



From Improvising to Strategising

Student start-up decision-making
processes during new venture
creation.

Acknowledgements

Throughout writing this thesis, I have received a great deal of support. For this I am incredibly grateful.

I would first like to thank my supervisors, Suzanne Janssen and Michel Ehrenhard. You have provided me with continuous advice and support, especially towards the final phases of this thesis project. Your creative insights and critical feedback have really helped me to bring my work to a higher level and create something I am truly proud of. Thank you both, I could not have done it without you!

I would also like to acknowledge my colleagues in the Communication Science department of the University of Twente. I would especially like to thank Jordy Gosselt, Sikke Jansma and Thomas van Rompay for your ongoing support and advice. You have all given me many opportunities to grow professionally and have always been on my side. I am also so thankful for your reliable and sympathetic ears over the past months. Thank you!

Finally, I want to thank my family and close friends. You know who you are. Without you I could not have completed this thesis. You have always been willing to listen to the struggles and stresses, and have given me valuable advice when I needed it most. You've never failed to make me laugh and provide healthy distractions amidst the chaos. I know that no matter what, I can always rely on you! Thank you all!

Abstract

The process of new venture creation is characterized by a process of complex decision-making. Understanding the how and why of decision-making during the creation of a new venture is a widely researched area within the field of entrepreneurship. However, while many studies focus on how experienced and successful entrepreneurs make choices, few focus on inexperienced entrepreneurs. Student start-ups are quickly dominating the global market and as such, understanding how students, with little to no entrepreneurial experience, make choices that lead to the creation of new successful ventures, is an important area to study. Effectuation theory provides a framework through which the decision-making process can be better understood in the new venture creation process. Applying this theory to a new context of student entrepreneurs is important to understand its dynamics outside of the traditional serial-entrepreneur setting and develop the theory further. Therefore, this study adopts a retrospective, grounded theory, qualitative research design to investigate how and why inexperienced student start-ups make choices during the creation of their new venture. In this study, nine student start-up cases were analyzed through in-depth key-informant interviews to understand the decision-making logics used in relation to effectuation theory, and their motivations behind these logics. The results indicate that student start-ups rely on a combination of both effectuation and causation decision-making logics. Furthermore, the examination of the motivations behind decision events led to the development of the '*student start-up decision model of effectuation*'. This model develops effectuation theory further by providing two novel core components which motivate the use of effectuation or causation decision logics amongst student start-ups. First, the new venture creation phase of the start-up was found to influence the decision-making logics used by student start-ups. Later phases were found to be more complex, thus leading to a more causal approach to decision-making when compared to earlier phases. Secondly, the presence of influencer dimensions stemming from the student context play a role in the decision-making logics preferred during decision events. Here, start-up incubators, stakeholder influences, previous experiences of the entrepreneur(s), and the fact that students perceive themselves as having 'nothing to lose', influence the decision-making logics used during decision events. Further research should focus on empirically testing these new concepts in various student entrepreneurial settings to determine the degree to which these phases and influencer dimensions affect the decision-making process.

Table of Contents

1. Introduction	4
1.1 Research Question.....	6
2. Conceptual Background and Literature Review	7
2.1 New venture creation as a process	7
2.2 New venture creation under uncertainty	8
2.3 Planning in new ventures	8
2.4 Causation vs Effectuation.....	9
2.5 Effectuation amongst student entrepreneurs	11
3. Method.....	13
3.1 Sample	13
3.2 Data collection.....	15
3.3 Data analysis	17
3.5 Ethical Considerations	19
4. Results.....	21
4.1 Code Frequencies.....	21
4.2 Effectuation and Causation during the start-up creation phases	21
4.3 Decision Events Motivation	23
4.3.1 Idea Phase	23
4.3.2 Pre-start-up Phase	26
4.3.3 Start-up Phase	28
4.3.4 Post-start-up Phase.....	30
4.4 Novel Theoretical Concepts.....	33
5. Discussion	37
5.1 Discussion of Results.....	37
5.2 Theoretical implications	39
5.3 Practical Implications	41
5.4 Limitations and implications for future research	42
6. Conclusion	45
7. References.....	46
Appendix.....	50

1. Introduction

Building a new business or start-up is a process of complex decision-making. From coming up with the initial idea, to funding it and eventually developing a successful product on the market, entrepreneurs are constantly making decisions that have substantial effects on the success of their new venture. Understanding how and why entrepreneurs make these decisions will undoubtably help new entrepreneurs learn about effective decision-making in the new venture creation process.

Much research has been carried out within the field of entrepreneurship regarding decision-making. Alvarez and Barney (2005) even characterize the new venture creation process by the ability to make decisions under extreme uncertainty. Scholars have sought to define the ways in which decisions are made by looking at characteristics such as entrepreneurial mindset, uncertainty, education level, and experience, amongst others. Many of these concepts have been developed into a framework known as effectuation theory (Sarasvathy, 2001). This theory provides a strong theoretical basis through which to examine the process of decision-making during the new venture creation process.

Effectuation theory is a relatively new phenomenon within the field of entrepreneurship, which looks at several characteristics of decision-making to define whether they fall in to one of two categories. Firstly, decisions can be made using an effectuation approach. This entails a more improvised approach, where goals are not clear, but the focus is instead on the means available (Sarasvathy, 2001). Available means are used in such a way that a positive outcome is reached. This process is often used during uncertainty, and therefore lends itself well to the new venture creation process.

Secondly, scholars have also defined a causation approach to decision-making. In this case, the goals are clear, however the means remain an unknown factor. Therefore, decisions are made such that a predefined goal can be realized. This method of decision-making entails a more strategized and planned approach to decision-making (Sarasvathy, 2001). Entrepreneurs define their goals *ex ante* and plan strategies to reach these goals. Decisions are then made based on these strategic plans.

Many studies looking into effectuation theory have focused solely on experienced entrepreneurs (Sarasvathy, 2001; Alvarez & Parker, 2009; Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012). That is to say, a lot is known about the dynamics of effectuation theory amongst entrepreneurs that have previous knowledge and experience about decision-making during volatile and uncertain times. The notion of effectuation theory was also developed through the study of businesses run by experienced entrepreneurs (Sarasvathy, 2001). Several studies have compared potential differences in effectuation theory logics amongst experienced and inexperienced entrepreneurs in a quantitative approach (Harms & Schiele, 2012; Reymen et al., 2015). However, to date, few studies have focused solely on start-ups founded by young, inexperienced entrepreneurs, such as student entrepreneurs, and how decisions are made in these contexts from an effectuation theory perspective.

Focusing on start-ups with young, inexperienced entrepreneurs is of importance for several reasons. Firstly, start-up culture has become the new norm. Where in the past student start-ups were only synonymous with a few research universities such as Stanford or MIT, currently most universities across the globe pride themselves on their strong entrepreneurial culture and devote large amounts of time and resources towards allowing students to develop new ventures during their study. This start-up culture phenomenon has even reached non-research universities (Davis, 2018). While America still leads the way with student start-up development, Europe is catching up fast (USCMarshall, 2021). This start-up culture is likely to continue to grow globally, and it is therefore important to understand the dynamics of how inexperienced entrepreneurs manage this process.

Furthermore, in contrast to more developed businesses, start-ups have been shown to provide more value to the global economy. The creation of a new start-up does not grow the economy by a factor of ‘one start-up’. Instead, experts have estimated this to be at least five-fold. The growth of start-ups also leads to the growth of an entire economic ecosystem such as universities, talent, investors, start-up support organizations (incubators) and partnerships with existing businesses (StartupGenome, 2021). This highlights the relevance of understanding the start-up process as it becomes a key part of the global economy.

This field also has theoretical relevance. As already mentioned, previous studies have taken inexperienced entrepreneurs into account as a quantitative variable to consider effectuation theory (Reyman et al., 2015; Harms & Schiele, 2012). However, to date no studies have focused solely on inexperienced entrepreneurs from a qualitative, inductive point of view. That is to say, these studies have sought to find out whether there are differences in experienced versus inexperienced entrepreneurs. It is also important however, to apply effectuation theory in new settings and contexts to develop it further. This study aims to fill this gap by examining the ‘how’ and the ‘why’ of decision-making, specifically in the context of inexperienced entrepreneurs. This notion is further supported by the work of Nielsen and Lassen (2011), who have highlighted that exploring the theory of effectuation within the scope of student entrepreneurs is highly relevant as they differ fundamentally in many respects from more traditional, experienced entrepreneurs, on which Sarasvathy’s (2001) theory of effectuation was based.

Another area in which this study aims to further develop effectuation theory is based on the contradicting findings of previous studies. Studies have shown that inexperienced entrepreneurs tend to lean towards a more improvised decision-making process (Harms & Schiele, 2012), when compared to experienced entrepreneurs. This suggests, that inexperienced entrepreneurs are more likely to adopt an effectuation approach to decision-making. Contrastingly, Naffziger and Mueller (1999) found, however, that a higher education level is more likely to lead to a strategic and planned approach to decision-making, suggesting that inexperienced student entrepreneurs are expected to lean more towards a causation approach based on their educational background. Contrastingly however, Reyman et al., (2015), found no significant difference in the decision-making logics used between experienced and inexperienced entrepreneurs. This highlights then, the lack of understanding with regards to how student entrepreneurs with little, or no previous entrepreneurial experience make decisions during the new venture creation process. As such, looking into how and why inexperienced student entrepreneurs make decisions during new venture creation, is a topic that warrants further exploration to better understand how new ventures are created successfully in this context. This shows the need for more research in the area of effectuation theory, and specifically its relevance to student start-up entrepreneurs.

In order to fill this gap in literature, this study proposes a qualitative grounded theory approach to exploring the concept of decision-making amongst inexperienced, student start-ups, to explore the reasoning behind why these entrepreneurs make decisions in the way they do. Furthermore, the concept of effectuation theory will be used as a framework, with the aim to build on this theory further, by contributing to the understanding of why a certain decision-making logic is used over another given the little experience these entrepreneurs have in making impactful business decisions. A further goal of this study is to provide young, inexperienced entrepreneurs with an understanding of why and how decisions can be made effectively during the new venture creation process by examining potential influences during the decision-making process that these start-ups should be aware of.

1.1 Research Question

Based on these research aims; the following exploratory research question has been developed:

How do inexperienced student start-up entrepreneurs make decisions during the new venture creation process?

A further sub question aims to add to this theory by looking at the motivations behind the decision-making logics used:

Why do inexperienced student start-up entrepreneurs use one decision-making logic over the other during the new venture creation process?

These research questions were adopted for several reasons. First, there is a clear gap in current literature, taking a more explanatory approach for the use of effectuation logics in decision-making. Therefore, this research aims to look at the underlying motives for a certain decision-making logic being used. Secondly, a large amount of literature in the field of entrepreneurship focuses on entrepreneurs with prior experience to a certain degree, or a combination of experience level as control variables. By focusing solely on student entrepreneurs, further insight is gained on how these entrepreneurs function successfully and what drives a certain decision.

This study will adopt a retrospective, grounded theory, qualitative research approach, using a sample of nine student start-up cases. A retrospective research design allows for the analysis of the decision-making process over time, to determine how inexperienced entrepreneurs make important decisions at each stage of the new venture creation process. By performing in-depth, semi-structured interviews with key-informants of nine student start-ups, the goal is to find out which decision-making logic is primarily used by these students during each phase of the new venture creation process, and more importantly the reasoning behind these approaches. Furthermore, a grounded theory approach will be adopted. This was done to develop effectuation theory further by adding new concepts and dimensions found in this study to the existing theoretical body of knowledge on effectuation theory.

This study will first explore the current literature on the topics of decision-making, new venture creation, planning, and effectuation theory, by examining existing literature within these fields. Next, the methodology of the study will be explained and motivated. Finally, the results will be explained and discussed, along with the practical, theoretical, and future research implications.

2. Conceptual Background and Literature Review

To fully understand the context in which this study is set, it is important to first understand the relevant research already done in this field. This section will focus on providing a theoretical framework and a summary of the existing research in this field, on which this study can build. The framework will consider four main themes. First, it will look into new venture creation as process in order to define the steps and decision-making dimensions involved. Next, it will look at planning in start-ups and provide an overview of relevant theories in this domain. Thirdly, it will seek to explore the relevant literature surrounding effectuation theory. Finally, the framework will draw on literature to better understand how student entrepreneurs differ from experienced entrepreneurs in terms of their decision-making capabilities.

2.1 New venture creation as a process

Start-ups are rapidly becoming a large area of interest within the field of entrepreneurship. Start-ups are often characterized as entrepreneurial firms with high levels of uncertainty (Alvarez & Barney, 2005). However, the entrepreneur is only one aspect of new venture creation, and definitions tend to vary among scholars (Gartner, 1985). As such, it is more relevant to define the new venture creation as a process, rather than focusing on each individual dimension. Gartner (1985) defines new venture creation as the ‘organizing of new organizations’ (pg. 697). In other words, a new venture creation process involves organizing actions into sequences which lead to desirable outcomes (Weick, 1979). Important to realize with this definition is the multidimensional aspect of new venture creation.

This multidimensional aspect is quantified by the Strategic Planning Institute (1978) which highlights four main characteristics of a new venture. First, its founder(s) must have acquired knowledge of the market, product, process, or technology of the chosen good or service. Next, results must be expected past at least a year of any initial investments. Next, it must be recognized by competitors as a new market entrant. And finally, it must be regarded as a new source of supply by customers. These dimensions show the importance of new venture creation as a process. That is to say, it is not something that is produced instantly, but evolves over time as a result of entrepreneurial decisions (Gartner, 1985). It is this process of evolution that provides context and scope for this study.

Gartner (1985) consolidated work of other researchers observing the process of new venture creation and developed a process-wise approach for the creation of new ventures. These steps are as follows:

1. The entrepreneur locates a business opportunity
2. The entrepreneur accumulates resources
3. The entrepreneur markets products and services
4. The entrepreneur produces the product
5. The entrepreneur builds an organization
6. The entrepreneur responds to government and society

These six stages correspond to the entrepreneurial activities that are involved in the creation of a new venture. It is important to consider, however, that the exact dynamics of new venture creation varies greatly depending on several external factors such as economic climate and development, market demand and supply and personal characteristics of the entrepreneur (Acemoglu, Aghion & Zilibotti, 2006). As such, the understanding of how new ventures and start-ups are created is widely debated and difficult to quantify.

While there is little consensus as to how to quantify the process of new venture creation due to the wide array of variables that can influence an entrepreneur's path to success, several frameworks have been developed for better understanding how entrepreneurial activities take place. Morris (1998) defines this process of entrepreneurship as one of identifying an opportunity, creating a team, collecting resources and starting a new venture. For the scope of this study, it is also important to better understand how a new venture evolves during its development, especially in terms of entrepreneurship.

Clarysse and Moray (2004) highlight four distinct stages of start-up creation, specifically in a university setting, relevant for this study. First, is the idea phase. Events taking place in this phase occur before the decision is made to set up a company. Secondly, the pre-start-up phase is defined. In this phase, a business idea is developed. Important to this phase is the presence of an entrepreneurial champion who identifies and champions for the business case of the idea. Next is the start-up phase. At this phase, formal legislation is completed to officially create the company. At this stage, a more hierarchical management model tends to evolve, and investments allow the company to start functioning. Finally, the post-start-up phase is characterized by the development of organizational structure and growth of the start-up. At this stage, the company often becomes profitable and becomes a competitor on the market. These four phases will provide a framework for this study, to be able to differentiate between choices made at various stages in the new venture creation process.

2.2 New venture creation under uncertainty

Start-ups are inherently uncertain, as entrepreneurs aim to bring a new product or service to the market. Often times, these markets have yet to evolve, making predicting potential outcomes unclear (Sommer, Loch & Dong, 2008). Scholars do differentiate between risk and uncertainty, however. Uncertainty differs from risk in the sense that uncertainty refers to unspecific and unpredictable conditions (Reymen et al., 2015). This concept is especially prevalent in the study of start-ups where entrepreneurship is often defined as organization under conditions of uncertainty (Alvarez & Barney, 2005). Uncertainty then, in an entrepreneurial context, is defined as 'a lack of knowledge and, therefore, an inability to predict a state, effect, or response of the environment relative to the venture's own actions' (McKelvie, Haynie & Gustavsson, 2011). As the early stages of new venture creation is characterised by high levels of uncertainty (Atuahene-Gima & Haiyang, 2004), start-up success is often determined by their ability to make decisions under these conditions. Few studies have been done however, exploring how start-ups deal with this uncertainty.

Understanding these decision-making processes is key to the understanding the success of start-ups. Together with a focus on the entrepreneur, these two concepts are becoming a growing area of interest amongst entrepreneurship scholars (Harms & Schiele, 2012). One way to better combat high levels of uncertainty is that of planning. Many start-ups and new ventures conduct planning activities as part of the pre-start-up phase. The next section will look at planning in new ventures and the degree to which this helps combat uncertain environments and difficult decision-making.

2.3 Planning in new ventures

Much research has been carried out on the effect of planning on performance for large firms. Research finds a general positive correlation between the two, (Schwenk & Shrader, 1993) suggesting that large firms that engage in planning activities, in general are likely to increase their performance. Research in this field on new ventures, such as start-ups is fairly limited, however.

Scholars have found, however, that new firms also engage in planning activities (Stonehouse & Pemberton, 2002; Naffziger & Kuratko, 1991). These studies show that the majority of managers in smaller enterprises plan strategically, often for a period of at least three years. The effects of these planning activities are disputed somewhat, however. While some studies have shown a strong positive effect of strategic planning on performance for new ventures (Bracker et al., 1988; Liao & Gartner, 2020), others have found this only to be true in certain industries (Shrader et al., 1989). Another important factor to consider is the degree to which performance is measured. Indicators such as reputation, growth, turnover, and employment are arguably all measures of success but may yield a differing result (French et al., 2004) and are often less relevant for new ventures who are still establishing their core business model. Overall however, despite several contradicting studies (Robinson, 1983), a large amount of more recent studies have found a positive relationship between planning and performance to some degree (Griggs, 2002; Kraus, Harms & Schwarz, 2006).

Another important factor to consider is the degree to which planning activities are formalized and strategic, or whether they are more intuitive. Interestingly, Naffziger and Mueller (1999), found that the higher the education level of the entrepreneur, the more likely the entrepreneur is to plan strategically. Studies have also found that young firms, and especially start-ups, that engage in strategic planning, are more likely to survive in the long term (Delmar & Shane, 2003). On the other hand, studies have also found that many successful entrepreneurs spend more time focussing on short-term goals, and are more likely to plan intuitively, rather than using complex planning tools and methods (Stonehouse & Pemberton, 2002). Adding to this, Alvarez and Barney (2005) propose that planning strategically is only useful under conditions of high information availability and reliability.

Furthermore, it seems that when there is limited information availability and reliability, strategic planning is often limited in its success and added value (Brinckmann et al., 2010). This is further supported by Alvarez and Barney (2005) who state that during times of uncertainty, flexible and collaborative decision-making as opposed to careful and strategic planning is more likely to yield desirable results. As such, it is not only important to understand whether a small firm engages in planning activities, but also the level of sophistication and strategy involved in said planning activities. One such theory that aims to explain the decision-making logics used amongst entrepreneurs during times of uncertainty is effectuation theory.

2.4 Causation vs Effectuation

A core phenomenon within the field of strategic planning and decision-making is that of effectuation and causation. These terms define two entrepreneurial processes that firms may carry out and offer insights into the decision-making activities related to the internationalisation of new or young businesses (Sarasvathy, 2001). Sarasvathy (2001) indicates that the choice of a causation or effectuation approach will likely result in differing outcomes in terms of opportunity recognition and exploitation. These two approaches are particularly interesting to explore given the context of decision-making with limited information, in start-ups. Scholars have found for example that strategic planning-based approaches in uncertain times have often yielded less successful results owing to the fact that past predictions are often no longer relevant in times of rapid change and uncertainty (Alvarez & Parker, 2009). Furthermore, Sarasvathy (2001), even goes as far as to say that given the opportunity for entrepreneurs to control, they do not need to predict, and will therefore avoid doing so. Therefore, the approaches of planned versus improvised entrepreneurial activities are highly relevant to explore within the scope of this study. Both of the concepts of effectuation theory will be described in the following section.

Causation relates to a more rational approach to planning of entrepreneurial activities (Harms & Schiele, 2012). It is by nature therefore an ex ante approach, focussed on predictions and careful and strategic planning. In essence, a causation approach focusses on establishing a given outcome or effect, and an entrepreneur focusses on developing the right means (ex-ante) to ensure these effects are realized (Sarasvathy, 2001). Scholars suggest that causation and rational decision-making approaches are especially effective during times of certainty as accurate predictions become easier to make (Alvarez & Barney, 2005). Causation approaches then, focus on the careful planning and strategy creation based on predictions and knowledge of the market.

In contrast to causation, effectuation can be described as a more improvised planning approach. Effectuation is defined by a set of predefined means, rather than a predefined goal. The entrepreneur then creates a set of outcomes that can be created with said means (Sarasvathy, 2001). Control plays a more active part in effectuation, as outcomes are often uncertain, and as such the entrepreneur controls what they are able to control (Harms & Schiele, 2012). Alvarez and Parker (2009) state that these flexible and experimental approaches are more adept to uncertain times for new ventures as they are able to adapt more readily to the rapidly changing market conditions. In summary, effectuation can be seen as a more adaptive and improvised (ex-post) planning approach to entrepreneurial activities and is likely to change over time. In contrast, causation approaches are more planned and therefore entrepreneurs are unlikely to deviate from these plans.

