

To what extent is the relationship between effectuation and venture capital non-linear? A study amongst Dutch expert entrepreneurs.

Author: Quinten van Haren
University of Twente
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands

ABSTRACT,

Entrepreneurship is a subject which received a lot attention in the past and is still prominent present-day. Entrepreneurship creates jobs and solutions to existing problems, but it can also initiate demand for new products/services. An entrepreneur is faced with many decisions during the existence of their company, regardless whether they are short-term or long-term. In literature, two different dichotomous variants (causation and effectuation) have been introduced with regard to the decision-making process of entrepreneurs. Within these two concepts, there are 4 dimensions which can assess the difference in the decision-making processes. Several authors asserted that when sufficient means are available to the entrepreneur, to start up their business or either to accelerate growth, the theory of effectuation is no longer applicable. This study is aimed at exploring the relationship between venture capital and effectuation and thereby to investigate the statements made. Interviews were conducted with 10 expert entrepreneurs, whereby several questions were asked surrounding the 4 dimensions of effectuation and causation. Results in this study showed that the acquisition of venture capital does not necessarily lead to an adoption of causal logic within the decision-making process of entrepreneurs. A combination of both effectual and causal logic prevails with regard to the 4 dimensions of effectuation. This leads to the conclusion in which it can be stated that the relationship between effectuation and venture capital is not non-linear. For future research, it will be contributive to investigate whether the stage of a company's life cycle in which venture capital has been attracted, can influence the decision-making process of entrepreneurs. Additionally, it would be of interest to find out whether the market type in which entrepreneur is active in would be a factor to take into account to analyze the decision-making process of entrepreneurs.

Graduation Committee members:

First supervisor: Dr. M.R. (Martin) Stienstra

Second supervisor: Ir. B. (Björn) Kijl

Keywords

Entrepreneurship, Effectuation, Expert Entrepreneurs, Venture capital, Growth Capital, Non-Linearity, Private equity firms.

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

11th IBA Bachelor Thesis Conference, July 10th, 2018, Enschede, The Netherlands.

Copyright 2018, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.

1. INTRODUCTION

Effectuation is an entrepreneurial concept which received a lot of attention in the past, but is still frequently researched in studies present-day (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011; Fisher, 2012; Futterer, Schmidt, & Heidenreich, 2018).

Various definitions of entrepreneurship exist. Shane and Venkataraman (2000, p.220) provide the following definition: "those situations in which new goods, services, raw materials and organizing methods can be introduced and sold at greater than their cost of production". Stevenson and Jarillo (1990, p.23) state: "entrepreneurship is a process by which individuals, irrespective of the organizational context, recognize opportunities and create organizations to pursue them". Bygrave and Hofer (1991) suggest that an entrepreneur is a person that recognizes opportunities and creates organizations to pursue them. Definitions of entrepreneurship are plentiful, however, there is a lack of consensus on the decision-making process of entrepreneurs in relation to new venture creation and which factors should be taken into consideration.

At some point in the entrepreneurial decision-making process, entrepreneurs will make a trade-off whether to use venture capital or not. According to Arthurs and Busenitz (2003), venture capital can accelerate growth, but it can also create obligations. Bygrave and Timmons (1992) attested that venture capital can be described as "patient and brave" money. As claimed by Gupta and Sapienza (1999), venture capital is an important source of financing for startups and companies which are in the early stage of their existence, because those startups and early-stage companies are having difficulties to get access to large venture capitalists or institutional lenders.

Sarasvathy (2001a) reported that in a decision-making process, such as the one mentioned earlier, expert entrepreneurs prefer effectual reasoning, while novice entrepreneurs adopt a causal approach. Sarasvathy (2001a) introduced a new entrepreneurship principle called effectuation. The concept of effectuation offered new insights into the decision-making process of expert entrepreneurs. Entrepreneurs whom are considered to be experts in their field, have to deal with unforeseen events and an unpredictable future in their way to success. Yet, these entrepreneurs were able to shape this future through human action and adaptability. As opposed to causation, when an entrepreneur adopts causal thinking, he or she sets a specified goal and then chooses the means in order to reach that goal (Sarasvathy, 2001a).

The relationship between venture capital and effectuation has not been the subject to scrutiny very often. However, in a study conducted by Sarasvathy (2009), data on 106 angel investors were collected. The author conducted the study, due to no existing data on angel-investors at that time. Their use of effectuation and the performance resulted from that was unknown. Secondly, Sarasvathy (2009) argued that angel investors often decide in uncertainty. Therefore, the author expected that if effectuation was adopted, the outcome effects should be identifiable in the environment of private equity investing. Appelhoff, Mauer, Collewaert and Brettel (2016) conducted a study into the topic of the conflict potential of the entrepreneur's decision-making style in the entrepreneur-investor relationship. A sample of 141 ventures was collected in which they found that a founding team perceives fewer conflicts when following the causal principle of overcoming the unexpected instead of following the effectual principle of affordable loss. Moreover, Wiltbank, Read, Dew and Sarasvathy (2009) examined data of 121 angel investors. The study aimed at investigating whether angel investors adopt the differential use of predictive strategies as opposed to non-predictive control strategies. Results showed that angel

investors who emphasized prediction made significantly larger venture investments, while those who emphasized non-predictive control, experienced a reduction in investment failures without a reduction in their number of successes. The work of Wiltbank et al. (2009) moved into new areas, as they constructed an empirical operationalization of non-predictive (effectual) control and tested its relationship to outcomes with regard to angel investors. Literature on decision-making under uncertainty has identified many techniques already (Bergh & Lawless, 1998), however, angel investors have not been subject to much rigorous empirical testing as emphasized by Wiltbank et al. (2009).

Yet, the relationship between venture capital and effectuation needs further research. As Arend, Sarooghi and Burkemper (2015) claimed, there is a lack of directionality to the laws of interaction within the theory of effectuation. The authors argue that if a non-linear effect exists when sufficient means are present, effectuation is no longer applicable. A definition which is applicable to the situation of venture capital and effectuation is: "If one would describe something as non-linear, one implies that it does not progress or develop smoothly from one stage to the next in a logical way. Instead, it seems to develop in different directions at the same time." (Collins Dictionary, n.d.). In the situation of the current study, non-linearity implies that the acquisition of venture capital possibly does not lead to effectuation, which is in accordance with claims made by Arends et al. (2015). This non-linear relationship they describe, can be best explained via a fictive example provided by Sarasvathy (2001a). The author explains the story of Curry in a Hurry. The entrepreneur in this story had extremely limited monetary resources (20.000). Therefore, the entrepreneur needed to think creatively to bring her idea to the market (starting restaurant) with the minimum amount of resources as possible. Possible approaches were to reach out to an established restaurateur to convince him to become a strategic partner or to convince a local Indian restaurant to allow her to put up a counter where she could sell a selection of Indian fast-food made by herself. On the contrary, if venture capital had been acquired it would limit the creativity required from the entrepreneur, because the means are already available to bring the product to the market. Possible strategic alliances could then be redundant. However, these assumptions should be stated with caution.

The studies conducted by Sarasvathy (2009), Wiltbank et al. (2009) and Appelhoff et al. (2016) presented new insights in the relationship between venture capital and effectuation. However, emphasis was placed on outcomes in the above-mentioned studies rather than exploring the nature of the relationship between effectuation and venture capital. Additionally, the study of Wiltbank et al. (2009) examined the relationship between venture capital and one dimension of effectuation, namely the use of non-predictive control strategies as opposed to use of predictive strategies. However, in that study the emphasis was placed on the investor perspective rather than the perspective of expert entrepreneurs after the acquisition of venture capital. Studies about the relationship between venture capital and effectuation are underdeveloped. The consideration to take into account the four dimensions of effectuation with regard to venture capital, will potentially provide insights about the nature of the relationship between effectuation and venture capital. If research would solely focus on one dimension of effectuation (e.g., affordable loss principle) this would be more relevant in determining the outcomes as opposed to exploring the nature of the relationship. In this study, 4 out of the 5 dimensions of effectuation posed by Sarasvathy (2001) are taken into account. It is decided not to include the bird in hand principle, because of the applicability

with regard to venture capital. There are various stages and phases in which an entrepreneur can seek for venture capital, whereby the bird in hand principle is inapplicable. 9 out of the 10 entrepreneurs used venture capital to accelerate growth, which implies that the starting position of these entrepreneurs already have been determined. It is therefore interesting to investigate what the decision-making process will be after the acquisition of venture capital. Therefore, the remaining dimensions are more relevant to this study.

A lot of assumptions can be made with regard to the dimensions after the acquisition of venture capital, such as that the acquisition of venture capital would lead to that entrepreneurs tend to not seek for partnerships. To test this, it demands further exploration. A similar assumption can be made for the use of non-predictive control or predictive strategies. Venture equity firms want to be assured that they will get a return on their investment sometime in the future. Timely information is key for them and the entrepreneurs provide these assurances through forecasting methods, market research and careful calculation. According to Wiltbank et al. (2009) these predictive strategies are familiar to angel investors as they base their decision to invest in business on these forecasts. Accordingly, exploration for the other dimensions can be argued for in a similar fashion.

The relationship between venture capital and effectuation has not been the subject to scrutiny often. Although Arends et al. (2015) pointed out that it is unlikely if venture capital has been acquired, an effectuation strategy will be adopted, empirical and theoretical evidence are lacking to make such claims. Additionally, the authors argued that in order to establish effectuation as a solid theory, further research directions need to be explored. One of those is to express interesting propositions and prescriptions. Testable propositions such as the one posed in this study, should identify possible restrictions and modifications if effectuation is the topic of research. This study provides a new proposition which has not been studied so far.

In the current study, I explored the nature of the assumption made by Arend et al. (2015). In doing so, I conducted open-ended interviews with expert entrepreneurs based in the Netherlands. These entrepreneurs founded their company and have led or still lead their business for more than five years. Moreover, these expert entrepreneurs used venture capital to start up their business. This research was aimed at exploring whether the use of venture capital could influence the use of effectuation and to find out if venture capital has been used, that the dimensions of effectuation are still being applied. In this study, the theory of effectuation by Sarasvathy (2001) was used as reference to conduct research. It takes as a starting point that effectuation and causation are dichotomous concepts, which are both used indistinguishable in businesses on a regular basis. Therefore, the nature of this study was dichotomous and questions were asked in a similar manner. This resulted into the following research question: To what extent is the relationship between effectuation and venture capital non-linear? A Dutch study amongst expert entrepreneurs.

This paper is structured as followed: In the second chapter, the theories behind effectuation and venture capital will be outlined briefly. Subsequently, the four applicable dimensions of effectuation will be explained. Additionally, the concept of growth/ start-up capital will be explained. In chapter three the methodology will be discussed and the data gathering methods which have been used will be explained. In chapter four, the results of the interviews will be discussed from which a conclusion will be drawn. Finally, the limitations and future research will be discussed.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

The theoretical framework starts off by explaining the two different concepts within the decision-making process of entrepreneurs. Within the theory of causation and effectuation there are several dimensions which highlight the difference between the two. Consequently, the concept of venture capital will be explained. The last section of the theoretical framework will be reserved to explain the investment phase in which all participants acquired venture capital. In this study, it is decided that only start-up/growth capital will be analyzed. Other investment phases are not included in this study, due to relevance issues. For example, buy-out capital is not relevant to this study, because it is an exit decision of the entrepreneur rather than that it highlights the decision-making process with regard to the principles of effectuation. Other investment phases will also pose constraints on the explanation of the effectuation principles.

2.1. Effectuation vs Causation

2.1.1 Causation

Causation aims at causing an effect and concentrates on the selection of the right means to cause this effect (Sarasvathy, 2001a). It is also described as the law of the cause-effect relationship. The essential elements to this approach are the concepts of deliberateness which is explained by Katz and Gartner (1988), the assessment and recognition of opportunities (Shane & Venkataraman, 2000), the meticulous planning described by Delmar and Shane (2003), the efficient acquisition of resources and tools (Katz & Gartner 1988), and the calculated profiteering of opportunities (Shane & Venkataraman, 2000). These elements should lead to optimal decision making with regard to continuation of the business. A causal process is only applicable when the market for a product or service needs to exist prior to exploitation and information about past trends/events must be available to weigh opportunities and to estimate means to exploit those opportunities. Fisher (2012) suggested that the existence of an existing market and the existence of available data is a boundary condition with regard to this approach.

2.1.2 Effectuation

In contrast to causation, Dew, Read, Sarasvathy and Wiltbank (2009) describe effectuation “as a set of heuristics for decision making in uncertain environments, effectual reasoning consists of strategies that combine available means with unanticipated contingencies to construct a series of stakeholder commitments.” Thus, the logic behind effectuation views the future as being unpredictable. Effectuation comprises four dimensions: affordable loss, leverage contingencies, form partnerships and predict vs control principle. According to Sarasvathy (2001a), effectuation should not be seen as more efficient than causation with regard to the creation of firms.

2.1.2.1 Approach

Entrepreneurs who adopt an effectual strategy, start with their own means by asking questions such as who am I, what do I know and whom do I know. In doing so, they picture possible services or products which can be created from their own means (Sarasvathy, 2001a). Each of the four dimensions exemplify an approach to decision making that does not rely on prediction, instead assuming the impact of willful individual creation (Dew et al. 2009).

2.2 Dimensions

2.2.1 Affordable loss rather than expected returns. (Affordable loss Principle)

As claimed by Sarasvathy (2001a), causal entrepreneurs focus on maximizing returns by selecting optimal strategies. The causal entrepreneur estimates how much capital is required to start up their business. In addition, entrepreneurs who focus on causal logic invest a large up-front sum and they wager on expected returns (Harms & Schiele, 2012). The effectuator caps the downside and estimates what he is willing to lose to start the venture. Hence, the starting point of the affordable loss principle begins with the premises that one estimates how much he or she is willing to lose. This acceptance of the downside works in tandem with the refusal to wager on expected returns (Sarasvathy 2006).

As stated before, the affordable loss principle encourages entrepreneurs to include the possible downside risk in evaluating alternatives so that opportunity failure will not result in greater personal or venture failure (Read, Song & Smit, 2009). Effectuators find creative ways to bring their idea to the market, with the means within reach. As explained in the fictive example of hurry in the curry, often, it is necessary for entrepreneurs to bring on outside stakeholders. Moreover, it is often the case that expert entrepreneurs prefer the cheapest alternative or to come up with creative ways of doing things which does not cost anything.

The affordable loss principle can be viewed as an estimate of their psychological commitment to what they are willing to lose. Miner and Raju (2004) examined how entrepreneurs perceive risks. The authors found that entrepreneurs generally appear risk-loving. However, entrepreneurs are unwilling to wager on expectations of high returns or on their own ability to predict and sidestep downside potential (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006), which is contradicting to the appearance of risk-loving.

To illustrate the affordable loss principle the plunge decision will be used: Thomas is considering to quit his well-paying job at an accountancy firm to start up his own firm. If he adopts causal thinking it is advisable to perform some market research and to analyze potential competitors. Thomas needs to do that in order to estimate the potential return and risk in order to determine whether he wants to take the plunge. His argumentation goes as follows: Thomas needs €500.000 to start up his gym, he hopes to break even in five years and expects an expected of return of €100.000 after the fifth year. From the causal logic perspective, the plunge decision is a matter of specifying parameters to make sound decisions.

In contrast, effectual thinking suggests that Thomas will set an upper bound on what he is willing to lose in order to start the venture. He might say to himself that he always wanted to have his own company and he thinks he can afford to take two years of his work and to invest his savings into his business. In the worst-case scenario, Thomas would lose his investment and will be unemployed if it does not work out after two years. The other side of the story, is that he might think he wants his children go the college and is doubting whether he should take the plunge.

2.2.2 Contingencies (Lemonade Principle)

The “Lemonade Principle” is derived from an old adage which says: if life throws you lemons, make lemonade. Sarasvathy (2001a) attested that entrepreneurs who adopt an effectuation strategy embrace the unknown, instead of using scenario approaches to ask questions such as “what if”.

Entrepreneurs of this kind view bad news and unforeseen events as opportunities to create new products/services. Dew et al. (2009) elaborated that abandoning predictions, ingenious re-thinking of possibilities and continual transformations of targets illustrate effectual framing which in turns lead into that contingencies are seen as opportunities for novelty creation and ought to be leveraged.

Research conducted by Duening, Shepherd and Czaplewski (2012) showed that expert entrepreneurs have learned that predictability is limited to some disciplines and stages in business and in life. The expert entrepreneurs learned that adaptability is a key determinant for creating successful enterprises. Additionally, Duening et al. (2012) stressed that the entrepreneur has also learned there must be valid reasons to change business strategies in which they have to seek evidence to verify the need for change.

Dew et al. (2009) suggested that causal reasoning invokes detailed predictions, deliberate planning and a steadfast focus on targets form indications of causal frames. Contingencies, therefore, are seen as obstacles to be avoided. Sarasvathy (2001b, p.5) defined causal logic as “the exploitation of preexisting knowledge. When such knowledge is available in the form of expertise of new technology or other sources, which might give the company a competitive edge, causation models may be the preferable option”. Duening et al. (2012) argued that causal logic can be seen as stubbornly sticking to original business models which might prove to be ineffective in dynamic environments.

2.2.3 Control (The Pilot in the Plane Principle)

The pilot in the plane principle is built on the concept of control. Duening et al. (2012) stated that the unique aspect of control within the logic of effectuation is that the future lies beyond predictability. However, the authors mentioned that within the psychology of humanity there is a tendency for the need to control events within our direct environment.

Harms and Schiele (2012) pointed out that if entrepreneurs have to deal with uncertainty, effectuators try to negotiate pre-commitments from stakeholders in the form of contracts to guarantee stable future sales levels, in order to attempt to control an unpredictable future. Expert entrepreneurs believe that they are able to control their personal environment through applying effectual logic to the resources and means they currently possess (Sarasvathy, 2001b). One can explain it by stating that expert entrepreneurs tend not to focus on adapting to the environment, but to adapt the environment to themselves. Expert entrepreneurs rather focus on activities within their control in which they have faith, expecting those actions will lead to desired outcomes.

“Causal logic frames the future as a continuation of the past. Hence accurate prediction is both necessary and useful.” (Dew et al., 2009, p.290). Present-day, organizations all over the world spent enormous amounts of money on predictive models. Wiltbank et al. (2009) defined predictive strategies, such as surveys and detailed financial models, as formal tools. These tools assist in the ability to position an organization to succeed.

Sarasvathy (2001a) advocated that expert entrepreneurs view the future through an effectual lens. Whether they are conscious or unconscious, they act as if they believe that the future is not out there to be discovered, but that it is created by the strategies used by the entrepreneurs. A study performed by Sarasvathy (2006) showed that expert entrepreneurs argued that being active in a market which could be predicted was not a clever idea, because there would always be someone trying to outperform you with more capital to

invest, which in the end made predictions easier for those. On the contrary, being active in a market which is unpredictable, implies that the market could be shaped through decisions made by entrepreneurs which work in conjunction with pre-committed stakeholders.

2.2.4 Strategic alliances rather than competitive analysis. (The Crazy Quilt Principle)

Duening et al. (2012) suggested that the crazy quilt principle is based on an entrepreneur's strategy to seek out people who could potentially become valuable stakeholders for his venture. Effectuators focus on partnerships. They believe to conduct business in the most efficient way, one has to build up the market together with important constituents such as suppliers and customers. Arend et al. (2015) suggested that within the focal theory of effectuation, co-creators and cooperating partners help to sustain the enterprise. Co-creators and alliances reduce uncertainty by providing new information. The firm which is created in the end by the effectuator is the residual of the networks and partnerships which have been formed (Arend et al., 2015).

As mentioned before, building partnerships is important in effectual reasoning. Entrepreneurs are initiating their process of starting up their business without the assumption of the existence of a pre-determined market for their product. Therefore, it seems logical that competitive analysis is redundant in early phases. As a result, the entrepreneur is not entwined in a specific market for his idea. Partnerships suggest that new opportunities may be created as a result of the additional means provided by new stakeholders (Read et al., 2009).

According to Sarasvathy (2001a), causal entrepreneurs focus on competition and place constraints on task relationships with customers and suppliers to a point where relationships should be constructed as to what is necessary. Transactional relationships are rare within causation. Additionally, the author stated that causal models such as Porter five forces model, emphasize on a detailed analysis on competitors. Dew et al. (2009) advocated that causal logic proclaims a competitive attitude toward outsiders. Relationships are motivated by competitive analyses and the craving to restrict the weakening of ownership as far as possible.

2.3 Venture capital

According to Barry (1994), venture capital is described as risk capital. It is capital invested in highly risky ventures. A difference between provided capital from the bank and venture capital is that venture capitalists take on important roles within the firms in which they have invested in. They can exert influence on those companies. According to Wame (1988), venture capital is a combination of capital and consultation. Gorman and Sahlman (1989) researched venture capitalists and investigated how they spend their time. On average, most venture capitalist are mostly busy with assisting the firms in raising additional funds together with monitoring their portfolio companies. Venture capital is attractive for start-ups because they do not have easy access to public funded money such as bank loans. Félix, Pires and Gulamhussen (2013) argued that the demand for venture capital depends both on factors that influence the decision to create or expand an innovative firm and on factors that influence the form of financing the innovative firm. Venture capital can be acquired from various sources, the most well-known informal source of venture capital is angel investors. Mason (2006, p.261) defined angel investors as "high net worth individuals who invest their

own money, along with their time and expertise, directly in unquoted companies in which they have no family connection in the hope of financial gain". However, the focus in this study lies upon private equity funds, due to more available data on the subject, considering the legal obligations from companies to report the source of such venture capital. Robertson (2009, p.455) defined private equity funds as "businesses that draw upon capital and debt in the international financial system to acquire stakes in companies that are intended to be sold for profit after a number of years". The difference with hedge funds according to the author, is that hedge funds normally take into account short-term traders, whereas private equity funds built long-term relationship and exert influence via their granted ownership. There are various phases a company is going through in which venture capital can be used. Venture capital can be used as an investment to restructure the company. Often, this the case if a company is experiencing a downfall in sales and is seeking for new ways to turn the tide. In addition, an entrepreneur can decide to accept a buy-out offer. Wright, Thompson and Robbie (1992) asserted that these buyout strategies are often seen as a fast way for a company to grow because it allows the acquiring firm to align itself with other companies that have a competitive advantage. Start/growth capital has been analyzed to determine whether the affordable loss principle can be applied. The affordable loss principle is often situated in the early stages of the decision-making process, whereas restructuring capital often takes place at a later stage. Analyzing other investment phases would imply that analyzing the affordable loss principle would become redundant.

2.3.1 Start-up/growth capital

According to Venkatamaram (1997), startups and early-stage companies have to deal with a substantial amount of uncertainty. This uncertainty is ingrained with information asymmetry. Davila, Foster and Gupta (2013) claimed that this information asymmetry affects the relationship between start-ups and labor markets. Through the adoption of start-up/growth capital, a company introduces signaling mechanisms. Spence (1973) introduced the signaling theory. An applicable explanation is provided by Conelly, Certo, Ireland and Reutzel (2011, p.39) who asserted the following: "Signaling theory is useful for describing behavior when two parties (individuals or organizations) have access to different information. Typically, one party, the sender, must choose whether and how to communicate (or signal) that information, and the other party, the receiver, must choose how to interpret the signal". Signaling theory can be elongated to the situation of startups and labor markets. The adoption of venture capital could draw the attention of potential employees. Davila et al. (2013) pointed out that these employees are unable to identify high-quality startups if a credible signal is missing. Hellman and Puri (2002) examined the impact venture capital can have on startup firms. Their results indicated that utilization of venture capital provided by private equity firms, led to an improvement of professionalism within a company. Through the expertise of private equity firms, start-ups were able to acquire external finance to conclude their round of financing. The authors concluded that firms which attracted venture capital are more likely to replace the founder with an outsider in the position of the CEO. However, the CEO often stays within the company even after the transition. This is in alignment with the improvement in professionalism which was examined.

2.4 Hypotheses

To explore the nature of the relationship between venture

capital and effectuation, one has to test whether the four dimensions of effectuation are being applied by the entrepreneur after the acquisition of venture capital. Leading to the four following hypotheses:

According to Sarasvathy (2001b), the most extreme case of the affordable loss principle is that it translates into the zero resources market principle. However, most often the entrepreneur tries to find ways to minimize his expenditure of resources such as time, capital and effort. In the case of the acquisition of venture capital, the means are presented to the entrepreneur to start-up his firm. Venture capitalists require a return on their investment. Entrepreneurs who are pitching their business idea need to show some forecast which ensures the investors a return on their investment. Therefore, the assumption can be made that expert entrepreneurs who acquired venture capital, wager on expected returns. However, this assumption needs exploration, because it can also be the case that the entrepreneur together with the private equity firm, sets a cap on how much they are willing to lose. In other words, the private equity firm can determine to which point re-investment will not be made anymore. Therefore, the following hypothesis is appropriate to be tested:

H1: *Expert entrepreneurs who acquired venture capital in order to start-up/grow their business, wager on expected returns in contrast to focus on affordable loss.*

Expert entrepreneurs often face highly dynamic environments which pave way for uncertainties to occur. If those uncertainties would affect the firm, the entrepreneur must be able to adapt. As stated before, the entrepreneur has also learned that there must be valid reasons to change business strategies in which they have to seek evidence to verify the need for change (Duening et al., 2012). The assumption can be made that because private equity firms might have some saying in the firm its strategies, changing the business its strategy would become a challenging task as they need to verify the need for change to their investor. The assurance that private equity firms need, also comes from reducing uncertainty by enhancing scenario approaches to ask “what if” questions. Sometimes, contingencies are comprehensive and cannot be avoided and the firm needs to position itself to be able to adapt to the situation at hand. Therefore, the following hypothesis is appropriate to be tested.

