000b), Dominance by birthright: entry to prior radio procedures and competitive ramifications in the U.S. television receiver industry. *Strategic Management Journal* 21 (10-11): 997-1016.
- Klepper, S., S. Sleeper (2000), *Entry by spin-offs*. Carnegie Mellon University: Working paper.
- Lambooy, J.G. (1998), *Agglomeratievoordelen en ruimtelijke ontwikkeling: steden in het tijdeperk van de kenniseconomie*. Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen.
- Lindholm Dahlstrand, Å. (1997), Entrepreneurial spin-off enterprises in Göteborg, Sweden. *European Planning Studies* 5 (5): 659-673.
- Meer, J.D. van de, J.J. van Tilburg (1983), *Spin-offs uit Nederlandse kenniscentra*. Enschede: Innovatiebureau van de Meer & van Tilburg.
- Ministerie van Economische Zaken (2000), *Ondernemerschapsmonitor: themaspecial over intrapreneurship*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van Economische Zaken (2005), *Meer actie voor ondernemers: voortgangsrapportage 2005*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Moncada-Paternò-Castello, P., A. Tübke, J. Howells, M. Carbone (1999), The impact of corporate spin-offs on the competitiveness and employment in the European Union. Sevilla: IPTS.
- Noort, E.A. van, I.J.T. Reijmer (1999), *Location choice of SMEs*. Zoetermeer: EIM.
- Pfeffer, J., G. Slancik (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Poutsma, E., A. de Wit (1995), *Wetenschappers worden ondernemer: Kennisintensief ondernemerschap in entrepreneurial districts*. Ubbergen: Tandem Felix.
- Quinn, J.B. (1992), *The intelligent enterprise*. New York: The Free Press.
- Rogers, E.M., K. Speakman, M. Steffensen (1999), Spin-offs from research centers at a research University. *Journal of Business Venturing* 15: 93-111. New York: Elsevier Science.
- Shapero, A. (1983), *By the way: Shapero in Twente – tekst van een lezing*. Enschede: Innovatiebureau van de Meer & van Tilburg.
- Söderling, R.A. (1999), Entrepreneurial Spin-offs: do we understand them? Paper prepared for the 44th ICSB World Conference in Naples, Italy.
- Sorenson, O. (2003), Social Networks and Industrial Geography. *Journal of Evolutionary Economics* 13 (5): 513-527.
- Sorenson, O., T.E. Stuart (2001), Syndication Networks and the Spatial Distribution of venture Capital Financing. *American Journal of Sociology* 106 (6): 1546-1588.
- Stafford, H.A. (1974), The anatomy of the location decision: content analysis of case studies. In: F.E.I. Hamilton (ed.), *Spatial perspectives on industrial organisation and decision-making*. New York: Wiley.
- Stam, E. (2003), *Why butterflies don't leave*. Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen.

- Teece, D.J. (1988), Technological change and the nature of the firm. In: Dosi, G., Freeman, G.C., Nelson, R. Silverberg, G. Soete, L. (eds.), *Technological change and economic theory*. Pinter, 256-281.
- Teece, D.J. (1998), *Economic performance and the theory of the firm*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Thurik, A.R., M.W. van Gelderen, N.S. Bosma (2003), *Success and risk factors in de pre-startup phase*. Zoetermeer: EIM.
- Townroe, P. (1976), *Planning industrial location*. London: Leonard Hill Books.
- Wester, F. (1995), *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Yin, R.K. (1989), *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Internet

- Bio-Ned (2003), *Nederlandse Biotechnologische firma's*.
[<http://www.bio-ned.nl/Biobedrijf/Biobedrijf2.htm>]. Bezoekt op 23 mei 2003
- Kamer van Koophandel (2004), *Stappenplan*.
[<http://www.kvk.nl/artikel/artikel.asp?artikelID=44818>]. Bezoekt op 28 oktober 2004.
- Kamer van Koophandel (2005), *Wat is de leeftijd van startende ondernemers*.
[<http://www.kvk.nl/artikel/artikel.asp?artikelID=46706#antw17>]. Bezoekt op 28 januari 2006.
- Ondernemend Nederland (2002), *Oprvallend veel starters gesteund door ex-baas*.
[<http://www.ondernemendnederland.nl/general/searchnewsdetail.asp?newsid=2041>]. Bezoekt op 17 februari 2003.
- Onstat (2004), "Onderzoeksmethoden: kwalitatief".
[<http://www.onstat.amsterdam.nl/onderzoek/onderzoeksmethoden/kwalitatief/40210>]. Bezoekt op 24 augustus 2004.
- Schutte, A. (2001), "*Spinoff op eigen initiatief*".
[<http://www.xs4all.nl/~vstekst/docs/spinoff.htm>]. Bezoekt op 17 februari 2003.