It is worth mentioning that the concepts of effectuation theory are still relatively underdeveloped (Reymen et al., 2015). Therefore, there is still much discussion as to what drives the use of specific approaches at a given time (Arend, Sarooghi, & Burkemper, 2015). Furthermore, there is also disagreement amongst scholars as to whether the concepts of causation and effectuation are interconnected concepts that can be used simultaneously. Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, (2012) state that causation and effectuation are incompatible and as such cannot be interrelated. Furthermore, many models based on effectuation theory also define these two concepts as independent dimensions (Futterer et al., 2018). Contrastingly, others have found evidence of these concepts being inter-related and interchangeable. An, Rüling, Zheng, & Zhang, (2020) found for example, that these concepts can coexist and be effectively used interchangably.

Effectuation theory is commonly defined within the scope of four defining factors (Chandler et al., 2011). While these do vary slightly across literary works, they do provide a clear-cut method for differentiating the two concepts clearly (Brettel et al., 2012; Chandler et al., 2011; Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001). Dew et al. (2009) adopted an approach with high relevance to this study's context, where these four dimensions are proposed to be the motivation for taking action, attitudes towards uncertainty, attitude towards outsiders, and risk and resources. Each of these dimensions will be explored further.

The first dimension is that of motivation to undertake action. Here the underlying premise is the question of why a certain action was undertaken. These motivations differ between an effectuation or causation logic approach. As stated before, causation takes a goal as a given and adapts the means to reach that goal based on predictions (Sarasvathy, 2001). With this logic, entrepreneurs are motivated to take action by the goals they have set due to strategic planning and predictions (Reymen et al., 2015). In contrast, effectuation takes a set of means as a given and uses these to drive action. The goal in this case is not predetermined, but improvisation and control over these means leads to the desired outcome (Sarasvathy & Dew, 2005). In this case, the means drive the action, and not the goal.

The second dimension is that of attitudes towards uncertainty, or more specifically, unexpected events that may occur. In a causation logic, decisions are made based on the plans and predictions made previously when unexpected events occur. Unexpected events, in this

case, are likely to have a negative impact and are seen as interruptions of reaching the end-goal (Choi, Lévesque & Shepherd, 2008). With an effectuation logic however, a more adaptive and improvised approach is used. Unexpected events are more likely to be seen as a new opportunity to explore and decisions can mould to the new environment as plans are not predetermined. In this case, entrepreneurs often leverage unexpected events to benefit the firm (Chandler et al., 2011), by seeing them as opportunities rather than setbacks.

The third dimension is related to the firm's attitude towards outsiders. A causal logic is often defined by protecting information from outsiders by for example protecting (intellectual) property through the use of patents (Chandler et al., 2011) or IP rights. This is done to create a competitive advantage in the market. Partners in this case are often preselected carefully to ensure maximum benefit for the company (Chesbrough, 2006). In contrast, an effectuation approach relies heavily on interaction with external stakeholders, based on a trust-relationship. Prototypes for example, are likely to be shared with external parties early on to gain feedback and support. Under this logic, external stakeholders are seen as a bridge to new resources and opportunities (Read et al., 2009), rather than a threat to the company.

The final dimension of effectuation theory refers to the view on risk and resources. Under a causation logic, prediction-based decision-making prevails. Here, often large investments are sought after early on to maximize return (Dew et al., 2009). Under an effectuation logic, smaller and more incremental investments are sought after depending on the current context. Uncertainties are seen as a given, and therefore instead of seeking large up-front investments, older resources are re-purposed or mobilized to reduce the risk of adding to the uncertainty (Dew et al., 2009).

These four dimensions of effectuation theory serve as a good basis from which to explore which decision-making approach is used by start-ups in the new venture creation process. By examining these four dimensions, scholars have been able to determine whether entrepreneurs take a more causal or effectual approach when engaging in entrepreneurial activities. This study will aim to explore these four dimensions and determine to what extent they are used in each phase of the new venture creation process.

2.5 Effectuation amongst student entrepreneurs

The focus of this study lies in developing a better understanding of how student start-ups make decisions under high levels of uncertainty. As stated previously, an important aspect of venture creation lies in the entrepreneur, and not just the processes involved. As such, this next section will focus on defining the specific challenges related to students as entrepreneurs and how that relates to effectuation theory.

Student entrepreneurs fall into an interesting subdomain of entrepreneurship. In terms of the relevance of this study area, Nielsen and Lassen (2011) state: "Additionally, the entrepreneurial situation for university students differs fundamentally in very interesting ways from the situations of the serial expert entrepreneurs, in which Sarasvathy's effectuation theory was first grounded" (pg. 378). They characterize student entrepreneurs as having little to no knowledge of business, small business networks, and very little experience in entrepreneurship during uncertainty.

Students also have several characteristics that contradict previous studies. First, Naffziger and Mueller (1999) found that entrepreneurs with a higher education level are more likely to plan strategically. That is, to adopt causational logics in decision-making. This is likely due to the level of critical thinking and analysis that is obtained within the higher education sector. Additionally, Harms and Schiele (2012) found that experienced entrepreneurs tend to lean more towards an effectuation approach rather than causation, regardless of the market certainty. This higher experience is also likely a result of better

understanding market uncertainties and which elements the entrepreneur is able to control as a result of past experiences. This adds to a general consensus that a student entrepreneur, who is unlikely to have previous entrepreneurial experience, is likely to adopt a causalational approach to decision-making. Furthermore, Delmar and Shane (2003) found that young firms who engaged in more strategic and prediction-based planning activities were more likely to succeed in the long term.

Contrastingly however, Reymen et al. (2015) found no difference in the use of effectuation or causation logics between high or low experience levels between entrepreneurs. Additionally, Alvarez and Barney (2005), state that flexible and intuitive decision-making, in other words an effectuation approach, is more likely to contribute to the success of a new venture. As such, there is no clear consensus as to whether or not successful student entrepreneurs do, or perhaps should, adopt an effectuation or causation logic approach to decision-making during the new venture creation process. Reymen et al. (2015) found however, that successful start-ups used a combination of the two logics at different phases of the new venture creation. Effectuation seemed more important to the pre-start-up phase, whilst causation logics became more prominent in later phases once the start-up passed the formal legislation phase (Reymen et al., 2015). This study then, aims to explore whether student entrepreneurs also adopt a similar mixed approach to decision-making throughout the venture creation process, or whether they instead, stick to one single approach.

As such, the focus of this study on student start-ups will add to the existing understanding of how, why, and when entrepreneurs adopt a certain decision-making logic over another in uncertain business contexts. This study aims to add to the growing body of knowledge on the field of effectuation, in order to deepen the understanding of how and importantly, why, these concepts are used by entrepreneurs.

3. Method

This study consisted of a grounded theory, retrospective qualitative research design with nine student start-up case-studies. In order to investigate the research question, data was collected about inexperienced student start-ups through nine in-depth, semi-structured interviews with key informants from each start-up case. A qualitative approach was taken to examine both the how and the why of the decision-making process amongst unexperienced entrepreneurs during the new venture creation process. In-depth interviews were chosen as the research instrument as it allows for the effective collection of both retrospective and real-time accounts of the decision-making process within the given context (Morgen, 1983). A retrospective design was chosen to examine the decision-making processes at each phase of the new venture creation process over time, from coming up with the venture idea, to the growth of the start-up. Furthermore, a data structure approach was taken to analyze the data. This was done to ensure ‘qualitative rigor’, as it allows for the effective analysis and presentation of the data to give insights to new concepts and theories within a grounded theory approach (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). This research design was chosen to find new insights within the field of effectuation theory by retrospectively looking at the way in which decisions are made at each phase of the new venture creation process in a new context. The new context of inexperienced student entrepreneurs allowed for the development of new theoretical concepts to develop the understanding of effectuation theory further.

3.1 Sample

This study took a case-study approach by examining nine student start-ups and the decision-making processes that were undertaken during their new venture creation process. During this study, nine student start-up founders were interviewed as key-informants to collect data on the student start-up cases. These key-informants and start-up cases were selected based on a criterion and homogenous sampling approach (Boeije, 2010). Specifically, participants for the interview were chosen based on whether they fit a number of predetermined criteria based on existing literature and the scope of the study. A criterion sampling method was chosen to ensure that the data collected was relevant and valid to the research question, in which specifically student entrepreneurs with little experience were to be examined. Criterion sampling was also chosen as it also lends itself well to facilitating theoretical inference as it allows for the systematic searching and examining of information rich cases (Gerring, 2007). A homogenous sampling method was chosen to be able to explore the chosen sample in-depth, without bias or influence from other variables or differences between the participants.

The chosen criteria were as follows. First, the interviewee must be the founder of the start-up case. This criterion was chosen to ensure that the informant being interviewed was able to (retrospectively) share information accurately on the business decisions that were made at every stage of the new venture creation process. Second, all the participants had to have at least started their higher education (University or Dutch HBO level) during the creation of their new venture and have little to no previous experience in the field of entrepreneurship. This second criterion was chosen to ensure interviewees were students at the time they founded their start-up. As effectuation theory has not yet been applied to the student context, and students are inherently inexperienced in the field of entrepreneurship, this criterion ensured that effectuation theory could be explored in a new context. This was also chosen as a criterion to ensure the participants had similar backgrounds, experience and contexts when starting their new venture.

The next sampling criterion was that the start-ups selected for the case-study must be located in the same geographical area. The chosen field of study was the Netherlands. This

was done to ensure possible impacts of geographical, linguistic and cultural variations between the participants on the decision-making process were limited. Next, the start-up cases must be in the post-start-up phase, in which the start-up has become a recognized competitor in the market (Clarysse & Moray, 2004). This was done to ensure the interviewees were able to retrospectively reflect on every phase of their start-up creation process, from idea generation to business growth (Clarysse & Moray, 2004) and to ensure each case-study was at a similar growth phase and able to look back on the entire process of their new venture creation.

The final sampling criterion related to the start-up cases chosen. All the start-ups chosen for the case study sample were operating in the technology sector. There were differences within the core products and services offered, however the majority of the start-ups operated in either a hardware or software start-up. This was done for two reasons. First, the technology sector is the fastest growing start-up sector, ensuring the data obtained would provide relevant practical implications. Secondly, the technology sector is characterized by being fast paced and unpredictable, ensuring each start-up would be faced with different decisions of equal complexity (Reymen et al., 2015). Table 1 shows the background of each of the chosen student start-up cases.

The start-ups were selected via the start-up network associated with the University of Twente to ensure the criteria could be met. LinkedIn was also used to ensure enough key informants were found and were carefully selected and approached based on the predetermined criteria.

A sample of nine start-up case studies was chosen to ensure enough data was collected to reach data saturation (Boeije, 2010). This sample size is also consistent with other studies in this field (Reymen et al., 2015), in order to be able to reliably add to the existing body of knowledge on this topic. To collect rich data, nine in-depth interviews were held with key informants from each start-up case until data saturation had been reached and no new insights were found. A tenth interview was also held, however this data was disregarded for the study after analysis, as the key-informant interviewed, did not fall within all of the predetermined sampling criteria. Specifically, the participant was found to have had extensive previous entrepreneurial experience when creating their new venture, and as such was disregarded so as not to skew the data.

Table 1
Overview of Sample

Startup Case	Core Start-up Business	Start-up Size (Employees)	Solo or Co-founder	Current Student Status of Founder(s)	Age of Founder
A	Online learning tools	3	Co-founder	Studying Part-Time	24
B	Technology hardware for hospitality sector	13	Co-founder	Completed Bachelor	21
C	Solar Energy Products	2	Solo Founder	Completed Master	24
D	Online music platform	5	Co-founder	Studying Part-time	22
E	Software Design Tools	20	Co-founder	Completed Bachelor	22
F	Mobile Applications	6	Co-founder	Completed Masters	23
G	Online Real Estate Tools	4	Solo Founder	Completed Masters	23
H	Electric Vehicle Hardware	3	Co-founder	Studying Part-time	26
I	Music Production Hardware	6	Co-founder	Studying Part-time	23

3.2 Data collection

Once the cases were selected, a key informant from each case took part in an (online) in-depth, semi-structured interview with the researcher. The interviews lasted 72 minutes on average. Participants were not told about effectuation theory but were instead informed that the study would look at the decision-making processes involved in the creation of a new venture. Participants were offered the chance to ask questions or opt out at any time during the study.

The interviews took a retrospective approach. This involved asking participants about the entire process of their start-up creation over time, from the initial idea development to the growth of their business. This type of research allows for greater detail and understanding of the decision-making process across a longer period of time. Limitations of retrospective studies were taken into account by adding probing questions in the interview scheme to stimulate accurate recall of information.

The questions in the interview were based on an interview scheme that was grounded in theory and based on the literature review of this study. First, background questions were developed to ensure the participants fit the sampling criteria mentioned above. These questions related mainly to demographics and the core business activities and history of the start-up. Participants were for example asked questions about the size and age of the start-up, the market in which they operate and whether they had any previous entrepreneurial experience.

Questions were also added to the interview scheme related to effectuation theory. While these questions were based on literature, these questions were posed in an ambiguous way such that they could be answered in a way that could relate to either causation or effectuation-based logics. In other words, questions were not formulated specifically to test for either causation or effectuation logics, but instead were framed in an open way such that the participant was not probed into answering the question in either an effectual or causalational way.

These questions were developed, however, based on the four dimensions (motivation for taking action, attitudes towards uncertainty, attitude towards outsiders, and risk and resources) of effectuation theory and the four phases of new venture creation (idea phase, pre-start-up phase, start-up phase and post-start-up phase) found in literature (Dew et al., 2009; Clarysse & Moray, 2004) to test for effectuation theory retrospectively in each new venture creation phase. These questions served as a guide for the researcher to probe the participants to explain their process and reasoning for decision-making at each phase of the new start up creation process. In order to ensure that the questions would not lead to increased or skewed accounts of either effectuation or causation logics, the questions were posed in a neutral tone to ensure participants were free to explore decision-making events without probes suggesting one logic over the other.

While the questions did not specifically ask about effectual or causalational logics exclusively, the dynamics of both effectuation and causation logics were taken into account when creating the interview questions and posed in a neutral way. The study by Werhahn et al. (2015) was used as an input to account for the improvisational and controlling characteristics of an effectuation approach such as using available means, being willing to make affordable sacrifices and being willing to deviate from predefined plans. The study of Chandler et al. (2011) was used to account for the rational and strategic decision-making processes characteristic of a causalational approach, such as being goal-oriented, strategically choosing stakeholders and conducting strategic market or competitor research. The next section will give examples of key questions asked and how they relate to effectuation theory.

The interview scheme allowed for questions to be asked about each dimension of effectuation theory through each phase of the new venture creation process. For example, to

test for ‘motivation for taking action’ the following question was posed: “*What do you consider before making a difficult decision?*”. In order to test for ‘attitudes towards uncertainty’, an example question that was posed was: “*How do you deal with unexpected events if and when they occur?*”. An example of a question that covered the dimension ‘attitude towards outsiders’ was: “*How did you meet and engage with people outside of your start-up?*”. Finally, an example of a question related to the dimension ‘risk and resources’ was: “*To what extent do you consider risks when making a decision?*”.

As stated previously, the semi-structured interview scheme questions were open-ended and neutral in tone to limit any potential bias in the phrasing of the questions. Examples of how this was achieved can be seen in the following interview questions: ‘*If you experienced any unexpected events, what did you do to overcome these?*’ and ‘*To what extent were you concerned with sharing your business idea with people outside of your start-up?*’. These questions were posed in an ambiguous way so as not to probe the participant into talking about one decision-making logic over the other as a result of the question phrasing. Both these questions could be answered by providing answers based on either effectuation logics (leveraging unexpected events as opportunities or sharing business ideas with outsiders for feedback), or causation logics (seeing unexpected events as setbacks and creating a patent strategy to protect ideas or products). Each of the questions in the interview scheme were phrased in a similar way. Table 2 highlights the key questions asked per topic in the interview and shows how these questions were framed in a neutral tone to test for both effectuation and causation logic. Appendix A shows the full interview scheme that was used for the data collection.

Table 2
Overview of key questions per interview topic

Topic	Question	Motivation
Background	What is the core product or service you offer?	Background and demographic of case study and key informant
	When was this company founded and how long have you been in the market?	Background and demographic of case study and key informant
	How big is your company now?	Background and demographic of case study and key informant
	Did you have any previous experience in entrepreneurship before this company?	Background and demographic of case study and key informant
Idea phase	Did you change your initial idea at all? How and why did you decide to do so?	Explored flexibility (effectuation) or structure (causation) of decision-making.
Pre-start-up Phase	Can you explain how you decided who to start this start-up with? How did you arrive at the team that you did?	Explored to what extent networks are developed through trust (effectuation) or through strategic choices (causation)
	How did you turn your idea into a start-up?	Explored the degree to which improvised (effectuation) or planning activities (causation) were used
Start-up Phase	How did you deal with any unexpected events if and when they occurred?	Explored leveraging (effectuation) or avoidance (causation) of unexpected events
	How did you fund your start-up?	Explored investments made based on affordable loss (effectuation) or expected returns (causation)
	How did you decide what to invest your time and money into?	Explored investments made based on affordable loss (effectuation) or expected returns (causation)
Post-start-up Phase	How do you intend to grow your start-up?	Explored the degree to which improvised (effectuation) or planning activities (causation) were used
	How do you make decisions affecting the entire company? E.g. hiring, organizational structure etc	Explored the degree to which improvised (effectuation) or planning activities (causation) were used
General	To what extent do you consider risk when making decisions?	Explored leveraging (effectuation) or avoidance (causation) of unexpected events

The interviews were semi-structured, thus allowing for some guidance and direction from the researcher when necessary. However, the participants were able to lead the conversation in order to ensure their answers were not limited by the interview questions. The researcher also made sure to ask further questions when new data or topics emerged, thus also limiting interviewer or observation bias (Boeije, 2010).

In order to reduce any bias from the interview setting, the interviewer made sure to let the participants know that the data would be kept both confidential and anonymous. This ensured participants would feel free to disclose information freely without being influenced

by potential (business) repercussions. Furthermore, by conducting the interview online, the participant was able choose their own, familiar research setting, thus creating a more comfortable feeling. This was done to ensure the participants felt relaxed and were able to answer the questions more honestly. It is important to mention that due to the semi-structured interview approach, each interview was different, and not all questions in the interview scheme were asked during every interview, depending on the answers given by the participants. Participants were allowed to lead the discussion to new insights, while the interview scheme was used as a guide. At the end of each interview, each participant was given the opportunity to add any final thoughts they thought could be relevant and needed to be explored in the given context.

3.3 Data analysis

Each interview was recorded by a voice recording software for analysis. After each interview, these recordings were transcribed to allow for coding and further exploration of the data. Only the answers given by the participants were analyzed to ensure the data would not be affected by the researcher's questions. Appendix C shows the full transcripts of the interviews used in the analysis.

The analysis phase first consisted of two coding rounds to develop a reliable codebook before the final data analysis could be carried out. First, an inductive coding round was used. During this phase, each transcription was coded line by line to uncover relevant concepts that emerged in the data. This inductive coding process yielded a list of codes which could later be combined with the codes from the second (deductive) coding round. An example of a code generated during this phase was the code '*incubator*'. Many participants mentioned the influence of an incubator during the decision-making process, and as such this code was added to further explore its role. Another code that was added inductively was the code '*motivation*' as this code highlighted data in which participants motivated the reasoning behind specific decision events.

In the second coding phase, a deductive coding approach was used. Here, codes developed from literature on effectuation theory were developed to add to the codebook. The four dimensions (motivation for taking action, attitudes towards uncertainty, attitude towards outsiders, and risk and resources) of effectuation theory mentioned in literature (Dew et al., 2009), were used to create a list of code categories to determine whether effectuation or causation had been used during each decision event mentioned in the interview.

Table 3 shows an overview of the main code categories used to link decision events to either effectuation or causation decision-making logics. The four dimensions of effectuation theory found by Dew et al. (2009) were combined with the coding scheme used by Reymen et al. (2015) to develop the core categories for effectuation logics. These led to the effectuation codes categories of *affordable loss*, *leverage*, *partnerships* and *means oriented*. Descriptions of these code categories can be found in the table below.

In order to link decision events to causation logics, the study of Chandler et al. (2011) was used in combination with the four dimensions of effectuation theory mentioned previously. This resulted in the core code categories of *avoid unexpected events*, *competitive analysis*, *expected returns* and *goal oriented*. Descriptions of the codes can be found in the table below.

Table 3

Core code categories used during the data analysis phase

Core Category	Code Category	Description
Effectuation <i>Dew et al. (2009)</i>	Affordable Loss	Participant is willing to make affordable losses in time money and resources
	Leverage	Participant leverages unexpected events to find new opportunities rather than viewing these events as setbacks
	Partnerships	Participant engages in stakeholder interaction on a trust basis
Causation <i>Chandler et al. (2011)</i>	Means Oriented	Participant makes decisions based on available means, rather than predefined goals
	Avoid unexpected events	Participant attempts to avoid setbacks by being risk-averse
	Competitive analysis	Participant partakes in systematic market research activities
	Expected Returns	Participant makes decisions based on expected or predicted returns or outcomes
Phases <i>Clarysse and Moray (2004)</i>	Goal Oriented	Participant makes decisions based on a predefined goal
	Idea, Pre-start-up, Start-up & Post-start-up	Denotes in which new venture creation phase a decision event took place
	Motivation	Participant provides motivation or reasoning behind a certain decision
Inductive codes	Incubator	Participant mentions the use or influence of an incubator or start-up accelerator program

Within the effectuation theory code categories, several sub codes were developed based on the aforementioned studies (Dew et al., 2009; Chandler et al., 2011). These sub codes were developed to ensure each code category would be consistently and reliably identified by the researchers, and can be found in appendix B.