H2: *Expert entrepreneurs who acquired venture capital in order to start-up/grow their business, tend to avoid contingencies as opposed to leverage contingencies.*

Whenever a promising idea or concept is emerging, entrepreneurs need to show that their idea has some potential to make private equity firms enthusiastic to invest in their firm. Scenario analysis and market research are ways to discover whether a product could potentially become a home run (Wiltbank et al., 2009). Information is key for investors as they bring their own money into the firm and are at risk by doing so. Focusing on the resources which an entrepreneur possesses and so to control their personal environment might prove to be a simplistic strategy. Entrepreneurs who place trust in their own means and think that they do not have to adapt to the environment, may lead to that private equity firms will not come over the line with their investment. However, it might be the case that in the early-stages of the new venture, emphasis is placed on predictive strategies, but as time goes by, the entrepreneur decides to focus on resources within his

possession and tries to control those. Therefore, the following hypothesis will test whether entrepreneurs will place more emphasis on predictive strategies as opposed to non-predictive strategies, keeping in mind the influence of the private equity firm.

H3: *Expert entrepreneurs who acquired venture capital in order to start-up/grow their business, will place more emphasis on predictive strategies as opposed to adopting non-predictive strategies.*

The idea that expert entrepreneurs built up their company backed by partners and networks is central within the theory of effectuation. A reason to reach out to stakeholders and partners is to set up a business when sufficient means are not present. However, the acquisition of venture capital does not have to imply that neither networks or partnerships will be made. It can still be the case that entrepreneurs work closely together with customers and/or to bring the product to the market, even though venture capital has been acquired. Therefore, the relationship between venture capital and this dimension needs further exploration.

H4: *Expert entrepreneurs who acquired venture capital in order to start-up/grow their business, tend to focus on competition (constrain on task relationships) as opposed focusing on partnerships with suppliers and employees (transactional relationship).*

3. METHOD

3.1 Selection

In order to answer the research question posed in this study, interviews with expert entrepreneurs were conducted by using qualitative research methods. Participants for the interview study were selected on the basis of inclusion criteria. The inclusion criteria were that the participants needed to be expert entrepreneurs who founded their business, made use of venture capital in order to set up their business or for other purposes, have led their business for at least five years afterwards and were based in the Netherlands at that time. As the interview required a group of participants who meet certain inclusion criteria, the sampling method of purposive sampling has been applied.

3.2 Data Sample

A total of 10 expert entrepreneurs participated in this study voluntarily consisting of 9 males and 1 female, age ranging from 42 - 69 years. All expert entrepreneurs led their business for at least five years and used venture to start up their company or to accelerate growth. All entrepreneurs were based in the Netherlands. The participants engaged in various markets, ranging from the food sector to the clean energy sector. Information of all participating companies can be found in appendix A. The interviewees were approached by telephone or e-mail in order to schedule the interviews. All expert entrepreneurs were interviewed on their decision-making process in various situations.

3.3 Data Collection

In this study, a qualitative approach was used. Ten semi-structured interviews were conducted with open-ended questions. This allowed the interviewees to speak freely about the subject under study and simultaneously ensures a certain level of validity due to equivalent topic list for every participant. Emphasis was placed on how respondents explained their take on various decision-making situations. The goal was to find out whether the acquisition of venture capital has led to that the entrepreneur was directed in either causal or effectual logic. In the current study, there was a limited time-frame which resulted into that all interviews were scheduled in a period of two weeks. The interview consisted of fourteen open-ended questions which covered the 4 dimensions between the dichotomous variables of causation and effectuation. The 4 dimensions used were developed by Sarasvathy (2001a) and comprise selection criteria (Affordable Loss principle), contingencies (Lemonade principle), control (Pilot in the Plane principle) and outcomes (Crazy Quilt principle). For example, a question related to the dimension of the affordable loss was: "Is an evaluation of the profit potential the decisive factor when decisions have to be made whether to invest or not or is an evaluation of the available means within the company the decisive factor?" (see appendix B for the full interview guide). A question related to the dimension of contingencies was: "How are you dealing with risks, do you see them as a chance or as a threat? In all interviews, the questions were asked in the same order. Occasionally, probes were used to obtain more information on the nature of events. All interviews were conducted by means of Skype. Each entrepreneur was faced with equivalent circumstances during the interview. At the start of the interview, an introduction about the underlying theories of this study was provided to serve as an explanation. Questions were asked in their native tongue (Dutch), to prevent any misinterpretation issues due to the complexity of the underlying theories. The interview guide was checked by a native Dutch professor.

3.4 Data analyses

All ten interviews were conducted via Skype. The duration of the interviews varied between 14 to 23 minutes. The large differences between the duration of the interview were mainly due to the difficulties some participants had when answering the questions or think about situations which took place at an early-stage in their company. All interviews were conducted in Dutch and transcribed verbatim. The data was then imported into Microsoft Word which were coded manually. The coding scheme was developed with the purpose of being of assistance in coding answers of entrepreneurs. Keywords and phrases of articles were noted to be able to assist in coding the answers given by the entrepreneurs. Examples of used keywords and phrases with regard to the causal logic within the lemonade principle were: "Accurate predictions, careful planning and unwavering focus on targets form hallmarks of causal frames. Contingencies, therefore, are seen as obstacles to be avoided (Dew et al, 2009, p.290) and as keyword "planning". Within a deductive approach, a coding scheme was developed with a priori codes prior to the data collection. The coding was developed in five sections each consisting of two codes. The four dimensions each had one causal logic code and one effectual logic code, due to the dichotomous nature of the study. Units of analysis which did not belong in a specific dimension were labelled with X if the item belonged to causal logic or Y if the item belonged to effectual logic. An example of a code which was applicable to the affordable loss principle with regard to

effectual logic was: "Affordable Loss (AL)" and with regard to causal logic: "Wagering on expected returns (ER)". As units of analysis, words, sentences or whole answers were taken.

Due to the limited time span posed in this study, the professor and researcher decided to code one interview separately from each other to discuss the interrater reliability. This particular interview can be seen as most complex due to the nature of answers provided by the participant. The majority of assigned codes by the professor and researcher were aligned, 80%. The remaining 20% which was differently coded from one another was discussed. Argumentation of both parties involved has led to achieving common ground which paved way for analyzing the remaining nine interviews independently by the researcher.

4. ANALYSIS

To answer the research question: "to what extent is the relationship between venture capital and effectuation non-linear", questions were asked related to the 4 dimensions of effectuation. Questions were asked in a manner which evoked dichotomous answers to analyze in which situations causal logic or effectual logic had been used. A table was created as a means to provide an overview of what the entrepreneurs answered on several questions (see appendix D). This table was used as a tool to keep a tally on the distribution in which dimension what logic has been used.

To analyze the first hypothesis: "*Expert entrepreneurs who acquired venture capital in order to start-up/grow their business, tend to wager on expected returns in contrast to focusing on affordable loss*", five questions were asked for which answers could be coded into "wagering on expected return (ER)" or "affordable loss(AL)".

8 out of the 10 participants did not start with venture capital to start up their business. In those cases, venture capital had been used to accelerate growth. Own capital or subsidies was the method of financing for those participants. The main argument heard to not start with venture capital is that "One has to prove himself as an entrepreneur before you can ask for venture capital".

7 out of the 10 participants were able to indicate the potential profitability of their company. Business plans, yield calculations were made to assess this. The remaining 3 participants state that they are still not able to calculate the profit potential.

The results on the question whether profit potential or the available means are the decisive factor when investment decisions have to be made, are mixed with a small tendency towards the profit potential. 6 participants claimed that the profit potential is the decisive factor to assess investments decision, while 4 participants stated that the available means within their company was the determining factor.

All participants unanimously agreed on the fact that they spend a considerable amount of time on finding creative ways to achieve goals, without spending more money. The general tendency of the participants was that they were parsimonious on spending money, even though venture capital was at their disposal.

A different insight which came forward in the interviews was that the majority of entrepreneurs knew which required investment had to be made in order to set-up their company or to reach goals. Entrepreneurs who adopted causal logic in the selection criteria process were often not aware of the required investments that needed to be made to realize growth or goals. Participant 8 indicated: "The technology we needed was expensive which we could realize ourselves."

Participant 2 mentioned: “the investment for my company was too high to take care of it myself.” Such accounts indicate that these entrepreneurs estimated how much capital was required to start up their business, which is a feature of wagering on expected returns.

Taking all aspects into account, it becomes clear that it is not a black-white scenario. The participants used a combination of both logics in order to decide on the selection criteria. This implies that neither causal or effectual logic is prevailing with regard to this dimension. Even though venture capital has been acquired, the principles of effectuation with regard to the affordable loss dimension are still applied. For some entrepreneurs, the profit potential is irrelevant and for the majority of entrepreneurs it is important to spend time on finding creative ways to realize goals to avoid spending money, which is a feature of affordable loss.

To analyze the second hypothesis: *Expert entrepreneurs who acquired venture capital in order to start-up/grow their business, tend to avoid contingencies as opposed to leverage contingencies*, 3 questions were asked where answers could be coded into “avoiding contingencies (AC)” or “leveraging contingencies (LC).”

80% of the participants stipulated a pro-active attitude towards risks. Risks are seen as a chance to create new input. Phrases such as: “there is always a chance” and “we are flexible and it may be assumed that we use a pro-active approach to solve unforeseen problems”, were often used. The other 2 participants proclaimed to be defensive when it comes to risks. Risks are seen as deviations from business plans and strategies by those.

The distribution of answers on the question whether entrepreneurs see new information as opportunity or hurdle is one-sided. Only two participants suggested that they use a combination of both effectual and causal logic, depending on the situation. The other 8 participants consider new information as opportunity, which should be pursued.

70% of the participants acknowledged that strategies and goals are changed constantly, while 30% stated that goals and strategies were fixed and pursued at all times. Echoed by participant 8 who declared: “Long-term strategies generally remain rock hard and we do not deviate from those”.

Taking all answers into consideration, it is clear that the majority of the participants tend to leverage contingencies as opposed to avoid contingencies. The majority of entrepreneurs perceive risk and information as opportunities and claim that goals and strategies change constantly. These aspects are considered to be elements of causal logic. Thus, this hypothesis is ought to be rejected.

To analyze the third hypothesis: *Expert entrepreneurs who acquired venture capital in order to start-up/grow their business, will place more emphasis on predictive strategies as opposed to adopting non-predictive strategies*, two questions were asked for which answers could be coded into “predicting the future (PF)” or “controlling the future (CF).”

6 out of the 10 participants said that they are active in gathering market information and information on trend analyses. 3 participants claimed that they do not engage in gathering market information and 1 participant stated that no available data existed.

The results on the question how strategic choices are determined, are balanced with the edge to effectuation. 4 entrepreneurs acknowledged that the development of the market is the decisive factor when strategic decisions have to be made. Illustrated by participant 7: “Strategic choices are based on how the market develops and on your own vision on how the market will develop. If I have to base our strategic choices based on our knowledge and resources, then you keep limiting yourself to

certain techniques.” On the contrary, 6 entrepreneurs claimed that the available means and knowledge within the company are the most important variables in analyzing strategic choices. Echoed by participant 6 who claimed: After a while if your company acquires more resources and knowledge, you will use it more to great effect and you will focus less on how the market develops”.

Taking all statements into consideration, it must be said that the answer to this hypothesis is not straightforward. The majority of entrepreneurs made great use of market research and trend analysis, which indicates that they are trying to predict the future. On the other hand, a large part of the questioned entrepreneurs indicated that strategic choices are based on the available resources and knowledge at the company’s disposal, which indicates that a part of the entrepreneurs tries to control the future by focusing on resources at hand and to control things that lie within reach of the entrepreneur. Therefore, this hypothesis is ought to be rejected since it is a combination of causal and effectual logic within this dimension which prevails.

To analyze the fourth hypothesis: *Expert entrepreneurs who acquired venture capital in order to start-up/grow their business, tend to focus on competition (constrain on task relationships) as opposed to focusing on partnerships with suppliers and employees (transactional relationship)*, 4 questions were asked for which answers could be coded into “competitive analysis (CA)” or “alliances and networks (AP).”

8 out of 10 entrepreneurs claimed to keep a close eye on their competitors. Analyses and porters five forces model were often mentioned in doing so. The remaining 2 participants claimed that it is irrelevant to their business to monitor competitors, they focus on their own customers instead.

A different feature which could indicate their take on outsiders is to analyze whether the participants kept new ideas/concept as a secret or share them. 80 percent of the participants acknowledged that they were defensive when it comes to sharing new ideas/concepts. Only 2 participants assured the willingness to speak about new ideas freely.

With regard to co-creation aspect within this dimension, 7 participants out of the 10 participants admitted that co-creation was used to produce their product/service, while 3 participants stated that it was purely own creation. Even though venture capital had been acquired by all the participants, they all saw partnerships and creating networks as an important aspect of their company.

To answer this hypothesis, all statements were taken into consideration. Almost all participants advocated that they intensively monitor competitors. Additionally, new ideas and concepts were kept as a secret, which could be interpreted as a defensive style from the entrepreneur. These factors suggest that the participants favored causal logic with regard to this dimension. However, almost every participant stated that co-creation has been used or is still being used. Moreover, all participants reached consensus on that partnerships and alliances were believed to be an important aspect of their organization, which indicates that effectual logic has been applied. Therefore, it must be said that with regard to the crazy quilt principle, a combination of causal and effectual logic has been used, which implies that the hypothesis has to be rejected.

5. DISCUSSION AND CONCLUSION

This research was aimed at giving insight of the decision-making processes of expert entrepreneurs. This research was specifically focused on exploring the relationship between effectuation and venture capital. Various researchers claimed that a non-linear relationship exists between the two concepts.

It was difficult to find entrepreneurs who acquired venture capital to start up their company or to accelerate growth within their company. Luckily through personal network I acquired a list where companies which acquired were displayed. I was able within the information presented in the list to check the founding date, how long the entrepreneur was active in the company and where the venture capital was used for. Due to the fact that it is hard to find such entrepreneurs and the persistence of entrepreneurs to cooperate due to time constraints in their agenda, effectuation in relationship to venture capital has not been the subject of scrutiny often supposedly.

5.1.1 Hypotheses outcomes

3 out of the 4 hypotheses did not outline the results as expected. In 2 out of the 4 hypotheses, a combination of both effectual and causal logic prevailed. Hypothesis 1 outlined for a substantial part the opposite to what I hypothesized. Namely, after the acquisition of venture capital the majority of the participants used both causal and effectual logic within their decision-making process. I assume that the stage in a company life cycle is a determining factor here. In this research, entrepreneurs thought differently of the same concept of the affordable loss if they started with venture capital for their company. If they did not start with venture capital, but acquired it later on, the entrepreneur as such was more lenient towards the concept of affordable loss. Whereas when an entrepreneur did start with venture capital to set up their business, the focus lies more on wagering on returns. Sarasvathy (2001a) advocated that entrepreneurs who are claimed to be experts adopt effectual logic for their decision-making process. Regarding this dimension, it indicates that the entrepreneur caps the downside and estimates what he is willing to lose to start the venture. Hence, the starting point of the affordable loss principle begins with the premises that one estimates how much he or she is willing to lose. On the contrary, Arend et al. (2015) stated that the acquisition of venture capital will have a non-linear effect on the application of effectual reasoning. Thus, this implies that the entrepreneur will focus on wagering on expected returns, selecting means to achieve goals. The results of this hypothesis are contradictory to what both authors claim, as elements of both causal and effectual logic were applied. In this study, all entrepreneurs were aware of the profit potential of their company and knew what was required to start-up/accelerate growth for their company. Additionally, they were keen on minimizing expenses and finding creative ways to achieve goals.

Hypothesis 2 was formulated in a manner where the adoption of causal logic with regard to contingencies was expected. This hypothesis was based on the claims made by Arend et al. (2015) in which he suggested that after the acquisition of venture capital, effectual logic is inapplicable and thus would lead into avoidance of contingencies. However, the results showed the opposite. The obligations which may be created by investors does not lead into a change of minds with regard to contingencies. Sarasvathy (2001a) attested that expert entrepreneurs tend to leverage contingencies which is in alignment with the results of this study. The participants advocated they are flexible and pro-active when it comes to taking risks and perceiving new information. An entrepreneur is ought to be flexible and pro-active as the environment in which they are active are often uncertain. Rigidity often leads to stagnation, as some of the participants claimed.

Hypothesis 3 showed an interesting outcome. The majority of entrepreneurs were active in gathering information on market and trends which indicates that they devote their time attempting to predict the future. This is in alignment with what Arend et al. (2015) expressed. The above-mentioned actions of

the entrepreneurs suggest causal reasoning with regard to this hypothesis. Causal logic with respect to this hypothesis invokes predicting the market through trend analysis and market research which is expressed by the entrepreneurs in this study. On the other hand, a part of the entrepreneurs stated they do not engage in market research or trend analysis, but they look at their own available means. This is similar to what Sarasvathy (2001a) proposed. The author suggested that expert entrepreneurs tend to control the future, by focusing on their available means and knowledge. Caution must be taken into account, since these entrepreneurs faced markets in which they are the solely player or there is not a lot of information known, due to the novelty of the product/service which they offer. A combination of causal and effectual logic prevailed, although the slight edge goes to causal logic with regard to tackling an unpredictable future, due to the implications which were present in the form of a monopoly position and the novelty of products/services faced by some entrepreneurs. This suggests that the results were more lenient towards the claims made by Arend et al. (2015).

When investigating hypothesis 4, one would expect a defensive style of the entrepreneur in which collaboration is rare and emphasis is placed on competition. There are sufficient means presented to take care of business themselves, so it is redundant to engage in networks/alliances. On the one hand, the majority of the participants indicated that they keep a close eye on their competitors. They are intensively monitored and in some extreme cases they influence the strategy of certain companies. These actions are in alignment within the literature of causation, where a competitive attitude towards outsiders prevails. This corresponds with Arend et al. (2015) statements. In contrast, within the literature of effectuation (Sarasvathy, 2001a) effectual frames advocate to engage in partnerships. Relationships drive the shape and trajectory of the new venture. In this study, all participants see network as an important aspect of their company. Additionally, co-creation was often used even though venture capital was available. This corresponds within the literature of effectuation proposed by Sarasvathy (2001a). Thus, neither effectual nor causal logic is preferable in practice with regard to this hypothesis.

5.2 CONCLUSION

The research question of this paper was “*To what extent is the relationship between effectuation and venture capital non-linear?*” After the finished research, it can be concluded that it is not correct to state that the relationship between effectuation and venture capital is non-linear. In 2 out of the 4 dimensions a combination of both logics prevailed. In the dimension with regard to contingencies, an effectual logic prevailed, whereas in the dimension of controlling/predicting the future, causal logic prevailed. The results in this study suggests that a black-white scenario is inapplicable with regard to the decision-making process after the acquisition of venture capital. There were a number of elements which suggested that the entrepreneur applied causal logic e.g., competitive analysis, attempting to predict the future, wagering on expected returns, but there were also elements which suggested that the entrepreneur applied effectual logic e.g., leveraging contingencies, affordable loss and engaging in networks/alliances. A possible reason why a combination of both causal and effectual logic prevails, is due to the fact that entrepreneurs do not see certain decisions to be made in a black and white fashion. Within a company life cycle, the mindset of entrepreneur can vary from situation to situation.

6. SCIENTIFIC RELEVANCE

Arend et al. (2015) suggested that in order to establish effectuation as a solid theory, further research directions have to be explored. One of them is to express interesting propositions and prescriptions. Testable hypotheses such as those posed in this study, should identify possible restrictions and modifications (e.g., acquisition of venture capital) if effectuation is the topic of research.

The need for qualitative research in the field of effectuation with regard to venture capital was addressed during this research. It also provided more insights into the decision-making process of expert entrepreneurs after the acquisition of venture capital. In this study, an attempt has been made to link the concepts of effectuation, causation and venture capital in an empirical manner. Therefore, this study filled a gap in the literature, as it measured links which not have been measured yet.

7. LIMITATIONS

The majority of academic research is based on the original paper of Sarasvathy (2001a). The research into effectuation is relatively new and as Arend et al. (2015) argued, there is a lack of directionality to the laws of interaction within the theory of effectuation. With regard to the topic of venture capital in relation to effectuation, literature is underdeveloped. Moreover, the stage in a company's life cycle in which venture capital is acquired affects the mindset of the entrepreneur. There is a tendency towards effectual logic if a company acquired venture capital at a later stage. In terms of qualitative research, I was dependent on the contribution of expert entrepreneurs. During the time period of conducting the interviews, I was confronted with difficulties regarding participation. Even though entrepreneurs did cooperate, they all seemed to have time as their Achilles heel, which made it sometimes difficult to ask further. Therefore, I would advise further researchers to take this into account when dealing with a specific niche of participants.

8. RECOMMENDATIONS ON FUTURE RESEARCH

Arend et al. (2015) suggested: "Further research directions have to be explored. One of them is to express interesting propositions and prescriptions. Testable propositions such as the one posed in this study, should identify possible restrictions and modifications if effectuation is the topic of research" With regard to the topic of venture capital, it will be interesting to see the various decision-making situations in various stages within a company's life cycle and whether this supposedly impact the mindset of the entrepreneur. Furthermore, it would also be of interest to find out if with a large sample size, the same results will be produced. Additionally, it will be interesting to research whether the decision-making process of entrepreneurs varies from market to market. One can imagine, if a company is the only player on the market, the decision-making process can be different to that of an entrepreneur who is active on a market with many other competitors. I believe these propositions will be complementary to the research I have done.

9. ACKNOWLEDGMENTS

Firstly, I would like to thank Dr. Martin Stienstra for his expertise and guidance through this learning experience. He was always there for me with useful advice and inspiring comments.

Additionally, I would like to thank Ir. Björn Kijl for occupying the position as my second supervisor in which he devoted his time and expertise to correct my thesis. My gratitude goes out to my family, they have supported me through everything and will not stop believing in me. A special place is reserved for my partner Marloes, because she had to endure me through this whole process. Her intelligence and patience massively helped me during the course of this thesis.

10. REFERENCES

- Appelhoff, D., Mauer, R., Collewaert, V., & Brettel, M. (2016). The conflict potential of the entrepreneur's decision-making style in the entrepreneur-investor relationship. *International entrepreneurship and management journal*, 12(2), 601-623. doi:10.1007/s11365-015-0357-4
- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy Of Management Review*, 40(4), 630-651. doi:10.5465/amr.2014.0455
- Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2003). The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(2), 145-162.
- Barry, C. (1994). New Directions in Research on Venture Capital Finance. *FM: The Journal Of The Financial Management Association*, 23(3), 3-15.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(2), 13-22.
- Bygrave, W. D., & Timmons, J. A. (1992). *Venture and risk capital: Practice and performance, promises and policy*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Cambridge Dictionary. (n.d.). *Meaning of "non-linear" in the English Dictionary*. Retrieved April 11, 2018, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/non-linear>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal Of Business Venturing*, 26(3), 375-390. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.10.006
- Collins Dictionary. (n.d.). *Definition of 'non-linear'*. Retrieved April 11, 2018, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/non-linear>
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal Of Business Venturing*, 18(6), 689. doi:10.1016/S0883-9026(02)00127-1
- Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165-1185.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.02.002
- Duenning, T., Shepherd, M., & Czaplewski, A. (2012). How entrepreneurs think: why effectuation and effectual logic may be the key to successful enterprise entrepreneurship. *International Journal of Innovation Science*, 4(4), 205-216. doi: <https://doi.org/10.1260/1757-2223.4.4.205>
- Félix, E., Pires, C., & Gulamhussen, M. (2013). The Determinants of Venture Capital in Europe - Evidence Across Countries. *Journal Of Financial Services Research*, 44(3), 259-279. doi:10.1007/s10693-012-0146-y
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(5), 1019-1051. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x
- Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64-81. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.008
- Gorman, M. & Sahlman, W. A. (1989). What Do Venture Capitalists Do? *Journal of Business Venturing* 4(4), 231-248.
- Gupta, A. K., & Sapienza, H. J. (1992). Determinants of venture capital firms' preferences regarding the industry diversity and geographic scope of their investment. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 347-362.
- Harms, R. & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95-116. doi: 10.1007/s10843-012-0089-2
- Hellmann, T., & Puri, M. (2002). Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence. *Journal of Finance*, 57(1), 169-197.
- Katz, J. & Gartner, W.B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429-442.
- Mason, C.M. (2006). Informal Sources of Venture Finance. In: Parker S. (eds) *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*. International Handbook Series on Entrepreneurship, vol 3. Springer, Boston, MA.
- Miner, J. B., & Raju, N. S. (2004). Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs and Between Low- and High-Growth Entrepreneurs: A Reply in a More Conservative Vein. *Journal Of Applied Psychology*, 89(1), 3-13. doi:10.1037/0021-9010.89.1.3
- Read, S., Song, M. & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24, 573-587.
- Robertson, J. (2009). Private Equity Funds. *New Political Economy*, 14(4), 545-555. doi: 10.1080/13563460903288270
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and effectuation: toward a

- theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy Of Management Review*, 26(2), 243-263.
doi:10.5465/AMR.2001.4378020
- Sarasvathy, S. D. (2001b). *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* Darden Case No. UVA-ENT-0065.
- Sarasvathy, S. D. (2006). *The affordable loss principle*. Darden Case No. UVA-ENT-0075.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, 3, 119-138.
- Wame, K.F. (1988). *Essays on the Venture Capital Market*. Yale University Unpublished Ph.D. Dissertation.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981-998.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal Of Business Venturing*, 24(2), 116-133. doi:10.1016/j.jbusvent.2007.11.004
- Wright, M., Thompson, S., & Robbie, K. (1992). Venture Capital and management-Led, Leveraged Buy-Outs: a European Perspective. *Journal Of Business Venturing*, 7(1), 47-71.