Finally, codes for each phase of the new venture creation process were added to the codebook based on the definitions of the new venture creation process outlined by Clarysse and Moray (2004) (*idea phase, pre-start-up phase, start-up phase and post-start-up phase*). During each decision-making event mentioned by the participants, a code was assigned according to which phase of the new venture creation process the event took place. This would allow for cross examination of the codes and to examine the decision-making process at each stage of the new venture creation process. These deductive codes used in the second round of coding were added to the codes found in the first inductive coding round, resulting in a full codebook which could be used to code and analyse the data. The final codebook can be found in appendix B.

In order to ensure the reliability and validity of the codebook, two coders coded 10% of the interview transcripts separately. Next, a Cohen's Kappa coefficient was calculated to determine the inter-coder reliability. This was done to ensure the codes accurately described the relevant concepts, and limit researcher bias from selective coding. The inter-coder reliability analysis yielded a result of .87, confirming a substantial agreement between the two coders. This confirmed that the codebook and coding process was both valid and reliable.

Once the full codebook had been developed and tested for reliability the data was coded. Each decision-making event was coded according to the codebook. Only decisions made at a venture level were considered, thus allowing for the dismissal of personal choices of the key-informant made during the venture creation process. The codes allowed for careful cross examination of the data obtained in each interview, allowing for further analysis.

The number of codes used during each interview were first examined. This was done to examine the degree to which participants more often mentioned causation or effectuation-based logics at each decision event throughout the new venture creation process. This was also done to provide an overview of the most and least used codes.

Code co-occurrences were also examined to explore the degree to which codes linked to one another. During this analysis, the new venture creation phase codes were cross-examined with the effectuation and causation category codes to determine the degree to which certain logics were used during each phase. While this data could provide an overview of potential trends in the codes, the focus of the data analysis was on examining the motivations and reasonings behind decision-making logics used at each decision event.

This study adopted a grounded theory approach with the aim of exploring new concepts and dimensions of effectuation theory to develop the theory further in new contexts. While this study conducted interviews until data saturation had been reached, qualitative research is often criticized for lacking ‘rigor’ (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Especially given the context of smaller sample sizes, critics question the degree to which data from qualitative grounded theory studies can be interpreted credibly, leading to plausible and defensible conclusions and reliable new insights (Gioia & Pitre, 1990). To limit these pitfalls, a data structure approach was used to analyze and present the data as proposed by Gioia, Corley and Hamilton (2012).

At its core, the data analysis consisted of a structured and systematic presentation of the data, in such a way that logical inferences could be made from it. This involved a three-step process. First, 1st order dimensions of decision-making logics were examined. At this stage, each decision event was examined to gain an understanding of how and why decisions were made. Here, the ‘*motivation*’ code was used to explore the underlying reasonings behind a certain decision event. At this stage, raw data was analyzed regarding the decision-making process at each phase with little concern for the categories or themes that may have been present. The goal was to develop a list of reoccurring motivations for making an entrepreneurial decision in a certain way.

The second stage of the data analysis consisted of generating 2nd order themes. In this stage, patterns and categories relating to the 1st order dimensions were examined and recorded. Here similarities in the findings were grouped and contrasted to divide the 1st order dimensions into groups and link them to a specific theme or phrase.

Finally, the 2nd order themes were examined to find new and emerging concepts that aim to describe and explain the findings. These new concepts were labeled as ‘aggregate dimensions’ as they provide a basis from which to add new concepts to the current body of knowledge on effectuation theory. The exploration and development of these themes and theoretical concepts provided a strategic method of examining data to reach data saturation. All the underlying 1st order dimensions could be attributed to, or explained by, the 2nd order aggregate dimensions found after the analysis, thus satisfying the criteria of data saturation (Glaser & Straus, 1967).

3.5 Ethical Considerations

Several procedures were undertaken to ensure the data would be collected and analyzed in an ethical way. First, all of the key informants and start-up cases were anonymized, and names were omitted from the transcriptions. This was also done to ensure that participants would give honest answers to the interview questions, without concern for any consequences to their company or reputation, and to increase the validity of the data.

Secondly, all the data obtained remained confidential. In order to do so, the data was stored on a secure drive and deleted after the data had been fully analyzed. This was also

done to ensure the data would only be used for the purpose of this study and put participants at ease when giving answers about their start-up, thus increasing the validity of the results.

Before the data collection began several steps were taken to ensure ethical data collection. First, an ethical review was submitted to an independent committee who approved the research design. Secondly, participants were asked to give consent to take part in the study, be recorded and have their data analyzed. Participants were also given the chance to opt out of the study at any point or ask questions with regards to the study's purpose before data collection began.

4. Results

In this section, an overview of the results obtained from this study will be given. First, general findings will be given by outlining the number of codes per start-up creation phase. During this step, relevant codes will also be cross examined to determine the degree to which certain codes may relate to one another. Next the motivations behind each decision event will be explored deductively, by determining which effectuation theory logic was used at each phase of the new venture creation process and why. From these findings, first order concepts will be developed for the data structure approach. Next, the data will be explored inductively to explore any new concepts which develop effectuation theory further. This section will focus on theory development by dividing the collection of first order dimension according to second order themes. Finally, new aggregate dimensions from which to build on the existing framework of effectuation theory will be developed and discussed. These aggregate dimensions will seek to explain the first order concepts and will be used to develop a new process model for effectuation theory amongst student start-ups.

4.1 Code Frequencies

While no empirical conclusions can be made from code frequencies due to the semi-structured nature of the interviews, it is worth examining these to provide a general indication of relevant codes. The following section will look at the number of codes used and examine possible code cooccurrences to provide an initial background from which to examine the relevant codes in more detail from a data structure perspective.

In total, 1248 codes were assigned to the 9 interviews that were taken into account for the analysis. Within these codes, codes related to effectuation were used more often. 377 codes related to effectuation-based decision-making were assigned, compared to only 298 codes related to causation-based decision-making. This suggests that student entrepreneurs used both effectuation and causation logics throughout the new venture creation process. Appendix D shows an overview of all the code frequencies per interview.

Within the categories of effectuation and causation, several elements of these groups were used more than others. In relation to causation-based decision-making, the sub-group '*expected returns*' yielded the highest frequency of code usage at 95 codes. For effectuation-based decision-making, the highest frequency of code usage belonged to the sub-group of '*leverage*'. This may suggest that when making decisions using causation-based logics, the consideration of expected returns plays the biggest role in decision-making. On the other hand, when effectuation-based logics are used, the leveraging of unexpected events may play a bigger role in the decision-making process.

The least used causation-based sub-code was that of '*avoid unexpected events*'. This may suggest that avoiding unexpected events during the creation of a start-up plays a smaller role on the decision-making process. Additionally, the least used effectuation based sub-code was that of '*partnerships*'. This may suggest that when using effectuation-based logics, partnerships, or stakeholder interactions, play a lesser role in the decision-making process.

Interestingly, all the interviewees mentioned the use of an incubator at least once, suggesting that student entrepreneurs are more likely to use incubators in the new venture creation process. The role of these incubators is an important element to consider for further analysis.

4.2 Effectuation and Causation during the start-up creation phases

The data was also coded according to the four phases of the start-up creation process highlighted in the literature review of this study. Table 4 highlights the use of effectuation or

causation at each of the four stages. The data suggests that effectuation-based decision-making was discussed more in each start-up phase except the post-start-up phase. During the idea phase, effectuation was coded more often than causation in relation to the other phases, with causation being coded 43 times, and effectuation being coded 101 times. During the pre-start-up and start-up phase, effectuation was still coded more often, though to a lesser degree. During the pre-start-up phase, effectuation was coded 75 times and causation 68 times. Furthermore, during the start-up phase effectuation was coded 85 times and causation 56 times. This suggests that the earlier phases of the start-up creation process rely more on effectuation than causation decision-making logics.

Table 4
Codes used at each start-up creation phase

	Idea Phase	Pre-start-up Phase	Start-up Phase	Post-Start-up Phase	Total
Causation	43	68	56	90	257
Effectuation	101	75	85	76	337
Total	144	143	141	166	594

Note: All codes for effectuation and causation were merged into one code

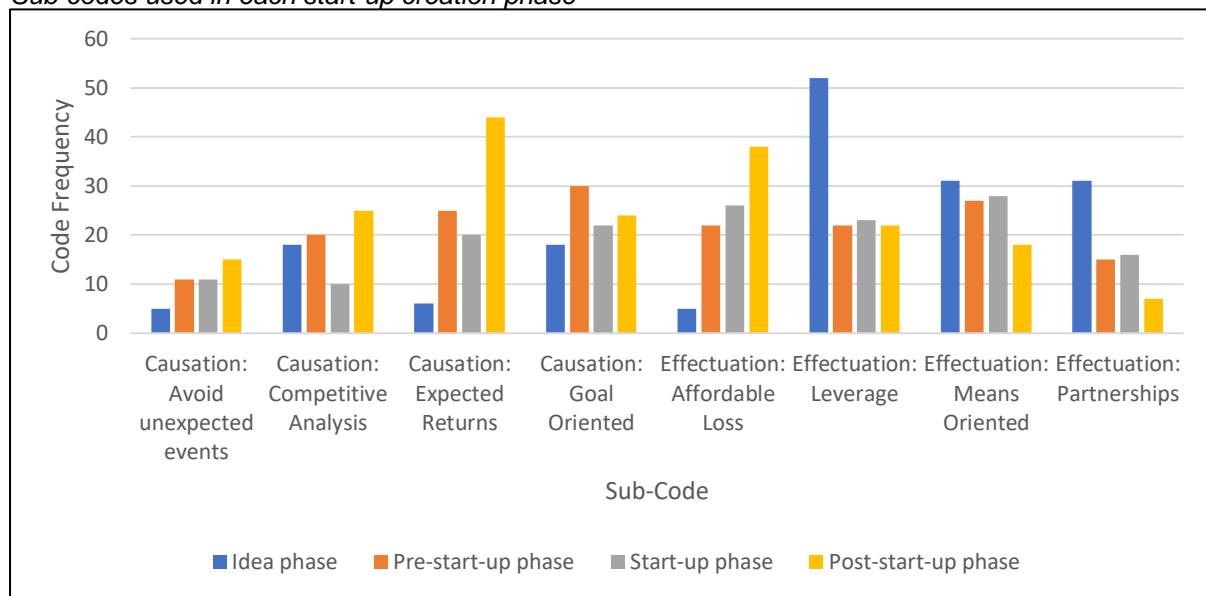
This is further supported by looking at the post-start-up phase. In this final phase of the start-up creation process, causation was coded more often than effectuation. In this phase, causation was coded 90 times, whereas effectuation was coded on 76 times. This may suggest that once the start-up has been formed, and the start-up enters a growth phase, causation is preferred over effectuation.

Figure 1 shows the sub codes for effectuation and causation used in each start-up creation phase. This gives an indication as to which aspect of effectuation and causation is most important at each phase of the start-up creation process.

During the idea phase, *leverage* is the most used aspect of effectuation decision-making logics, while *competitive analysis* and *goal oriented* are equally as important when making decision based on causation logics. Contrastingly during the pre-start-up phase, the sub-code *means oriented* was mentioned most by start-ups for effectuation decision-making logics, whilst *expected returns* was mentioned most for causation logics. This was also the case during the start-up phase. Finally, during the post-start-up phase, the sub-code *affordable loss* was mentioned most for effectuation-based decision-making logics and *expected returns* was once again mentioned most for causation decision-making logics. These results suggest that when contrasting the early phases and later phases of the start-up creation process, different elements of causation and effectuation theory are important when making decisions.

Specifically, during the early stages, decisions are mainly made based on *leverage*, or seeing unexpected events as new opportunities. In these early stages it appeared that start-ups were more likely to make decisions based on how they could use the means available to them to turn unexpected events into new opportunities. During the inter-mediate phases of the venture creation process, using the available means effectively is the primary driver for making decisions. Here, unexpected events appear less of a concern, as the start-ups look to build on what they have already developed in the earlier phases. In contrast, during the later phases of the start-up creation process, the expected returns of a decision are the primary motivators for making a certain decision. In these later phases, start-ups seemed more likely to use prediction and strategy-based motives for making decisions to optimize the outcome of these decisions.

Figure 1
Sub-codes used in each start-up creation phase



4.3 Decision Events Motivation

During this next section, the qualitative data will be explored further by examining how and why decisions are made during each phase of the start-up creation process. Here, the codes highlighting the motivations for using a specific decision-making logic are explored to get a deeper understanding of why certain decisions are made over others. In this stage of the analysis, 1st order concepts are developed and explored in order to develop a data structure grounded theory model based on the results.

As the code frequency analysis suggests that start-ups used both decision-making logics at each phase of the new venture creation process, this analysis will look explore the underlying decision-making motives at each new venture creation process phase individually. This is to give a more detailed and empirical overview of how and why decisions are made at each phase in the new venture creation process, as it is not possible to draw qualitative rigorous conclusions based on the frequencies alone. This section will take a more deductive approach by examining the degree to which effectuation and causation decision-making logics are used at each new venture creation phase and why. After this, an inductive approach will be taken by developing new theoretical concepts from the results found in this analysis.

4.3.1 Idea Phase

Effectuation

By contrasting the idea phase codes with effectuation codes, an understanding can be formed as to why start-ups made decisions during this first stage of the new venture creation process. The first underlying motivation for using an effectuation approach in these early stages lies in the means-oriented approach to decision-making. That is to say, start-ups in this early phase made decisions largely based on the means, knowledge and resources available to them in order to make decisions. An example of this can be seen in the following quote:

"I started with focusing on biology classes, as that is where my current expertise lies" (Start-up A)

Here, the start-up suggested to have made decisions based on the current means and knowledge available, rather than the end goal. This notion is further supported by the quote:

“Both my parents are entrepreneurs and via my incubator I was able to get expert advice to improve my product” (Start-up C)

In this quote, it is evident that during the idea-phase, start-up C made decisions based on two dimensions of effectuation. First, the participant suggests that the current lack of knowledge, experience and resources available as a student, required the start-up to look for available means to utilize effectively. By making decisions based on the means available, rather than the end-goal, the start-up was able to make more progress in the short-term. Additionally, the start-up also makes use of the partnership dimension of effectuation. Due to the lack of knowledge in the field of entrepreneurship, the start-up makes use of partnerships with stakeholders (such as family members or an incubator), to guide their decision-making process. Here, it seems the lack of experience as a student may be a primary driver for the use of effectuation of causation-based logics.

Partnerships appeared to play a large role in many start-ups in their decision-making during the idea phase. When using a causation-based approach to decision-making, partnerships are often evaluated and selected based on predetermined criteria. Furthermore, exposure of the company and product is often done carefully by, for example, creating a patent strategy or protecting the product from competitors. However, during the idea phase, start-ups were far more open to exposing the product and company to outside stakeholders and potential partners. There was also less concern for competitors or patents, as is in line with effectuation-based decision-making. This is supported by the quote:

“At that stage, we just had an idea. It is near impossible to steal an idea so until you have a product there is nothing to be scared of. Like, they could have the same idea, but there's no way they'll end up with the same product in the end with the same vision.” (Start-up F)

Start-up C also supported this with the quote:

“[exposing your product to potential customers and stakeholder] is also good for the brainstorming process. It helps you to develop your product” (Start-up C)

These quotes show that during the idea phase, start-ups were happy to share their product and ideas through trust-based stakeholder interactions. The underlying reasoning behind this approach seems to be related to the fact that start-ups were still developing their ideas and knowledge in the field of entrepreneurship. This gave them the feeling that they had little to protect and saw more value in making decisions that led to new insights and experience through stakeholder interactions (partnerships), rather than protecting their ideas from potential competitors.

This notion that this phase was seen as highly flexible by start-ups was also supported by the use of *leveraging* to make decisions. Start-ups appeared to be willing to make changes and adaptations to their ideas at this early stage without fearing for the consequences. Here, start-ups suggested that they often change and adapt ideas based on unexpected events and see unexpected events as new opportunities:

“At this point we were incredibly flexible. We could practically change our idea weekly without there being any huge consequences apart from some lost time” (Start-up D)

Here the participant shows that during the idea phase, there is little risk involved and therefore taking a more improvised approach to decision-making is much easier and more profitable to do. The participant supports this claim by saying:

“There was never a lot of reasoning behind making decisions, there didn’t need to be”
(Start-up D)

This shows that the start-up did not make decisions based on calculated or planned approached, but rather improvised according to the means available to leverage unexpected events. Interestingly, the start-ups appeared to have the feeling as though they had ‘nothing to lose’. This appeared to be the primary driver for an effectuation decision-making approach, as they experienced very few consequences as a result of making decisions flexibly and in a more improvised approach.

Causation

Start-ups still made use of causation-based decision-making during the idea phase, however. The data shows several reasons for why start-ups took this approach over effectuation-based decision-making. The first aspect of this was related to the sub-code of causation of ‘*competitive analysis*’. This relates to the strategic analysis of the market, competitors and products to predict the outcomes of certain decisions. Several start-ups highlighted their use of this systematic research to make decisions. Some did so by carrying out systematic competitor analyses to ensure their product could be differentiated from competitors:

“Yes, we did research, because if you’re not different to your competitors then your idea will never work” (Start-up A)

Other forms of research to make decisions came in the form of systematic market research:

“We quickly changed our product because we thought we should focus on the market where we can add the most value, and where the market is largest” (Start-up D)

In this case, the start-up made a decision to change the product based on the market expectations as a result of conducting careful market research. These quotes highlight how during the idea phase, start-ups also relied on data and predictions in order to make informed decisions to maximize the long-term success of their product.

Similarly, the *expected returns* of a decisions appeared to play a large role in the decision-making process for many start-ups. In this stage, many start-ups made decisions based on the returns they expected to get from the decision:

“The people giving you advice often have no idea how to put a product like ours on the market, so we chose not to listen to them” (Start-up D)

In this case, the start-up chose to carefully select stakeholders through pre-determined criteria based on the expected returns of the interaction. The participant highlighted the fact that there is a lot of advice available, but that not all of it is useful. As such, the start-up made decisions based on the advice from carefully selected stakeholders, rather than remaining flexible and listening to all and any advice. This suggests that the expected returns of a stakeholder interaction appeared to play a large role in making the decision to interact with a certain stakeholder or not:

“I knew a lot of people would think the product was cool. So, I made sure to only ask people who I thought could give me a critical opinion of the product which would help me improve it” (Start-up G)

This start-up also motivated their causation approach by using specific stakeholders in order to maximize the returns of the interaction to reach the predetermined goals set.

Another aspect of causation logic in increase the expected returns of the decisions used in the idea phase was that of *planning*:

“Yes, I’m fairly strict on the way I’m going because I only see one way of doing it” (Start-up H)

This start-up created a detailed business plan to follow to develop the business idea. Decisions were made based on this plan as the start-up did not believe there would be other ways of achieving the defined goal. Several start-ups highlighted the use of strategic planning to achieve predefined goals in the decision-making process:

“There’s a clear plan and a goal in place of what needs to be achieved. There’s a definite goal in terms of what it needs to be done.” (Start-up G)

Start-ups highlighted the need to plan and define goals in this phase in order to stay on track and measure progress. As the idea phase is characterized by high uncertainty and many changes needing to be made as the idea develops, the results suggest that start-ups used planning and goal defining activities to create structure and certainty for themselves during this phase.

4.3.2 Pre-start-up Phase

Effectuation

Next, the pre-start-up phase will be examined in detail to determine the reasonings behind decision-making in this phase. First effectuation-based decision logics will be examined. The first notable finding to this end was the importance of the effectuation sub-code ‘*building own knowledge/resources*’. This relates to the degree to which start-ups made choices in order to develop their own knowledge and understanding in the field of entrepreneurship, rather than basing their decisions on the (financial) returns they expected to get. Many start-ups saw this phase in the start-up creation process as an opportunity to try new things and develop their own knowledge. The following quotes support this finding:

“I saw it as some training for myself. If the person behind the idea improves, then so will the idea” (Start-up A)

“You always gain new knowledge and information which makes future choices easier” (Start-up D)

“You learn a lot in this process, and that is something that is still valuable to us today” (Start-up E)

Many start-ups highlighted the benefit of engaging in effectuation-based decision-making due to the experience and knowledge gained in this process. This highlights the fact that student entrepreneurs are aware of the lack of experience they possess in the field of entrepreneurship and try to make decisions to combat this.

Another area where start-ups highlighted a preference for effectuation-based decision-making was in the sub code '*being willing to make affordable personal sacrifices*'. In this early stage of the creation process, the idea has been formed and start-ups are required to look at developing this idea further. At this stage many start-ups had to make choices concerning investments and putting resources into their company. All of the start-ups stated that they willingly made personal sacrifices in terms of investing their own money and time and giving up luxuries for the benefit of the start-up. This may, again, be related to the notion that students have few financial resources available to them and are therefore more open to committing other resources into their start-up such as time and student loans.

The final main area of effectuation that was prominent in the results came from the sub-code '*changing or adapting potential plans*'. Many start-ups found that during this phase, the initial idea still evolved, or any potential business plans had to be adapted:

"You shouldn't follow a plan just because you have a plan. In our case our plans could be thrown away after about two weeks because things change too fast" (Start-up E)

"It's a waste of time planning too much, because as you gather new information, those plans inevitably have to change too" (Start-up D)

These quotes show that start-ups were making choices based on the expectations that potential plans are likely to change. As such, start-ups highlighted a preference for improvised approaches to decision-making so as to limit the time wasted pursuing predefined plans that were likely to change or lead to an unrealistic outcome. Here, it seems the experience gained in the idea phase was a likely driver for this behavior as start-ups had experienced a need to continually change and adapt ideas as new knowledge and experience was generated throughout the new venture creation process.