Appendix A

Overview of information on participating entrepreneurs/firms

PE Firm	Entrepreneur	Company	Year Founded	Year of Investment	Sector	Description (EN)	Investment Phase
Accel Partners	Marco Jansen	Catawiki	2008	2008	Consumer services: other	Online auctions	Growth
BioGeneration Ventures	Sandra Vos	Medisse	2006	2009	Medical devices	Resorbable implants based on its proprietary PTMC – polymer platform	Early Stage
DSM Venturing	Ruud Albers	NutriLeads	2012	2015	Biotechnology	Development of food ingredients with clinically demonstrated health effects	Early Stage
Enfuro Ventures	Jan-Willem Zwang	Greenspread	2010	2013	Alternative energy	Clean Energy	Growth
Holland Food Ventures	Frank Giezen	Ojah	2009	2010	Consumer products manufacturing	Plant based alternatives for meat and fish	Early Stage
Icos Capital	Jacob van Berkel	Solesta	2006	2015	Alternative energy	Solar energy	Growth
Oost NL (vh. PPM Oost)	Maarten van der Dussen	ProductIP BV	2008	2009	GRC (Consultant on Governance, Risk Management, and Compliance)	Specializes in making complete technical files for products that are being exported to Europe	Early Stage
Oost NL (vh. PPM Oost)	Simon Meijer	Optixolar BV	2013	2014	Alternative energy	Cheap solar panels with optic technologies	Start-up
BioGeneration Ventures	Ton van den Hoven	SurgVision	2013	2013	Medical equipment and related software	Developing Fluorescence Image Guided Surgery platform solutions	Early stage
Wadinko	Jos van Buijtenen	Triogen	2001	2013	Durability and Environment	Turnkey ORC oplossingen	Growth

Appendix B

Interview guide.

1. Bent u begonnen met een bedrag wat u zelf tot u beschikking had, of bent u direct begonnen met extern kapitaal?
2. Wat waren uw beweegredenen hiervoor?
3. Wanneer u begon te investeren in uw bedrijf, kon u toen al inschatten hoe rendabel het bedrijf zou worden?
4. Vormt een evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer er een beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken, of wordt er gekeken naar de beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen?
5. Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden. Met andere woorden, liever tijd dan geld te besteden.
6. Hoe gaat u om met risico's; ziet u dat als een kans of als een bedreiging?
7. Wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie, een mogelijkheid is om deze informatie als blokkades te beschouwen, de andere mogelijkheid is om deze informatie als kansen te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met nieuwe informatie om te gaan?
8. Kunt u aangeven in wat voor mate strategieën en doelen worden bijgesteld binnen uw bedrijf? Worden deze strategieën en doelen ten alle tijden nageleefd/nagestreefd of worden ze continu aangepast?
9. Zou u kunnen omschrijven in wat voor mate er gebruik wordt gemaakt van marktonderzoek en trendanalyses?
10. Zou u kunnen omschrijven hoe strategische keuzes worden bepaald? Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkelt of worden deze keuzes gebaseerd op de huidige kennis en middelen die binnen het bedrijf aanwezig zijn?
11. In wat voor mate worden er concurrenten van het bedrijf geanalyseerd?
12. Worden nieuwe ideeën geheim bewaard, om te voorkomen dat iemand het idee zou willen kopiëren/stelen of wordt er vrijuit gesproken over ideeën om nieuwe impulsen op te vangen?
13. Is er sprake van co-creatie van uw product/service voor uw markt met buitenstaanders die een zeg hebben over het product/service eruit moet zien, eventueel zelfs met concurrenten?
14. Zou u kunnen omschrijven hoe netwerken ontstaan met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan netwerken natuurlijk (door vertrouwen en door wil om samen te werken) of worden managers aangesteld om onderzoek te doen en te beslissen wie er mee zou kunnen worden genomen in een eventuele samenwerking?

Appendix C

Interviews.

Interview participant 1	
Duration :	17 minutes
Language :	Dutch

- SP1: Nou dan begin ik met de eerste vraag. Bent u begonnen met een bedrag wat u zelf tot uw beschikking had of bent u direct begonnen met extern kapitaal voor uw bedrijf?
- SP2: Nee, dat is een bedrag dat wij zelf hebben. (AF)
- SP1: Oké, en wat waren uw beweegredenen hiervoor om zelf te beginnen met eigen kapitaal? Zat daar een bepaalde gedachtegang achter?
- SP2: Dat was toen onze inschatting dat wij daarmee voldoende snelheid konden maken dat dat bedrag voldoende was om geen extern kapitaal aan te trekken.
- SP1: Oké, u heeft ook de mindset om gewoon eerst te beginnen met eigen kapitaal en daar zo ver mogelijk mee raken en verderop in het proces durfkapitaal te gebruiken?
- SP2: Klopt.
- SP1: Oké. Toen u begonnen bent met het investeren van het bedrijf, kon u toen al inschatten hoe rendabel het bedrijf zou kunnen worden of hoe rendabel het op de dag van vandaag is?
- SP2: We hadden er wel een verwachting bij, maar niet echt een beeld, omdat wij iets unieks gingen doen. En er geen vergelijkingsmateriaal was.
- SP1: Oké. Er is dus geen raamwerk waarop andere bedrijven die hetzelfde deden? Oké.
- SP2: Nee.
- SP1: Dan nog een vraag die daarop volgt. Vormt een evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer er een beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken, of wordt er gekeken naar beschikbare middelen in het bedrijf om zo tot een besluit te komen?
- SP2: Dat ligt iets anders. We zijn uit gegaan van. Er zijn twee fases. Die eerste fase waarin we eigenlijk kapitaal deden en na iets meer dan een jaar hebben we externe investeerders aangetrokken. In dat eerste jaar was dat kapitaal ruim voldoende naar onze mening om te realiseren wat we van plan waren. Dat bleek niet zo te zijn. En daarna is door investeerders die net als wij uiteindelijk na ongeveer een jaar geen helder beeld hadden wat het ging opbrengen, maar wel gevoel en daar komt het buikgevoel bij om de hoek kijken, het beeld hadden dat dit wel eens groot zou kunnen worden is er, wat ik maar even noem druppelfinanciering toegepast, namelijk geef uit, vraag bij, geef uit, vraag bij, want een keer gaat dit versnellen en zeg maar een soort cijfers genereren waarbij wij even in het achterhoofd moeten houden, even voor jouw referentie, dat het niet de bedoeling is van aandeelhouders om dividend te creëren. De enige reden voor aandeelhouders om winst te schrappen, overigens ook die van onszelf, is een exit . Dus de enige doelstelling in de afgelopen acht jaar of negen jaar aan de orde is geweest is waarde creatie. En die blijft virtueel tot dat er een daadwerkelijk exit plaatsvindt uiteraard. (ER)
- SP1: Oké, dus de keuzes die heden ten dage worden gemaakt die zijn dus eigenlijk meer gefocust op het winstpotentieel eventueel, dus als u nu strategische beslissingen moet maken die in de toekomst een uitwerking kunnen hebben, dan zou het winstpotentieel leidraad vormen in tegenstelling tot te kijken naar beschikbare middelen binnen het bedrijf zelf?
- SP2: Dat klopt, ja. We gaan uit van onbeperkte middelen. (ER)
- SP1: Oké, dat is duidelijk. Dat is dan de eerste dimensie dat is de affordable loss principle. Dat gaat over de beginsituatie van de ondernemingen dan is de laatste vraag die bij die dimensie past, wordt binnen uw bedrijf veel tijd geschonken om manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden, met andere woorden liever tijd dan geld te besteden. Nou ja die heeft u eigenlijk beantwoord in die zin.
- SP2: Ja, overigens is dat de kans die wij andersom doen dan je denkt. Er is namelijk een praktische reden waarom wij kosten willen besparen.
- SP1: Ja.
- SP2: Namelijk verwatering.

SP1: Oké.

SP2: Door onszelf. Dus zeg maar doen wij vooral veel slimme dingen die weinig geld kosten? Ja, vooral veel. Maar bij alles waar wij niet vastzitten aan externe factoren, zoals een salaris moet je elke maand betalen aan de medewerker. Aan marketing geven wij bijvoorbeeld helemaal niks uit, wij doen alles zelf. (AL)

SP1: Oké.

SP2: Om maar een voorbeeld te noemen. Dus wij zitten een beetje op een andere lijn dan de conclusie die jij zou trekken uit onbeperkte middelen.

SP1: Oké, duidelijk, oké. Dan gaan wij naar het tweede principe. Dat gaat over hoe u tegenover verrassingen staat en dan is de eerste vraag: Hoe gaat u om met risico kans die uw bedrijf kunnen beïnvloeden? Ziet u deze als een bedreiging? Dus externe risico's die eventueel een invloed zouden kunnen uitoefenen op uw bedrijf zelf.

SP2: Ja, maar wij hebben niet zo veel externe risico's, omdat ons bedrijf gebaseerd is op het bestaan van regelgeving in de markt. En eigenlijk ook op het groeien daarvan. En de kans dat regelgeving, en die is vrij klein. Dus onze enige verrassende factor, maar dat is inmiddels geen verrassende factor meer, is dat bedrijven nog niet klanten willen worden. Omdat ze het probleem waarvoor wij een oplossing hebben eigenlijk voor zich uit blijven schuiven. Dat is eigenlijk de enige storende factoren. Verder hebben wij eigenlijk geen verrassingen. (AC)

SP1: Ook niet interne, zeg maar collegiaal op de human resource afdeling daar zijn eigenlijk helemaal geen verrassingen?

SP2: Nee, ja één keer hebben wij dat gehad maar toen hebben wij een strategische fout gemaakt. We dachten namelijk dat de markt (PF) zo ver was dat die maar een klein duwtje nodig had om heel snel te gaan versnellen, wij hebben toen een salesteam aangetrokken van tien man en die hebben negen maanden lang niet gepresteerd en die hebben wij dus ook na negen maanden allemaal weer ontslagen. Zeg maar als je praat over is er ergens in het traject een fundamentele verrassing is geweest was dat het.

SP1: Oké. Niet om het heel crue te zeggen maar dat zag u op dat moment als een bedreiging in plaats van een mogelijkheid?

SP2: Nee. Wij zagen het tippen van de markt toen als een kans. (LC)

SP1: Als een kans ja.

SP2: En die heeft niet zo uitgekapt. Dat was een verkeerde inschatting.

SP1: Oké. En dan is de tweede vraag die daarop volgt, wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie, een mogelijkheid is dus om deze informatie als een blokkade te beschouwen. De andere mogelijkheid is om deze informatie als kansen te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met nieuwe informatie of in uw geval met nieuwe regelgeving om te gaan?

SP2: Er is altijd een kans. (LC)

SP1: Altijd een kans?

SP2: Ja, altijd.

SP1: Oké. En de laatste vraag die daarbij past, kunt u aangeven in wat voor mate strategieën en doelen worden bijgesteld binnen uw bedrijf? Worden deze strategieën en doelen te allen tijde nageleefd of nagestreefd, of worden ze continue aangepast?

SP2: Continue aangepast, die komen nooit uit. (LC)

SP1: Die komen nooit uit nee?

SP2: Nee.

SP1: Oké, dat is ook duidelijk. Kunt u daar een voorbeeld van geven? Kunt u daar iets verder over doorlichten?

SP2: Nou, het meest dramatische geval was die salesgroep. We hadden daar een strategie met alle aandeelhouders afgesproken. Iedereen was het eens over de inschatting van waar de markt stond en die strategie was gewoon een failure in die zin. Dat heeft dus ook veel geld gekost. En dat is een voorbeeld. Maar waar wij zeg maar even dagelijks mee geconfronteerd worden is de markt die nog niet wil besluiten of besluiten uitstelt of, dus die verrassingen zijn er elke dag, maar wij hebben een hele simpele gouden regel die al acht jaar opgaat. Het maakt niet uit wanneer iemand besluit, iemand besluit een keer en ze besluiten allemaal. Dus er zijn ook bedrijven die wij vier jaar geleden benaderd hebben en op zo'n moment zeggen van, nou toch maar niet en die komen dan nu uit zichzelf.

SP1: Oké.

SP2: Dus dat is het nadeel van alleen op de markt zijn, want wij hebben een uniek product, een unieke dienst. Het nadeel daarvan is dat wij zelf ook alleen zijn. En daarin niet medestanders in hebben, zeg maar concurrerende bedrijven die hetzelfde nastreven. Het voordeel is dat er ook geen andere partijen zijn om naar toe te gaan als je een oplossing zoekt voor dit probleem. (CF)

SP1: Oké, duidelijk. Oké. Dan gaan wij nu over naar de derde dimensie, dat gaat meer over het controleren van de toekomst en het controleren van wat er binnen uw eigen bereiklicht. En dan is de eerste vraag: Zou u kunnen omschrijven in wat voor mate er gebruik wordt gemaakt van markt onderzoek en trend analyses binnen uw bedrijf?

SP2: Zeg maar niet. (CF)

SP1: Helemaal niet?

SP2: Niet, nee. Dus wij zien onze markt als onbeperkt, zeker zolang er geen concurrenten zijn en de drempel is hoog. Want er is al acht jaar geen concurrent opgestaan en de markt voor ons in onbeperkt. En waarom? Regelgeving is van toepassing op alle bedrijven in de markt en dan praat je over miljoenen bedrijven. Wij hebben pas 13.000 klanten. Dus zeg maar eigenlijk het potentieel is onbeperkt. De enige beperktheid is de besluitvaardigheid binnen je bedrijf. Dus onze beperkende factor zit hem vooral daarin. (CF)

SP1: Oké.

SP2: Maar aangezien wij inmiddels over ons tipping point heen zijn omdat wij ons dienst scalable hebben gemaakt is alles wat erbij komt is allemaal zeg maar beyond break-even, dus dat is alleen maar groei en winst zeg maar.

SP1: Om het cru te stellen, er wordt eigenlijk geen gebruik gemaakt van predictive models binnen uw bedrijf in principe?

SP2: Nee.

SP1: En scenario analyses helemaal niks?

SP2: Nee.

SP1: Oké duidelijk. Zou u daarbij kunnen omschrijven hoe strategisch je keuzes worden bepaald? Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkelt? Of worden deze keuzes gebaseerd op de huidige kennis en middelen die binnen het bedrijf aanwezig zijn?

SP2: Nee, die zijn puur gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkelt. Wat wij wel moeten weten constant is of geleidelijk aan de besluitvaardigheid van onze klantenkring veranderd. En die heeft te maken met hoe veel toezicht voert de overheid uit op deze bedrijven, hoe veel capaciteit wordt in nationale parlementen zeg maar in budgetten gestopt, zodat er toezicht kan worden uitgeoefend. Dus zeg maar al dat soort aspecten die bekijken wij uiteraard wel. Maar dat is dan ook eigenlijk de enige echte bepalende factor in onze snelle groei. (PF)

SP1: Oké, duidelijk. En dan zijn wij aangekomen bij de laatste dimensie en dat gaat over de Crazy Quilt Principle en dat gaat meer over hoe netwerken ontstaan binnen uw bedrijf, zijn er sprake van partnerschappen binnen uw bedrijf? En dan is deze eigenlijk al niet meer relevant, in welke mate worden concurrenten van uw bedrijf geanalyseerd?

SP2: Je hebt wel degene die het potentieel zouden kunnen. Daar zijn er voldoende van, alleen is er een investeringsdrempel. Wij zijn een lange termijn bedrijf, een lange adem laat ik het zo zeggen. En alle potentiële concurrenten op dit moment zijn beursgenoteerd en die kijken niet verder dan een kwartaal en daarvoor is de investering die wij in de afgelopen acht jaar hebben gedaan veel te groot, te onzeker om zo maar in te stappen. Dat is één van de belangrijkste redenen waarom er geen concurrentie is.

SP1: Oké. Duidelijk

SP2: Dus wij houden wel degelijk diep tijd nauwlettend in de gaten. (CA)

SP1: Oké. De drempel ligt nu nog te hoog voor dat soort bedrijven?

SP2: Precies. Ja, ja.

SP1: Oké. Dan vraag twee: worden nieuwe ideeën geheim bewaard om te voorkomen dat iemand het idee zou willen kopiëren of stelen of wordt er uitgesproken over ideeën om nieuwe impulsen op te vangen?

SP2: Nieuwe ideeën worden eerst uitgewerkt en vervolgens getoetst bij klanten, maar zijn dan in het stadium dat ze eigenlijk kunnen worden uitgerold. (AP)

SP1: Oké.

SP2: Dus daar kunnen dan nog wat wijzigingen aan plaatsvinden maar worden eigenlijk gelijk uitgerold. Dus ja, er wordt in bepaalde mate vrij uit over gesproken laat ik maar zeggen. (AP)

SP1: Dus er wordt niet echt een defensieve strategie gehanteerd?

SP2: Nee, nee, nee. (AP)

- SP1: Oké.
- SP2: Wij zijn puur gebaseerd op snelheid. Potentiële concurrenten kunnen ook niet snelheid maken die wij kunnen maken, dat zijn namelijk allemaal log en grote bedrijven met lange beslis structuren. Dus als wij iets verzinnen kunnen wij er rustig twee maanden over communiceren en dan gebeurt er echt nog helemaal niks zeg maar. (AP)
- SP1: Oké. En dan vraag 3: Is er sprake van coöperatie van uw product of sense, of uw bedrijfsplan voor buitenstaanders die een zeggenschap hebben over uw product of hoe uw service eruit ziet. Eventueel zelfs met concurrenten?
- SP2: Nee, nou de concurrente niet. Wij toetsen wel alle nieuwe ontwikkelingen bij klanten, die moeten ze wel leuk vinden. En ik denk dat 80 procent van de ideeën, gewoon nieuwe ideeën, die bedenken wij niet zelf. Die komen van klanten. Die gebruiken als platform en zeggen ik kan nu dit, maar zou dit ook kunnen. Het antwoord daarop is ja, bij voorbaat als andere klanten daar ook baat bij hebben, want wij hebben een generiek platform dat iedereen gebruikt. Dus het moet wel zo zijn dat de andere gebruikers daar ook nut bij hebben, maar dan wordt het altijd gemaakt. (AP)
- SP1: Oké, duidelijk. Dan de laatste vraag van deze dimensie en tevens de laatste vraag van dit interview al: zou u kunnen omschrijven hoe netwerken ontstaan met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan netwerken natuurlijk door vertrouwen en door wil om samen te werken, of worden managers aangesteld om onderzoek te doen en te beslissen wie er mee zou kunnen worden genomen in een eventuele samenwerking?
- SP2: Wij hebben twee soorten netwerken. Wij hebben klanten als netwerk, we hebben daarom een fenomeen gestart in 2012 dat heet Compliance Tuesday waarbij elke dinsdag zowel hier als in Duitsland als Hong Kong als China als Frankrijk als Engeland elke dinsdag is er een seminar door een deskundige (AP) die iets met supply and regulation te maken heeft. Dat zijn bij voorkeur wij zelf niet. Dat duurt drie kwartier. De deelnemers komen soms wel een uur van te voren en blijven nog een uur hangen. Al die bedrijven hebben dezelfde problematiek op dit gebied. Dat zijn allemaal handelsbedrijven, retail bedrijven die inkopen en verkopen, fabrikanten. En daar ontstaan een netwerk aan gebruikers zeg maar, maar er komen ook mensen die geen klant zijn nog. Wij halen daar veel nieuwe klanten uit. De andere kant van partners zijn zeg maar bedrijven die als deel van hun proces onze oplossing kunnen gebruiken, onze kennis want die kunnen zij automatisch raadplegen zeg maar in de vorm van een tikken systeem.) Dat is bijvoorbeeld de keuringsinspectie en certificatiesector. Daar zijn wij geleidelijk aan een netwerk mee aan het opbouwen. Zij vonden ons eerst zeg maar een vorm van concurrentie, omdat zij vonden dat zij zelf de kennis in pacht hadden, maar wij zijn in staat om veel goedkoper kennis te leveren, want onze kosten zijn hetzelfde alleen wij verdelen die een veel aan bedrijven. Dus nu zijn wij sinds enige tijd weer, zeg maar een jaar, zijn wij uit de vijandzone. Dan werk je met dat soort partijen die onze kennis gaan gebruiken in het proces om offertes te maken, om keuringen uit te voeren aan producten. (CA)
- SP1: Oké, duidelijk. Dan is dit het einde van het interview al moet ik eerlijk zeggen.
- SP2: Mooi.
- SP1: Ja. Dan ga ik dit uitwerken in mijn afstudeeronderzoek.

Interview participant 2	
Duration:	10 minutes
Language:	Dutch

- Q1: Oké, dan begin ik met vraag 1. Bent u begonnen met een bedrag wat uzelf tot uw beschikking had, of bent u direct begonnen met extern kapitaal voor uw bedrijf?
- A1: Ik ben direct begonnen met extern kapitaal. (ER)
- Q2: Oké en als ik zou mogen vragen, wat waren uw beweegredenen hiervoor?
- A2: Omdat de investering te hoog was om zelfstandig te dragen (ER) en omdat de onderneming en de ondernemers een grotere groep was dan alleen ikzelf. (AC) Dus er waren meer mensen bij betrokken. Het was geen keuze om alleen in mijn eigen portemonnee te kijken omdat het ook om een investering ten behoeve van meerdere mensen ging. (ER)

- Q3: Oké duidelijk. En wanneer de investering in uw bedrijf begon, kon u toen al inschatten hoe rendabel het bedrijf in het eind zou worden...Eventueel zou kunnen worden?
- A3: Inschatten wel ja. (ER)
- Q4: De volgende is, voor de evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer er ene beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken, dan wordt er gekeken naar de beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen.
- A4: Ik herhaal even de vraag. Je zegt, is het winstpotentieel mede doorslaggevend bij het nemen van strategische keuzes?
- Q4: Ja, of strategische keuzes... Worden strategische keuzes gebaseerd op het winstpotentieel of wordt er eerst gekeken, goh, wat is de huidige kennis en beschikbare middelen binnen het bedrijf om eventueel een strategische keuze te maken?
- A4: Het winstpotentieel is mede doorslaggevend en moet dat naar mijn mening altijd zijn. (ER)
- Q5: Oké duidelijk. Wordt daarbij ook veel binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden? Met andere woorden liever tijd dan geld besteden?
- A5: Dat zijn twee verschillende zaken en ook twee antwoorden. Ja, er wordt ook gekeken of er meer tijd kan worden besteed, zonder dat dat geld kost en het daarmee winstpotentieel vergroten (ER). Dat is één. Dat was de laatste vraag. Wat was de eerste helft?
- Q5: Of er binnen uw bedrijf veel tijd wordt geschonken om manieren te vinden om doelen te realiseren, zonder dat daar veel geld te besteden...
- A5: Ja. Het is niet het één of het ander, het is een combinatie van. Dus het aantrekken van geld op basis van een plan plus het creatief inzetten van beschikbaar geld om te kijken wat daar maximaal uit haalbaar is. (ER Dat gebeurt tegelijkertijd.
- Q6: Oké duidelijk. Dan zou ik graag willen overstappen naar de tweede dimensie en die gaat eigenlijk over hoe het ten opzichte van verrassingen tegenover staat. Zou ik u mogen vragen, hoe gaat u om met risico's die in uw bedrijf tegemoet komt? Ziet u dat als kans of ziet u dat als een bedreiging?
- A6: Beide. Risico's in de zin van, geen financiering betekent dat er gewerkt moet worden zonder salaris. En dan is het duidelijk een bedreiging want het is de vraag hoe lang je dat volhoudt. Tegelijkertijd, als er zich risico's voordoen in de zin van productontwikkeling waarbij aspecten duidelijk zijn die of wel of niet werken, ja, dan moet er creatief gezocht worden naar andere opties. (LC)
- Q7: Oké duidelijk. Dus een vraag die daar eigenlijk bij op aansluit is, wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie, een mogelijkheid is dus om deze informatie de blokkade te beschouwen. En de andere mogelijkheid is om deze informatie als kans te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met nieuwe informatie om te gaan?
- A7: Ja, dat is dus altijd dubbel. Het is altijd de vraag wat is hier aan de risicokant van haalbaar en wat is daar aan de opportunity kant juist de kans van . (AC) Ja, dat is eigenlijk nooit één van de twee. Dat is altijd in samenhang.
- Q7: Er is niet echt een zwart en wit scenario wat dat betreft.
- A7: Ja, dat komt ook omdat wij als organisatie, we zijn tot nu toe een research organisatie geweest en niet een bestaande organisatie met een bestaande omzet. (PF) Dus er was ook gewoon optie om terug

te vallen om bestaande dingen. Dus het was een must om te ontwikkelen en zaken als een opportunity te zien. Als je dat niet doet kan je stoppen. (LC) Dus ik kan me voorstellen dat het voor een bedrijf met een gangbare omzet en personeel et cetera die keuze natuurlijk wat anders is.

- Q8: Oké duidelijk. Kunt u aangeven in wat voor mate strategie en doelen worden bijgesteld binnen uw bedrijf? Worden deze strategieën en doelen ten alle tijden nageleefd, nagestreefd of worden ze continue aangepast?
- A8: Continue aangepast. (LC)
- Q9: Oké duidelijk. En dan gaan we over naar het volgende dimensie, dat gaat over het controleren van de toekomst. Zou u kunnen omschrijven in wat voor mate er gebruik wordt gemaakt van marktonderzoek en trendanalyses?
- A9: Periodiek. Dus dat betekent dat dat niet meer per kwartaal tot één keer per jaar wordt daar rekening mee gehouden. (PF)
- Q10: Oké duidelijk. En zou u kunnen omschrijven hoe strategisch uw keuzes worden bepaald? Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkeld of worden deze keuzes gebaseerd op de huidige kennis en willen die binnen het bedrijf aanwezig zijn?
- A10: Beide. Er wordt naar de markt gekeken waar de vraag naar is of waar de potentiële vraag is. (PF) Binnen het bedrijf wordt niet gekeken naar wat er aan aanbod geformuleerd kan worden. Het één kan niet zonder het ander.
- Q11: Oké en dan gaan we door naar de laatste dimensie. Dat gaat over de netwerken binnen uw bedrijf. In wat voor mate worden er concurrenten van het bedrijf geanalyseerd?
- A11: Continue. (CA)
- Q11: En er zijn ook bepaalde methodes voor?
- A11: Nee, dat gebeurt door én marktinformatie uit branche, tijdschriften door te nemen, door beurzen te bezoeken, door gesprekken te voeren met partijen die in de markt actief maar daar is niet een stramen voor, dat is een continue absorptie van informatie. (CA)
- Q11: Maar als ik dat zo mag zeggen, dat staat...Niet centraal in uw bedrijf, maar er wordt wel veel tijd aan geschonken als ik het zo mag opvatten.
- A11: Daar besteed ik als directeur veel tijd en aandacht aan. Bij het nemen van beslissingen wordt al die informatie meegenomen bij het analyseren van de keuzes die we kunnen maken. (PF)
- Q12: Oké duidelijk. Een vraag die daarop aansluit is, worden nieuwe ideeën geheim bewaard om te voorkomen dat iemand het idee zou willen kopiëren of stelen? Of wordt er vrijuit gesproken over ideeën om nieuwe impulsen op te kunnen vangen?
- A12: Binnen het bedrijf wordt er vrij over gesproken. Daarbuiten niet. (CA)
- Q12: Daarbuiten wordt het echt de nieuwe ideeën bewaard. Dus niet met alle actoren, met stakeholders worden geen ideeën besproken om eventueel nieuwe impulsen te kunnen opvangen?
- A12: Jawel. Mits er dan non-disclosure agreements zijn getekend met leveranciers en potentiële klanten worden nieuwe ideeën besproken. Maar dat onder geheimhouding. (AC)

- Q13: Oké duidelijk. Dan de derde vraag van deze dimensie. Is er sprake van co-creatie van uw product voor uw markt met buitenstaanders die een zeg hebben over het product, hoe die eruit moet zien? Eventueel zelfs met concurrenten?
- A13: Nee, het is eigen creatie. (CA)
- Q14: Oké duidelijk. En dan de laatste vraag, zou u kunnen omschrijven hoe het netwerk ontstaat met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan netwerken natuurlijk, door vertrouwen en door de wil om samen te werken, of worden managers aangesteld om onderzoek te doen en te beslissen wie hem eventueel zou mee kunnen worden genomen in de eventuele samenwerking?
- A14: Dan moet ik even goed begrijpen wat de vraag is. De vraag is eigenlijk, worden mensen aangesteld en worden die gevraagd netwerken te onderhouden of gebeurt dat meer spontaan?
- SP1: Ja, dus eigenlijk door mede door wederzijds vertrouwen en wil om samen te werken in plaats van de echte...De geforceerd, de vooraf beraamde samen netwerken. Dus dat echt managers erop uit moeten gaan om zo tot eventuele partners te kunnen komen.
- Q14: Er wordt gekeken naar wat strategisch gezien samenwerkingsafspraken zouden kunnen zijn Daar worden samenwerkingsmogelijkheden mee besproken, maar it takes two to tango, dus dat is altijd afhankelijk van of het antwoord van een andere partij, of dat wel of niet geaccepteerd wordt. Maar er wordt wel zeg maar proactief worden partijen benaderd. Betekent in veel gevallen praktisch gezien dat het tot stand komen van die netwerken meer berust op vertrouwen en toevalligheden dan de strategische mogelijkheden die vooraf proactief worden benut. (AP)
- SP1: Oké duidelijk.

Interview participant 3	
Duration:	18 minutes
Language:	Dutch

- SP1: Ja, dan begin ik met vraag 1. Bent u begonnen met een bedrag dat u zelf tot uw beschikking had of bent u direct begonnen met extern kapitaal?
- SP2: Nou dan moet ik onderscheid maken. Ik ben begonnen in 2000, nee in 1997 met een eigen bedrijf, een adviesbureau. Dat had ik al lang in mijn hoofd. Na mijn promotie ben ik daarmee begonnen en dat is een bedrijf geworden, een bv met twee werkmaatschappijen. één daar lever ik advies in en ten tweede is dat een participatie maatschappij en dat participeert in andere bedrijven. Dat klinkt allemaal heel groot maar dat is het niet, want ik ben zelfstandig en participatie is in één bedrijf geweest, een zonnen energiebedrijf en dat heb ik samen met een collega niet in het bedrijf maar een partner zeg maar opgericht in 2006. Dus ik ben zelf als bedrijf begonnen gewoon zonder begin kapitaal met het netwerk dat ik toen vanuit de universiteit had en in 2006 ben ik begonnen met een vriendschappelijk partner, ook zonder beginkapitaal, met een zonnen energie fabriek.
- SP1: En dat is dan Solesta?
- SP2: Dat is Solesta.
- SP1: Dat is Solesta, oké ja daar heb ik ook de informatie van verkregen via de Nederlandse vereniging van participatiemaatschappijen. Daar is door Aiko Capital een financiering aan gekoppeld volgens mij.
- SP1: Oké, ja mijn vragen zijn dan meer toegespitst op Solesta, omdat daar ook durfkapitaal voor is gebruikt. Maar met de installment van Solesta bent u ook eerst begonnen met eigen kapitaal uit uw eigen netwerken?

SP2: Ja, dat is eigen kapitaal van twee personen van twee bedrijf, twee zelfstandigen, zonder beginkapitaal. Zo zijn wij begonnen en daar subsidies op binnengehaald zeg maar om alvast te beginnen. (AF)

SP1: En wat waren jullie beweegredenen om toch tegelijk te beginnen met eigen kapitaal in plaats van extern kapitaal?

SP2: Nou ja, dat externe kapitaal moet je dus eerst verwerven en wij merken dat je pas iets kunt verwerven als je ook daadwerkelijk een product hebt om te laten zien.

SP1: Ja.

SP2: Dat mag wel in ontwikkeling zijn, maar je moet al iets hebben dus je moet al begonnen zijn. Dus je moet zicht hebben op een product is mijn ervaring. En investeerders willen natuurlijk, althans natuurlijk, denk ik een product dat al zo ver mogelijk op de markt is maar wel ook beschermd uiteraard, maar waarbij het risico voor hun participatie zo klein mogelijk is. (ER)

SP1: Oké, duidelijk.

SP2: Ondanks dat het durfkapitaal is, laat ik het zo maar zeggen.

SP1: En toen u begonnen bent met investeren in uw bedrijf, zou u toen al kinnen inschatten hoe rendabel uw bedrijf zou kunnen worden?

SP2: Daar hadden wij ideeën over toen in 2006. En we dachten dat wij het bedrijf in twee jaar tijd bloeiend konden krijgen en rendabel ook. Achteraf kunnen wij zeggen dat we toen te optimistisch waren dat is natuurlijk wel iets ondernemends eigen. Maar we hadden wel een beeld van dat de ontwikkelingstijd kort zou kunnen zijn, zeg maar twee jaar, tot we een product hadden op de markt dat zelfstandig zijn daden zou kunnen bewijzen. (ER)

SP1: Oké en een vraag die daarop aansluit. Dit is trouwens de eerste dimensie hoor, de eerste dimensie waar ik nu vragen over stel. Vormt de evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer er een beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken of wordt er gekeken naar de beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen?

SP2: Dat laatste, het is vooral dat en dat is de hele loop van het bedrijf belangrijk geweest, vooral die liquiditeit, dus is er geld beschikbaar voor het ondernemen van de volgende stappen. (AL)

SP1: Oké.

SP2: Dus niet zo zeer winstpotentieel op lange termijn, natuurlijk was dat wel een oogmerk maar de beslisvaardigheid hing ook vooral af van is er kapitaal beschikbaar?

SP1: Oké.

SP2: Even voor mijn informatie, wat is de eerste dimensie?

SP1: De eerste dimensie gaat over (? 00:04:10). Dus dat gaat over de beginsituatie van entrepreneurs, hoe zij het bedrijf zijn begonnen. Dat is de beginsituatie. En de laatste vraag die daarover gaat: wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden. Met andere woorden: liever tijd dan geld te besteden mentaliteit binnen uw bedrijf?

SP2: Ja ik moet zeggen inmiddels ben ik uit het bedrijf Solesta, dus ik ben nog steeds aandeelhouder maar ik heb geen directe zeggenschap aan sich meer op het bedrijf zelf. Maar uiteraard was het doel om doelstellingen te bereiken met zo min mogelijk geld te besteden, want geld was schaars. En de durfkapitalisten zijn ook aan bod gekomen toen we echt niet meer anders konden. (AL)

SP1: Oké, en dat was pas later in het bedrijf? Want in 2006 is het bedrijf opgericht en voor mijn informatie, de investment hebben jullie pas in 2015 gekregen geloof ik?

SP2: Ja dat is die laatste van Aiko denk ik hè die je bedoelt, maar ook in 2009 al, 2010.

SP1: 2009 al?

SP2: Nee, 2009 is Starr Creams, Capital Funds is ingestapt, participeert ook in het bedrijf.

SP1: Oké en dat was voor de groei van het bedrijf om de groei te verwezenlijken?

SP2: Ja en het voortbestaan. Als we het hadden kunnen laten groeien met onze eigen inzet dan hadden wij dat gedaan, maar het bedrijf werd gewoon te groot dus en het had geld nodig dus wij konden het zelf niet meer financieren.

SP1: Oké, duidelijk. Dan gaan we nu over op de tweede dimensie en dat gaat over hoe u staat tegenover verrassingen in de tijd van uw bedrijfsvoering. Dat gaat over of u verrassingen omarmt of juist uit de weg gaat. Dat heet dan de Lemonade Principle en dat gaat eigenlijk over **When life throws you lemons, you make Lemonade**. Dat gaat eigenlijk over de dimensies van de leer van Sarasvathy en dan is de eerste vraag die daarbij hoort: Hoe ging u om met risico's? Zag u dit als een kans of als een bedreiging voor uw bedrijf destijds?

SP2: Dat hangt uiteraard van de inhoud van de kans van het risico af. Zowel mijn partner als ik waren optimistisch. Dat hoor je ook als ondernemer dat ben je van jezelf, want dan ga je ondernemen.

(LC) Dus wij zagen hier voornamelijk kansen voor het ontwikkelen van een duurzaam product, het zonnen energie systeem. Dus daar zagen wij vooral kansen. We hebben het natuurlijk ook gehad over risico's die er zijn. Dat de markt het product niet zou accepteren, dat het technisch niet haalbaar zou zijn zoals we dachten. Dus denken over verrassingen in termen van kansen en risico's is toch vrij genuanceerd.

SP1: Ja.

SP2: Dat kunnen we denk ik alleen maar bestempelen als uitdagingen of problemen. Het doet in ieder geval de kans of verrassing zoals je het ziet af. Maar in het principe gaan wij uit van kansen. (LC)

SP1: Kansen, oké ja dat is duidelijk. En wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie, één mogelijkheid is om deze informatie als blokkade te beschouwen en de andere mogelijkheid is om deze informatie dus als kansen te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met nieuwe informatie om te gaan? Dus dit is niet zo zeer toegespitst op risico's maar meer op nieuwe informatie dus misschien informatie verkregen van marktonderzoek, trendanalyses etc. etc.?

SP2: Dat is een (? 00:07:43), graag een nieuwsgierige houding natuurlijk, dus alle informatie die kan helpen om een beter perspectief te krijgen op de kans rijkheid van het bedrijf is welkom. Daar gaan wij geen zaken voor uit de weg. (LC)

SP1: Oké, duidelijk. En dan de laatste vraag die bij deze dimensie hoort: kunt u aangeven in welke mate strategieën en doelen worden bijgesteld binnen uw bedrijf, worden deze strategieën en doelen ten allen tijde nagestreefd en nageleefd of worden ze continue aangepast?

SP2: Ze worden continue aangepast. Het is eigenlijk vrij recht toe recht aan op de beschikbare middelen die er zijn om de doelen te bereiken. We zouden veel meer willen bereiken en veel meer willen aanpassen. Er is aanpassing nodig omdat zeg maar de mensen en de middelen ons beperken in de omvang die wij kunnen nastreven. (LC)

SP1: Maar ook na het verkrijgen van het durfkapitaal is daarin niks veranderd? Er is niet in een keer een pragmatisch raamwerk gekomen van bepaalde doelen en strategieën die vooraf waren gesteld of ging dat intuïtieve toen ook nog steeds op?

SP2: Dat gaat altijd eigenlijk op. Dat ging altijd op omdat we toch zuinig te zijn op het durfkapitaal dat verstrekt is om dat uiteraard te investeren ook. Natuurlijk is het geweldig als het durfkapitaal binnen is, dus de eerste periode, maar al vrij snel komt er toch een ontzuivering met dat we toch te maken hebben met de feiten van de dag. Dus het zorgvuldig om moeten springen met het kapitaal, dat is gestrekt.

SP1: Dus de durfkapitaalverstrekkers zeg maar lieten jullie gewoon vrij in jullie besluitvoering als ik het zo mag interpreteren en die legden geen sancties voor bijvoorbeeld bepaalde strategieën om een bepaald rendement over een bepaalde tijdsperiode moest worden behaald?

SP2: Nee, nou in de laatste financieringsronde zit daar wel dus als er aandelen verkocht worden. Een zogenoemde upside als je het heel goed doet als bedrijf. Dus natuurlijk wordt de verstandhouding en ook de beloning in termen van aandelenkapitaal beter naar mate je een hoger rendement weet neer te leggen. (ER) Dus in de aanvang lijkt het op een gestructureerde aanpak tot aan zien van de nagestreefde doelen maar in de praktijk leer je toch al snel dat de realiteit van de dag markt dat je zorgvuldig moet zijn met de middelen die je hebt en dus toch dat je heel doelgericht kijkt van waar kan ik de middelen aan besteden en waar niet.

SP1: Oké, duidelijk. En dan gaan we nu over naar de derde dimensie. Dat heet de Pilot in the Plain Principle. Dat gaat over het standpunt van entrepreneurs over het controleren of voorspellen van de toekomst. En dan is de eerste vraag die daarbij past: Zou u kunnen om schrijven in wat voor mate er gebruik werd gemaakt van marktonderzoek en trend analyses binnen uw bedrijf?

SP2: Ja, daar hebben wij gebruik van gemaakt als het gaat om, dit gaat om het zonnen energie systeem, de marktanalyses die gedaan zijn in Nederland en daarbuiten. Als het gaat om het toepassingspotentieel zonneboilers in de praktijk, in de gebouwde omgeving. Dus daar wordt wel degelijk naar gekeken. Vooral ook om investeerders te overtuigen dat er potentieel zit in het bedrijf. (PF)

SP1: Oké.

SP2: Dan is het niet alleen een intern doel dan is het ook een extern doel om die durfkapitalisten te laten zien en te overtuigen dat er inderdaad meer waard is en de kans in de toekomst. (PF)

SP1: Oké, duidelijk. En zou u daarbij kunnen omschrijven strategisch keuzes worden bepaald? Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkelt of worden deze keuzes gebaseerd op de huidige kennis en middelen die binnen het bedrijf aanwezig zijn?

SP2: Ja, dat is toch beiden. Dus we letten op de trend die erin zit. We kijken naar de toekomst om daar een trend in te zien. Daar spelen we dan vooral op in op de ontwikkeling van de systemen. Dat was ook de aanleiding om het bedrijf op te richten. We zagen het probleem in de markt

destijds. (PF) We zagen een trend en wij hebben op die trend ingespeeld bij de ontwikkeling van dit product. Maar ook daar geldt dat op een gegeven moment de geldnood zo hoog wordt dat je dat niet meer kunt volhouden en dat vooral wordt gedreven door overleven.

SP1: Oké, oké duidelijk. En dan gaan we naar de laatste dimensie dat gaat over de Crazy Quilt Principle. Dat is een lastige term. Dat gaat over netwerken en partnerschappen binnen uw bedrijf, hoe die zijn aangegaan. En dan is de eerste vraag die daar dan bij hoort: in wat voor mate worden er concurrenten van het bedrijf geanalyseerd?

SP2: Die worden wat mij betreft sterk geanalyseerd. Ik merk wel dat heel veel ondernemers daar toch wel te makkelijk in zijn. Heel veel ondernemers menen dat ze toch overtuigd zijn van hun eigen product en meerwaarde en verliezen daarbij toch een beetje het oog op de markt en de concurrentie. Ik heb zelf altijd geprobeerd een heel scherp oog te houden van de concurrentie en wat onze meerwaarde is. (CA) Sterke punten en zwakke punten wat zo heet een SWOT-analyse is daar veelvuldig in gebruikt.

SP1: Maar werd zo'n SWOT-analyse dan periodiek gedaan of werden daar mensen voor aangesteld die zich daar continue mee bezig hielden?

SP2: Nee, dat werd periodiek door onszelf gedaan.

SP1: Oké.

SP2: Ik ken de markt goed, ik ken de concurrenten goed. Ik weet dus ook zelf op deze aspecten zijn wij sterk, op deze misschien wat minder daar moeten we aan werken. Dus die concurrentie is altijd wat mij betreft continue in de gaten gehouden. (CA)

SP1: Oké. En dan een andere vraag die daarbij hoort: Worden nieuwe ideeën geheim bewaart om te voorkomen dat iemand nieuwe ideeën zou willen stelen of kopiëren of wordt er vrijuit gesproken over ideeën om nieuwe impulsen op te vangen. Dus deze vraag kan bijna van het interne naar het externe worden getrokken. Intern met het personeel en extern met stakeholders zoals leveranciers of met klanten?

SP2: Ja, wij proberen zo zorgvuldig om te gaan met ideeën dus niet lekken. Wij proberen dat in vertrouwen te houden. Dat doen we niet altijd want als het gaat om toelevering om producten dan ligt je al een tipje van de sluier op, maar we zijn daar voorzichtig mee. Om te voorkomen dat de unieke eigenschappen van dit product te snel naar buiten lekken. (CA)

SP1: Maar stel dat dit wordt vertelt aan klanten of leveranciers, moet er dan een .. agreement worden getekend?

SP2: Dat is gebruikelijk.

SP1: Dat is gebruikelijk, oké.

SP2: Dat we sterk onderhandelen ook en het goed regelen dat er geheimhouding toegezegd is.

SP1: Oké, duidelijk. En dan de derde vraag die daarbij hoort: is er sprake van coöperatie voor uw product de op markt met buitenstaanders die een zeggen hebben over hoe een product eruit moet zien, eventueel zelfs met concurrenten?

SP2: Daar kan ik helder over zijn, dat doen wij eigenlijk niet. Wij doen coöperatie met concurrenten niet. Wij doen het met klanten van ons in zekere mate en dan gaat het vooral om de uiterlijke kenmerken van het product. Dus inhoudelijk niet, technisch, maar de klant kan bijvoorbeeld een ander kleurtje willen of een ander voorkantje. Nou daar kunnen wij naar kijken en dat doen wij ook, maar dat is op uiterlijke kenmerken. (CA)

SP1: Dus esthetische aspecten, oké. Dan is de laatste vraag van deze dimensie en ook eigenlijk de laatste vraag van dit interview al, het is eigenlijk een vrij kort interview maar ik heb nu al een vrij helder beeld van hoe ik het zou moeten analyseren. Zou u kunnen omschrijven hoe netwerken ontstaan met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan netwerken natuurlijk door vertrouwen en door wederzijdse wil om samen te werken of worden managers aangesteld om onderzoek te doen en te beslissen wie er eventueel mee genomen zou kunnen worden in de samenwerking?

SP2: Dat laatste niet. Maar er wordt wel gestructureerd gekeken naar de netwerken. Die taak lag zeg maar in het bedrijf bij de directeurs destijds waarvan ik er één was en wij gebruikten ons eigen netwerk wat wij hebben en wat wij zelf ook uitbreiden doelgericht. (AP) Dus wij keken wie wij daar vooral bij nodig hadden. Maar daar werden nooit echt mensen op ingezet.

SP1: Oké.

SP2: Dus ik denk dat het voor dit bedrijf in ieder geval heel aantrekkelijk was om kennis wat betreft netwerken ook binnenboord te houden en zelf ontwikkelen om daar het meeste profijt van te hebben. (CA)

SP1: Oké, dus er werd niet gestructureerd gekeken naar 'dit bedrijf kan een invloed op ons hebben en daarom kan het verstandig zijn om een alliantie aan te gaan. Het is meer op een wat natuurlijke manier en vanuit het eigen netwerk een uitgegroeide partnerschap ontstaan?