A large motivation for using effectuation over causation in this phase appeared to be as a result of the fast-changing environment. Start-ups stated that as their expertise and knowledge grew, they quickly realized that they would have to adapt any plans or ideas too. As such, causation appeared to be less effective as new information and insights were appearing too fast to be able to predict and strategize effectively. Furthermore, start-ups were able to learn from their experiences in the idea phase to be more open to change and unforeseen events.

Causation

Causation-based decisions were also made in the pre-start-up phase. At this stage, several start-ups highlighted the use of strategic planning and research in order to make decisions on topics such as target market, patents and competitors. Start-ups found that in this stage, as their ideas developed, they became more protective of their ideas and therefore engaged more in competitor analyses and patent strategies:

"There were a lot of business in this market a few years ago that all went bankrupt, so we were very careful with who we engaged with" (Start-up E)

"At this stage you have already invested a lot of time and effort, so you naturally get more protective over it" (Start-up D)

This suggests that as the venture idea progressed and the investment of time, energy and resources increased through the later phases of the new venture creation process, start-ups became more protective over their start-up to limit the loss of these investments. As such,

start-ups began to adopt more causation-based decision-making approaches so as to predict and control the outcomes of their decisions to limit the risk of wasted time and resources.

The need to have more focus and control over the investments that had been made also resulted in start-ups leaning towards a more planning and strategizing approach to decision-making. Start-ups stated that at this stage the idea was developed, but the vision of how to turn this idea into a business was still ambiguous. As such, many start-ups used causalational approaches related to planning and strategizing in order to make decisions and measure progression:

"I was really making plans to understand how I could turn my idea into a successful start-up" (Start-up A)

"If we stick to the [financial] plans we made, we can make sure we stay in business or at least break-even" (Start-up C)

"[Planning] forces you to keep thinking critically about the consequences of your choices" (Start-up E)

Start-ups were adopting causalational decision-making logics to ensure they could have a long-term vision to work towards. During this phase, start-ups became more aware of needing to calculate the returns on their investments to understand when a potential break-even point could be reached and to provide more structure to their work.

4.3.3 Start-up Phase

Effectuation

The start-up phase saw the start-ups move towards creating a recognized business. Therefore, the motivations behind decisions shifted as the start-up progressed and became more tangible. This section will explore the effectuation-based decisions made during this stage.

The first area in which start-ups used effectuation over causation logics when making decisions was related to '*following personal preferences*'. Start-ups in this stage highlighted the need to follow their own preferences over and above carefully predicting outcomes:

"I have had bad experiences from listening to others for advice" (Start-up B)

"If I don't believe in something, then I won't do it" (Start-up A)

"I believe in what I'm doing, so it's worth it" (Start-up F)

Start-ups highlighted that often, going with their gut instinct was more valuable to them than listening to data or advice that had been gathered in order to make a decision. This was also often related to the knowledge and experienced gained in previous stages, ensuring they were more confident in their own opinions and strengths.

As in the previous phase, another area of effectuation that was often discussed was '*being willing to make affordable personal sacrifices*'. Despite looking at strategies to allow the start-up to grow and develop, many start-ups preferred to continue to bootstrap and self-fund their start-up at this stage. This appeared to be largely possible due to the fact that the start-ups were all young and mostly still students, thus meaning they have little financial risk to continue to do so:

“We’re students and are used to being careful with money, so financially it’s not really a risk to us” (Start-up G)

“But I think at this stage in my life as a student, the risk is as low as it’s ever going to be because I don’t have a job, I don’t have a family I need to feed. I can do basically whatever I want with very little consequences” (Start-up I)

This appeared to be a large motivator for many of the start-ups to use effectuation-based logics in making decisions, as making personal sacrifices felt less risky to the start-ups and meant they were able to limit stakeholder commitments for longer. These results suggest that the student context of the start-ups was a primary motivator for making effectual decisions. Start-ups suggested that as students, they were used to living frugally, had very few commitments, and therefore saw less risk involved in investing in their start-ups. This supports the notion found in the idea phase, where students feel that they have nothing to lose from investing resources and time into their start-up as this is not likely to have drastic consequences to their current standard of living. In other words, students have an abundance of time and are used to living with few personal financial means, meaning the personal sacrifices made to their venture, are perceived as less risky.

The final area in which effectuation was preferred was again related to remaining flexible and open to changing potential plans. Start-ups stated that as long as they put the risk mainly on themselves as stated previously, they were able to make changes easier and with fewer consequences. This allowed them to be more flexible in adapting any potential plans as new opportunities arose:

“I think there’s loads of different ways to get from A to B and. So as long as your end goal, so for us, the end goal is to create a smart grid, make charging more efficient and smarter and eco-friendlier and more sustainable, how we do that doesn’t matter that much.” (Start-up I)

“I think improvising purely because I think [...] in reality, every business is different, and every business is unique and it’s impossible to fit every business according to one template” (Start-up F)

These quotes show that start-ups, while trying to define a general course of action, also remained open to staying flexible throughout the decision-making process, as their current student context allowed for this to be done with little perceived risk. Interestingly, start-ups in this phase also relied more heavily on stakeholder engagement and advice in order to make decisions. They were open to exposing their business to outsiders in order to change and adapt others’ ideas and incorporate any feedback they received:

“We weren’t afraid to admit that we were sometime quite insecure about the choices we had to make. So, we talked about it to others to come to our own conclusions” (Start-up D)

Again, this suggests that students did not perceive the exposing of their business ideas and practices to outsiders as risky. Instead, the awareness of their limited experience resulted in start-ups being more open to gather insights from others. As the start-ups were students with limited experience, the expertise gained from interacting flexibly with external stakeholders, was more beneficial than the potential loss of intellectual property. This then, supports the notion that the student context promoted the use of effectuation logics as start-ups had less to lose from taking risks and were more insecure about the decision-making process due to a lack of experience.

Causation

In the start-up phase, causation was also used to make decisions. As before, this was mainly related to planning and predicting outcomes before making a decision:

“If I don’t do it [predicating outcomes of choices] now, it could affect the business negatively in the future” (Start-up A)

This shows that amongst the flexibility, start-ups were still keen to stick to plans as much as possible, due to fears of making decisions with negative outcomes in the future. This often went hand in hand with a more flexible effectuation approach where plans were made, whilst remaining open to potential change:

“We tried to be flexible, mainly by having a very strict plan. You can’t just be flexible, there needs to be a clear route planned out” (Start-up G)

The other area in which start-ups favored a causation approach was related to external stakeholders and the protection of their product(s). At this stage, start-ups had invested a substantial amount of time and money into their start-ups and as such, became more protective over their products. Start-ups highlighted that in this stage they were more likely to engage stakeholders in their decision-making process by carefully selecting the stakeholders they needed based on expected outcomes, and also engaged more in patent strategies for fear of competitors:

“We made sure to put time into finding the right person, otherwise you end up with a lot of loose ends” (Start-up D)

“If [another company] were to put a team on this for a year, they would easily be able to create the same, or maybe even a better product. That is something we were cautious of, yes” (Start-up G)

“I hired a lawyer as a precaution, to help me in case things went wrong [with competitors]” (Start-up H).

These quotes highlight the fact that in this stage, while still being open to adapt and change elements of their business ideas and models, they became more concerned with competitors and making sure they predicted potential negative outcomes of their decisions in advance. Start-ups also became more aware of the ‘big players’ in their field and made decisions in a causational way to ensure they kept a competitive advantage over competitors with more resources than these new ventures. Again, in this phase, investments into the venture and experience gained in previous phases had increased, leading to a more strategized and prediction-based decision-making process as is in line with a causational approach.

4.3.4 Post-start-up Phase

Effectuation

In this final stage of the start-up creation process, start-ups spoke more of causational approaches to decision-making when compared to the earlier phases. Effectuation based logics, were still important in this stage however, mainly related to two areas of effectuation. First, many start-ups still opted to use only rough plans and were happy to adapt and change course when necessary. This is further supported by the following quotes:

“You need to keep surfing on the opportunities that come your way, even if that means going slightly off-course from your initial plan” (Start-up B)

“You have to keep checking. Because something that may be true in your first year, is not necessarily still true in the third year of doing business. So, you have to keep looking and feeling how things are going and adapt your plans accordingly” (Start-up E)

These quotes show that despite there being clear plans and goals in place at this stage, the start-ups still opted to take a slightly more improvised approach in order to avoid missing new opportunities. Here the previous experiences gained in earlier phases appeared to have taught the start-ups that opportunities are easily missed if they were not open to changing and adapting plans as new insight and knowledge was developed.

This increased experience and knowledge was also evidence in the second area of effectuation logics that were mentioned by the start-ups. This related to the building of knowledge and expertise. The data showed that start-ups were happy to make mistakes if it meant that they were able to learn from their mistakes and turn it into something positive. This also meant that many start-ups were less risk-avoidant in their decisions:

“When things go wrong, it can be very demotivating. But as a leader of a team you have to learn from that and push the positive energy through to your team” (Start-up E)

“Learning is definitely the better way to go. But the problem is you need to have experience. Learning is valuable. So, it's a bit of a tricky one because you need to have messed up to understand that the other one is valuable on some level” (Start-up F).

This data explains why young entrepreneurs may, even in later stages of the start-up creation process, still opt to take risks and use effectuation logic, as they often view the learning opportunities from mistakes as more valuable than avoiding any potential risks. This may also come as a result of the knowledge and experience gained in earlier phases, from which they learned that the building of knowledge and experience is more valuable in the long term.

Causation

In this final stage of the start-up creation process, many start-ups motivated their choices from a causalational point of view. There are several areas where this was most clear. The first of these was related to risk avoidance. In this later stage of the start-up creation process, several start-ups had obtained substantial investments from outside stakeholders. This put pressure on the start-ups to continuously update these stakeholders through progress reports and clear plans growth plans. This pressure forced start-ups to make decisions in a more strategic way, as the risk was now also relevant to the committed stakeholders.

“Yes, we took on board several large investors who now sit in our board of directors. They now expect to see hypergrowth, so very fast growth of the company. So, plans are needed to do that. How will we grow? What will it cost? When will we need to gather new investors?

These are all questions that the board wants to know, and for that we have to plan our strategy out carefully and make decisions based on data, rather than just a gut feeling” (Start-up E).

This need to make decisions more strategically suggests that the commitment of external stakeholders in this stage, became more relevant in the decision-making process than the perceived ‘low risk’ student context. While in earlier phases, the start-ups were less

concerned with risk as they felt they had nothing to lose, the added commitment of stakeholders meant that the risk was now shared with others operating in a different context than themselves. This made start-ups more risk-averse when making decisions overall.

Related to this, start-ups also highlighted that in this phase, many start-ups had grown to a larger team. This meant that they felt a responsibility to avoid risk to ensure the team was not affected by negative consequences of decisions. Furthermore, many start-ups also highlighted that as the team grew, it became increasingly important to provide clear and consistent communication. Taking an improvised approach would not allow for this, and as such, many start-ups took a more causational logic approach:

“Now we have more people, you have to keep communicating clearly. You don’t want to tell your employees that, well, now we’re going left, oh no, now we’re going right. That just doesn’t work” (Start-up E)

“When I make choices now, I do always look at the risks involved and automatically choose the option with the least risk. That’s only fair for my co-workers.” (Start-up B)

Tracking progress and making decisions for *personal profit* and *expected returns* was also an area that led many start-ups to take a more causation logic approach. One start-up had calculated the financial implications of a decision to invest in an upgrade to their product for the coming 10 years. This expected return was the main reason to make this decision, showing that at this stage, start-ups are more likely to outweigh choices more carefully than in earlier stages of the start-up creation process. As this later phase is focused more on growth, rather than product development, decisions were viewed more in terms of long-term consequences rather than short-term successes.

Interestingly, the start-ups did not consider their situation to be less uncertain during this phase as might be expected from the post-start-up phase:

“I would not say we are even close to being product-fit yet. We may have managed to get a big first investment, but we still have no idea what our final product will look like and how we’re going to turn it into a successful business” (Start-up E)

This suggests that uncertainty does not necessarily play a role in the adoption of causational decision-making in this phase. Instead, stakeholder commitments require a more causational approach to decision-making to lower the risk for these stakeholders.

Another key finding in the data was related how the start-ups coped with unexpected events. In the early phases, start-ups all stated that they saw unexpected events as an opportunity to learn and grow. In the post-start-up phase, this was not the case as several start-ups were more focused on strategically growing, rather than trying new ideas that may not have been planned.

“I am much quicker to pull the plug, rather than spending an eternity trying to find new solutions when I no longer believe in the idea” (Start-up C)

Whereas in earlier phases, start-ups were eager to try new things and make mistakes in order to increase their experience and knowledge, and to explore new opportunities, in this phase start-ups were more likely to drop decisions if they were not according to the pre-defined goals.

In general, in this phase, start-ups were also more concerned with competitors and were all actively analyzing competition in the market to improve their products and gain an

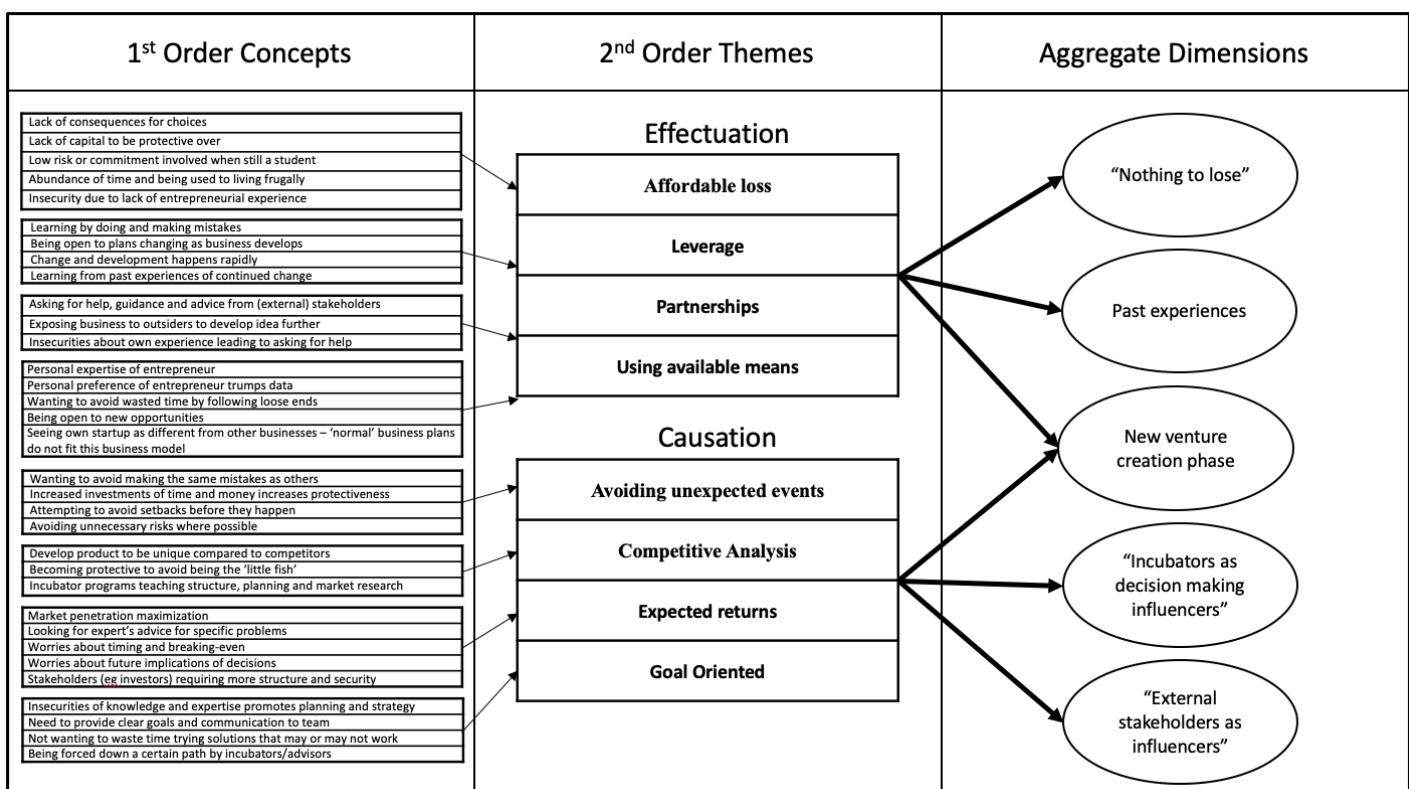
advantage in the market. As this phase is characterized by growth, start-ups took market research into account when making decisions to maximize the returns of a decision with regards to where they found gaps in the market or felt they could differentiate themselves from competitors.

4.4 Novel Theoretical Concepts

The previous section took a largely deductive approach by examining the degree to which effectuation or causation logics are used at each stage of the new venture creation process and why these decisions were made in this way. This next section will look deeper into these results to develop new theoretical concepts from which effectuation theory can be developed further from a grounded theory perspective. The motivations found in the previous section will form a basis from which to develop theoretical concepts which seek to explain the use of one effectuation logic over the other.

The data analyzed deductively in the previous section serve as input for the data structure analysis. Here, the main concepts found at each new venture creation phase serve as 1st order concepts for the data structure. Figure 2 below, shows the data structure developed from these first order concepts.

Figure 2
Data structure of findings



The first order concepts were derived by examining decision events at each phase of the new venture creation process. The idea phase was found to have been highly uncertain for many start-ups. This appeared to play a role in the decision-making process as this need to adapt and develop ideas as new knowledge was uncovered by the start-ups resulted in differing approach to decision-making. While many start-ups embraced the flexibility needed during this phase by making-decisions in an effectual and more improvised approach, others appeared to try to create more structure to combat this uncertainty by adopting causation-

based logics. The effectuation-based approaches appeared to be largely due to the start-ups feeling as though any large choices in this early phase of the new venture creation process were unlikely to have any long-term consequences for the venture. In other words, the student context and early phase of their business idea meant many felt as though they had nothing to lose.

Contrastingly, other start-ups appeared to feel insecurities related to their knowledge and expertise on starting a new venture, and chose to combat this by defining clear goals, strategic planning and carefully finding stakeholders based on the expected returns they hoped to get from the interaction. The need for structure and value appeared to be the primary driver for adopting causalational decision-making logics.

The pre-start-up phase saw much overlap with the idea phase in terms of why decisions were made based on causalational approaches. However, there were several differences in terms of the motivations behind effectual decision-making. As start-ups learned from their experiences and the overall investment into the venture increased, start-ups took a different approach to decision-making than the fully flexible idea phase.

In the start-up phase of the new venture creation process, start-ups' decision-making motivations had shifted. Increased investment into their company and previous experience gained from earlier phases played a larger role in the decision-making process. In some cases, this led to a more improvised and effectual approach as experience had taught start-ups that flexibility and adaptability of plans was essential. The student context of the start-ups also played a larger role here, in the sense that they were aware of their lack of experience and were also more willing to make risky choices due to the fact that they had little to lose in these choices. Contrastingly, the start-ups also became aware of the time and resources already invested into the company and made decisions in order to protect these. Here a more causalational approach was used in order to limit the risk of losing current investments.

Overall, the final phase, the post-start-up phase, was characterized by higher levels of causation-based decision-making, largely due to outside influences forcing entrepreneurs to avoid more risk and think more critically before making a decision. Interestingly, many of the start-ups still tried to incorporate improvised and effectuation-based logics where possible due to the gained experiences from previous phases.

The first order concepts derived from each of these phases were used to develop new concepts with the aim of explaining decision-making in student start-ups and to develop effectuation further in this new concept. In order to do so, the data was also explored inductively to find these new emerging concepts in the data.

Incubators

The most relevant finding found in this phase of the analysis of the data was the role of incubators. As shown in the previous section, start-ups were heavily influenced by external stakeholders during the decision-making process, especially in later stages. Additionally, all of the start-ups in this study had at some point made use of a student-incubator. Initially, this led several start-ups to take a more causation-logics approach due to the structured nature of incubator programs:

"I follow courses with them with deadlines where I have to write business plans and such.

That's not something I would do myself as I don't think I'll stick to it anyway"

(Start-up A)

"Conducting market research and validating my idea is something I learnt during the [incubator] program. I try to keep doing that" (Start-up G)

This suggests that the strategic and structured content of the incubator programs promotes the use of causation-based decision logics by teaching careful planning and strategizing.

The majority of the start-ups mentioned that they had to write business plans early on in the incubator programs, however, many start-ups opted to leave the incubators and take their own approach, showing elements of effectuation-based decision-making:

"I left [incubator] unofficially. I don't believe that they actually have the value that they think they do. Because they couldn't understand what I wanted to do, they tried to make me build something simple, palatable, and that's not what I believe" (Start-up H)

"There are so many of these 'claimed' businessmen, but I haven't found their advice very useful until now. So, I'm thinking of just doing it without them" (Start-up D)

"We got some good advice from experts there in the beginning. That helped a lot at the start, though now not so much. (Start-up C)

As such, even though the use of incubators may inherently promote the use of more strategized decision-making logics associated with a causation-based approach, all of the start-ups stated that in the early to intermediate phases of their start-up creation process, they mainly used an incubator for the networks associated to them, thus exploring new opportunities in a more improvised manner. The concepts found from this inductive approach were also added to the first order concepts and can be seen in figure 2.

Once the first order concepts found in the raw data were added to a data structure, these 1st order concepts were then grouped into themes. First, the concepts found in the data were divided according to whether they involved causation or effectuation logics. Next, themes were found within these subgroups. The first order concepts were then grouped according to these themes, and these themes were given descriptive phrases. This led to the 2nd order themes being developed. These themes related directly to whether or not a first order concept belong to one of four themes of effectuation or causation (see figure 2).