- SP2: Ja, ik denk dat ik kan zeggen dat wij een vrij goed beeld hadden van welke kansen er lagen wat netwerken betreft en daar gingen wij dan wel doelgericht, gestructureerd op af. En als het dan vooral met klanten was, natuurlijk gingen we dan alliantie aan. Dus in zoverre was het gestructureerd maar ik haakte even in op jouw uitspraak van 'dat deden we niet door externe mensen in te huren of in te schakelen.
- SP1: Nee, maar ik bedoelde de managers binnen het bedrijf zelf die op pad gaan om eventuele samenwerking te kunnen formeren, zo bedoel ik het meer. Niet dat extern mensen worden ingebracht om te consulteren in eventuele samenwerking maar meer vanuit het bedrijf zelf.
- SP2: Vanuit het bedrijf zelf is dat wel gestructureerd gedaan.
- SP1: Oké, dat is duidelijk. En dat is hierbij wel de laatste vraag van het interview

Interview participant 4	
Duration:	12 minutes
Language:	Dutch

- SP1: Dan zou ik graag met de eerste vraag willen beginnen als dat zou kunnen. Bent u begonnen met, dit gaat over uw periode als oprichter van Medisch, daar bent u volgens mij zelf geen CEO meer van maar wel een adviseuserol dacht ik?
- SP2: Nee, het is failliet.
- SP1: Helemaal failliet gegaan, maar heeft u er problemen mee dat ik daar wat vragen over stel? Want die gegevens zijn aan mij toegereikt over de periode van Medisse en welke durfkapitaal er is gebruikt. Oké, dan begin ik met vraag één. Bent u destijds...?
- SP2: maar daar gebruik ik geen durfkapitaal voor.
- SP1: Oké. Bent u destijds begonnen met een bedrag dat u zelf tot uw beschikking had of bent u begonnen met extern kapitaal?
- SP2: Subsidie. (AF)
- SP1: Subsidie, oké. Dus het is volledig gesubsidieerd vanaf het begin al? Of in ieder geval de eerste doelen?
- SP2: Ja.
- SP1: En wat waren uw beweegredenen om na verloop van tijd toch extern kapitaal aan te trekken?
- SP2: Noodzaak?
- SP1: Ja? Pure Noodzaak?
- SP2: Om extern kapitaal aan te trekken? Ja.
- SP1: Omdat het bedrijf te groot werd? Om een groei te realiseren?
- SP2: Om onderzoek te realiseren, om onderzoek te financieren. (ER)
- SP1: Oké. Wanneer begon u te investeren in uw bedrijf? Kon u toen al inschatten hoe rendabel het bedrijf eventueel zou kunnen worden?
- SP2: Ja, je maakt er natuurlijk wel proposal plaatjes voor, maar die komen uit de grote duim. Dat weet je. Dus kon je dat inschatten? Je maakte een schatting.(ER) Is het uitgekomen? Nee het is niet uitgekomen.
- SP1: Oké. Vormde de evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer als er een beslissing werd gemaakt om een investering te maken of werd er gekeken naar de beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen?
- SP2: Sorry kan je dat nog één keer herhalen?
- SP1: Ja hoor. Vormde de evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer als er een beslissing werd gemaakt om een investering te maken of werd er gekeken naar de beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen?
- SP2: Ik zou dan zeggen beschikbare middelen. (AF)
- SP1: Oké, oké. En werd er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden, met andere woorden liever tijd dan geld te besteden?
- SP2: Sorry, met andere woorden en toen zat er een hapering.
- SP1: Met andere woorden liever tijd dan geld te besteden? Dus eigenlijk creatieve manieren om doelen te realiseren zonder daarbij veel geld te besteden. Werd daar veel aandacht aan geschonken binnen uw bedrijf destijds?
- SP2: Ja, best wel.

SP1: Wat voor vormen? Kunt u daar een voorbeeld van geven misschien?

SP2: Kijk, Medisch is natuurlijk een bedrijf geweest wat zelf nooit omzet heeft gedraaid. We hebben altijd moeten leven van subsidies en investeringen, dus ja dan zit je tijd te besteden aan subsidies vinden, zodat je geen meer kapitaal hoeft. Maar ook gewoon hoe je zo low cost mogelijk research kan doen. (AF)

SP1: Oké, duidelijk. Dan gaan we nu over naar de volgende dimensie en die is: hoe ging u om met risico's, zag u dat als een kans of als een bedreiging die uw bedrijf eventueel zou kunnen beïnvloeden? Externe of interne risico's.

SP2: Beide, dat kan je niet zo zeggen natuurlijk.

SP1: Ja ik ben er wel achter gekomen het is niet echt een zwart wit scenario hier, het is meer een combinatie van.

SP2: Ja. Sommige risico's zie je als een kans waarbij je denkt, als het wel lukt dan hebben wij een mooie stap voorwaarts

SP1: Het ging meer over de psychologische kant. Het ging meer over de mindset van de entrepreneurs zelf, sommige entrepreneurs zijn wat defensief en sommige entrepreneurs daarentegen zijn pro-actiever. Dat heeft er een beetje mee te maken hoe de gedachtegang van de entrepreneur daarover gaat. Daarop is die vraag eigenlijk gebaseerd.

SP2: Dan zou ik hem toen meer op defensief zetten. (AC)

SP1: Oké. En wanneer bedrijven worden benaderd met nieuw informatie, een mogelijkheid hierbij is om deze informatie als blokkade te beschouwen en anderzijds kan deze informatie als kansen worden beschouwd. Wat was de gangbare methode binnen uw bedrijf om met informatie om te gaan?

SP2: Het zijn wel hele zwart-wit vragen.

SP1: Ja, dat is een beetje de strekking van het onderzoek om echt te proberen die tegenpolen te onderzoeken van elkaar.

SP2: Ja, maar ja zo is het leven niet.

SP1: Nee, dat snap ik.

SP2: Dus nieuwe informatie of ik dat als een kans of als een bedreiging zag?

SP1: Ja, of u het als blokkade of als kans beschouwde?

SP2: Als blokkade of als kans, die indicatie. Ik kan deze niet beantwoorden het is te breed. Want wat voor informatie?

SP1: Oké, bijvoorbeeld van trendanalyses, marktonderzoek. Informatie die bijvoorbeeld de bedrijfsvoering zou kunnen beïnvloeden of die de strategie zou kunnen wijzigen van het bedrijf zelf. Dus informatie van die strekking die wel echt daadwerkelijke impact heeft.

SP2: Je krijgt zoveel verschillende soorten informatie. Je krijgt informatie die kansen kunnen bieden en je krijgt ook informatie die een blokkade is. Je krijgt ze alle twee dus hoe kan ik nou zeggen hoe ik dat in het algemeen deed. Dat is 100% afhankelijk van de informatie die je krijgt.

SP1: Ja, ik snap uw punt.

SP2: Ja, ik kan er niet zoveel mee.

SP1: Oké, zou u kunnen aangeven in welke mate strategieën en doelen werden bijgesteld binnen uw bedrijf? Worden deze strategieën en doelen ten allen tijde nageleefd en nagestreefd of worden ze continue aangepast?

SP2: Aangepast.

SP1: Continue aangepast, oké.

SP2: Ja, meer aangepast dan dat je ze continue nastreeft. (LC)

SP1: Oké, en zou u kunnen omschrijven in welke mate er gebruik werd gemaakt van marktonderzoek en trendanalyses?

SP2: Naar wat voor soort antwoord zoek je dan? Een percentage of?

SP1: Nee, niet een percentage maar bijvoorbeeld de ene entrepreneur zegt we hadden periode analyses van de markt en de ander zegt nee we gingen alleen uit van ons product en niet uit van onze concurrentie. Zo bedoel ik dat meer. Het kan een combinatie van beiden natuurlijk zijn.

SP2: We hadden wel marktrapporten waarin je wat metadata hebt staan over de markt grote en dat soort dingen. Voor de rest heb je natuurlijk zelf wat analyses gedaan via google (PF) naar je concurrenten, maar doe ik dat heel regelmatig. Nee want je zit in een lange aanloopfase met research dus het is niet zo dat je continue scherp moet zijn wat er op de markt gebeurt. Dat is veel meer als je aan het verkopen bent.

- SP1: Oké, duidelijk. Zou u misschien kunnen omschrijven hoe strategisch keuzes werden bepaald? Werden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkelt of werden deze keuzes gebaseerd uit de huidige kennis en middelen die destijds binnen het bedrijf aanwezig waren?
- SP2: Nou ja, dan maar gebaseerd op de kennis en middelen binnen het bedrijf. (CF)
- SP1: De tweede, binnen het bedrijf ja?
- SP2: Ja. Zoals ik al zei, marktanalyses en markttrends continue, dat doe je niet. Het duurt gewoon heel lang voordat je een product op de markt hebt dus het heeft gewoon geen nu om daar zoveel tijd en energie in te stoppen.
- SP1: Oké, en dit is de laatste dimensie nog maar vier vragen hoor. In welke mate werden de concurrenten van het bedrijf geanalyseerd? Werd er gebruik gemaakt van SWOT-analyses binnen uw bedrijf?
- SP2: Nou, ik had een SWOT-analyse eigenlijk van mijzelf en natuurlijk concurrentie daar als een onderdeel in. (CA) Maar het is niet zo dat ik een SWOT-analyse van de concurrent had.
- SP1: Oké. Dus dat had geen centrale positie in jullie bedrijf wat concurrent betreft.
- SP2: Centraal? Nee laat ik het maar niet centraal noemen.
- SP1: Oké. Werden nieuwe ideeën geheim bewaard om te voorkomen dat iemand deze ideeën zou willen kopiëren of stelen? Of werd er vrijuit gesproken over ideeën om zo nieuwe impulsen op te vangen binnen jullie bedrijf?
- SP2: Je probeert zo vrij mogelijk te praten zonder iets te zeggen. (CA)
- SP1: Oké.
- SP2: Ik bedoel dat is de beste techniek, want je probeert natuurlijk wel feedback te krijgen van de mensen om je heen over ideeën. En daarmee zou je iets moeten zeggen, maar uiteindelijk ben je niet helemaal een open deur.
- SP1: Nee, dus om het crue te zeggen: om informatie op te vangen werd het wel besproken, maar er werd ook getracht om zo min mogelijk weg te geven.
- SP2: Ja.
- SP1: Oké. Is er ook sprake van coöperatie van uw product op de markt met buitenstaanders die eventueel recht hadden over het product hoe het eruit zou komen te zien? Eventueel zelfs met concurrenten?
- SP2: Nou, eigenlijk alleen chirurgen.
- SP1: Dat zijn de enige stakeholders?
- SP2: Ja, ik weet niet of die tellen. Dus concurrenten? Nee. Maar je gaat natuurlijk wel met je product langs bij verschillende chirurgen om een mening te vragen en daar pas je wel je design op aan. (CA)
- SP1: Dus die hadden in principe wel invloed op het product zelf? In de vorm van adviezen waarin jullie eventueel conform op reageren?
- SP2: Ja.
- SP1: Oké, en dan de laatste vraag. Zou u kunnen omschrijven hoe netwerken ontstonden binnen uw bedrijf? Ontstonden netwerken natuurlijk door de wil om samen te werken en vertrouwen of werden managers of mensen binnen het bedrijf zelf, werknemers, aangestuurd om onderzoek te doen en te beslissen wie er eventueel mee genomen zou kunnen worden in een samenwerking?
- SP2: Het is een klein bedrijfje, dus aangesteld? Nee dat sowieso niet. Maar ja het is de taak van het management om een zo groot mogelijk netwerk te hebben en te bereiken. (AP) Dus dat is een combinatie weer. Natuurlijk, gedeeltelijk hoort het gewoon bij je takenparket.
- SP1: Maar is er sprake van een pro-actieve houding in die zin dat jullie er echt op uit gingen naar netwerk avonden en dat soort lezingen bij te wonen om bijvoorbeeld zo tot netwerken te komen? Of was het meer van wij hebben een idee en hebben mensen van buitenaf daar op gereageerd?
- SP2: Nee, wij waren wel pro-actieve houding, tijd erin gestopt.
- SP1: Oké, duidelijk.

Interview participant 5	
Duration:	10 minutes
Language:	Dutch

- SP1: Bent u begonnen met een bedrag wat u zelf tot uw beschikking had, of bent u direct begonnen met extern kapitaal voor uw bedrijf?
- SP2: Ik ben begonnen met tijd die ik zelf beschikbaar had.
- SP1: Met tijd wat u zelf beschikbaar had?
- SP2: Ja, dus in het eerste jaar heb ik vooral mijn eigen tijd geïnvesteerd en in mindere mate ook wel geld, maar na een aantal jaren heb ik durfkapitaal aangetrokken. (AL)
- SP1: Oké en als ik mag vragen, wat waren uw beweegredenen om eerst uw eigen tijd te investeren en niet direct voor durfkapitaal te gaan?
- SP2: Omdat de positie er ook klaar voor moet zijn om extern geld op te kunnen halen (ER) en een bijkomende factor was dat ik in 2012 het bedrijf ben gestart en dat was in tijden van de financiële crisis als we dat zo mogen noemen. Toen was er ook niet zoveel durfkapitaal beschikbaar.
- SP1: Oké, duidelijk. Wanneer u begon te met investeren in uw bedrijf, kon u toen al inschatten hoe rendabel het eventueel zou kunnen worden?
- SP2: Nee, dat kan ik nog steeds niet. (AF)
- SP1: Nee? Dat is nog steeds? Oké. Maar er zijn dus al wel volledige producten op de markt? Want ik had mij wat ingelezen en wat verdiept in uw bedrijf en er zijn wel een aantal producten zoals bijvoorbeeld die wortel die verkoudheid kan tegengaan, dat soort dingen. Die zijn toch al wel geoperationaliseerd toch of niet?
- SP2: Nee hoor, wij ontwikkelen gezondheid bevorderende ingrediënten en voedingsmiddelen. Ook het product waaraan jij refereert zit nog in het ontwikkeltraject. Dat betekent dat ze op dit moment in de klinische studies zitten.
- SP1: Oké, ja.
- SP2: Pas op het moment dat wij het resultaat daarvan hebben dan kunnen wij meer een inschatting maken van wat uiteindelijk de commerciële waarde daarvan zal zijn. Natuurlijk hebben wij wel verschillende projecties en verschillende scenario's, maar uiteindelijk zijn er nog een aantal heel belangrijke maatstaven te behalen voordat wij echt goed de commerciële waarde kunnen inschatten.
- SP1: Oké, duidelijk. Vormt nu de evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer er een beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken, of wordt er gekeken naar beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen?
- SP2: Nee, wij starten vanuit scenario's voor mogelijk marktpotentieel. Op basis daarvan zijn wij er in geslaagd om investeerders aan te trekken. (PF) Verdere beslissingen binnen dit bedrijf worden op dit moment genomen meer vanuit het oogpunt van wat is er nodig om zo snel mogelijk tot de belangrijke beslissingen te komen om te kijken of wij die waarden ook werkelijk kunnen genereren. (ER)
- SP1: Oké.
- SP2: Hoe groot die target zal zijn weten wij pas op dat moment, maar daar hebben wij ooit wel eens scenario's voor uitgewerkt. Maar dat is nu niet iets wat wij in het dagelijks management gebruiken.
- SP1: Oké, dan is de laatste vraag die bij deze dimensie past: Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden, met andere woorden liever tijd dan geld te besteden?
- SP2: Nee, absoluut niet. Wij gaan dan liever meer geld spenderen zodat het sneller gaat. Dus tijd is kostbaarder dan geld op dit moment, (ER) waarbij wij echt wel tijd erin stoppen om gratis geld op te halen uit subsidies.
- SP1: Oké duidelijk, dat is duidelijk. Dan gaan wij over op de tweede dimensie. Hoe gaat u om met risico's voor uw bedrijf? Ziet u dat als een kans of een bedreiging? Dat gaat er eigenlijk over hoe een entrepreneur zich positioneert ten opzichte van risico's. Dus hangt u meer een defensieve strategie aan of meer een pro-actieve strategie als het om risico's gaat?
- SP2: Wij hebben niks te verdedigen op dit moment dus pro-actief. We zien kansen, die proberen wij te generaliseren en de uitdagingen die wij tegenkomen onderweg die pakken wij zo adequaat mogelijk aan. (LC)
- SP1: Oké en een vraag die daarop aansluit is: Wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie, een mogelijkheid is om deze informatie als een blokkade te beschouwen en de andere mogelijkheid is om deze informatie als kansen te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met deze nieuwe informatie om te gaan?
- SP2: Wij proberen dat toch als kansen te zien. (LC)

- SP1: Als kansen te zien, oké duidelijk. En dan de laatste vraag die ook bij deze dimensie past: Kunt u aangeven in welke mate strategieën en doelen worden bijgesteld binnen uw bedrijf? Worden deze strategieën en doelen ten allen tijden nageleefd / nagestreefd of worden ze continue aangepast?
- SP2: Nou, geen van die twee extreem want op het moment dat er reden voor is passen wij de strategie aan. Maar goed, niet continue.
- SP1: Niet continue. Dus als ik het crue mag zeggen hebben jullie een vooropgesteld strategisch raamwerk en mochten er ontwikkelingen zijn in de markt of mocht er nieuwe informatie beschikbaar zijn kunnen jullie strategieën op basis daarvan worden aangepast?
- SP2: Ja, klopt. Op basis van informatie uit de markt maar ook op basis van resultaten die wij zelf behalen in het ontwikkeltraject dat betekent dan het bijstellen van plannen. (AC)
- SP1: Oké, duidelijk. En dan de derde dimensie. Zou u kunnen aangeven in welke mate er gebruik wordt gemaakt van marktonderzoek en trendanalyses binnen uw bedrijf?
- SP2: Ja daar hebben wij het ieder jaar over en dat gebruiken wij in onze pitch, maar verder gebruiken wij dat niet actief, want wij weten dat de markt graag er is en die is er ook al jaren. (PF) Het heeft niet zoveel zin om dat op korte termijn te blijven monitoren. Wij richten ons nu vooral op het ontwikkeltraject en dat zo snel mogelijk doorzetten. (CF)
- SP1: Oké, de markt wordt dus niet periodiek in de gaten gehouden of trend analyses bewerkstelligt? Dat op dit moment niet?
- SP2: Niet op een formele manier nee.
- SP1: Oké, duidelijk. Zou u kunnen omschrijven hoe strategisch keuzes worden bepaald? Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkelt? Nou ja, deze heeft u eigenlijk al beantwoord. Of worden deze keuzes gebaseerd op basis van de huidige kennis en middelen die binnen het bedrijf aanwezig zijn?
- SP2: Ja, dat tweede. (CF)
- SP1: Ja oké. Dan is dit de laatste dimensie al. In wat voor mate worden concurrenten van het bedrijf geanalyseerd als er überhaupt al concurrenten zijn?
- SP2: We hebben ze in kaart. We houden high-level bij wat zij communiceren extern en dat is het wel zo'n beetje. Maar dat zijn er niet zoveel bedrijven die hetzelfde doen. (CA)
- SP1: Maar om het crue te zeggen: heeft dat een centrale positie binnen uw bedrijf? Worden er ook vaak SWOT-analyses gedaan en daarbij concurrenten meegenomen of is er een bepaald beeld van concurrenten waarvan een schets wordt gemaakt? Of hoe moet ik dat zien?
- SP2: Ja, iets minder expliciet maar er wordt impliciet wordt wel gemeten zeker op het moment dat we bezig zijn met het filen van patenten bijvoorbeeld. Wel bepaalde posities heel nadrukkelijk af denk ik, al zijn wij daar zelf niet primair in geïnteresseerd op dit moment.
- SP1: Oké, duidelijk. En worden nieuwe ideeën geheim bewaard om te voorkomen dat iemand het idee zou willen kopiëren / stelen of wordt er vrijuit gesproken over ideeën om zo nieuwe impulsen op te vangen?
- SP2: Dat is een mix. Dat hangt van het idee af en dat hangt van het stadium van ontwikkeling af. Maar wij gaan heel bewust om met wat wij wel en niet extern communiceren. (AC)
- SP1: Oké en als ik zou mogen vragen, mocht het wel extern gecommuniceerd worden is er dan ook sprake binnen uw bedrijf van non disclosure agreements?
- SP2: Ja daar hebben wij stapels van. (CA)
- SP1: Oké, duidelijk. En dan de derde vraag: is er sprake van coöperatie van uw product voor uw markt met buitenstaanders die een zeggen zouden kunnen hebben over hoe het product eruit zou moeten zien, eventueel zelf met concurrenten?
- SP2: Ja, wij doen aan cope development samen met partners die een product naar de markt moeten gaan brengen. Concurrenten niet. (AP) Dat zijn meer dan de samengestelde projecten waar je aan moet denken. Dat zie ik eerder bij grote bedrijven dan bij bedrijven van onze omvang.
- SP1: Oké, duidelijk. Dan de laatste vraag in deze dimensie en tevens de laatste vraag van het onderzoek al: Zou u kunnen omschrijven hoe netwerken bestaan met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan netwerken natuurlijk door vertrouwen en door wederzijdse wil om samen te werken? Of worden managers of personeel aangesteld om onderzoek te doen om te beslissen wie er eventueel zou kunnen worden meegenomen in de samenwerking? Dus eigenlijk is hier de vraag: is er een gestructureerde samenwerking die vooraf is opgesteld of ontstond het meer natuurlijk? Werden er mensen extern op de hoogte gesteld van uw bedrijf en die daardoor u hebben gecontacteerd om eventueel allianties te vormen?
- SP2: Nee, daar zitten wij over het algemeen wel on the lead daar gaan wij vrij bewust mee om. Wij zoeken partners om samen projecten mee op te starten. (AF)

- SP1: Oké, dus om kort samen te vatten: jullie hebben wat netwerken betreft een behoorlijke pro-actieve houding?
- SP2: Ja, absoluut. Wij doen meer buiten ons bedrijf dan binnen ons bedrijf (AP)
- SP1: Oké, duidelijk duidelijk.

Interview participant 6	
Duration:	15 minutes
Language:	Dutch

- SP1: Dan begin ik nu met de eerste vraag. De eerste vraag: Bent u begonnen met een bedrag wat u zelf tot uw beschikking had, of bent u begonnen met extern kapitaal?
- SP2: Even denken. Nee wij hadden sowieso zelf niks tot onze beschikking. Alleen in 2005 was ik mede oprichter van een ingenieursbureau en naast dat ingenieursbureau hebben wij een holding opgericht. In die holding probeerden wij een technologie uit te werken dus ik zat wel in een soort ondernemingsstructuur van drie man en onze inkomsten hadden wij wel die wij al konden toepassen in de holding om nieuwe dingen te gaan doen. In principe zat er geen eigen vermogen in, geld van mijzelf. Maar je moet niet denken dat er honderden duizend euro's in zaten. Maar een klein beetje startkapitaal hadden wij vanuit onze holding wel tot onze beschikking om wat leuke dingen te doen zeg maar. (AL)
- SP1: Oké, wat waren uw beweegredenen om niet direct extern kapitaal aan te trekken maar eerst te beginnen met eigen kapitaal?
- SP2: Als je een idee hebt moet je het ook eerst zelf verder uitwerken voordat je überhaupt met extern kapitaal kan beginnen. Dat doe je door zelf dingen te gaan doen, wat financieringen daarvoor te vinden. We hebben toen ook gebruik gemaakt van de subsidieregelingen die je in Nederland had zoals het deltafonds, daar kon je subsidie krijgen voor toegepaste onderzoek, dus daar hebben we gebruik van gemaakt. En op het moment dat jij binnenkomt bij een externe financier en je hebt eigenlijk niks dan kan je het wel vergeten. Dus wij wilden eerst dingen doen voordat wij bij een externe financier wilden langsgaan. (AL)
- SP1: Oké, dan de derde vraag van deze dimensie: Vormt de evaluatie van het winstpotentieel leidraad voor als er een beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken, of wordt er gekeken naar e beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen? Dus eigenlijk is de vraag of het winstpotentieel centraal staat wanneer er een beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken?
- SP2: Nee, eigenlijk het laatste want winstpotentieel is altijd maar fictief. Dus je moet bewijzen. Vooral in de startfase wil je kijken welke middelen je wilt hebben om te bewijzen om een start te maken in plaats van dat je jezelf al rijk rekent met allerlei enorme formules berekenen. Er is dus meer gekeken naar beschikbare middelen, wat je uiteindelijk op wilde halen. Zo'n winstpotentieel is leuk, maar in de beginfase heb je er niks aan. (AL)
- SP1: Oké, en dan is de vraag die daarop aansluit: Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden? Met andere woorden, liever tijd dan geld te besteden?
- SP2: Je viel even weg.
- SP1: Oh sorry. Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden? Met andere woorden, liever tijd dan geld te besteden?
- SP2: Ja, dat is altijd een beetje lastig want uiteindelijk als je mensen inzet op bepaalde projecten dan kost dat ook geld. Maar het is wel zo dat wij altijd alles proberen in huis te doen en niet snel dingen uit te besteden. Dus je hebt meer inderdaad dat je met eigen middelen dingen doet dan dat je daar geld aan uit geeft. Ik denk dat dat is wat jij bedoelt. (AL)
- SP1: Oké duidelijk. Dan komt nu de tweede dimensie aan bod. Hoe gaat u om met risico's? Ziet u deze als kansen of bedreigingen? Dit gaat over de mindset van de entrepreneurs, of die meer een defensieve of een pro-actieve strategie aanhangen met betrekking tot risico's. Dat verschilt nog wel eens namelijk.
- SP2: Ja, er is eigenlijk geen enkele ondernemer die zomaar allerlei risico's gaat ondernemen, want dan is het snel afgelopen met de ondernemer. (AC) Het betekent dat eigenlijk dat je voorop wilt blijven lopen en dat is wel de manier waarop wij werken. En wat eigenlijk grote bedrijven heel voorzichtig doen proberen wij eigenlijk heel snel en flexibel te doen. Dus wij nemen op zich wel risico's maar dat is meer in ontwikkeling die wij doen dan dat er met geld gesmeten wordt.

- SP1: Oké, duidelijk. En de vraag die daar ook bij past is: Wanneer bedrijven geconfronteerd worden met nieuwe informatie, een mogelijkheid is om deze informatie als blokkade te beschouwen. De andere mogelijkheid is om deze informatie als kansen te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met nieuwe informatie om te gaan?
- SP2: Een beetje beide. Je wilt weten wat jouw concurrenten doen en wat er in de markt gebeurt, welke innovaties er zijn. En dan heb je ook als kans om daar eventueel bij aan te sluiten en toch als trigger te zien om zelf harder aan de slag te gaan. Ik zie het eerder als kans en als bedreiging. (LC)
- SP1: Oké, dan is dit de derde dimensie al. Dit gaat over het proberen te controleren van de toekomst. Zou u kunnen omschrijven in welke mate er gebruikt wordt gemaakt van marktonderzoek en trendanalyses binnen uw bedrijf?
- SP2: Wat goed is om te weten, wij zijn gestart in 2009. In 2011 hebben wij een productiefabriek opgestart. Vorig jaar zijn wij overgenomen door een investeringsfonds. Dat is het investeringsfonds Corus, het investeringsfonds van de familie Colruyt, een supermarkt in België. Maar vanaf februari dit jaar, dat is net in de pitch gekomen, hebben wij een nieuwe aandeelhouder en dat is Garry Group. Die Garry is een van de grootste levensmiddelenfabrikanten in de wereld, of levensmiddeleningredienten fabrikant. Het is een Iers bedrijf. En de kracht die zij hebben is dat twee grote aandeelhouders een joint control hebben over het bedrijf. Het voordeel is dat bijvoorbeeld dat Garry binnenkomt, die hebben zoveel marktinformatie. Wij hebben het altijd op ons gevoel moeten doen, omdat wij niet het geld hadden om allerlei marktonderzoeken te laten doen. Dus wij hebben heel veel op gevoel moeten doen, dat werkt trouwens heel goed hoor. Maar we hebben nu inderdaad de mogelijkheid om veel meer marktonderzoeken te gaan doen. En is dat belangrijk voor ons Zeker als je naar gebieden gaat waar je niet echt veel feeling mee hebt. (AC) Neem het op, zie het om je heen In Nederland dus je hebt geen marktonderzoek nodig om een idee te hebben over hoe de markt in elkaar zit. Maar eigenlijk wil je naar andere exotische gebieden, daar weet je niks van. Ja dan heb je dat soort onderzoeken gewoon nodig. (PF) Dus dat is de kracht. Als je snel wilt groeien dan maken wij echt wel gebruik van dat soort gegevens. Wat dat je vraag?
- SP1: Ja, absoluut. In het begin van het bedrijf toen er ook gebruik is gemaakt van durfkapitaal, ik geloof in 2010 dat er ook gebruik is gemaakt van durfkapitaal, dat wat de enige keer geloof ik?
- SP2: Ja, dat was ook de enige keer.
- SP1: Maar wat het ook zo dat destijds predictive models centraal stonden binnen uw bedrijf? Had u bijvoorbeeld een bepaald mechanisme die scenario's plote zeg maar of allemaal puur op intuïtie?
- SP2: Wij zijn zelf van oorsprong ingenieurs dus wij kunnen best goed rekenen. Je doet voorspellingen, je bent analyses aan het maken van de markt, de terugverdientijden dat soort zaken. Dus er zit echt wel structuur in. (ER) Voor de rest zaten daar geen modellen onder. Ons voordeel was en dat blijkt nog steeds zo dat ons product heel erg goed is. Wij maken nog steeds mee dat het product zichzelf verkoopt. (Y) Dus de hele marktkant hebben wij nooit echt hoeven doen, want de klanten kwamen zelf wel.? Wanneer zorg je dat opschaling plaatsvindt, wanneer moet je nieuwe machines bestellen omdat je productiecapaciteit te kort komt? Dat soort zaken.
- SP1: Oké, duidelijk. En zou u kunnen omschrijven hoe strategisch keuzes worden bepaald? Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkelt? Of worden de keuzes gebaseerd op basis van de huidige middelen en kennis die binnen het bedrijf aanwezig zijn?
- SP2: Nee, dat laatste. Met het binnenkomen van de Garry Group heb je zoveel kennis beschikbaar. Dus om een voorbeeld te geven: Het is interessant voor ons om te kijken wat wij in Amerika kunnen doen. Daar heb je gewoon mensen zitten van Garry die de markt heel goed kennen op vlakken waar wij op vleesalternatieven actief zijn. Naar mate je steeds meer middelen en kennis beschikbaar hebt binnen je bedrijf, ga je er ook meer gebruik van maken. (CF) In de beginfase heb je die mogelijkheid niet en moet je het gewoon doen op basis van intuïtie.
- SP1: Oké, duidelijk. Dan is dit de vierde dimensie en tevens ook de laatste. In wat voor mate worden concurrenten van het bedrijf geanalyseerd? Heeft dat een centrale positie binnen uw bedrijf?
- SP2: Toen wij startten met ons bedrijf, dan wil je weten of je een product hebt dat beter is dan je concurrentie. Er waren een paar alternatieven. Dus je kijkt naar wat je concurrent doet, welke prijs ze aanbieden en hoe je zelf beoordeeld wordt. Dat is dus wel continue belangrijk geweest. (CA) Nu is het makkelijker dat anderen het werk voor ons doen. Je maakt overzichten van datgene wat je concurrenten doen. Daar probeer je af en toe op te anticiperen maar meestal ook niet want je moet je niet gek laten maken door alles wat je concurrentie doet. Je moet vooral je eigen plan volgen. En die strategie wordt bepaald door voldoende mensen te hebben. Wij hebben een uitgebreide boord. Vroeger hadden wij de raad van commissarissen, die handelen allemaal naar hun eigen specialismes. Goed luisteren en vooral je eigen keuzes maken.
- SP1: Oké, duidelijk. Worden nieuwe ideeën geheim bewaard om te voorkomen dat iemand deze ideeën zou willen kopiëren / stelen, of wordt er vrijuit gesproken over nieuwe ideeën om zo

nieuwe impulsen op te vangen? Dit gaat weer over een defensieve en pro-actieve strategie wat dat betreft.

- SP2: Dat hangt een beetje van het idee af. Als jij een bepaald idee hebt waarvan je denkt, dat is zo interessant iedereen wil dat wel dan hou je dat voor jezelf. (CA) Want ons basis idee is, dat hebben wij ook gepatenteerd, onze technologie waarmee wij vleesalternatieven maken. Maar het werkt ook vaak, vooral als je met universiteiten werkt, om ze af en toe wat te geven. Dus dat zij hun creativiteit erop los kunnen laten. Wij zoeken wel de samenwerking, dat is weer anders dan vroeger. (AP) Zeker hele grote bedrijven die houden natuurlijk heel veel voor zichzelf. Die houden alles maar ten behoeve van zichzelf. Zij proberen allerlei kennis binnen te halen om het vervolgens zelf te patenteren. Wij zijn wel de nieuwe generatie die veel meer probeert samen te werken en veel meer bepaalde inkomsten en baten te delen met elkaar in plaats van te proberen het allemaal voor jezelf te houden. (AL) Dus conclusie: meer delen dan voor jezelf houden, mits het echt een baanbrekende technologie is die je zelf hebt uitgevonden en die je een positie in de markt geven.
- SP1: Wat betreft vertrouwelijke informatie, bijvoorbeeld nieuwe ontwikkelingen in het productieprocessen wat betreft opschaling, stel dat dat wordt medegedeeld aan externe mensen, bijvoorbeeld stakeholders, moet daar een disclosure agreement over worden getekend?
- SP2: Ja, altijd. Het gaat trouwens sowieso over de hele industrie die dat zo aanpakt.
- SP1: Oké, duidelijk. Dat de derde vraag die daarbij past is, daar had u al een beetje over toegelicht, is er sprake van coöperatie van uw product voor buitenstaanders op de markt die een zeggen hebben over hoe het product er eventueel moet komen uit te zien? Eventueel zelfs met concurrenten?
- SP2: Ja, dat doen wij zelfs met concurrenten. Dus coöperatie is wel een beetje onze manier waarop wij werken. Dus als wij een klant hebben dan gaan we een gesprek met hen aan en bespreken we gezamenlijk welke producten eventueel interessant zouden kunnen zijn voor hen en voor zijn markt. Die worden dan samen ontwikkelt binnen de MDA die afgesproken is. (AP)
- SP1: Maar hebben jullie daar ook daadwerkelijk iets over te zeggen of is het meer een adviserende rol?
- SP2: Nee, wij hebben er wel belang bij dat iets ontwikkelt wordt in zo min mogelijk tijd. Ontwikkeling kost gewoon tijd en geld. Dus op het moment dat er een risico volle ontwikkeling moet zijn dan moet er ook een bepaald commitment tegenover staan dat ze een bepaalt dat ze het product gaan afnemen. (AL) Zonder coöperatie helemaal niet, Dan moet je afwachten van de klant. Wij gaan niet specifiek voor de klant ontwikkelen. Wij ontwikkelen iets zelf. En coöperatie moet je ook beide risico's voor willen nemen. Nee, dat kan zelfs met de concurrent dus daar moeten afspraken over zijn.
- SP1: Oké, dan de laatste vraag van deze dimensie en eigenlijk ook de laatste vraag van dit onderzoek. Zou u kunnen omschrijven hoe netwerken bestaan met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan netwerken natuurlijk door vertrouwen en wederzijdse wil om samen te werken, of worden er managers aangesteld om onderzoek te doen naar wie er eventueel zouden kunnen worden meegenomen in de samenwerking? Het gaat er eigenlijk over of er vooraf een raamwerk is gecreëerd over eventuele allianties of wordt er zeg maar op een hele spontane en natuurlijk manier gekeken naar netwerken of is het allemaal vooraf opgezet?
- SP2: Dat eerste is eigenlijk het geval. Er wordt niet van te voren gekeken. Nu wij groter zijn geworden wordt er wel iets meer gekeken naar wat een samenwerking zou kunnen zijn. Dat gebeurt natuurlijk altijd wel, dat je geen contact hebt met een bedrijf ver weg waarvan je denkt dat zou wel een goede en interessante partner voor ons kunnen zijn. Zoiets kan natuurlijk nooit natuurlijk ontstaan. Ik kom niet ineens spontaan een bedrijf tegen bij wijze van spreken. Maar over het algemeen, zeker in de beginfase, is het natuurlijk ontstaan. Dat heeft ook met de mensen te maken die hier werkzaam zijn. (AP) Als het open en communicatief sterke mensen zijn dan werkt dat veel beter dan dat je gesloten mensen hebt. Dan is het systeem er niet. Gelukkig is dat bij ons altijd wel het geval geweest.
- SP1: U heeft geen mensen in uw bedrijf aangesteld die naar netwerkavonden gaan om puur te netwerken en zo maar nieuwe impulsen op te vangen?
- SP2: Nee.
- SP1: Oké, dat is duidelijk.

Interview participant 7	
Duration:	19 minutes
Language:	Dutch

- SP1: Bent u begonnen met een bedrag dat u zelf tot uw beschikking had of bent u begonnen met extern kapitaal?
- SP2: Nee, ik ben begonnen met een bedrag wat ik zelf tot mijn beschikking had.
- SP1: En wat waren uw beweegredenen hiervoor, om niet meteen extern kapitaal aan in te schakelen als ik vragen mag?
- SP2: Omdat het niet nodig was.
- SP1: Oké, duidelijk. In de zin van u kon met uw eigen kapitaal genoeg groei bewerkstelligen of?
- SP2: Ja, ik ben gewoon in mijn eentje begonnen. Ja nu moet ik even nadenken want het is natuurlijk al een tijdje geleden. Maar ik ben gewoon alleen begonnen. En ik had meteen betaalde opdrachten. Dus ja, ik had op dat moment ook geen extern kapitaal nodig en toen wij in een groeiversnelling kwamen konden wij de groei in eerste instantie zelf financieren. (AF) Toen was er een vriendelijke bankier die aangaf dat zij wel werkkapitaalfaciliteit beschikbaar kon stellen. Die ik op dat nog niet nodig had. Maar toen gaf hij aan dat je het juist moet afsluiten op het moment dat je het niet nodig hebt, want als je hem wel nodig hebt dan krijg je hem niet. Dat heb ik dus toen ook maar gedaan en dankbaar gebruik van gemaakt, want later hadden wij hem natuurlijk wel nodig. En pas later toen wij echt een businessplan hebben geschreven om nog meer te groeien zijn wij op zoek gegaan naar een externe investeerder. (ER)
- SP1: Oké, en toen u zelf bent begonnen met investeren in uw bedrijf, kon u toen al inschatten hoe rendabel het bedrijf eventueel zou kunnen worden?
- SP2: (AL) Kijk nu ook we hebben nu een aardige groei spurt gemaakt en in december hebben wij een strategische sessie gehad met het personeel. Daar hebben we doelstellingen geformuleerd maar meer om als stip op de horizon te zetten dan dat het heel taakstellend is. We weten nu van nou, de markt zit mee we kunnen financieren aan trekken we moeten kansen nu grijpen, maar als we de doelstellingen zoals ze nu zijn niet halen, ik heb er geen rendementseis aangehangen. (AL)
- SP1: Oké, dat is duidelijk. En dan de volgende vraag die daarop aansluit: Vormt een evaluatie van het winstpotentieel leidraad voor de keuze om een investering te maken, of wordt er gekeken naar de beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen?
- SP2: Nou beide. Kijk je maakt sowieso bij iedere investeringsbeslissing een rendementsberekening. Wij hebben wel wat criteria gesteld waarbij wij zeggen dat een investering aan deze criteria moet doen. Tegelijkertijd op het moment dat wij een investering gaan doen waar de maatschappelijke impact dusdanig groot is dat wij een lage financieel rendement accepteren doen wij het ook. (ER)
- SP1: Oké, dat is duidelijk.
- SP2: We kijken altijd naar de middelen die wij beschikbaar hebben. Kijk, als wij een investering interessant vinden en wij hebben de middelen zelf niet beschikbaar dan zoeken wij daar gewoon een oplossing voor. Tegenwoordig hebben wij best veel investeerders, wij maken ook gebruik van Crowd Funding. (AL) Maar wij hebben ook best veel private investeerders die vaker in mee investeren dan met ons.
- SP1: Oké, duidelijk. Dan de laatste vraag die bij deze dimensie hoort: Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden. Met andere woorden: Liever tijd dan geld te besteden?
- SP2: Ja.
- SP1: Kunt u mij voorbeelden geven over wat voor mechanismen daarbij in werken zijn?
- SP2: Nou wat wij bijvoorbeeld doen, wij ontwikkelen veel zonenergieprojecten. Wat wij daarvoor afspreken met banken en investeerders is dat wij daarvoor een ontwikkelingskosten in rekening brengen. Die ontwikkelen zit vaak op een niveau die overeenkomt met inbreng eigen vermogen vereist is. Dus stel, je hebt een Zonne park van ik zeg maar even €5.000.000,-, dan kun je daar normaal gesproken €4.200.000,- van financieren bij een bank. Dan moet je zeg maar €750.000,- eigen vermogen inbrengen. Wat we dan vaak doen is dat wij er een achtergestelde financier bij zoeken die dan ook nog 7% of 8% doet zeg maar even €400.000,- en dat wij dan nog €350.000,- doen. Normaal gesproken hebben wij bij een project van €2.000.000,- een ontwikkelingskosten van €250.000,- zelf per saldo om daar €100.000,- eigen vermogen in te leggen. (AL)
- SP1: Oké, dat is heel helder. Dan zou ik op dit moment graag op de tweede dimensie willen overstappen. Dat gaat over hoe het bedrijf ten opzichte van verrassingen verrassingen staat. De vraag die daarbij past is: Hoe gaat u om met risico's? Ziet u deze als een kans of als een bedreiging? Dat vereist misschien iets meer toelichting, dat gaat over de mindset van de entrepreneurs zelf. Sommige entrepreneurs kiezen ervoor om een defensieve houding aan te nemen ten opzichte van risico's. Andere hebben een andere houding en duiken er het liefste boven op met een pro-actieve houding ten opzichte van risico's. Hoe ziet u dat eigenlijk?
- SP2: Wij zitten in de duurzame energie en zijn erg afhankelijk van overheidsbeleid. Zowel Europees als landelijk en soms ook provinciaal en zelfs gemeentelijk. De overheid die beweegt nogal eens

waardoor soms hele businessmodellen onder druk komen te staan. Het onderscheidend vermogen van ons is dat wij veranderingen altijd aangrijpen om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen. (LC)

SP1: Oké.

SP2: En juist in te spelen op de veranderingen. Waardoor wij gewoon in staat zijn om gewoon continue zelf te blijven innoveren. Zo worden wij ook wel gezien in de markt, als innovatiever speler die flexibel is en zich makkelijk aanpast. Dat hebben wij nu bijvoorbeeld ook, gisteren zijn de voornemens bekend gemaakt voor nieuwe subsidieregelingen voor eind dit jaar en begin volgend jaar. Die zijn gewoon heel slecht. Tegelijkertijd zijn er allerlei kansen op het gebied van gasloze woningbouw, laadpalen etc. Dus wij focussen ons niet op één techniek. Ja we spelen gewoon continue in op ontwikkelingen die er zijn. (LC)

SP1: Oké, duidelijk. Helemaal duidelijk. Kunt u daarbij aangeven wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie, een mogelijkheid is om deze informatie als blokkade te beschouwen en de andere mogelijkheid is om deze informatie als kansen te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met nieuwe informatie om te gaan? Dat heeft u eigenlijk al beantwoord. He dat onderscheid jullie in de markt omdat jullie daar zo op in gaan.

SP2: Ja, ik schrijf zelf ook columns. Op het moment dat er nieuwe regelingen, wetwijzigingen of voornemens van de overheid gepubliceerd worden dan heb ik meestal diezelfde dag nog een goed onderbouwde column geplaatst die ook gretig wordt afgenomen over het algemeen waardoor wij onszelf ook altijd als pionier c.q. innovatieve speler en kennispartij blijven positioneren. (LC)

SP1: Oké, duidelijk. En dan de laatste vraag die bij deze dimensie past is: Kunt u aangeven in welke mate strategieën en doelen worden bijgesteld binnen uw bedrijf? Worden deze strategieën en doelen te allen tijde nageleefd / nagestreefd of worden ze continue aangepast?

SP2: Ik zou niet zeggen dat ze continue worden aangepast maar ze worden ook zeker niet continue nagestreefd. (AC) Kijk, wat ik al zei wij spelen goed in op ontwikkelingen in de markt. Daardoor ontwikkelen we ook veel nieuwe concepten. Van de 10 concepten zijn er meestal maar 2 of 3 succesvol en van die andere 7 nemen wij net zo makkelijk afscheid. Maar omdat het over het algemeen redelijk kostenbeperkt kunnen ontwikkelen, omdat wij dat vooral met eigen tijd en middelen doen, valt in die zin de schade daarvan wel mee.

SP1: Oké, duidelijk. Dan zou ik graag nu over willen stappen naar de derde dimensie die gaat over het controleren en voorspellen van de toekomst. Zou u kunnen omschrijven in welke mate er gebruik wordt gemaakt van marktonderzoeken en trendanalyses binnen uw bedrijf?

SP2: Veel. Over de energiemarkt worden natuurlijk door veel partijen rapporten geschreven, jaarlijks vaak. Andere bureaus doen dat zelfs regelmatig zoals Bloomberg New Energy Finance. Maar wij doen zelf ook aan rapportages over hoe wij zelf denken dat de markt eruit gaat zien op basis ook van marktinformatie, zoals veranderende energielandschappen en dergelijke, daar gebruiken wij allerlei bronnen voor. Ook om daar conclusies aan te verbinden. Enerzijds natuurlijk om voor onze eigen investeringen om onze risico's goed te kunnen inschatten, anderzijds ook voor onze klanten. (AC) We hebben gewoon een duidelijk visie op de markt die we goed kunnen onderbouwen. Maar in de praktijk zien wij ook wel eens dat sommige uitkomsten anders zijn dan de voorspellingen door sentiment, in plaats van door macro economische drijvers. (PF)

SP1: Oké, dus u stelt dat er binnen uw bedrijf ook gebruik wordt gemaakt van scenariomethodes omdat u zegt van hoe dat uw bedrijf gaat beïnvloeden?

SP2: Ja.

SP1: Oké, en zou u kunnen omschrijven hoe strategische keuzes worden gemaakt? Worden deze gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkeld of worden deze gebaseerd op de huidige kennis en middelen die in het bedrijf aanwezig zijn?

SP2: Vooral hoe de markt zich ontwikkeld. En je eigen visie van hoe de markt zich ontwikkeld wordt mede bepaald door je kennis binnen het bedrijf. Maar als ik de strategie moet uitstippelen op basis van kennis die op dit moment in mijn bedrijf aanwezig is, dan blijf je je beperken tot bepaalde technieken. (PF)

SP1: Ja.

SP2: Dus dat doen we niet. We kijken naar welke kant het op gaat. We zien bijvoorbeeld nu een verschuiving van gasloos. Dus meer warmte, elektrische warmte. Daar hebben wij al wel wat mensen voor in dienst, maar ik verwacht dat wij daar meer mensen voor zullen gaan aannemen. Dus dat je de kennis op dat vak gaat uitbreiden.

SP1: Dus daar ligt het potentieel?

SP2: Ja.

- SP1: Oké, dan zou ik graag willen overstappen naar de laatste dimensie en dat gaat over netwerken. In welke mate worden concurrenten van het bedrijf geanalyseerd en hoe uit zich dat binnen uw bedrijf?
- SP2: Wil je dat nog een keer zeggen? Er zat een vrachtwagenchauffeur te toeteren en enorm te schreeuwen naast mij.
- SP1: Oké, in welke mate worden concurrenten van het bedrijf geanalyseerd en hoe komt dat tot uiting binnen uw bedrijf?
- SP2: Ja op zich beperkt. We kennen onze concurrenten, we weten wat zij doen. Ja ik zeg beperkt maar dat is eigenlijk niet zo, want wij weten redelijk goed wat ze doen. We kennen ook hun proposities dus wij weten hoe wij ons kunnen onderscheiden ten opzichte van hun proposities. Gelukkig hebben wij niet zoveel concurrenten. (CA)
- SP1: Oké, maar is het dan zo dat er een periodieke SWOT-analyse wordt gemaakt waarbij concurrenten worden meegenomen in de evaluatie?
- SP2: Ja kijk we hebben dat in december wel gedaan. Maar om te zeggen dat dat echt al periodiek gebeurt dat niet. Maar ik heb bijvoorbeeld als wel Google Alerts erop staan. Dus als ze op een manier in het nieuws komen door bijvoorbeeld eigen berichtgeving, twitter of een artikel in het nieuws dan zien wij dat altijd wel en kijken wij ook of ze wat nieuws hebben, dus wij houden ze wel goed in de gaten. (CA)
- SP1: Oké.
- SP2: Dus waar eerst mijn antwoord was: nee, dat valt eigenlijk wel mee. Kom ik nu zelf tot de conclusie dat wij dat best wel doen.
- SP1: Worden nieuwe ideeën geheim bewaard om te voorkomen dat iemand deze ideeën zou willen kopiëren / stelen, of wordt er vrijuit gesproken over ideeën om zo nieuwe impulsen op te vangen?
- SP2: Ja, dat verschilt een beetje. We hebben nu een nieuw concept wat we echt onder de pet houden, omdat wij daar echt enorm potentieel zien. Maar wat wij ook vaak doen als wij ergens een kans zien waarvan wij weten dat er nog iets moet veranderen in de markt, regelgeving, subsidies of techniek omdat het op dit moment nog niet financieel haalbaar is, dan hangen we het wel aan de grote klok. Dan proberen we lobby op gang te krijgen om ervoor te zorgen dat de overheid daar ook op reageert. (AP)
- SP1: Oké, maar mocht er vertrouwelijke informatie worden verspreid met hetzij klanten hetzij stakeholders, wordt er dan een vorm van een non disclosure agreement met hen afgesproken?
- SP2: Ja, altijd.
- SP1: Altijd, oké duidelijk. Dan is de voorlaatste vraag die daarbij past: Is er sprake van co creatie van uw product met buitenstaanders die een zeggen hebben over hoe het product er eventueel moet komen uit te zien, eventueel zelf met concurrenten?
- SP2: Nou, co creatie doen wij sowieso. Ik zit te denken of wij dat ook met concurrenten doen. Wij werken bijvoorbeeld heel veel samen met energiebedrijven. Met Eneco etc. Die energiebedrijven zijn vaak heel groot en hebben heel veel verschillende afdelingen en onderdelen en op sommige onderdelen zijn zij dan concurrerend met ons. (AP)
- SP1: Oké.
- SP2: Maar dat kan ook zijn dat ze dan met een andere afdeling samenwerken om een gezamenlijke propositie aan te bieden.
- SP1: Oké, maar het is dus niet zo dat bijvoorbeeld klanten of stakeholders echt een zeggen hebben over hoe het product eruit moet komen te zien? Daar zijn jullie?
- SP2: Jawel, zeker wel.
- SP1: Oh toch wel? Oké. Dan de laatste vraag, ook tevens de laatste vraag van het interview. Zou u kunnen omschrijven hoe netwerken ontstaan met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan netwerken natuurlijk door vertrouwen en wederzijdse wil om samen te werken? Of worden managers aangesteld om onderzoek te doen en te beslissen wie er eventueel zou kunnen worden meegenomen in de samenwerking? Daar hoort misschien iets meer toelichting bij. Het doel van deze vraag is om erachter te komen of de vooraf beraamde netwerken, strategische netwerken worden gevormd of dat het op een natuurlijke manier samen komt door wederzijdse interesse. Of worden er mensen aangenomen en zet u mensen in uw bedrijf om echt naar netwerkvonden te gaan om te netwerken, wordt dat echt actief gedaan.
- SP2: Ja, ik was geneigd om te zeggen dat gebeurd op een natuurlijk manier. Maar ik heb toevallig net een sessie gehad waarbij wij een join adventure gaan sluiten met een provinciaal fonds, een energie fonds en een private investeerder en wij en daar hebben wij onder andere besproken hoe wij de markt zo zorgvuldig mogelijk kunnen ontginnen en daar gaan we de strategische samenwerking echt opzoeken. Dus daar gaan we echt een netwerk creëren om ons product beter en sneller in de markt te zetten. (CA) Aan de andere kant werken wij heel erg samen met lokale

energie coöperaties, vaak dat zij gewoon naar ons toe komen met de vraag of wij ze kunnen helpen. En voor projecten waarbij energie waarbij een paar partijen die een bepaalde expertise inbrengen en dan heb je al heel snel een natuurlijk voelend netwerk omdat ze allemaal betrokken zijn. (AP)

SP1: Oké, duidelijk.