Once the 2nd order themes had been developed, 2nd order aggregate dimensions were formed. These aggregate dimensions were derived from the previously defined 1st order concepts and 2nd order themes and were developed based on novel and theoretical concepts and trends found in the data.

Aggregate Dimensions

Five aggregate dimensions were developed as a result of the analysis of the raw data. These aggregate dimensions can account for, or explain, each of the first order concepts, from a novel and theoretical perspective.

The primary drivers for effectuation-based logics appeared to be two-fold. First, is the 'nothing to lose' dimension. This dimension relates to the student context of the start-ups. Effectuation logics were used as the perceived lower risk for the start-ups led them to take a more flexible and improvised approach. As the students already had few resources and limited experience and knowledge, all choices made through an improvised effectual logic were seen as beneficial due to the knowledge and experience gained, regardless of the outcome.

Second, is the dimension of learning from previous experiences. Start-ups leaned towards an effectual decision-making logic due to the experiences gained in earlier phases. The benefits gained from taking an improvised approach in previous phases led to the discovery of new opportunities. These benefits taught start-ups that making decisions flexibly and effectually, is likely to continue to yield these desired results.

The proposed dimension of new venture creation phase was also added as an aggregate dimension. This was added as many decision events could be attributed to the new venture creation phase, they were made in. Earlier phases were perceived as less risky as only limited investments of time and resources had been made at this stage. These characteristics of earlier phases allowed for easier effectual decision-making. Later phases were characterized as more complex due to the added commitment of stakeholders such as employees and investors, as well as the shift in focus from product development to growth. This complexity created more risk for the start-ups, leading to a more causational decision-making process. Interestingly, the later phases were not seen as more or less uncertain, and as such, the differences in decision-making motivations can be related to the characteristics of the phases, rather than the level of uncertainty involved.

The final two proposed dimensions explain the underlying concepts of why causational decision-making logics were used. The first is the role of incubators. While many start-ups chose to discontinue their relationship with incubators, they all explained that the use of incubators had taught them how to strategize, predict and plan effectively. These skills appeared to be a core driver in choosing to adopt a strategic causational decision-making logic.

Second, is the final dimension of external stakeholders as influencers. Start-ups stated to have adopted planned, causational decision-making logics as a result of pressure from external stakeholders such as employees or investors. The pressure to communicate effectively and in terms of long-term goals appeared to be a primary driver in choosing causational decision-making over an effectual approach.

These five new dimensions will be used to develop theoretical concepts, to build on the existing theoretical knowledge on effectuation theory. The next section will discuss the results further and aim to apply a grounded theory approach to this study in order to provide new theoretical insights to effectuation theory in this new context of student entrepreneurs.

5. Discussion

This study found several relevant results related to the decision-making processes of student entrepreneurs during the creation of a start-up. Each of these findings will be explored and discussed further in the following sections. Next, the theoretical and practical implications will be explored, and the additions to the current body of knowledge examined. Next, the limitations of this study will be examined, after which implications for further research in this field will be explored.

5.1 Discussion of Results

The first most notable finding of this study relates to the aggregate dimensions proposed by this study that aim to explain why student start-ups tend to use one decision-making logic over another. Contrary to previous studies on effectuation theory (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012), this study showed that student entrepreneurs adopt a combination of both effectuation and causation-based logics when making decisions throughout the new venture creation process. In each phase of the new venture creation process, participants used effectuation to find new opportunities, build their knowledge and increase their entrepreneurial understanding, whilst also using causation to evaluate the outcomes of certain decisions in terms of their expected returns. This adds to the work of An, Rüling, Zheng and Zhang, (2020), in which they found the two concepts to coexist and be used interchangeably. It is worth mentioning that this may especially be the case with entrepreneurs with little experience. This study often found causation to be used over effectuation when students were keen to manage and plan progress and expected outcomes amidst the complexity and uncertainty of their venture creation process.

The five dimensions found through the data structuration explain why one logic may be used over another. The first of these dimensions is the '*nothing to lose*' dimension. This dimension stems from the student context of this study in which students have very few resources to utilize and therefore have very little risk of losing large investments. This dimension may serve as an antecedent to determining which decision-making logic is used during new venture creation, given the context of the entrepreneur. As a student entrepreneur is used to living frugally and has an abundance of time as a result of their student setting, risks are easier to overlook when making decisions. This makes effectual approaches to decision-making easier as the strategic, risk-averse causal approach is perceived as less important. This dimension explains a large proportion of the effectual decisions that were made by the participants.

The second dimension proposed by this study also relates to the student context of the participants. Naffziger and Mueller (1999) suggested that entrepreneurs with a higher education tend to use causation-based approaches. However, despite the fact that all participants were in, or had completed higher education, they were still inclined to use improvised, effectual approaches. A possible reasoning behind this could be that the nature of the entrepreneurs behind the start-ups plays a larger role in the decision-making process than their educational background. This is in line with the work of Caird (1989) who found that successful entrepreneurs typically exhibit traits of 'the desire to take risks, the ability to identify business opportunities, the ability to correct errors effectively, and the ability to grasp profitable opportunities as characteristics of an entrepreneur' (pg. 68). These characteristics directly relate to effectuation theory, which suggests that the personal characteristics of student entrepreneurs define their decision-making strategy.

Therefore, the second dimension proposed by this study is that of *learning from past experiences*. Despite learning the skills of strategic planning in higher education, participants still took an effectual approach. This approach was also used in later phases of the new

venture creation process as a result of learning from the successes of doing so in earlier phases. Many effectual decisions can be attributed to the fact that participants had learned that a flexible and improvised approach leads to new knowledge development, insights and opportunities, which they wanted to continue in later phases. Here the lack of experience is a key characteristic of a student entrepreneur. Where experienced entrepreneurs often make decisions based on their extensive experience (Harms & Schiele, 2012), student entrepreneurs do not have that luxury. Instead, the results suggest that they take an effectual approach to decision-making with the goal of gaining experience quickly, and therefore continue to take this approach as it yields desirable outcomes.

Another relevant finding was the dimension of the *new venture creation phases*. The results suggest that the decision-making logic used is related to the phase in which the decision event occurred. As each phase has its own characteristics, the complexity of decisions and risks involved also differ per phase. In the post-start-up phase, decisions became more complex as a result of added stakeholder pressure. This prompted more causational decision-making. In the earlier phases, the ‘nothing to lose’ dimension resulted in lowered risk, thus resulting in a more effectual logic. This is in line with previous studies where causation-based logics were used more prominently by entrepreneurs as the start-up entered later phases of the new venture creation process (Reymen et al. 2015).

While, in general, these later phases might be associated with more certainty, thus falling in line with Alvarez and Parkers’ (2009) claims that higher levels of certainty lead to the use of causation-based logics, the data showed that the participants did not view these later phases as more certain. A possible reasoning behind this finding may be related to the increased stakeholder commitment at these stages. Many participants highlighted that as the companies grew, they were required to get outside investments. This is an inherently causation-based decision, with which comes careful interaction with the environment. Several participants also stated that although they would prefer to continue to take a more improvised, means-oriented approach to decision-making, external stakeholders forced them to think strategically and according to causation-based logics. This was also the case for internal stakeholders, such as employees, who often require clearly defined goals, rather than an abundance of means. This suggests that the characteristics of the phase related to the decision event are a key motivator as to which logic is more likely to be used.

As start-ups progress to later phases in the venture creation process, activities and decisions get more complex (Clarysse & Moray, 2004). This is also a possible reason behind the shift to a more causation-based logic. As start-ups shift to later phases, more time and money has been invested in the venture, and as such, start-ups get more cautious about the decisions they make. Here, partnerships are established more carefully, and planning, strategizing and patent laws are looked at more carefully to position the product and company more competitively in the market. At this stage, expected returns become a more important factor in making decisions as the increased complexity decreases the opportunity for improvisation.

Related to the increased complexity of later phases due to increase stakeholder commitments, the final dimensions were developed: ‘*Incubators as decision-making influencers*’ and ‘*External stakeholders as influencers*’. Both these dimensions explain why causation-based approaches may be favoured over effectuation-based approaches. In earlier phases, student entrepreneurs are aware of their lack of experience. This often results in insecurities during decision-making. As such, student entrepreneurs look for advice from incubators to guide them throughout the new venture creation process.

Bergek and Norrman (2008) highlight one of the most important functions of incubators as providing professional business advice and coaching. Typically, this involves programs where inexperienced entrepreneurs learn how to effectively write and strategize a

business plan, inherently part of a causation approach. As such, many decisions made using causalational logics could be attributed to the influence of these incubator programs. This is also in line with Clarysse and Moray's (2004) work in which they state that an important aspect of new venture creation is the use of a business champion to guide new entrepreneurs and develop the business idea.

Interestingly however, many participants were still found to use effectual logics and disregard the influences of these incubators. This behaviour could be explained by the first two novel dimensions of '*nothing to lose*' and '*learning from past experiences*', wherein the student characteristics of the entrepreneurs played a larger role in the decision-making process than advice given to them by an incubator or coach. Instead, participants used effectual logics to make use of incubators' networks, build knowledge and utilize unused resources such as subsidies and grants, as is expected from the '*nothing to lose*' dimension. Interestingly, many participants stated to have not found incubators very useful in these early stages, as they preferred to make decisions in a less structured way by looking at the means available, rather than focus their time on planning and conducting systematic market research. Most participants made use of their previous experiences from earlier phases, and therefore left the incubators in later phases.

The final dimension proposed by this study is that of '*external stakeholders as influencers*'. As stated previously, the later phases are characterised by added complexity. In these phases, stakeholders such as employees and investors guide the decision-making process as the risks involved are more likely to outweigh the lack of risk experienced from the '*nothing to lose*' dimension in earlier phases. The need for clear communication and pressures to provide clear and motivated plans, goals and strategies for investors, forces start-ups to take a more causalational approach to decision-making. This is also in-line with the findings of Reymen et al. (2015), which found that entrepreneurs in the growth phase of new venture creation are often forced into more causalational approaches by outside stakeholders.

Overall, this study found many concepts on which decisions were based. These decisions all fell within several themes from the use of available means, partnerships and leveraging unexpected events as opportunities for effectuation-based decisions, to planning and strategizing, risk aversion and calculating potential returns of a certain decision event for causalational approaches. Each of these core themes and decision concepts can be attributed to one of the four dimensions proposed by this study, thus allowing for the development of a new process model of effectuation theory for inexperienced student start-ups during the new venture creation process.

5.2 Theoretical implications

This study adds to the growing body of knowledge on effectuation theory in several ways. Firstly, it adds to the discussion amongst scholars as to whether effectuation and causation are two interconnected concepts. While Brettel, Mauer, Engelen and Küpper, (2012) found these concepts to be incompatible, this study found student entrepreneurs to continuously use a mix of both effectuation and causation. This study confirms the findings of other scholars who have suggested the effectuation is in fact a more fluid concept, wherein entrepreneurs can use both effectual and causalational decision-making logics at any given time (Harms & Schiele, 2012). These findings help develop the current understand of effectuation theory and how it is used effectively in the field of entrepreneurship.

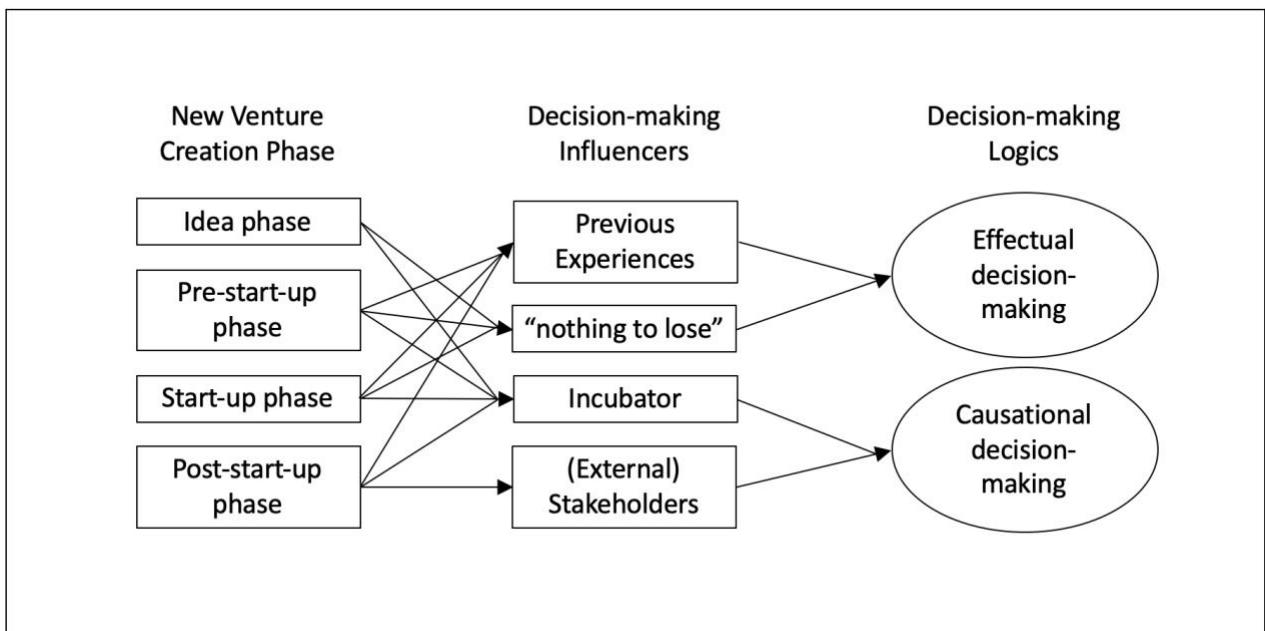
The second addition to effectuation theory stems from its application in a new setting. Effectuation theory was developed by studying serial entrepreneurs with an extensive network and experience (Sarasvathy, 2001). This study however, adds to the understanding of why effectuation or causation logics are used in the new venture creation process, amongst a previously unstudied sample. This study shows that start-ups with inexperienced student

entrepreneurs do indeed adopt effectuation theory in the decision-making process, however the context of having fewer resources, network connections and experience, leads these entrepreneurs to adopt a combination of both logics throughout the new venture creation process to compensate for these setbacks.

This study adopted a grounded theory, data structure approach. As such, a primary goal for this study was to examine effectuation theory in a new context so as to develop the theory further. The data structure of the data analysis led to the development of five aggregate dimensions that explain the core concepts uncovered in this study. These five dimensions served as the primary input for developing a new process model for the decision-making process of student entrepreneurs in the new venture creation process. Figure 3 shows this new process model of effectuation theory amongst inexperienced student entrepreneurs. This study proposes this new model to be the '*student start-up decision model of effectuation*'.

Figure 3

Student start-up decision model of effectuation



The student start-up decision model is composed of three main components, namely the new venture creation phases, influencers and decision-making logics. This study found the phase in which decisions are made to be a core driver for how these decisions are made. This is due to the varying complexity and characteristics of each of these new venture creation phases. Later phases are more complex in nature (higher investments and more stakeholder commitment), and are therefore lend themselves better to causal decision-making. However, this study found that a combination of decision-making logics was used in every phase of the new venture creation phase. As such, influencers of decision-making were taken into account.

The second component of the process model highlights the key decision influencers that appear to play a role in how student start-ups make decisions. The first two influencers relate specifically to the student context of the entrepreneurs. First, student entrepreneurs have very little knowledge and experience in the field of entrepreneurship. As such, students are likely to be influenced by the experience gained from decision-making in previous phases of the new venture creation process. This often leads to a more effectual approach to

decision-making as the idea phase is characterized by high levels of improvisation and flexibility as the original idea is developed. Therefore, these positive experiences of effectual decision-making, are likely to play a role in the effectual decision-making process in later phases.

The second influencer relates to the dimension of ‘nothing to lose’. Here, the student context also influences the decision-making process. As students have very few resources to invest, the perceived risk of taking an improvised approach to decision-making appears to be smaller. Therefore, students are more inclined to take risks, leading to a more effectual decision-making approach.

The final two influencers relate to a causalational decision-making approach. These two influencers are ‘incubators’ and ‘(External) stakeholders’. As students are likely to make use of incubators due to their limited experience, the knowledge dispersed by these incubators is likely to have an effect on their decision-making. Incubators are largely focussed on planning and strategizing in their start-up development programs and are thus inherently causalational in nature. Therefore, students making decisions based on advice from incubators appear to take a more causalational approach to decision-making.

Similarly, the addition of stakeholder commitments (e.g. Employees or investors), is likely to promote a causalational decision-making approach. As these stakeholders often require clear communication, objectives and goals, an improvised, effectual approach is no longer possible. Once students enter into commitment agreements with stakeholders, the influencer dimension of ‘nothing to lose’ is likely become less important in the decision-making process.

Overall, this study contributes to literature by providing a novel framework for the decision-making of inexperienced entrepreneurs. Effectuation theory is developed further by building on the current understanding of the theory and applying it in a new context. This shows that effectuation theory is not only relevant for the decision-making of experienced, serial entrepreneurs on which the theory was first developed (Sarasvathy, 2001), but also relevant in different contexts of entrepreneurship. New dimensions have been added to the existing body of knowledge on effectuation theory, namely the roles of the new venture creation phase and the roles of decision-making influencers. This then, suggests that while the entrepreneurial mindset of an entrepreneur is an important factor to consider within the field of effectuation theory, as suggested by Sarasvathy (2001), in contexts of limited entrepreneurial experience, outside influencers may play a larger role in determining the decision-making logic used.

5.3 Practical Implications

This study has also highlighted several practical implications. Firstly, it provides a framework to better understand how student start-ups can effectively make choices during the creation of a new venture. This study highlights the importance of (external) influences when starting a new venture by being able to flexibly look for new opportunities, resources and knowledge-building. It also shows how effective strategising, predicting and planning can help in later stages to manage the complexity of a new start-up venture, as more stakeholders become committed to the venture. The results suggest that student entrepreneurs should be aware that adopting a mix of both effectuation and causation based logics when making decisions during the creation of a new venture should be adopted in order to maximise both the expected return of a decision, while also not missing new opportunities to utilize available means effectively.

The second practical implication relates to the understanding of influencers on the decision-making process. As student entrepreneurs have very little experience, decisions are more likely to be made based on external influencers as students are more inclined to learn

from others, past experiences and base decisions on external advice. As such, this research highlights the importance for students to be aware of the factors influencing their decision-making processes. This knowledge will enable student entrepreneurs to think more critically about decision events and the ways in which their decisions are being influenced.

Understanding this is also likely to result in more effective management and utilization of outside influencers such as stakeholders, incubators and past experiences. Additionally, this study highlights both the strengths and weaknesses of students as entrepreneurs as their context of having ‘nothing to lose’ both provides them with a strong basis from which to make perceivedly risk-free choices, whilst also being heavily influenced by other factors in the new venture creation process.

The final practical implication based on this study is related to incubators. Many incubators focus on teaching tools such as market research, writing a business plan and effectively choosing investors and high-commitment stakeholders. However, this study suggests that during the early phases of start-up creation, inexperienced entrepreneurs benefit more greatly from being allowed to explore different means available without planning for potential risks involved. Especially in the context of student start-ups, this study found risk to be of little importance to entrepreneurs due to the ‘nothing to lose’ dimension. As such, incubators should put a stronger focus on allowing entrepreneurs to flexibly grow their knowledge and utilize the means available, rather than a focus on risk-avoidant strategies. This is also likely to allow incubators to be of more added value at later stages in the new venture creation process, when the added complexity lends itself better to the use of causation-based approaches.

Overall, this study provides unique insights into the decision-making process for student start-ups during the new venture creation process. By making both students and external stakeholders, such as incubators, aware of these insights, the new venture creation process can be optimized and decisions made more effectively.

5.4 Limitations and implications for future research

This study also had several limitations which are important to consider. The first limitation relates to the retrospective nature of the study. While a retrospective nature provides large amounts of data over a large period of time, there are also several drawbacks to consider with this type of data collection. Firstly, participants may not fully remember their actions and thoughts from past experiences. By asking participants to look back at the first moments of the new venture creation process, there is a risk that participants may have remembered key facts incorrectly, or forgotten important events. As such, this leads to a potential bias wherein participants are able to provide more valid and reliable data on the most recent aspects of the new venture creation process when compared to events that took place earlier. This must be taken into account when interpreting the results of this study. In general, this was combatted by ensuring participants were asked specific questions about early phases of the new venture creation process, and given time to process their thoughts and memories. While this successfully probed participants to think back on past experiences, it is nonetheless a limitation that must be considered. To improve this, future studies might take a linear approach by studying several start-ups at each phase of the new venture creation process as they take place. While this study design is time consuming, it prevents possible errors in the data to occur due to participants’ memories.

Related to this, is a limitation often discussed amongst sceptics of qualitative research. While interviews offer in-depth insights, full of meaning and raw data, the researcher plays a large role in the analysis of this data. The phrasing of the interview questions, and the deriving of meaning from the answers given, may well lead to biases in the results obtained from the analysis. While the interviews were semi-structured to allow the

participants to lead the conversation and continue until data saturation had been reached, a possible additional limitation of conducting interview-based research is that the researcher may unconsciously affect the answers given by participants. Several steps were taken to limit possible biases from both the data collection and data analysis steps in this study.

First, extra care was taken to ensure questions were framed in an open, neutral way without influencing the participants. Secondly, the analysis of the data was done in such a way so as to reduce bias as much as possible. A second coder was used to test the degree to which the codebook was understandable and able to be used for coding in an unbiased way. Furthermore, less focus was put on exploring the frequencies of codes applied in each interview. While code frequencies can provide a useful overview of the data, care was taken not to draw any conclusions from these frequencies. It is difficult to quantify qualitative research as it is impossible to determine the degree to which notably high code frequencies are observed as a result of an important emerging concept, or due to certain biases stemming from the researcher's phrasing of questions or analysis procedures. By adopting a data structure method, the raw data could be analysed to the point of data saturation without the need of drawing theoretical conclusions from the code frequencies.