SP2: Maar er is natuurlijk altijd wel een voorlichtingsdag. Dat is een jaarlijks evenement. Daar komen duizend mensen van lokale energie coöperaties en daar staan wij met onze stand met als doel om ons netwerk uit te breiden, mensen te informeren over wat wij voor hen kunnen betekenen, daarmee hoop je een samenwerking te kunnen sluiten. (AP)

SP1: Ja oké, dat is duidelijk.

Interview participant 8	
Duration:	12 minutes
Language:	Dutch

SP1: Eerste vraag luidt: bent u begonnen met een bedrag wat u zelf tot uw beschikking had of bent u direct begonnen met extern kapitaal?

SP2: Direct begonnen met extern kapitaal.

SP1: En wat waren uw beweegredenen hiervoor om direct te beginnen met extern kapitaal?

SP2: De technologie dat was een dusdanig hoog bedrag wat we nodig hadden, dat het zelf niet op te brengen was. En het risico van de technologie die wij aan het uitvinden en aan het commercialiseren zijn, was vrij hoog. (ER)

SP1: Oké, en wanneer u begon te investeren in uw bedrijf, kon u toen al inschatten hoe rendabel het eventueel zou kunnen worden?

SP2: Nou, ja, er waren aannames, maar die waren gebaseerd op theoretische modellen van de beschikbare markt (PF) en het marktaandeel van wat we hoopten te benaderen, maar dat waren echt wel aannames, dat was absoluut geen zekerheid. (ER)

SP1: Oké en vond een evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer er beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken, of wordt er gekeken naar de beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen?

SP2: Het eerste, er werd gekeken naar de potentiële opbrengst. (ER)

SP1: Oké. Duidelijk. Wordt er daarbij binnen uw bedrijf middelen gezocht om doelen te realiseren om daarbij meer geld te besteden en met andere woorden: liever geld dan tijd te besteden?

SP2: Die is moeilijk te beantwoorden. Uiteindelijk is er een balans tussen wat je als bedrijf moet gaan doen om een product op de markt te brengen en de daarbij beschikbare gelden die daarvoor nodig zijn. (ER) Dus, ik denk dat wij een redelijke balans hadden tussen de hoeveelheid werk die we zagen in het ontwikkelen van het product en deze naar de markt te brengen versus de hoeveelheid geld die we nodig hebben in het zoeken van financieringen daarvan. Ik denk dat daar een goede balans in is geweest.

- SP1: Oké. Dus er zijn bijvoorbeeld geen interne mechanismes meer binnen het bedrijf die ervoor zorgen dat er bijvoorbeeld eerst wordt gekeken naar creatieve middelen om direct over te stappen om geld te gebruiken?
- SP2: Nee, niet echt. Wat we wel gedaan hebben natuurlijk is te allen tijde op het moment dat je geld op gaat nemen, ga je kijken naar wat voor geld daarvoor nodig is (ER) en je gaat ook kijken of het niet mogelijk is om dat op andere manieren te doen. Dus, dat is wel iets wat per definitie aanwezig is binnen een startup. En wat ook een beetje gedreven wordt door de investeerders. Die kijken natuurlijk ook van: hoeveel kun je doen met zo min mogelijk geld?
- SP1: Oké. Duidelijk.
- SP2: Dus, dat is wel intrinsiek aanwezig.
- SP1: En dan gaan we over naar de tweede dimensie, dat heeft met risico's te maken. Hoe gaat u om met risico's: ziet u het als een kans of als een bedreiging? Daar heb ik een beetje uitleg voor nodig, dat gaat eigenlijk over de mindset van het entrepreneur zelf. De ene entrepreneur die is vrij defensief, die hangt een defensieve strategie aan ten opzichte van risico's. De andere is heel erg proactief en die duikt overal bovenop. Hoe zou u kunnen uitleggen hoe u die risico's ziet?
- SP2: Ja, ik ben wel van de progressieve kant. Het is wat mij betreft is het positief, totdat het tegendeel bewezen is. (LC)
- SP1: Oké.
- SP2: En wij zijn dus altijd wel uitgegaan van een positieve aanpak, een positieve insteek zeg maar om problematiek op te lossen. (LC)
- SP1: Oké. Duidelijk. Wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie één mogelijkheid is om deze informatie als blokkades te beschouwen, de andere mogelijkheid is om deze informatie als kansen te beschouwen, wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met deze nieuwe informatie om te gaan?
- SP2: Kansen. (LC)
- SP1: Kansen. Ja, duidelijk.
- SP2: Ja, dat is heel duidelijk.
- SP1: Oké. Duidelijk. Kunt u aangeven in wat voor mate strategieën en doelen worden bijgesteld binnen uw bedrijf worden deze strategieën te allen tijde nageleefd slash nagestreefd, of worden ze continu aangepast?
- SP2: Ze worden continu aangepast. (LC) Strategie is natuurlijk wel een doelstelling die of....Een strategie ontwikkel je om bepaalde dingen te bereiken. Als je kijkt naar korte termijn strategieën, die zijn wat meer vloeibaar en kunnen dus wat meer aangepast worden. Lange termijn strategieën blijven over het algemeen keihard staan. (AC) Daar zit wat mij betreft wel een zeg maar onderscheid in.
- SP1: Oké. Dus, lange termijnen blijven bestaan en korte termijnen worden als vloeibaar geacht. Oké. Duidelijk. En dan is er een derde dimensie, dat is het controleren en het voorspellen van de toekomst. Zou u kunnen omschrijven in wat voor mate er gebruik wordt gemaakt van marktonderzoek en trendanalyse binnen uw bedrijf?

- SP2: Ja, heel veel. Alle zeg maar informatie die te verkrijgen is, ook daar geldt weer binnen grenzen he? Want, we hebben natuurlijk geen ongelimiteerd budget om marktonderzoeken aan te schaffen en dat soort zaken. Maar we deden zelf wel op jaarlijkse basis proberen in te schatten wat de markt ging doen en wat de markt heeft gedaan. En of onze aannames op de markt projecties in de toekomst nog steeds klopte. (PF)
- SP1: Oké. En wordt er ook nog gebruikt gemaakt van scenarioanalyses? Predictive models
- SP2: Nee, dat niet echt nee.
- SP1: Dat niet echt. Oké. Zou u kunnen omschrijven hoe strategische keuzes worden bepaald? Of worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkeld, of worden deze keuzes gebaseerd op de huidige kennis en middelen die binnen het bedrijf aanwezig zijn?
- SP2: Ehm, ja, dat is een beetje een moeilijk antwoord, want ik denk dat het een beetje van beiden is. Wij zijn bezig met een hele nieuwe technologie, dus de marktontwikkeling is heel beperkt. Je ziet dat er een aantal partijen een poging doen om hetzelfde te doen, maar we zitten met zijn allen nog in een experimentele startfase. En daar is op dit moment geen andere technologie op de markt die het doet, dus, het komt daardoor veel uit eigen huis en uit eigen koker. (CF)
- SP1: Oké. Duidelijk. Dan gaan we nu over naar de laatste dimensie al. In wat voor mate worden er concurrenten van bedrijven. Ja, dat heeft u net al deels een beetje uitgelegd al, er zijn niet heel veel concurrenten, maar, u kan ook niet spreken van een Monopolypositie, is dat te voorbarig?
- SP2: Nee hoor, dat is te voorbarig, want er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden, dus, we kijken ook wel heel sterk naar wat wij dan noemen: surrogate technologies. Dus, technologieën die op een andere manier een zelfde doel beogen te behalen. We houden echt wel op een zesmaands basis houden wij de markt in de gaten om te kijken van: wat gebeurt er, zijn er andere technologieën of andere aanpakken die kunnen leiden tot een zelfde oplossing van een probleem? (CA)
- SP1: Oké. En worden er dan ook bijvoorbeeld intern slotanalyses gemaakt, worden daar concurrenten meegenomen en die daar dan periodiek worden onderzocht?
- SP2: Kun je die vraag nog heel even herhalen, het brak heel even op.
- SP1: Wordt er ook gebruik gemaakt van bepaalde SWOT-analyse waarin concurrenten worden meegenomen periodiek bijvoorbeeld?
- SP2: Ja, absoluut, absoluut, want concurrentie blijft natuurlijk een heel belangrijk onderdeel van je succes in de toekomst en de mate van succes in de toekomst. Dus ja, absoluut er wordt bij elke concurrent en bij elke SWOT-analyse doen we niet elke zes maanden, maar zeg maar intern doen we wel regelmatig een update en daar komt concurrentie zeker in voor en op die concurrentie wordt absoluut een SWOT-analyse los gelaten. (CA)
- SP1: Oké. Duidelijk. Worden nieuwe ideeën geheim bewaard, om te voorkomen dat iemand het idee zou kunnen/willen kopiëren, of stelen zelfs, of wordt er vrijuit gesproken over ideeën om nieuwe impulsen op te vangen op die manier?
- SP2: Binnen het bedrijf gesproken? We hebben wel mechanismes om bepaalde dingen vast te leggen. Dus, om uiteindelijk intellectueel voor het bedrijf verder te ontwikkelen, moet je daar vrijuit over kunnen spreken, want anders moet je, is het heel moeilijk om nieuwe dingen te bewerkstelligen en daar een draagvlak voor te krijgen. Dus, dat doen we zeker wel ja. Absoluut. (AP)
- SP1: Oké. Wordt er bijvoorbeeld ook met externe, met stakeholders, mocht er vertrouwelijke informatie worden toespeeld aan deze stakeholders? Wordt er dan gebruik gemaakt van non-disclosure agreements?

SP2: Absoluut.

SP1: Absoluut. Oké. Duidelijk. Is er sprake van co creatie van uw product die u maakt met buitenstaanders die zicht kunnen hebben over hoe het product eruit moet komen te zien? Eventueel zelfs met concurrenten?

SP2: Ja, co creatie gebeurd zeker. We hebben samenwerking met kennisinstituten, universitaire ziekenhuizen en technische Universiteiten. Waarbij ja, ideeën verder uitwerken. En wij zitten in de medische technologie. Dus in de medische technologie heb je op een gegeven moment een punt waarbij je komt tot wat wij noemen: klinische translatie, dat betekent dat je ideeën en technologieën uiteindelijk op patiënten moet gaan loslaten. En daar zit zeker een stuk co creatie in met Universiteiten. Zoals ik zeg: concurrenten op dit moment is het veld zo klein, dat we weinig interactie hebben met concurrenten op dat gebied. (AP)

SP1: Maar, bijvoorbeeld, ik neem aan dat Universiteit van Delft daar een rol in speelt, maar ook bijvoorbeeld Eindhoven?

SP2: Nou, in ons geval zijn het Leiden en München en Groningen.

SP1: Oké.

SP2: Waarbij Leiden en Groningen de Universitair Medische Centra zijn. De Universiteit van München is de plaid fysiks afdeling.

SP1: En die hebben ook daadwerkelijk hun zeggen over hoe het product gevormd moet worden en wat de ontwikkeling daarvan wordt?

SP2: Ja, die hebben daar zeker invloed op ja. Ze hebben niet echt een veto ofzo, maar, ze hebben zeker hun invloed op wat zeg maar de product roadmap wat de requirements zijn vanuit hun user prospective.

SP1: Oké. Duidelijk. En dan de laatste vraag van deze dimensie en tevens laatste vraag van het onderzoek: zou u kunnen omschrijven hoe netwerken ontstaan met betrekking tot uw bedrijf. Ontstaan netwerken natuurlijk, door vertrouwen en door wederzijds de wil om samen te werken, of worden managers aangesteld om onderzoek te doen om zo te beslissen wie er eventueel mee zouden kunnen worden genomen in de samenwerking? Dat moet ik eigenlijk misschien iets meer toelichten dat gaat er eigenlijk over of er vooraf zeg maar een netwerk wordt beraamd, dus dat er bijvoorbeeld een strategisch netwerkplan wordt uitgezet om zo allianties aan te gaan. Of wordt er op een natuurlijke wijze met netwerken omgegaan? Dus, worden er echt mensen aangenomen om bijvoorbeeld naar netwerkvondten te gaan om echt actief te netwerken om zo tot allianties te komen?

SP2: Nee. Dat laatste doen wij niet. Wat we wel zien is dat in bepaalde zeg maar beroepsgroepen, wij zitten in de chirurgiekant, de oncologische chirurgie, dat je wel actief bestaande netwerken gaat opzoeken om zeg maar daar het evangelie te spreiden en om te kijken wat dat voor feedback oplevert. Tot op heden en we bestaan nu bijna vijf jaar, hebben we nog geen mensen aangenomen om specifiek netwerken te gaan bouwen of zich te begeven in netwerken. Dat gebeurt een beetje organisch in ons geval. (AP)

SP1: Oké. Maar, er wordt aan de andere kant ook vooraf beraamd welke eventueel instanties mee samengewerkt kan worden eventueel?

SP2: Ja, absoluut, ja, absoluut.

SP1: Oké.

SP2: Daar wordt echt wel naar gekeken van: welke instanties en welke beroepsgroepen en welke netwerkclubs, welke vakgroepen kunnen voor ons interessant zijn. En daar kijken we zeker heel strategisch naar om te kijken of we daar ook in het netwerken moeten investeren bijvoorbeeld. Want, uiteindelijk zijn, ik noem maar wat, de chirurgievakgroep die heeft allerlei verschillende disciplines, dus als je dan kijkt naar oncologische chirurgie, dan zitten daar ook weer verschillende disciplines in en uiteindelijk doe die vakgroepen hebben regelmatig bijeenkomsten, wij proberen dat te faciliteren, door een stukje sponsoring bijvoorbeeld op te roepen, waardoor ze die netwerkbijeenkomsten wel daadwerkelijk kunnen houden, dus daar wordt echt wel strategisch naar gekeken. (AP)

SP1: Oké. Duidelijk.

Interview participant 9	
Duration:	16 minutes
Language:	Dutch

SP1: Bent u begonnen met een bedrag wat u zelf tot uw beschikking was, of bent u direct begonnen met extern kapitaal voor uw bedrijf?

SP2: Nee, wij zijn begonnen met een bedrag. Wij hebben eerst ons eigen geld erin gestopt. (AF)

SP1: Oké, en als ik mag vragen wat waren uw beweegredenen hiervoor om niet direct extern kapitaal in te zetten maar gewoon beginnen vanuit eigen mogelijkheden?

SP2: Wat gewoon heel belangrijk is als je vanaf dag 1 kapitaal gaat ophalen. Dat is gewoon heel moeilijk dat is één ding en je gaat meteen heel veel belang van je bedrijf weggeven. Op het moment dat er een investering komt ga je verwateren en dat wil je eigenlijk zo lang mogelijk uitstellen, want je raakt daar ook meer je zeggenschap mee kwijt. (AF)

SP1: Oké, duidelijk. Toen u bent begonnen met investeren in uw bedrijf, kon u toen al inschatten hoe rendabel uw bedrijf zou kunnen worden?

SP2: Nee. (AF)

SP1: Nee helemaal niet? Ook geen prognoses gedaan, scenarioanalyses bijvoorbeeld?

SP2: Nee.

SP1: Oké duidelijk. Vormt een evaluatie van het winstpotentieel leidraad om een investering te maken of wordt er gekeken naar beschikbare middelen in het bedrijf om zo tot een besluit te komen?

SP2: Even kijken of ik die vraag begrijp. Je zegt: doen we een investering om te kijken hoe veel winst dat gaat opleveren?

SP1: Ja, bijvoorbeeld als er in uw bedrijf strategische keuzes of een investering moet worden gemaakt, wordt er dan eerst gekeken naar wat het rendement daarvan is of wordt er gekeken naar beschikbare middelen en kennis binnen het bedrijf en daarop baseren wij een investering?

SP2: Lastige vraag. Ik zou uitleggen hoe wij bij ons werken. Ben je bekend met onze website?

SP1: Ja, ja.

SP2: Wij hebben in het begin alles met zijn tweeën gedaan, dat hebben wij 2,5 jaar gedaan. Maar op een gegeven moment loop je tegen grenzen aan wat je niet meer met zijn tweeën kan doen. Dus je hebt gewoon mensen nodig om te groeien. We kijk veel meer naar groei en niet zo zeer naar winst maken, winst is niet echt een ding. Dus groei is eigenlijk waar wij naar kijken. (AF) Op een gegeven moment waren onze eigen middelen een beetje op en dan ga je kijken waar je kan verstellen en daarom hebben wij die investering gedaan, omdat daarmee gewoon ons bedrijf kon groeien. Maar dat vertalen wij niet in hoe veel winst wij gaan maken, want een internet start-up maken helemaal geen winst, die bedrijven in principe maken helemaal geen winst. Dus in het begin ben je meer aan het kijken of je kunt laten zien dat je kunt groeien, dat is waarom je een investering doet. Toen wij de tweede investeringsronde deden, dat was 4 jaar later zeg maar, toen hadden wij zoiets van ons verdienmodel werkt. Dat is mooi. We kunnen snel aan nieuwe klanten komen, dat werkt ook goed. We maakten op dat moment ook winst, dat is ook mooi dus we stonden niet met onze rug tegen de muur. Maar wij willen sneller gaan, dus die investering is voor ons een manier om te groeien. Dat is eigenlijk de reden dat wij met investeerders in zee zijn gegaan. (ER)

SP1: Oké, duidelijk.

SP2: Rendement is dus geen issue, of een ding zeg maar.

- SP1: Oké, dan de laatste vraag binnen deze dimensie: Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden? Dus met andere woorden, liever tijd dan geld te besteden?
- SP2: Even denken hoor, liever tijd dan geld. Ik vind het een complexe vraag, nog een keer.
- SP1: Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden? Dus heeft u bijvoorbeeld binnen uw bedrijf mechanismes voordat er geld wordt geïnvesteerd dat er bijvoorbeeld eerst wordt gekeken naar personeel of andere mechanismes om doelen te realiseren zonder dat daarbij gelijk gebruik wordt gemaakt van geld of extern kapitaal bijvoorbeeld?
- SP2: Nou ja kijk, wij zijn altijd kosten bewust geweest. Dus wij kijken of wij bepaalde grote uitgaven kunnen voorkomen. (AF) Maar soms moet je gewoon uitgaves doen om te kunnen groeien. Kijk naar reclame bijvoorbeeld, daar besteden wij veel geld aan. Maar als je daarop gaat besparen dan krijg je ook minder bezoekers naar je site toe. Dus ik denk dat wij kosten bewust zijn, maar wij zien wel dat we soms gewoon geld nodig hebben om te groeien. Bij ons is groei waar het om draait (AF)
- SP1: Groei is het belangrijkste?
- SP2: Dat is trouwens wel interessant, groei is ook waar investeerders naar kijken. Investeerders zijn niet zo zeer met winst bezig, maar kijken meer of we kunnen laten zien dat een model kan schalen of kan groeien.
- SP1: Ja, maar zijn investeerders ook niet aan de hand daarvan aangetrokken? Dat heb ik bijvoorbeeld van andere entrepreneurs gehoord dat zij een soort van exit-strategy voor ogen hebben. Zij baseren hun keuzes op een gegeven moment wel als ze een investering maken of er een exit-strategy in zit in de loop van de tijd en toch een rendement op onze investering krijgen.
- SP2: Ja, dat is iets anders. Volgens mij haal jij twee dingen door elkaar. Je hebt de winst die een bedrijf maakt en je hebt de winst die de investeerder maakt. Dat zijn twee compleet verschillende dingen. Natuurlijk investeerders willen een rendement maken en na 6 / 7 jaar laten zien dat zij zoveel keer hun inleg meer hebben terug gekregen. Dat heeft niks met de winst voor een bedrijf te maken, dat staat echt los van elkaar.
- SP1: Oké, duidelijk. Dan is dit de tweede dimensie. Dit gaat meer over de mindset van de entrepreneurs zelf. Hoe gaat u om met risico's, ziet u deze als kansen of als bedreigingen? Dat vereist misschien iets meer toelichting. Sommige entrepreneurs zijn erg defensief ten opzichte van risico's en strategie. Andere zijn erg pro-actief en duiken overal bovenop, die zien alles als een kans. Dan is even de vraag, hoe ga jij om met risico's, als een kans of als een bedreiging? Dus ben jij meer defensief of pro-actief?
- SP2: Nou wij zijn meer pro-actief. Het is wel zo dat als je risico's neemt dat je continue naar je data gaat kijken. Geeft je data aan of je de goede kant op gaat of niet? Maar wij zijn zeker niet defensief. (LC)
- SP1: Oké, en een vraag die daarop aansluit is: Wanneer bedrijven geconfronteerd worden met nieuwe informatie, een mogelijkheid is om deze informatie als blokkade te beschouwen en de andere mogelijkheid is om deze informatie als kansen te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen jouw bedrijf om met nieuwe informatie om te gaan?
- SP2: Ik denk het laatste maar ik zit te denken hoe je dat voor je ziet. Maar dan denk je aan een nieuwe concurrent of bedrijfsinformatie? (LC)
- SP1: Ja, een nieuwe concurrent of bedrijfsinformatie. Bijvoorbeeld informatie wat terugkomt van trendanalyses, marktonderzoek. Bijvoorbeeld nieuwe informatie die de bedrijfsvoering van het bedrijf eventueel zou kunnen veranderen.
- SP2: Ja. Nee dat moet je delen dat lijkt mij belangrijk. Dat mensen daar weet van hebben. (LC)
- SP1: Oké, en dan de laatste vraag die bij deze dimensie past. Kunt u aangeven in welke mate de strategieën en doelen binnen uw bedrijf worden bijgesteld in uw bedrijf? Worden deze strategieën en doelen nageleefd / nagestreefd over worden deze continue aangepast?
- SP2: Het zijn drie vragen tegelijkertijd. Even denken hoor, jouw eerste vraag was zeg maar van hebben wij strategieën en stellen wij doelen.
- SP1: Ja, worden bijvoorbeeld strategieën en doelen bijgesteld in de loop van het bedrijf. Worden ze contant nageleefd / nagestreefd dat hoort nog eigenlijk bij die vraag, of worden ze continue aangepast? Dus continue doelen aanpassen en daar flexibiliteit in kennen of gewoon heel rigide bijvoorbeeld een bepaald raamwerk op stellen over doelen en strategieën die worden nageleefd en ook erg gericht op het zo goed mogelijk uitvoeren.
- SP2: Ja, kijk wat wij doen per jaar is dat we een afspraak maken wat betreft de doelen die wij willen realiseren. Daar maken wij kwartaal doelstellingen van of (zeg maar. Dus daar ga je voor. Maar als je na drie maand al zoiets hebt van dit doel is niet realistisch of veel te laag dan zullen we het

doel ook bijstellen. Alleen dat doe je niet iedere dag, dat doe je misschien per kwartaal of per jaar stel je bij, maar niet dagelijks ofzo. (AC)

SP1: Dus heel cru gesteld als ik dat zo mag stellen. Dus in het begin worden er strategieën en doelen gesteld. En als er eventueel veranderingen zijn, niet direct maar in de loop van de tijd waarin die strategieën en doelen zijn. Dan kan er worden gekeken of ze aanpast moeten worden etc. etc. Oké. Duidelijk. Dan de derde dimensie gaat over het controleren en voorspellen van de toekomst. Zou u kunnen omschrijven in welke mate er gebruik wordt gemaakt van marktonderzoeken en trendanalyses binnen uw bedrijf?

SP2: Nou, we maken eigenlijk geen gebruik van marktonderzoeken en trendanalyses buiten het bedrijf. Wij huren daar geen bureaus of iets voor in. Maar wij doen wel veel data analyses van de 15 miljoen mensen die ons platform gebruiken. We schatten informatie van mensen die onze websites gebruiken en daar halen wij trends uit. En daaruit zien wij of bepaalde mensen langer op de site blijven of vaker terug komen. Daar doen wij mega veel mee, maar dat is allemaal interne data. (PF)

SP1: En worden bijvoorbeeld ook scenarioanalyses gemaakt? Gebaseerd op die data? Is dat iets wat periodiek gebeurt of?