Future studies could build on this data structure approach by adopting a triangulation approach. A combination of qualitative and quantitative results could be analysed in conjunction with one another to control and confirm any relevant findings in the raw data. Future studies could for example, combine longitudinal surveys at each phase of the new venture creation process with periodic in-depth interviews, in order to compare and contrast the findings of both data collection techniques in a confirmatory way.

Another limitation related to the data collection was that not all interviews were conducted in the same language. In order to ensure participants felt at ease and were coherently able to express their views and opinions, all the interviews were held in the native language of the participants. In order to analyse the results effectively, some data from the interviews had to be translated from Dutch to English. A limitation of this process is that researcher bias could play a role in the translation process from Dutch to English. Furthermore, certain linguistic nuances and tones are difficult to accurately translate without bias. To combat this, translations were done by a bilingual researcher, with both English and Dutch as a native language. While this ensured for an accurate translation, the nuanced data potentially lost in translation must be seen as a limitation of this study.

One final limitation of this study is related to the sample. This study adopted a criterion-sampling approach and selected start-up cases and their key-informants based on a predetermined set of criteria. While the findings of the study do show evidence of effectuation theory in the new venture creation process amongst student start-ups, it would also be relevant to explore this concept further among a wider sample. This study focussed on technology start-ups, as this is the fastest growing start-up sector. Future studies could focus on start-ups operating in other sectors, other than technology, to determine whether the market in which the start-up operates has any effect on the decision-making process. Future studies could also focus on inexperienced entrepreneurs from a low-education background to examine the effect of education on decision-making during new venture creation. Furthermore, future studies may also look to replicate this study in other international environments, to see to what degree culture plays a role in how inexperienced entrepreneurs use effectuation theory to make choices. There are many opportunities to build on this study by examining different contexts and their role in the decision-making process in new venture creation.

The final implication for future research is related to the grounded theory approach of this study. Sarasvathy's (2001) initial development of effectuation theory was done within the context of experienced entrepreneurs. However, this study has shown that while effectuation

theory does play a role in the decision-making processes of inexperienced entrepreneurs, different dimensions are of importance in this new context. As such, future studies could focus on testing the new concepts and models proposed in this study to gain a better understanding of the logics involved for entrepreneurs with little to no previous experience in the field of entrepreneurship. Further empirical data is needed to test the '*student start-up decision model of effectuation*' proposed by this study, in a wider range of contexts and scenarios. This study could provide a strong basis from which future studies are formed, by for example, using a quantitative survey approach to test for the effects of the influencer dimensions and the new venture creation phases on the decision-making logics used by student start-ups. Testing each of the influencer dimensions of the model proposed in this study, could yield a wide variety of interesting studies to develop effectuation further in the field of entrepreneurship.

6. Conclusion

This study proposed two main aims. First, this study aimed to look into how inexperienced student entrepreneurs make decisions in certain the new venture creation process. Second, this study looked at why student entrepreneurs made decisions in this way. The results of this study indicate that student entrepreneurs use a combination of both effectuation and causation based approaches to making decisions. That is to say, despite the lack of entrepreneurial experience, student entrepreneurs, use a combined approach to decision-making using both improvised and flexible approaches to use their limited means effectively and uncover new opportunities, while also using strategic and planned approaches to decision-making to predict outcomes and maximize their returns.

This study found several reasons behind these findings, with which the *student start-up decision model of effectuation* was developed. There were two main components found to have motivated the choice for either an effectuation or causation based approach to decision-making. The first component was found to be the new venture creation phase in which the decision event occurred. The later phases appeared to lend themselves better to causalational approaches to decision-making due to the increasingly complex nature of these phases. The second component comprised of influencer dimension, in which four main influencing factors were found to influence the decision-making process. First, the experience gained in earlier phases tends to lead to a more effectuation-based approach to decision-making. Similarly, the notion of students having ‘nothing to lose’, limits their perceived risk, which also leads to a more effectuation-based approach.

The final two influencer dimension both led to a more causalational decision-making approach. Namely the influence of incubators, and (external) stakeholders, leads student start-ups to exercise more strategic and planned approaches to decision-making in order to practice what they learnt in incubator programs, or to be able to communicate consistently and effectively to relevant stakeholders committed to their start-up.

Overall, a lot less is known about the decision-making processes of inexperienced student entrepreneurs, and this study provides a strong basis from which to explore these new theoretical concepts and dimensions further. This study shows, that despite the extensive knowledge available on effectuation theory in the field of entrepreneurship, student entrepreneurs do not fall under the same umbrella as ‘business as usual’. Instead, given their unique context, this study concludes that student entrepreneurs behave in inherently different ways to experienced, serial entrepreneurs. As such, the notion of ‘business as unusual’ aptly summarizes the findings of this study.

7. References

- Acemoglu, D., Aghion, P., & Zilibotti, F. (2006). Distance to Frontier, Selection, and Economic Growth. *Journal of the European Economic Association*, 4(1), 37–74. <https://doi.org/10.1162/jeea.2006.4.1.37>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2005). How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776–793. <https://doi.org/10.1177/0149206305279486>
- Alvarez, S. A., & Parker, S. C. (2009). Emerging Firms And The Allocation Of Control Rights: A Bayesian Approach. *Academy of Management Review*, 34(2), 209–227. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.36982616>
- An, W., Rüling, C.-C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 54(3), 843–864. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00155-8>
- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. C. (2015). Effectuation, Not Being Pragmatic or Process Theorizing, Remains Ineffectual: Responding to the Commentaries. *Academy of Management Review*, 41(3), 549–556. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0086>
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2004). Strategic Decision Comprehensiveness and New Product Development Outcomes in New Technology Ventures. *Academy of Management Journal*, 47(4), 583–597. <https://doi.org/10.5465/20159603>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Boeije, H. R. (2010). *Analysis in qualitative research*. SAGE.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591–603. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090606>
- Brettel, M., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 167–184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Caird, S. (1989). *A Review of Methods of Measuring Enterprising Attributes*. University of Durham, Business School.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models how to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press.
- Choi, Y. R., Lévesque, M., & Shepherd, D. A. (2008). When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation? *Journal of Business Venturing*, 23(3), 333–355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.11.001>

- Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55–79. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(02\)00113-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(02)00113-1)
- Davis, D. (2018). The Ventured Student: Impacts of University Start-up Culture. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3174128>
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- French, S., Crewe, L., Leyshon, A., Webb, P., & Thrift, N. (2004). Putting e-commerce in its place. *Cultural Industries and the Production of Culture*, 66–81. <https://doi.org/10.4324/9780203392263-10>
- 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.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Entrepreneurship as Organizing*, 1–11. <https://doi.org/10.4337/9781783476947.00006>
- Gerring, J. (2007). Is There a (Viable) Crucial-Case Method? *Comparative Political Studies*, 40(3), 231–253. <https://doi.org/10.1177/0010414006290784>
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584–602. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Transaction.
- Griggs, H. E. (2002). Strategic planning system characteristics and organisational effectiveness in Australian small-scale firms. *Irish Journal of Management*, 23(1), 23.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334–344. <https://doi.org/10.1108/01409170610683851>
- Liao, J., & Gartner, W. B. (n.d.). The Effects of Pre-venture Plan Timing and Perceived Environmental Uncertainty on the Persistence of Emerging Firms. *Entrepreneurship as Organizing*, 245–262. <https://doi.org/10.4337/9781783476947.00021>

- McKelvie, A., Haynie, J. M., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 273–292.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.004>
- Morgan, G. (1997). *Beyond method: strategies for social research*. Sage.
- Morris, M. H. (1998). Entrepreneurial Intensity. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–5.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030029>
- Naffziger, D. W., & Kuratko, D. F. (1991). A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 29–42. <https://doi.org/10.1177/104225879401800303>
- Naffziger, D., & Meuller, C. (1999). Strategic planning in small businesses: process and content realities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 191–192. <https://doi.org/10.1177/104225879902300311>
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2011). Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 373–389.
<https://doi.org/10.1007/s11365-011-0180-5>
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1–18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.1>
- Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision-making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379. <https://doi.org/10.1002/sej.1201>
- Robinson Jr, R. B. (1983). Measures of small firm effectiveness for strategic planning research. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 21(000002), 22.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243.
<https://doi.org/10.2307/259121>
- Sarasvathy, S. D. (2001). EFFECTUAL REASONING IN ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING: EXISTENCE AND BOUNDS. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1).
<https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065>
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>
- Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 53–64.
<https://doi.org/10.1177/104225879301700304>
- Shrader, C. B., Mulford, C. L., & Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 45.
- Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Start-up Companies: An Empirical Study. *Organization Science*, 20(1), 118–133.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0369>
- Start-up Genome. (2021). *State of the Global Start-up Economy*. Start-up Genome.
<https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-start-up-economy#:~:text=The%20global%20startup%20economy%20remains,GDP%20of%20a%20G7%20economy.&text=Value%20creation%20by%20ecosystems%20remains,top%2010%20performing%20cities%20globally.>

Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>

Strategic Planning Institute (1978). *The start-up data manual*, unpublished manuscript. Cambridge, MA: Strategic Planning Institute.

USCMarshall. (2021). *Start-up Index of Nations & Regions*. Start-up Index of Nations & Regions | USC Marshall. <https://www.marshall.usc.edu/faculty-research/centers-excellence/center-global-innovation/start-up-index-nations-regions>.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing, Second Edition. *M@n@Gement*, 18(2), 189. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0189>

Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 33(5), 305–313. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.002>

Appendix

Appendix A – Interview scheme

Background:

Who are you and what is your role in this business?

What is the core product or service you offer?

When was this company founded and how long have you been in the market?

How big is your company now?

Did you have any previous experience in entrepreneurship before this company?

Can you describe how this start-up was created? From coming up with the idea up until your first customer.

Idea phase

Did you already have a plan in place to turn this idea into a business? Was that the goal from the start?

Did you change your initial idea at all? How and why did you decide to do so?

Can you explain how you decided who to start this start-up with? How did you arrive at the team that you did?

Did you try to protect your idea (e.g. patents) or try to keep it secret? Or was that not your concern?

How did you deal with unforeseen events when developing your initial idea?

Pre-start-up phase

Did you create a plan for turning your idea into a start-up?

Did you ask for help from other people or businesses? If so, how did you find people to ask advice from?

Were there any major unexpected events during this phase of your start-up and how did you overcome them?

Did you have to make any personal sacrifices for the company?

Did you create a specific plan with clear measurable goals outlined? Do you still stick to it now?

Were you aware of competitors in the market?

Would you say, in general you took a more improvised approach? Or did you have a clear strategy of how you wanted to proceed?

Start-up

Where did your initial investments come from?

How did you meet important networks for your business? E.g. investors, advisors, employees etc Did you carefully select networks and connection, or did you just trust everyone and go with the flow?

Were there any important decisions you made at this stage? How did you make these decisions?

When investing in your company – did you do so on the basis of your profit goals, or did you look at the option you have available and make a decision based on those?

In this phase, in general do you think you took a more improvised or a more structured approach?

Post-start-up phase

Do you work with any partners? If so, how did you meet and select them?

What are your plans for growth in the future? Have you already planned out a growth strategy for this?

Have you changed any aspect of the initial business idea since becoming an official firm?

How do you make decisions that affect the entire company? (e.g. hiring personnel, structure, technology) etc

Do you track and evaluate your progress regularly? Does this help you make decisions?

How do you deal with unforeseen problems that occur?

Are you conscious of competitors in the market? How do you deal with this competition?

General/Now

Do you often try to find ways to reach goals without spending more money? In other words, would you rather invest more time or more money?

How do you deal with risks? Do you see these as a threat or an opportunity?

When you make plans and goals, do you often adapt these, or do you try to stick to them as much as possible?

Do you use any market or trend analyses?

Do you in general make choices based on the market, or based on the knowledge and strengths of your company?

Do you consider the risks involved with a decision?

Appendix B – Codebook

Name	Groups	Description
Carefully interacting with environment for secrecy reasons (feel threatened by unexpected events, therefore work in isolation as much as possible).	Causation: Avoid unexpected events	Participant is worried about competition or untrustworthy towards external stakeholders, and engages in activities to protect the company's products, services, ideas or intellectual property.
Carrying out plans as defined in cases of unforeseen developments.	Causation: Avoid unexpected events	When unexpected events occur, participant refers back to (business plan) and carries on as planned
Drawing back from project or quickly resolving in cases of unforeseen developments.	Causation: Avoid unexpected events	When unexpected events occur that cannot be solved by sticking to plans, participant stops project or activity.
In cases of unforeseen developments, focusing on activities within the firm rather than engaging in interactions with the environment.	Causation: Avoid unexpected events	Unforeseen events are dealt with by improving business (e.g. plans, personnel, product, market) instead of looking outside the business for new opportunities
Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.	Causation: Competitive analysis	Participants grow business by finding investors or developing contracts with stakeholders (e.g. Delivery or suppliers)
Carrying out competitor analysis and competitive positioning.	Causation: Competitive analysis	Participants search for competitors in the market before or during decision-making
Carrying out systematic market research activities.	Causation: Competitive analysis	Participants engage in market research to aid the decision-making process
Creating and carrying out patent strategy	Causation: Competitive analysis	Participants apply for patents or develop a plan to protect the ideas or products of the company

Calculating and evaluating expected outcomes/returns	Causation: Expected Returns	Expected outcomes are evaluated carefully before coming to a decision
Maximizing personal profit.	Causation: Expected Returns	Decisions are made based on the maximised (profit) returns for the participant
Planning development in big steps and with large sums (including large recruitments) (large: relative for company).	Causation: Expected Returns	A (business) plan is created to plan the development and growth of the company with a long-term vision
Postponing stakeholder (including clients) contact at the expense of own funds (focus on internal development).	Causation: Expected Returns	Stakeholders are set aside to develop the product/company further with a long-term vision for higher returns
Searching for stakeholders to commit the amounts necessary for the execution of the plan.	Causation: Expected Returns	Participants systematically search for in order to increase the financial position of the company
Basing actions upon expectations (market, technology, policy trends) and predictions (of founders, board members, investors).	Causation: Goal Oriented	Decisions are made based on careful predictions of their outcomes
Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').	Causation: Goal Oriented	Plans are made based on specifically defined goals
Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.	Causation: Goal Oriented	Decisions are made based on the predefined goals of the company
Evaluating planned progress and adapting means based upon feedback.	Causation: Goal Oriented	Growth of company is tracked, and adjustments are made to increase growth trajectory
Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.	Causation: Goal Oriented	Stakeholders are selected based on predefined goals
Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.	Effectuation: Affordable Loss	Participants are willing to make personal sacrifices or take risks when making a decision
Finding unused resources in local environment (including subsidies)	Effectuation: Affordable Loss	Other means are found to benefit the company to limit financial investment or risk
Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.	Effectuation: Affordable Loss	Investments made in the company are done in small increments
Limiting stakeholders' commitments to levels that are uncritical to them.	Effectuation: Affordable Loss	Stakeholders are managed in order to limit their commitments and influence over the company
Managing growth expectations and ambitions.	Effectuation: Affordable Loss	Participants are realistic about growth and profit expectations and take a short-term vision approach
Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.	Effectuation: Leverage	Participants actively look for feedback to improve and adapt product/idea/company
Actively exposing company to outside influences, while being open minded.	Effectuation: Leverage	Participants actively look for external sources to adapt and improve plans or make decisions
Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.	Effectuation: Leverage	Plans are changed based on changes to the context of the decision
Positively reacting to and incorporating unforeseen developments	Effectuation: Leverage	Unexpected events are seen as opportunities, rather than setbacks
Cocreating business with stakeholders	Effectuation: Partnerships	Founders have co-founded the venture
Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities (while commitment extends beyond what they have agreed on earlier).	Effectuation: Partnerships	Stakeholders are engaged in the company and are used to explore new areas for growth and development
Exposing (draft) products to potential clients early on.	Effectuation: Partnerships	Prototypes are shown to external stakeholders for feedback
Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.	Effectuation: Partnerships	Stakeholders are approached on a trust-based relationship for advice and commitment
Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).	Effectuations : Means Oriented	Networks are used opportunistically to find new opportunities

Building own knowledge/resources	Effectuations : Means Oriented	Participants make choices in order to increase their knowledge or experience
Define only rough visions	Effectuations : Means Oriented	Plans are made but not set in stone and are developed on the basis that they will change
Following personal preferences	Effectuations : Means Oriented	Decisions are made due to the preference of the founder and not on market/customer predictions
Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.	Effectuations : Means Oriented	Creatively using resources and stakeholders for advice or improvement of the company
Causation: Motivation	Motivation	Explanation as to why a decision was made using this logic
Effectuation: motivation	Motivation	Explanation as to why a decision was made using this logic
background	Other	Background/demographics of participants/business idea
Choice made: other	Other	Decisions were made based on logics not related to effectuation or causation
Incubator	Other	Participants made use of incubator
Idea phase	Phases	Developing initial business idea
Post-start-up phase	Phases	Looking for and developing business case for idea
Pre-start-up phase	Phases	Registering business and looking for investments
Start-up phase	Phases	Business is a recognised competitor and is looking at ways to grow

Appendix C – Interview Transcriptions

Interview 1

Speaker 1: ik ga eerst even beginnen met heel standaard achtergrond vragen, dus ik weet dat je Melvin bent, maar kun je vertellen wat jouw rol is en wat jouw startup doet?

Speaker 2: Ja, ik ben dus participant A en mij startup gaat over practica voor middelbare scholieren en het idee is dat ik een digitale vorm van practica geef, maar daarbij wel nog het praktische gedeelte overhouwt. leerlingen komen dus in de klas en hebben alle voorbereiding in hun app gehad. Met voorbereidende lessen en aan de hand van YouTube filmpjes. Vervolgens komen ze in de les en daar gaan ze hun practicum voeren, maar dat hoeft niet per se in de les, maar dat kan ook zelfstandig en alle materialen worden daarbij geleverd. Dus het is een soort van flexibiliteit in practica en die op de huidige moment is gegeven. mijn rol daarbij is eigenlijk dat: ja, ik, ik ben de persoon achter het idee en ik zorg ervoor dat het product straks geleverd kan worden.

Speaker 1: En waar richt je je op qua lessief?

Speaker 2: Ja, ik begin met natuurkunde, scheikunde en biologie, maar omdat mijn achtergrond in de biologie zit, is het voor mij op dit moment makkelijk om daar daar ook mijn expertise zit, en dan hoef ik niet elders te halen, dus ik heb voor nu genoeg kennis daarover, dus ik begin met biologie.

Speaker 1: Oké, check en wanneer, ben je begonnen met de startup een? Hoelang ben je al echt actief mee?

Speaker 2: Het idee begon iets van een paar jaar geleden, toen we met een vak voor een businessplan moesten maken, en toen had ik dat idee van puur de practica die wij deden, destijds op de uni van goh dat kun je misschien verkopen. Dat was het originele idee en vanaf september ben ik begonnen bij de incubator. Dat is dan de incubator van de Radboud universiteit, en toen is het idee ontwikkeld, na wat er nu is geworden, dus echt voor middelbare scholieren practica.

Speaker 1: Heb je hiervoor al ervaring met ondernemen?

Speaker 2: Nee.

Speaker 1: Kunt u uitleggen hoe de start-up is begonnen? Van idee tot bedrijf, hoe is dit onstaan?

Speaker 2: Het idee begon ooit met. Het ging over microbiologie en hoe handenwassen werkt. Dat was ooit het idee. Paar jaar geleden. en toen dacht ik van eigenlijk is het dom dat wij dat nu pas op de universiteit leren en nooit geleerd hebben op de middelbare school eerder en toen dacht ik: goh dat kun je verkopen aan wie dan ook, en ook bijvoorbeeld schoonmaakbedrijf en dat soort dingen. Totdat ik op een gegeven moment bij macator launch langskwam en die gingen mijn vragen van: goh wat is jouw maakt? Wie hebben hier een probleem? En wie wil dit eigenlijk wel boot kopen? En door die vragen gaan stellen is het uiteindelijk omgevormd naar oké. Die markt zit bij de middelbare scholieren, want die doen practica en ja, dan moet je op gegeven moment ook gaan kijken wat voor meerwaarde heb je. En omdat die meerwaarde ligt bij de digitalisering is op één of is het idee daar op gebaseerd een beetje problem fit idee.

Speaker 1: Heeft u het originele idee ook aangepast? Hoe en waarom heeft u hiervoor gekozen?

Speaker 2: Ja, eigenlijk was de allereerste vraag toen je kreeg van: ja, waar wil je op focussen? De eerste markt van ja, het kan op meerdere plekken, maar je moet een focus hebben. En dan is de grootste markt die ik op dit moment had, was de middelbare school, omdat daar gewoon veel leerlingen zijn, en op die manier ben ik dus verdergegaan in die markt, daar op onderzoek te doen. Van wat, wat is de vraag? En kan ik daar iets in betekenen met het idee?

Speaker 1: Had u gelijk al een plan gemaakt voor hoe u dit idee tot een bedrijf kon omzetten? Was dat altijd al de bedoeling?

Speaker 2: Ja, ik heb wel altijd het idee van oké, als het succesvol kan zijn, dat we wel echt een bedrijf worden. Dat was wel echt mijn doel ja.

Speaker 1: Hoe heeft u uw partners uitgezocht voor het start van de start-up?

Speaker 2: Ja, eigenlijk is dat puur de kennis van de Radboud universiteit, die toen die vakken deed. Toen zeiden ze wel eens van: goh ga, er

is met dat idee daar heen en nu in tijden van corona naar dacht ik goh ik heb niet zo heel veel te doen die avond wat neer, die lessen waren er, ik schrijf me in.

Speaker 1: Was u bezorgd over het delen van uw idee? Heeft u ook patenten of intelectual property?

Speaker 2: Eigenlijk ben ik daar nooit bang voor geweest, omdat ja, ik weet niet uiteindelijk, de leer ik natuurlijk heel veel hiervan. Met dit idee. stel. Ik ga ooit verder met een heel andere ideeën. De basis is wel een beetje hetzelfde, dus ik had zoiets van: ja, als ik nu niet deel, dan leer ik niets.

Speaker 1: Oké, dus, u was helemaal niet bezorgd over patenten of intellectueel property?

Speaker 2: Nee, eigenlijk niet nee.

Speaker 1: In deze fase, was u heel gestructureerd en strategisch bezig, of iets meer geïmproviseerd en maar kijken wat er op u af kwam?

Speaker 2: Eigenlijk vooral kijken wat er op af kan. Ik heb niet echt een heel plan gevuld. Het was een beetje van ja aanvoelen wat op dat moment informatie die je krijgt bij die incubator kreeg je hele algemene lessen en je moet het uiteindelijk op je eigen idee zelf gaan doen. En ja, dan gaat er van alles door je heen en daarna maak je keuzes op een bepaald moment.

Speaker 1: Heb je daar misschien een voorbeeld van?

Speaker 2: Ehm ja, een voorbeeld is nu een keuze. Wie nu moet maken, is met die materialen wat ik zei. Het kan zijn dat de markt daar niet op staat te wachten en dat het veel handiger is om alleen online het online gedeelte te geven. En dat betekent dat voor mij het hele logistieke gedeelte wegvalt en dat is een keuze waar je nu in moet maken. Van waar begin ik mee? En dat was een beetje. Wat is handig? Ja.

Speaker 2: Ja, voor mezelf ben ik een beetje eigenwijs en heb ik zoiets van. Ik begin met het online, want dat kan ik vanaf mijn laptop doen. Maar bij die coaching zeggen ze: ja, probeer dat eerste valideren bij een klant, daar gaat het om, dus dat moet ik eerst gaan doen.

Speaker 1: Heeft u ook een businessplan geschreven? En heeft u zich hier ook aan gehouden?

Speaker 2: Het businessplan ben ik nu mee bezig.

Speaker 1: Oké, en is dat iets wat je waar je zelf voor hebt gekozen om dat te schrijven

Speaker 2: Eigenlijk komt dat toch wel verteld wat, omdat het handig is om te doen en is wat ik nu volgt, is als einddoel dat dat geschreven moet worden. Dus je krijgt ook gewoon deadline. Dan moet je wel, maar ik had het zelf liever niet gedaan.

Speaker 1: En waarom?

Speaker 2: Ja, ik ik, ik ben niet zo heel goed met dat soort dingen. Ik ben, ja, ja, inderdaad, gewoon ik ik dingen op het moment dat ik denk dat moet doen, dat je moet doen en ik vind het businessplan is best wel vooruitstrevend of vooruit denkend op dingen waar ik nu misschien nog niet aan toe bent.

Speaker 1: En heeft u zich hier ook aan gehouden?

Speaker 2: Ja, mijzelf kennende zal ik afwijken van het plan.

Speaker 1: Bent u strategisch omgegaan met network uitbreiden, of juist heel vertrouwend op iedereen?

Speaker 2: Nee, dat was wel echt strategisch gekozen, omdat ik dacht: als je de overheid achter je hebt, je hebt natuurlijk met onderwijs te maken als zij jou steunen.

Speaker 2: Natuurlijk veel meer dan dat je dat niet hebt, ook bijvoorbeeld met uitgevers van andere, gewoon de lesstof ik denk, als je daar een beetje mee samenwerking, dan sta je veel sterker dananneer je om concurrentie aangaat.

Speaker 2: Dus in dat opzicht ben ik wel strategisch, meestal van goh wie moet je achter? Je hebt ook bijvoorbeeld de Radboud universiteit. Ze hebben natuurlijk heel veel kennis en ik dacht van ja, als zij mij steunen in de inhoud van lesstof en alles, dan sta je sterker.

Speaker 1: Praat u dan gewoon met iedereen naar kijken of u er wat aan hebt, of juist heel strategisch?

Speaker 2: Ja, eigenlijk beide ik. Ik probeer wel strategisch uit te zoeken aan wie ik echt wat heb en tegelijkertijd met hoe meer mensen je praat, hoe meer mensen die op zich komt bij wat aan hebt wat je net instantie niet dacht.

Speaker 1: Hoe gaat u om met onbekende situaties en eventuele risicos?

Speaker 2: persoonlijk of hoe ik het dan weer oplossen.

Speaker 1: Ja, ja, allebei, dus stel, er gebeurt iets wat je niet verwacht, hoe ga je daarmee om?

Speaker 2: Ja, nou bijvoorbeeld, inderdaad met die overheid, dat was een challenge voor financiering en uiteindelijk kwam de overheid er zelf achter dat dus niet mocht überhaupt. Dus ze eigenlijk een prijs hadden gevormd waar het eigenlijk onzin was. Ja, in het begin ben je natuurlijk chagrijnig en boos en dan denk ik van ja, hoe nu verder? Maar vervolgens ga je meer praten met je coach is en alles, en zij komen dan weer met andere oplossingen, waarvan je denkt dat dit ook kan. Dus het is niet één weg die naar Rome leidt. En ja, dat is soms wel fijn als je met andere mensen deelt, mmm ja, dan dan kom je toch wel weer op andere mogelijkheden. Dus dat is de manier hoe ik ermee omga, delen met andere, en dan kom je samen, met de oplossing.

Speaker 1: en eventuele risicos?

Speaker 2: Ja kan heel verschillend zijn, en het begint met echt van kut. Wat nu en dan gaat dat langzamerhand van oké? Ik moet effe iets anders bedenken, dus het is zon, zon, zon cirkel, waar je dan in komt van oké, wat nu? En vervolgens denk je: ja, je moet wel iets anders verzinnen ja.

Speaker 1: Denk je dat je dan ook risico vermijden bent? Dus probeer je echt het risico te beperken?

Speaker 2: Nee, dat dan weer niet, oké, ik denk wel dat het misgaat er echt bij hoort, want anders leer je het ook niet

Speaker 1: Oké, heb je ook persoonlijke opgaves moeten maken voor voor de start-up

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: zoals?

Speaker 2: Een entrepreneurial scan om te kijken waar je kwaliteit te liggen en de zwakheden ehm. Ja, en bij die mercato launch hebben we dan elke week opdrachten of wat je dan in moet vullen.

Speaker 1: En heb je ook nog andere opgaves moeten maken?

Speaker 2: Nee, tot dusver eigenlijk niet jij toen, die pitch dat was veel tijd in gestopt en moeite, maar geen geen persoonlijke middelen. En, ja, alleen tijd dan.

Speaker 1: Bent u begonnen met een bedrag wat u zelf tot u beschikking had, of bent u direct begonnen met extern kapitaal?

Speaker 2: Ja, het is meer dat ik zoiets heb van als ik financiering krijg. Dat betekent dus dat andere mensen in mijn idee geloven en ik inderdaad ook wel met een gedeelte eigen geld kunnen dat je daarmee begint. Maar dan denk ik van ja, dan heb je die steun niet en ik vind het een uitdaging om dus te kijken hoe ver ik andere mensen kan krijgen in mijn idee.

Speaker 1: Oké, je hebt al een paar voorbeelden geven van moeilijke keuzes moeten maken. Tijdens de start van het bedrijf kun je misschien iets uitleggen van hoe je zon keuze maakt? Wat komt er allemaal bij kijken?

Speaker 2: Ehm, uiteindelijk komt er heel veel valideren bij kijken, heb ik gemerkt. Je hebt zelf heel veel assumpties op een gegeven moment dat je denkt van ja, zou dit zijn of zou dat zijn. En uiteindelijk is er maar één manier om achter te komen. Dat is toch met andere mensen praten en op een bepaald moment gewoon de knoop doorhakken van? Ik ga je mee verder.

Speaker 1: leun je veel op andere mensen dan?

Speaker 2: Ja, meer om advies te vragen dan, maar uiteindelijk ben ik zelf wel eigenwijs genoeg om te zeggen: als ik ergens niet gelooft dan doe ik het ook weer niet.

Speaker 1 Als u strategische keuzes maakt voor het bedrijf, Worden deze keuzes gebaseerd op hoe de markt zich ontwikkel of worden deze

keuzes gebaseerd op de huidige kennis en middelen die binnen het bedrijf aanwezig zijn?

Speaker 2: persoonlijk ben ik wel heel erg op die lange termijn bezig. Van hoe kan ik het zo efficiënt mogelijk inzetten, zodat ik misschien zelf zo min mogelijk uiteindelijk met het product zelf bezig hoeft te zijn. Er zijn natuurlijk elke keer met nieuwe practica in het begin wil ik dat zelf wat doen, maar dat is niet mijn doel aan het eind, dus daar werk ik wel naartoe. Maar toch wel die winst voor de toekomst!

Speaker 1: Oké, en is dat dan strategisch, dat je zou keuze maakt?

Speaker 2: Ehm ja, dat weet ik niet.

Speaker 1: Heb je van tevoren al echt een strategie bedacht in je hoofd? Of helemaal niet?

Speaker 2: Ja, ja, ik kijk wel echt dat die lange termijn bijvoorbeeld dus met die app, bijvoorbeeld als je leerlingen en docenten hebt. Ik wil eigenlijk het liefst dat het zo makkelijk mogelijk. Je hebt heel veel keuzes op een gegeven moment die je moet maken en als je het zelf moet gaan doen, is het heel veel werk. Dus ik ben op die manier nu al aan het kijken van oké, mocht het verder gaan, dan moet die en die daaraan voldoen. Anders heeft mijn product gewoon geen zin.

Speaker 2: Ik probeer dat nu al zo goed mogelijk af te bakenen van oké. Als ik dat nu niet doe, dan kom ik later in de problemen.

Speaker 1: Dus het is misschien wat vroeg, maar je geeft ze een beetje aan mij. Heb je al een groeistrategie in gedachten, of bij ben je daar nog niet echt?

Speaker 2: In Deze fase ben ik nog niet eigenlijk.

Speaker 1: Is er nu het een erkend bedrijf is, veel veranderd ten opzichte van uw origineel idee?

Speaker 2: Nee.

Speaker 1: Dat is gewoon allemaal hetzelfde gebleven.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Houdt u uw progressie en groei ook in de gaten? Gebruikt u deze informatie ook bij het maken van keuzes?

Speaker 2: Nee, eigenlijk niet. Dat is wel een goede. Dat je dat zegt, ja, nee.

Speaker 2: Ja, ik leef in het nu, denk ik.

Speaker 1: Oké, mmm en effe over concurrenten heb je al een idee van wie je grootste concurrent te zijn?

Speaker 2: Ja, dat is toch wel die grote uitgevers!

Speaker 1: En hou je die ook echt in de gaten van? Nou, ik moet effe heel goed opletten waar zijn we mee bezig ben?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Oké, en hoe ga je daarmee om?

Speaker 2: Ja, ik kijk vooral van: wat doen zij nu en wat doen zijn nog niet en ik probeer echt een gedeelte te doen, wat zijn nog niet en dat net in een andere vorm doen. Maar tegelijkertijd ben ik dan ook weer geen concurrent in dat opzicht, want zij hebben natuurlijk boeken. Een practica staan gewoon in hun boek, dus die verkopen zij standaard ehm en ik probeer daarbuiten nog weer extra's te doen.

Speaker 1: Houdt u concurrenten ook in de gaten? Hoe gaat u hier mee om?

Speaker 2: Ja, omdat, als ik hetzelfde zou doen als mijn concurrent, dan, ja, die heeft geen zin, dus ik moet wel echt anders zijn dan die concurrenten ja, anders kom je niet verder.

Speaker 1: Terugkijkend, was u heel gestructureerd en strategisch bezig, of iets meer geïmproviseerd en maar kijken wat er op u af kwam?

Speaker 2: En ik ben nu wel echt voor mijn doen meer gestructureerd bezig dan wat ik in het begin was. Ik ga denk ik echt, nu echt inhoudelijk op in, wat is de nodig om een start-up tot een succes te brengen? En dat is wel, denk ik, de de lijn die je volgt, ook met opdrachten die je maakt, een beetje een training voor jezelf, nog niet eens het idee, wat enorm verbeterd, naar de persoon achter het idee verbeterd daardoor het idee automatisch. Meer gaat, niet verbetering.

Speaker 1: Ja, en hoe krijg je die structuur?

Speaker 2: Ja, toch wel opdrachten maken en tijdens die opdrachten gaan denken van oké, wat denk ik dat bijvoorbeeld mijn klant denkt en vervolgens gaan kijken. Is het waar wat ik denk dat mijn klant denkt? Dus dan moet je echt naar de klant toe gaan vragen van goh is dit waar en wat zou je die voor betalen? En dat soort dingen

Speaker 1: Ben je bang om van plannen af te wijken?

Speaker 2: Nee, nee, niet bang om af te wijken, alleen merk je wel. Soms, als je hebt bijvoorbeeld met docenten gepraat die er niet in geloven, dan heb je wel zoets van: oké, wat nu, maar dan moet je gewoon meer spreken, want eentje, dat zegt natuurlijk nog niet zoveel. Ehm. Ja, dus ja, ik ben niet bang om van af te wijken in dat opzicht nee.

Speaker 1: Wordt er binnen uw bedrijf veel tijd geschenken aan manieren te vinden om doelen te realiseren zonder daarbij meer geld te besteden. Met andere woorden, liever tijd dan geld te besteden.

Speaker 2: Op dit moment voor mij persoonlijk tijd om dat: ja, je bent student, dus geld is dr niet.

Speaker 1: En als je die investering binnen hebt?

Speaker 2: Ja, dan zou ik denk ik toch wel liever dat geld gebruiken om snel te doen.

Speaker 1: Ja, oké, dus gewoon zo snel mogelijk te maken, zeg maar.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Oké.

Speaker 2: Ja, dat is ook wel een beetje wat ik nu probeer te gaan doen: de komende tijd zo snel mogelijk iets hebben, want je kunt verkopen en vanuit daar weer verder.

Speaker 1: Maakt u gebruik van analyses van trends en de markt om keuzes te maken?

Speaker 2: Ze spelen er wel, zeker mee ja, maar toch doe ik ook wel heel veel, waar ik zelf in geloof.

Speaker 1: Oké, heb je misschien daar een voorbeeld van?

Speaker 2: Ehm, ja, je hebt tegenwoordig practica echt volledig virtuele classrooms zodat je in een laboratorium wat volledig virtueel is. Alleen zijn dat de hele dure applicaties per practicum en daarbij ben ik van mening dat dan dat ten koste gaat van een heel praktisch gedeelte, dat je het ook echt ziet en eh. Ik heb ook met bijvoorbeeld docenten gesproken zij denkt van ja, dan moet ook weer niet verloren gegaan dat praktische gedeelte. Dus in dat opzicht probeer ik dus weer een middenweg daarin te vinden.

Speaker 2: Mmm ja, en dan doe ik dus wel wat ik zelf denk dat goed is.

Speaker 1: Waar houd je allemaal rekening mee bij het maken van keuzes?

Speaker 2: Mmm.

Speaker 2: Ja, met de markt is toch wel heel erg van: ja, wat wil mijn klant? Dus dat staat toch ook wel voorop, maar anders verkoop je het niet en zelf persoonlijk ben ik met cursus ook heel erg bezig. Wat betekent dat voor mijzelf net zoals ik net zei met die practica het liefst zou ik willen dat dat bijvoorbeeld door een universiteit op een gegeven moment gemaakt wordt en dat ik dat niet zelf hoeft te doen. Dat zijn allemaal cursus, ja, inderdaad ook wel het totaalplaatje van waar gaat het heen? Dat dus is denk ik, wel wat belangrijk is.

Speaker 2: maar, naar mijn idee is wel wat cursus ook nog wel eens snel omgedraaid kunnen worden. Het is niet dat het extreem dure cursus zijn, bijvoorbeeld in in materialen of wat dan ook, dus daarom ben ik heel flexibel dat ik denk: ja, de Risicos zijn niet zo extreem groot.

Speaker 1: Oké, maar ben je daar bewust mee bezig dat je die risico klein probeert te houden? Of is dat gewoon toevallig zo?

Speaker 2: Ehm ja misschien wel onbewust, dat ik daar wel mee bezig ben, ehm ja, dan weet ik eigenlijk niet hoe erg ik daarmee bezig ben. Ik denk wel dat het in mijn achterhoofd zit. Als ik iets doe, dan ga ik toch wel effe kijken. Wat zijn de risicos en welke risicos zijn dan het

kleinst.

Speaker 1: En en speelt dat ook een grote rol als je een keuze maakt, of of niet?

Speaker 2: nee geen grote rol

Interview 2

Speaker 1: Maar het bedrijf, ik maak kastjes die tussen de zonnepanelen een accu's gaan, zorgen dat je zo veel mogelijk energie uit het zonnepaneel haalt en daarmee zo efficiënt mogelijk de accu oplaat aan het einde

Speaker 1: Ik ben de Beste wereld, of tenminste de meest efficiënte wereldwijd en mijn grootste klant zijn zon autorace teams

Speaker 1: Hoe lang ben ik begonnen, wanneer ingeschreven bij de kamer van koophandel dat is één januari 18

Speaker 1: De fulltime actief, ja, ik heb daarvoor ook een tijdje parttime dr. Aan gewerkt, eigenlijk al in 2014 met een groepje begonnen, zeg maar twee jaar lang en dat ging ik nergens heen. En daarna ben ik zeg maar met 2000, 15, 16 een beetje afscheid genomen van het groepje, in mijn eentje verdergegaan en dat ging beter.

Speaker 1: En toen heb ik, maar dat is allemaal parttime, terwijl ik er dan nog een andere fulltime bezighouden of tenminste studeren. werken Stage Blablabla.

Speaker 1: Toen zijn we weer in 2000, anders was het het 18, zeg maar. Of misschien is dat nou eind november 2017, kun je wel zeggen: ben ik eigenlijk al fulltime bezig.

Speaker 1: I, a ja, student op de UT ja, ik ben in augustus afgestudeerd met mn master afgelopen jaar en dan tien jaar over gedaan. Dus dan kun je terugrekenen check, ik heb eerst twee jaar fulltime gestudeerd, daar anderhalf jaar gedaan, daarna een half jaar stage gelopen waar ik geen studiepunten heb gekregen. Daarna ik wij heb nog een maandenlange en maar na twee weken weggestopt toen ik zeg maar een jaartje toegelaten naar Australië gelegd, zodat die mee helpen ik daarna hun eigen start-up begonnen. Maar iets anders in China, voor een paar maanden daarna toch maar ergens anders gaan stageloopen daarna toch weer gaan terug naar China om verder te gaan met de start-up omdat de stage niet beviel, daarna weer in Delft geschreven. Dat zou ik ook niet dat iedereen aanbevelen wat ik toen heb gedaan.

Speaker 1: Ik heb een keer in een het team van een mislukte start-up gezeten maar dat was een was dat lastig traject, naast solar team

Speaker 1: Een paar maanden, maar daar was ik wel weer vrij snel weg, want ik zag al wel dat het nergens heen ging.

Speaker 1: En toen zaten we nog maar met een groepje van drie of vier. Vervolgens zijn ze nog gegroeid, dat het team van 50 ofzo en dus dus toen is er een paar jaar later pas echt fout gegaan. Ja, maar ja, dat zag ik ook al wel gebeuren. Ja, zeg maar zoveel mensen, zetten een slecht idee door en zoveel mensen financieren het omdat geld haten ofzo of dom zijn. soms kun je echt zo ver van tevoren zien, dat het echt gewoon echt heel dom is. En dan gaan ze toch door en dan gaat het fout.

Speaker 1: Nou, het is een beetje begonnen met het solar team waar ik 2013 bij zat toen hadden we wel verschillende onderdelen, zeg maar die we dan of inkopen of zelf maken, afhankelijk of We denken of het zelf beter te kunnen of niet. Mmm en toen was er één onderdeel wat mij een beetje fascineerde wat ik nu maak. Maar toen hadden we de taken verdeeld. Zeg maar dat ik aan alles werkte, behalve dat. En toen heeft mijn andere teamgenoot, die daar net werkte, een dealtje gemaakt dat een ander bedrijf het voor ons ging maken. Maar die kwamen er daarna een half jaar achter dat ze het niet beter kunnen dan wat er al op de markt was. Dus toen hebben we nou uiteindelijk, zeg maar betaald voor de beste die je kon kopen. Maar dat was natuurlijk niet goed genoeg. Maar toen hadden we al een half jaar gerekend op Dat hun het voor ons gingen maken en goed genoeg want wij hadden tijdens het team geen tijd om dat te maken. Zeg maar eens even kijken, toen zeg maar een editie erop, zeg maar was ik oud team lid, maar had ik nog wel, een groep aan teamleden bij elkaar gehusseld om zeg maar alsnog hetzelfde onderdeel te gaan maken. Toen hadden we weer de taken verdeeld, zeg maar, die iedereen werkte en parttime aan en wat je dan krijgt, zeg maar dat iedereen, zeg maar een vijfde deel van dat project gaat runnen en om beter te zijn dan de concurrent moet je eigenlijk zeg maar alle vijf delen perfect doen. Want als één deel niet goed genoeg is, daardoor wordt eigenlijk, ja, uiteindelijk jouw product, niet beter dan de concurrent. En dan heb je dr. Niks aan, hé zeg maar ja, ongeveer twee van de vijf mensen, deden hun werkgoed, eigenlijk één iemand van de vijf deden hun, werk, goed, ja, zeg maar, en dan waren er nog twee van de vijf van vijf mensen, zeg maar die hun werk niet goed deden, mat het niet erg vonden, als iemand anders dat gewoon overnam. Maar dan nog twee van de vijf mensen die hun werk ook niet goed deden, maar ook op hun tentjes getrapt voelden, als iemand anders dat van hen overpakte dus dat was onmogelijk. Ja, toen was het project dus een beetje gestagneerd.