SP2: Ja, ik weet niet precies of je dat met scenarioanalyses bedoeld maar wij maken prognoses van hoe het met de omzet zal gaan en we als we aan bepaalde rubrieken meer aandacht geven dan verwachten we dat dat meer gaat opleveren. Dus dat gebeurt ook.

SP1: Oké, duidelijk. Zou u kunnen omschrijven hoe strategisch keuzes worden bepaald? Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkeld of worden deze keuzes gebaseerd op de huidige kennis en middelen die binnen het bedrijf aanwezig zijn?

SP2: De markt klinkt nu een beetje buiten je eigen bedrijf, klopt dat?

SP1: Dat hoeft niet per se hoor, de markt kan ook zijn hoe de klandizie zich ontwikkeld.

SP2: Dat is waar het om gaat bij ons.

SP1: Dat is waar het om gaat ja, dus er wordt eigenlijk gekeken naar de data van de gebruikers van jullie website, van de auctions en daarbij wordt gekeken naar welke productsoorten meer aandacht krijgen en dat soort dingen, en daar worden strategische keuzes op bepaald? Dus gewoon puur op klantgegevens?

SP2: Ja, ik vraag mij af of je dat echt strategische keuzes moet noemen. Want dat is toch operationeel tactisch. Kijk strategische keuzes binnen een bedrijf zijn voor mij, wil niet zeggen wij gaan geen veilingen meer doen maar we gaan winkels beginnen, zoiets weet je wel. Maar ook dat soort strategische keuzes zijn ook heel erg op data gebaseerd. Bijvoorbeeld wij hebben toen de strategische keuze gemaakt dat wij minimaal voor €75,- dingen moeten aanbieden. Dat was een ondergrens en echt een strategische keuze. Op basis van data hebben wij doorgekregen van wij denken dat dit gaat gebeuren en dat test je ook. (CF)

SP1: Oké, ja. Dat is duidelijk. Dan de vierde en laatste dimensie ook. Dat gaat over hoe netwerken ontstaan binnen uw bedrijf en dat soort dingen. In welke mate worden concurrenten van uw bedrijf geanalyseerd? Ik kan mij voorstellen, ik weet niet of het direct in het segment zit maar bijvoorbeeld een zaak zoals vakantieveilingen, omdat het ook een soort van auction site is. Wel iets anders omdat het natuurlijk andere producten aanbiedt. Hoe worden die bedrijven binnen jouw bedrijf geanalyseerd? Wordt daar veel aandacht en tijd aan geschonken?

SP2: Nee. (AP)

SP1: Totaal niet?

SP2: Nee.

SP1: Oké, duidelijk.

SP2: Het is ook niet zo relevant in die zien dat je meer naar je gebruikers moet luisteren. Die vertellen je veel meer dan naar concurrenten te kijken. Dus wij hebben geen teams die andere sites analyseren of zoiets. Onze eigen data operationaliseren dat is echt belangrijk. (AP)

SP1: Oké. Worden nieuwe ideeën geheim bewaard om te voorkomen dat iemand het idee zou willen kopiëren / stelen, of wordt er vrijuit gesproken over ideeën om nieuwe impulsen op te vangen? Eigenlijk gaat dit erom hoe er wordt gekeken naar nieuwe bedrijfsinformatie. Is dit defensief of pro-actief weer?

SP2: Maar bedoel je dat buiten het bedrijf of?

SP1: Kan ook. Sommige entrepreneurs zeggen van intern bespreken wij alles, dat is helemaal geen probleem. Maar zodra wij extern informatie / vertrouwelijke informatie gaan delen wordt er gebruik gemaakt van non disclosure agreements en dat soort dingen.

SP2: Nou ja kijk, binnen zijn wij sowieso heel open want je wilt mensen laten participeren. De helft van de keuzes die wij maken zijn zichtbaar, want ja mensen zien ons platform en zien wat daar

veranderd eigenlijk. Maar bijvoorbeeld over bepaalde dingen die vertrouwelijk zijn, nee ik denk eigenlijk dat wij wel redelijk open zijn, zeker intern gericht. (AP)

- SP1: Oké en ook bijvoorbeeld met andere actoren en producten? Spreekt u daar veel over met eventuele klanten of stakeholders?
- SP2: Ja, bijvoorbeeld met aanbieders hebben wij contact als er een wijziging gaat komen en dat soort klankborden van aanbieders. Dat is het selecte groepje mensen waarmee wij gaan testen.
- SP1: Oké, dat is duidelijk.
- SP2: Maar het lastige is in ons geval dat wij een publiek bedrijf zijn en publiek zichtbaar. Dus ja het is niet zo dat wij een jaar lang een auto ontwikkelen en dat die na een jaar de fabriek uitkomt. Het is allemaal direct zeg maar.
- SP1: Precies. Is er sprake van co creatie van uw product / service voor uw markt met buitenstaanders die een zeggen hebben over hoe het product / service eruit moet zien? Eventueel zelfs met concurrenten? Dus het gaat eigenlijk puur over coöperatie. Of er ook mensen zijn, stakeholders of anderen die een zeggen hebben over hoe de service / website eruit zou komen te moeten zien?
- SP2: Ik denk dat dat alleen geldt voor onze gebruikers panels die wij hebben. Maar dan is het meer dat wij een idee voorleggen en feedback vragen. Maar wij doen bijvoorbeeld niet met andere bedrijven. (CA) Ja, wel dat is niet helemaal waar. Bijvoorbeeld met Chrono24. Dat is een veilingplatform of een horlogeplatform in Duitsland. Daar hebben wij een deal meegemaakt. Bedoel je dat ook met co creatie of?
- SP1: Ja, het is meer dat zij een zeggen hebben over hoe jullie service eruit moet komen te zien. Hoe bijvoorbeeld jullie website eruit moet zien. Ook jullie gebruikerspanels hebben niet een bepaalde invloed of jullie luisteren naar feedback?
- SP2: Gebruikerspanels wel, dat is het enige wat ik zie. Niet met andere bedrijven. (CA)
- SP1: Oké, duidelijk. Dan is nu de laatste vraag van deze dimensie en ook de laatste vraag van het onderzoek. Zou u kunnen omschrijven hoe netwerken ontstaan met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan deze netwerken natuurlijk door vertrouwen en door wil om samen te werken, of worden er echt managers aangesteld om onderzoek te doen en te beslissen wie er eventueel mee genomen zou kunnen worden in de samenwerking? Deze zou ook iets meer moeten worden toegelicht. Het gaat er eigenlijk over of er binnen het bedrijf personeel wordt gezet om bijvoorbeeld netwerken aan te gaan. Dus vooraf wordt er een raamwerk opgesteld van strategische allianties die eventueel zouden kunnen worden benaderd. Dus bijvoorbeeld dat heel veel personeelsleden naar netwerk avonden gaan om daar heel doelgericht contacten te leggen. Of worden er met mensen van buitenaf die geïnteresseerd zijn in jullie website zo netwerken gecreëerd? Dus meer door wederzijdse wil om samen te werken maar niet vooraf bedacht strategische allianties?
- SP2: Waar wij dat onder andere wel doen is bij het werven van mensen. Een van de netwerken waar wij echt in participeren is the online development community. Waarbij wij bijvoorbeeld ook meetings organiseren, maar ook onze developers naar meeting toegaan. Met twee doelen eigenlijk, aan de ene kant om meer mensen te leren kennen en aan de andere kant om mensen binnen te halen. Voor werving en selectie eigenlijk. Is dat wat je bedoelt? (AP)
- SP1: Ja, dat is wat ik bedoel ja. Maar ik bedoel ook in de zin van, sommige entrepreneurs zitten natuurlijk in een andere productcategorie. Die hebben heel doelgericht een raamwerk opgesteld en die kijken welke partnerschappen, welke bedrijven, welke personen kunnen worden meegenomen in een strategische alliantie. Die weten heel doelgericht naar welke personen en bedrijven zij moeten toegaan om in samenwerking te worden opgenomen en daar wordt ook heel veel tijd en mankracht zeg maar voor ingezet.
- SP2: Nee, dat hebben wij niet.
- SP1: Oké, dat is duidelijk

Interview participant 10	
Duration:	17 minutes
Language :	Dutch

- SP1: De eerste vraag: bent u begonnen met het bedrag wat uzelf tot uw beschikking had? Of bent u direct begonnen met extern kapitaal?

- SP2: Het allereerste begin was met eigen geld.
- SP1: En wat waren uw beweegredenen hiervoor om niet direct met extern kapitaal te beginnen?
- SP2: Omdat ja beweegredenen om met eigen geld te beginnen, je moet iets hebben wat je kunt aanbieden aan anderen om verder mee in zee te gaan. Bovendien moet je ook aantonen dat je zelf iets durft. (AL)
- SP1: Oké duidelijk.
- SP2: Dus de oprichting van de BV en initiële kosten voor zeg maar de aanbetalen voor patentrechten en zo, dat hebben we toen als compleet met zijn drieën zelf gefinancierd door serieus technisch dingen te ontwikkelen. Waarbij er echt engineering nodig was en ook hardware moest worden aangeschaft. Toen hebben we een externe financierder gezocht. (ER)
- SP1: En wanneer u begon te investeren in uw bedrijf, kon u toen al inschatten hoe rendabel het bedrijf eventueel zou kunnen worden?
- SP2: Daar hadden we wel een beetje een idee. Ja, we hebben dat altijd wel gedaan op basis van businessplannen. En ja, die zijn natuurlijk altijd wel rekbaar. Maar we hebben er altijd wel schattingen voor gemaakt ja. (ER)
- SP1: Vormt een evaluatie van het winstpotentieel leidraad wanneer er beslissing moet worden gemaakt om een investering te maken? Dus is het winstpotentieel is daar alleen de variabele voor of wordt er gekeken naar de beschikbare middelen binnen het bedrijf om zo tot een besluit te komen?
- SP2: Ja, dat is natuurlijk altijd een beetje een wisselwerking.
- SP1: Bijvoorbeeld als er een keuze moet worden gemaakt, wordt er dan eerst gekeken van goh, hoeveel zou deze investering ons op kunnen leveren of wordt er eerst gekeken van goh, binnen ons bedrijf is deze kennis en deze middelen aanwezig en daarom maken we deze investering. Wordt er eerst dus bijvoorbeeld naar winstpotentieel gekeken of juist intern?
- SP2: Ja, je doet natuurlijk alleen maar dingen die je aankunt. Dus je kijkt eerst naar jezelf. En heb je dan niet genoeg geld, dan zoek je extra geld. (AL)
- SP1: Oké duidelijk. Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschonken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden? Met andere woorden, liever tijd dan geld besteden. Dus eigenlijk met andere woorden, zijn er bepaalde interne mechanismen binnen uw bedrijf die het eigenlijk...Eerst kijken van goh, op een creatieve manier doelen te realiseren in plaats van direct geld te besteden?
- SP2: Ja, dat doen we zeker.
- SP1: Ja en in wat voor vorm als ik vragen mag? Zijn daar bijvoorbeeld klankborden voor of hoe uit zich dat?
- SP2: In feite komt dat voort uit zuinig met je geld omgaan en zo min mogelijk uitgeven zolang je dingen zelf kunt realiseren. (AL)Tijd is natuurlijk op een gegeven moment wel geld. Dus als dat uit de hand gaat lopen moet je dus serieuze plannen gaan maken maar er gebeuren natuurlijk heel veel dingen die financieel iets kosten. Zolang je nog niet zoveel weet, moet je ergens beginnen dus dat doe je in je vrije tijd en beperkte middelen en schattingen en eens met iemand praten. (AL)Totdat je een beeld gevormd hebt een plan kunt maken en mee verder kunt om het serieus aan te pakken en dus...Maar daar leg ik ook meestal wel wat serieus geld op. Dan ga je kijken of er geld voor te vinden is.

- SP1: Oké duidelijk. En dan gaan we nu over naar de tweede dimensie en dat gaat erover, hoe gaat u om met risico's. Ziet u dat als een kans of een bedreiging? Behoeft misschien iets meer toelichting. Er zijn bepaalde entrepreneurs die ik heb gesproken. Die zijn heel erg defensief ten opzichte van de risico's. Die willen alles proberen te vermijden en die hebben een hele defensieve mindset. Andere entrepreneurs zijn daarentegen heel erg proactief. Zien alles als een kans en proberen alles aan te pakken. En hoe zou u uzelf positioneren tussen deze twee tegenpolen?
- SP2: Ja min of meer naar de aanpak kans, naar de durfkant. (LC)
- SP1: Dus meer naar de proactieve kant. U gaat om met risico's als kansen. Dus u ziet kansen in risico's.
- SP2: Ja.
- SP1: Oké, wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie, een mogelijkheid is om deze informatie als blokkades te beschouwen. De andere mogelijkheid is om deze informatie als kansen te beschouwen. Wat is de gangbare methode binnen uw bedrijf om met nieuwe informatie om te gaan?
- SP2: Dat is wel heel algemeen wat je nu zegt. Kun je het nog eens even herhalen? Je leest het heel snel voor. Het zijn voor jou natuurlijk allemaal bekende zinnen en ik hoor het voor het eerst.
- SP1: Oké. Wanneer bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe informatie, één mogelijkheid is om deze informatie als blokkade te beschouwen. De andere mogelijkheid is om deze informatie als kans te beschouwen. Wat is de gangbare...
- SP2: Wat zei je eerst? Als kans te beschouwen, maar daarvoor als...?
- SP1: Blokkade te beschouwen. Ja, kansen of blokkades. Het gaat er eigenlijk over...
- SP2: Oké ja. We kijken meer naar de kansen. (LC)
- SP1: Oké, het gaat er eigenlijk over dat bijvoorbeeld, als bijvoorbeeld nieuwe informatie aan het licht komt, die bijvoorbeeld de koers van een bedrijf...De strategische koers kan wijzigen van het bedrijf, dan wordt er eigenlijk heel erg negatief over gedacht, dat ze eigenlijk geen invloed van buitenaf willen, zodat de koers wijzigt. En anderen zeggen juist van, nee informatie is juist goed, want dan kunnen we ons daar op aanpassen.
- SP2: Ja. Doen we zeker. (LC)
- SP1: Kunt u aangeven in wat voor mate strategieën en doelen worden bijgesteld binnen uw bedrijf? Worden deze strategieën en doelen ten alle tijden nageleefd/nagestreefd? Of worden ze continue aangepast?
- SP2: Dat zit meer aan de kant van ze continue aanpassen. (LC)
- SP1: Ja? Maar is het zo bijvoorbeeld dat er vooraf een raamwerk wordt opgesteld met doelen die moeten worden verwezenlijkt en dan naar mate de tijd verstrijkt en nieuwe informatie aan het licht komt, worden ze op die manier aangepast? Wat is de methode, hoe gaat dat in zijn werk?
- SP2: Ja, dat wat je nu zegt. Ja, het is niet zo dat we van hot naar her schieten in de activiteiten. Maar met een zekere mate van geleidelijkheid volgen we natuurlijk markt, trends, overheidsmaatregelen, alles wat er maar van invloed is op onze business doen we niet zo lang over om ons aan te passen. (LC)

- SP1: Oké duidelijk. En dan gaan we ook naar de derde dimensie en dat gaat over het controleren/voorspellen van de toekomst. Zou u kunnen omschrijven in wat voor mate er gebruik wordt gemaakt van marktonderzoek en trendanalyses binnen uw bedrijf?
- SP2: Ja...Dat is een beetje de vraag van hoe kun je een marktonderzoek doen? Hoe kun je de markt voor een kleurentelevisie kwantificeren als nog niemand weet wat een kleurentelevisie is. (CF)
- SP1: Oké dus u zegt eigenlijk, de technologie die jullie hebben, de ORC technologie die is zo nieuw en die staat zo in de kinderschoenen dat het eigenlijk lastig is om überhaupt onderzoek- en trendanalyses te maken?
- SP2: Ja. Wij baseren ons toch meer op visie in de zin van, er is zo'n enorme push richting duurzaamheid, richting CO2 beperking, dat alles wat er aan bijdraagt dat moet op de één of andere manier een keer een kans krijgen. En de vorm waarin die kan behoorlijk verschillen. We zijn ook nogal geswicht van toepassingen over de jaren en eigenlijk momenteel weer. Maar dat zijn eigenlijk allemaal toepassingen die we altijd wel gezien hebben, maar ja, alle randvoorwaarden moeten maar net in de goede richting wijzen om ook te effectueren. En dat wisselt nogal sterk en omdat ik ook zei van, wij passen ons snel aan de behoefte en overheidsmaatregelen et cetera. We hebben een markt gehad moet ik zeggen die heel goed was dankzij overheidssubsidie en een flink aantal modules konden we zetten. Nou, op dat gebied is de overheidssubsidie inmiddels gestopt. En die hele business in dat proces waarbij wij ons dan konden aansluiten, die is helemaal dood. En ja, dat kunnen we dus niet meer verkopen. Maar inmiddels doemen toch weer andere vormen waar we wel in terecht konden en wij alles heel snel op hebben aangepast.
- SP1: Oké duidelijk.
- SP2: Ja, je praat over marktonderzoek. De technologie is...Wij noemen het wel eens iemand die een dieselmotor nodig heeft. Die weet dat ie moet gaan winkelen voor dieselmotoren, maar het begrip OAC technology is zo onbekend dat er nog heel weinig potentiële gebruikers zich realiseren dat ze een OAC nodig hebben. Dus onze marketing is veel meer het verspreiden van het goede nieuws. Ik noem het altijd evangelisatie. We moeten voortdurend bezig zijn om de markt van marktpartijen...Want markt is natuurlijk een abstractie en het gaat om de klanten erin. Om klanten...Potentiële klanten te doordringen van het feit dat deze technologie er is en dat ie wel eens heel erg nuttig voor hen kan zijn. (CF)
- SP1: Oké. Ja, dan de vraag die eigenlijk die daarop volgt, maar die is eigenlijk al deels beantwoord. Zou u kunnen omschrijven hoe strategische keuzes worden bepaald. Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkeld, of worden deze keuzes gebaseerd op de huidige kennis en middelen die binnen het bedrijf aanwezig zijn.
- SP2: Ja, het is een kwestie van push en call. Ik denk dat er weinig pull is. Dus we zullen voorlopig nog moeten pushen in de zin van duidelijk maken dat er goede gevolgen van komen, die aan heel veel doelstellingen voldoet. Of bij heel veel problemen een antwoord kan geven en heel veel variaties kent. Dus nog steeds in moeten drukken, ja dat is...Er is nog geen natuurlijke vraag. En dat was natuurlijk in het begin bij de zonnepanelen ook niet. De zonnepanelen die zijn pas populair geworden toen mensen konden gaan breken met hun stroomrekening.. En nou ja goed, dat is in gevaar, dat is een beetje het idee wel zo'n beetje. Maar inmiddels is wel een zonnepaneel is gemeengoed geworden. Dus die periode van over subsidiëring die heeft dan toch weer zijn nut gehad om het product in de markt te zetten waardoor het heel erg bekend is en een andere marktpositie heeft bekleed. Daar zijn wij nog niet.
- SP1: Oké duidelijk. Dan gaan we over naar de laatste dimensie. En dat gaat erover hoe netwerken ontstaan binnen uw bedrijf. En in wat voor mate worden er concurrenten van het bedrijf geanalyseerd.
- SP2: Nou, wij zitten in verscheidende gremia waarin je gewoon je concurrenten ontmoet. We hebben eigenlijk voor de markt nice waarop wij ons richten nauwelijks concurrenten. Maar er zijn wel meerdere bedrijven in de wereld die dezelfde technologie toepassen. En daar hebben we eigenlijk...Maar dan weer net voor een iets ander vermogen. Dus andere groottes en andere temperatuurniveaus, andere toepassingen. Daar hebben we goede relaties mee. Daar praten we ook gewoon mee. (AP)

- SP1: Maar die worden ook in de gaten gehouden, periodiek, of hoe moet ik dat zien?
- SP2: Nou, niet structureel nee. Dat zouden we meer moeten doen. Dat is in feite een functie die we binnen het bedrijf wel zouden moeten inrichten. Maar dat komt er gewoon niet van. Meestal een praktische overweging.
- SP1: Oké duidelijk. Worden nieuwe ideeën geheim bewaard om te voorkomen dat iemand het idee zou willen kopiëren/stelen of wordt er vrijuit gesproken over ideeën om zo nieuwe impulsen te kunnen opvangen?
- SP2: Nou, er zijn veel technische oplossingen die we geheim houden. En sommige dingen praten we ook wel openlijk over. Maar dat doe je wel met de nodige voorzichtigheid. (CA) Er is natuurlijk ook achtergrondkennis ook aanwezig bij universiteiten waar we zelf deelnemen in onderzoek/project. Maar ja, daar zijn we tamelijk open over, ook inderdaad om een idee of een plan, ja...
- SP1: Duidelijk. Is er sprake van co creatie van uw product voor uw markt met buitenstaanders die eventueel een zeg kunnen hebben over hoe het product eruit moet komen te zien? Eventueel zelfs met concurrenten?
- SP2: Nou, op het moment niet met concurrenten. Wel met belangrijke toepassen. Een partij die een goede toegang tot de markt zou kunnen leveren en we zijn wat dat betreft met hen wel bezig met een soort van co creatie in de zin dat we een versie maken die geoperationaliseerd kan worden. Een versie ontwerpen die wel heel specifiek aan zijn randvoorwaarden voldoet. (AP)
- SP1: Oké duidelijk. En dan de laatste van dit onderzoek en ook de laatste vraag van deze dimensie is, zou u kunnen omschrijven hoe netwerken ontstaan met betrekking tot uw bedrijf? Ontstaan netwerken natuurlijk door vertrouwen en door de wil om samen te werken? Of worden managers aangesteld of worden personeelsleden aangesteld om onderzoek te doen en te beslissen wie er eventueel zou kunnen mee worden genomen in de samenwerking? Het gaat er eigenlijk over of er vooraf bijvoorbeeld een raamwerk wordt opgesteld waarin wordt bepaald welke bedrijven en actoren kunnen mee worden in strategische allianties. Of worden netwerken en business relations worden ook, ja, komen die voort uit zeg maar op een natuurlijke manier. Ontstaan die op een natuurlijke manier?
- SP2: Ja, we zijn nog veel te klein om dat allemaal op te pakken. Die ontstaan op een natuurlijke manier. En soms behoorlijk opportunistisch. Als er zich een gelegenheid voordoet dan gaan we erop in of niet. Ja, net hoe de opportuniteit is eigenlijk. Weinig structureel. (AP)
- SP1: Dus er wordt bijvoorbeeld niet gekeken vooraf van bepaalde bedrijven, bepaalde instanties kunnen worden opgenomen in de samenwerking of zijn belangrijk voor het voortbestaan van ons bedrijf of kunnen zeg maar iets toevoegen aan de strategische koers die wij voeren? Zo wordt er niet gedacht.
- SP2: Ja, in principe natuurlijk wel, maar dat is niet geïnstitutionaliseerd. Als je het zo stelt, dan zie ik al weer een afdeling vormen en mannen in rode pakken en zo die ingewikkeld na laten denken. Nee, dit gaat nog allemaal erg informeel en on the fly zullen we maar zeggen.
- SP1: Oké duidelijk. En was dit dan ook...

Appendix D

All statements were noted in a dichotomous manner which is in alignment with this research. E is used if the statements made by the participants are in alignment with the principles of effectuation and C is used if statements were made in alignment with causation.

Z is used to note statements in which a combination of effectual and causal reasoning has been used or if statements cannot be categorized.

Participants:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Affordable loss principle.										
<i>Did you start with your own capital or did you acquire venture capital directly?</i>	E	C	E	E	E	E	E	C	E	E
<i>Why did you or did not you not start with venture capital?</i>	C	C	E	C	C	E	C	C	E	Z
<i>When you started to invest in your company, could you indicate how profitable it could become?</i>	C	C	C	C	E	C	E	C	E	C
<i>Is an evaluation of the profit potential the decisive factor when decisions have to made whether to invest or not, or is an evaluation of the available means within the company the decisive factor?</i>	C	C	E	E	E	E	E	C	E	C
<i>Do you spend a lot of time finding creative ways to achieve goals, without spending more money?</i>	E	E	E	E	C	E	E	C	E	E
Lemonade principle (contingencies).										
<i>How are you dealing with risks, do you see them as chance or as a threat?</i>	E	E	E	C	E	C	E	E	E	E

<i>If companies are confronted with new information, one option is to see this information as opportunity the other option is to see this is as a hurdle. What is the method within your company to deal with new information?</i>	E	Z	E	Z	E	E	E	E	E	E
<i>Could you tell me in what way strategies and goals are adjusted? Are these goals and strategies pursued at all times or do they change constantly?</i>	E	E	E	E	C	E	C	E	C	E

[illegible]