Speaker 1: Ja, want zeg maar, want iedereen vond het ook weer zielige om over mensen heen te gaan lopen. Ja, en dan, ja, en ik vond het zielig, zeg maar dat iemand zn 5e deel wel goed deed, maar uiteindelijk zeg maar dat niet tot zn recht kwam, omdat, zeg maar, het project stuk was. Omdat twee van de vijf mensen niet toegaven dat iemand anders het misschien beter kon. toen heb ik er zelf nog daarna, twee jaar lang in mijn eentje aan gewerkt en een beetje parttime, en ik had op zich wel een goed plan. Achteraf blijkt. en als ik dat, als ik iets meer had geïnvesteerd en iets meer had door gezet, had ik echt tien keer sneller zeg maar maar een product goed genoeg gekregen

Speaker 1: Maar ging ik best wel snel met mn geld heen? Zeg maar als in zeg maar elke week 100 euro.

Speaker 1: ja, en daarom ben ik maar iets gaan doen wat ja, zeg maar iets minder veel geld aan onderdelen en apparatuur koste per maand, maar veel meer van mijn tijd, want eigenlijk heel dom was, want een week tijd is veel meer dan 100 euro.

Speaker 1: Ja, daar heb ik tien keer zo lang over gedaan door maar maar tien euro uit te geven. Ja het ging echt nergens heen, zeg, maar ik had gewoon, zeg maar gewoon te weinig geld. De investeringen, leek een beetje op wat het kost om een broodje te komen tijdens de lunch ofzo in plaats van wat zeg maar op zou kunnen brengen, omdat ik nog een beetje student was en dat een beetje. Al het geld is wat je uitgeeft aan andere dingen, en dan ga je dat een beetje als normaal zien.

Speaker 1: Maar goed, zeg maar, en toen had ik ben heel veel afgeleid geweest met andere dingen, vooral met studie, zeg, maar waar ik uiteindelijk ook niet zoveel geleerd heb, toen nog een keer Twee jaar later, toen dacht ik van ja, ik ga er gewoon fulltime werken en al het geld, want ik heb stop ik er in en dan kijk ik wel hoe ver ik kom

Speaker 1: Maar als het niet lukt, dan zie je dat dan wel weer. En dat heeft best aardig goed gewerkt, of tenminste totdat ik zeg maar wat beter was dan de concurrent. Ja.

Speaker 1: Totdat ik zeg maar een paar mensen zeg, maar had overgehaald om het te kopen. Vanaf toen dus minder goed gegaan, zeg maar omdat ik naar mensen ging luisteren van wat ze wilden en zo.

Speaker 1: Zodra je, zodra ik naar andere gaan luisteren, met überhaupt, wat bedrijfsvoering ga, voor wat ik überhaupt in mn leven doe, of überhaupt, wat ik met mn product doe gaat het echt alle kanten op en wordt zeg maar, wordt het niet er niet beter van zeg. Maar ik heb echt slechte ervaringen met naar andere luisteren, zeg maar.

Speaker 1: ze hebben soms wel gelijk, maar ik weet nooit zo goed wie wel en wie niet gelijk heeft. Maar heb ik niet het idee dat het heel veel zin heeft om naar de gemiddelde andere persoon te luisteren? Ook lijdt ook heel erg af, omdat naar klanten te luisteren. Het is ook niet altijd nodig. Zeg maar wat. We hebben heel vaak zeg maar verzoekjes iets wat het voor hun een betere product zou maken en dan zeggen ze dat ze het anders niet zouden kopen. maar als je niet luistert, zeg, maar is het waarschijnlijk alsnog de beste optie wat ze nu hebben zeg maar dan kopen ze dat nog wel eens. Eigenlijk hoof je niet te luisteren. Ja het gebeurt heel sne dat je . Zeg maar dat je dan tien klanten hebben, met tien verschillende producten. Ja, maar dan heb je zeg maar ja, dan kun je heel slecht focussen op wat je eigenlijk wilt doen. Ja.

Speaker 1: omdat ik het beter kon dan de concurrent, zeg, maar ik had ook gewoon een beetje haat met de concurrent.

Speaker 1: We hadden uiteindelijk die heb ik meteen gekocht van een andere speler en gebruikt tijdens die reis en ik weet nog wel op race

dag vier aan het einde van de dag ik vind dat schakelaartje ofzo en al die dingen blazen op allemaal kapot. Zeg maar, en dat was nog niet het ergste, want uiteindelijk opgelost en vervangen wat anders uitgereden en toen, uiteindelijk stuurden we die dingen op, zeg maar naar naar de fabrikant om ze te repareren. En toen kregen wij de schuld van dat wij ze kapot hadden gemaakt. Ik weet niet of dat gebeurd was, in ieder geval toen kregen wij een rekening om het te repareren, terwijl ik ook gewoon het idee had zeg maar dat ze het zelf fout hadden gedaan.

Speaker 1: Dus dat was een probleem en ze waren er niet efficiënt genoeg. En zeg maar ik had gewoon een beetje haat naar die mensen naartoe, zegt maar ik wou, ik dacht dat ik het zelf beter kon. Ook te duur zeg, maar uiteindelijk zijn mijne duurder geworden dan die van hun.

Speaker 1: Ik heb iedereen verteld dat ik hem beter maken was.

Speaker 1: Ik heb op een gegeven moment, zeg maar een aspect gehad wat patenteerbaar was, maar ik moest ik zeg maar, ik ben ook bij een paar patenten langsgeweest maar ik krijg zon hoofdpijn van die lui omdat het zo ja, zeg maar, maar het is echt een ander type mens dan ik gewend was, zeg maar.

Speaker 1: En ze zitten, zeg maar: ja, ze doen maar wat goed voor hun is en niet per se wat goed voor jou is

Speaker 1: En daar zeggen ze ook niet: ja, het is me niet gelukt om samen te werken met dat patentbedrijf en zo en dat en daarnaast is het ook, zeg maar niet gelukt om überhaupt investeringen tegen een patent te verantwoorden, omdat ik het geld misschien beter kan stappen en een product maken.

Speaker 1: En wat kosten ze uiteindelijk, zeg maar een goed patent? Is dat 10000 euro van initiële aanvragen voor het eerste jaar? Ja, ja, ik had dat op een gegeven moment wel, dat had ik zeg maar zelf niet met mijn eigen geld, vooral voor. Ik had wel zeg maar toegang tot leningen. die ik uiteindelijk ook heb afgesloten en dan bleek uiteindelijk ook wel dat ik nog 10000 euro over had, maar uiteindelijk heb ik er toch nog steeds dat patenten zeg, maar dan krijg je hoofdpijn van, ik heb er heel veel tijd aan, versplit en eigenlijk niets mee opgeschoten.

Speaker 1: En het maar ja, dan moet je maar uiteindelijk is dat ook ja, maar uiteindelijk, zeg maar, is het ook maar de vraag of je concurrenten weten, hoe het goed in elkaar zit of niet. beschermen van je product? Uiteindelijk had ik ook het idee van zeg, maar ik heb het wel iets moeilijker gemaakt om de reverse engineeren. bij Reverse engineering moeten ze dit product kapot maken en is het best wel en dan zijn ze wel weer 2000 euro verder. En zelfs als het ze lukt, weten ze nog steeds niet precies hoe het werkt eigenlijk.

Speaker 1: Kunnen ze het misschien namaken maar als dan iets is kapot, gaat weten ze dus niet, hoe ze het moeten repareren. die tijd kunnen ze ook beter in iets anders stoppen, maar je kan ook niemand vertrouwen, zeg maar zelf als ze beloftes doen of zo om andere redenen willen ze niet de helft van dat geld geven. Blablablabla zoveel gezakt met mensen.

Speaker 1: Dat is toch wel op, en dan krijg ik er spijt van. Dat is het vooral.

Speaker 1: ja, alle, allemaal doe ik.

Speaker 1: Ik heb wel, zeg, maar nou de subsidies, vraag ik aan de gast van de subsidie is, zeg maar ja en dat is maar dat is iemand vanuit de overheid zeg maar die dan zeg maar die rol heeft, maar niet, maar eigenlijk niet echt heel veel verstand heeft van wat er allemaal met mij, en start-up aan de hand is.

Speaker 1: Ja, voor de patenten ga ik naar de patent gemachtigde toe, maar je hebt ja, maar dat is ook niet echt een goede partij toe te gaan, om advies over een aanvragen of iets, zeg maar te vragen, want ze hebben er belang bij dat je het wel doet. Ik probeer strategische doen maar ik doe het niet strategisch genoeg.

Speaker 1: Het is zo waardeloos zeg, maar dat komt misschien omdat ik gewoon niet de juiste mensen juiste vraagt. Ik probeer ook wel zeg maar tegen iedereen te praten, ook als ook als het niet mee kunnen helpen. Dat helpt ook niet echt, zeg, maar dan probeer ze mij te helpen terwijl ze dat niet kunnen, dan vergeten ze de focus op de dingen waar ze wel wel mee kunnen helpen, maar aan gaan alle kanten op

Speaker 1: Ja, maar mensen praten mij er een beetje vanaf en ik wordt er dan onzeker van als ik het met mensen deel.

Speaker 1: Niet echt. ik heb het een keer gedaan om mijn mijn lening aan te vragen en met subsidieaanvraag ET cetera maar ik doe het eigenlijk alleen maar als andere vragen.

Speaker 1: Omdat ik er niet echt in gloof, want zeg maar, meestal hou je toch niet aan wat je opschrijft maar het is altijd wel eens wat details ook.

Speaker 1: Je moet een beetje surfen op, de kansen die op je afkomen en dat is veranderd misschien niet zozeer het einddoel. maar vooral de weg ernaartoe zeg, maar je kiest wel gewoon een beetje voor de makkelijkste weg. zoals hoe veel geld je precies beschikbaar hebt en wat precies de makkelijkste manier is. Daar kom je vanzelf wel achter, zelfs al is je initiale plan niet het beste plan.

Speaker 1: Maar meer dan drie stappen vooruit denken heeft toch niet zo veel zin want dan ben je er ook al achter hoe het beter kan.

Speaker 1: In Het businessplan vragen ze vaak, zeg maar om een heel financieel plan. Die docent uit telt, zeg maar waar je geld aan uitgeeft zeg maar.

Speaker 1: Maar daar geloof ik niet echt, zeg, maar meer dan drie stappen vooruitdenken daar geen zin.

Speaker 1: ik kijk gewoon wat handig is.

Speaker 1: Zeg maar ja, ja, ik kijk naar wat ik nu heb.

Speaker 1: je hebt de korte termijn successen nodig om lange termijn succesvol te zijn. Dus dat is eigenlijk hetzelfde, zeg maar korte termijn en lange termijn.

Speaker 1: Het liefst zeg maar ook gewoon zo snel mogelijk. Ja, het is nog steeds een beetje een moeilijke vraag. Je kan ze niet echt los van elkaar zien,

Speaker 1: Want je gaat doen wat nu handig is, ja, maar maar ja, het is wel, je moet geen doodlopende straat en neemt de korte termijn misschien handig zijn. Dus je het liefst heb je iets wat op de korte termijn werk, maar waar, wat ook bij de lange termijn doel past.

Speaker 1: Daarnaast wil je eigenlijk ook maar iets wat bijdraagt aan je lange termijn doel en wat op de korte termijn werkt.

Speaker 1: Zeg maar: naarmate er meer vrijheid krijgt, kun je wel meer voor de lange termijn gaan. Naarmate je meer luisteren naar mensen om je heen, je wat meer voor de korte termijn. Ja, ja, dat moet je mensen met elkaar laten werken. Ja, of je moet gewoon niet meer mensen werken en dan kun je gewoon voor het lange termijn gaan.

Speaker 1: Het ligt ook aan de cultuur. In nederland denken wij altijd heel korte termijn. In amerika ook. Maar in china bijvoorbeeld denken ze altijd na over de komende 50 jaar of meer.

Speaker 1: Risico als je zeg maar niet genoeg geld hebt, want dan kun je product niet afmaken en dan heb je geen inkomsten.

Speaker 1: Ja, maar anders is er een kans. Zeg maar dat het bedrijf niet succesvol is. en dan ben je sowieso de Sjaak. je kijkt dus wat verstand is voor je bedrijf.

Speaker 1: eigen tijd of geld is investeren. Wat bijdraagt ja, ik ben niet zo bang zijn, maar wat is je eigen risico überhaupt? Zeg maar.

Speaker 1: Ik heb ongeveer alles, want ik heb hem een start-up zitten, zeg, maar ik heb, ik heb een privé bestaat niet meer.

Speaker 1: Het kan ook niet echt iets. Ik heb hem, ja. we die jezelf hebt gemaakt, wordt een start-up.

Speaker 1: Wat ik nou ook weer niet zeg, maar ja ten opzichte van wat ik kan verdienen en een maand, wat het niet zoveel geld zeg, maar als ik ergens anders gaan werken, haha.

Speaker 1: Ik heb een lening aangevraagd bij Gelderland, fabriceert nu heb ik spijt van, zeg maar, maar dat komt ook.. ik was niet goed geïnformeerd toen ik begon over hoe de constructie in elkaar zat. En dan, ja, als ik dat wel had geweten dan had ik het niet gedaan. het businessplan maken, veel tijd kost het, met die mensen praten, vervolgens met de bank praten. zoveel fucking tijd aan kwijt geraakt die ik niet hebben kunnen besteden aan productontwikkeling vervolgens vertraging opgelopen aan productontwikkeling dus moet ik een lening

afsluiten om zeg maar weer die vertraging te kunnen compenseren.

Speaker 1: Ik heb nu een business coach, die graag advies wil geven, maar dat is eigenlijk maar een beetje koffiedrinken zeg maar ik heb slechte ervaringen met samenwerking, met ook maar iets, ook met de klanten, ja.

Speaker 1: Uiteindelijk heb ik zeg maar de meest efficiënte mrt ter wereld gemaakt en we hebben een top tien zon auto teams, dat gekocht of ik daar blij mee ben weet ik nog niet. mensen gaan nog steeds vinden dat je de duur product hebt , ook al maak je het tien keer goedkoper dan de concurrent en ben je tien keer beter, is het nog steeds dat het duur is.

Speaker 1: Het is nooit te perfecte versie.

Speaker 1: De laatste versie bestaat niet, tenzij je ervoor kiest om te stoppen.

Speaker 1: Nou, voordat ik klanten had, was het heel simpel: alles waarvan ik denk dat het beter dan de concurrent. Dat doe ik dat. Nu ik klanten heb ben ik een beetje gaan luisteren naar wat hun eisen waren, ook dat moet je wat minder doen. Zeg maar want ze weten niet zo goed wat goed voor hun is of wat goed voor jou is, of goed is voor de lange termijn.

Speaker 1: ze zijn gewoon minder goed.

Speaker 1: Nou Op een gegeven moment was mijn product beter, namelijk daar was ik van overtuigd dus ik was niet meer bang, zeg maar dat mensen bij de concurrent gingen kopen. En op een gegeven moment was ik zowel beter als als even duur of goedkoper zelfs. Dus ik was niet zo bang voor de concurrent. Uiteindelijk, zeg maar, zijn er nog steeds meer mensen die dingen van de concurrent kopen dan bij mij. Dus dat is gewoon gek!

Speaker 1: Dus ik was er niet bang voor, maar uiteindelijk had ik er misschien toch bang voor moeten zijn, zeg maar ja, een moeilijk verhaal. mensen zijn ook niet rationeel in het algemeen.

Speaker 1: Doen ze ook niet, zeg maar, want ze zijn nu gestopt met innoveren omdat ze niet echt beter kunnen zijn dan daar mee. Ik heb niet echt het idee dat er iemand is die me nu scherp houdt

Speaker 1: Soms een beetje mijn doel omdat zeg maar andere mensen mij een beetje onzeker maken want niemand gelooft mijn idee behalve ik ja, maar dat je vraag misschien niet helemaal

Speaker 1: Allebei niet.

Speaker 1: Als ik erin geloof, ja.. Of als het niet anders kan, zeg maar door gezeik met mensen, dan doe ik het soms ook, zeg maar terwijl ik het eigenlijk niet wil.

Speaker 1: Omdat ik soms gewoon een beetje hoofdpijn krijgen, van dat doen, wat zeg waarvan de meeste mensen denken dat het handig is en ik zeg maar als ik zeg maar logisch over na gaan denken, dat misschien ook onhandig blijkt met de informatie die ik nu eigenlijk, dan krijg je hoofdpijn met de gedachte: zeg maar dat het zo onhandig is. Zeg maar als ik doe wat objectief gezien handig lijkt. Dus dan doe ik maar wat wat ik, waarvan ik geloof zeg, waar ik minder hoofdpijn van krijg.

Speaker 1: dat is ook vaak heel anders dan wat andere bedrijven doen en zeg maar, dat is ook niet uit te leggen aan financierders en daar heb ik dan weer gezeik mee. Ja en je moet geloven en een grotere, doel of zo of zeg maar geloven in een manier waardoor je zeg maar wat dingen in je hoofd afstreept waardoor je weer wat verder kan denken. Zeg maar dus je kan ook keuzes maken, omdat je dan niet ver genoeg kan denken, omdat zeg maar heel veel dingen over nu straks stagneren.

Interview 3

Speaker 2: Ja, dus ik ben zelf dus Participant C nu 23 en ik ben twee jaar geleden afgestudeerd aan bachelor industrieel ontwerp is en tijdens mijn studie wilde ik eigenlijk altijd wel heel graag met wat nu ook mijn compagnon is XXX iets beginnen en tijdens de studie dat ook wel geprobeerd. Maar dan loop je toch vaak tegen aan dat je gewoon tijd tekort komt om het goed te doen. Indien waren we klaar met met de bachelor, en toen dachten we van nou, laten we het gewoon een kans geven en en nu is dat ondernemen gaan doen en ik ben wel na mijn afstuderen blijven hangen bij het bedrijf waar ik ben afgestudeerd. Dus daar werk ik parttime, als softwareontwikkelaar eigenlijk dus veel data en of documenten, aanbieden in de fabriek. Dus daar leer ik ook heel veel eigenlijk voor wat ik in teawall kan toepassen. En dan doe ik dus twee dagen. Ik daar in Almelo en dan zijn we drie, iets meer dagen en weken bezig met teawall en voor XXX hetzelfde, dus met een ander bedrijf afgestudeerd is blijven hangen. Inmiddels werkt hij die twee dagen voor zn vader in Enschede, want dat is dichterbij dus ja eigenlijk werk ik parttime en dat geldt voor ons beiden, oké, en binnen het team ben ik dan ook meer bezig met de software. Dus naast het ondernemen gewoon ja softwareontwikkeling en IT en XXX die doet veel dus de hardware en gewoon echt productontwerp het idee, modelleren component selectie, gewoon eigenlijk fysieke dingen.

Speaker 2: Ja, dat is eigenlijk een concept om hoogwaardige losse thee om dat toegankelijk te maken. En op verschillende locaties, dus kantoren HORECA in hotels eigenlijk, en we zijn nu ook nog aan het onderzoeken van. Misschien zijn to go's bijvoorbeeld ook interessant en dat doen we dus eigenlijk. Ja, met een machine waar dus losse thee blends van hoogwaardige thee uitkomt. En dat is eigenlijk ontstaan, dat hele idee vanuit een beetje frustratie die we hadden op de UT want die machines daar, die zullen nog die douwe egberts machines gebruiken?

Speaker 2: En daar kwam ook wel thee uit, maar dat was dan een soort poeder, thee uit dezelfde nosel als de koffie en smaakte eigenlijk nog een beetje naar de koffie, terwijl we allebei wel theedrinkers zijn, ook van huis uit en dat we zeiden van ja, het kan zo veel lekkerder en we zagen dat de thee markt ook onder jonge mensen heel erg gegroeid. Dus toen dacht van: ja, daar moet gewoon een machine voor komen, zodat die ik ook gewoon een keer een lekkere kop krijgt, want die koffie is eigenlijk al heel, heel luxe geworden over de jaren, want zoals dat ook in zn poeder, koffies en nu is het allemaal losse boon latte macchiato opties en je kan het best wel gek maken en ik toen gingen we dat voor thee ontwikkelen en dan moet je gaan kijken van wat is, wat maakt een kop thee Perfect? Dus dat is natuurlijk de minerale samenstelling van het water, maar ook de temperatuur afhankelijk kan het type thee blad, wat jij hebt, een groene thee, dat kan niet hoger gaan, dan 80, 85 graden, maar zwarte thee of kruiden thee moet gewoon honderd zijn, gewoon echt heet. Dus zo regelt de machine die temperatuur. Maar dat apparaat dus, het water, samenstelling met filters en hij adviseert de gebruikers de trektijd dus dat is uiteraard zeer belangrijk. om een goede kop thee te zetten dat dat je niet te lang maar ook niet te kort laat trekken. en de blend zeld, logischerwijs is ook gewoon een een cruciaal aspect, dus die vier Dingen, dat is eigenlijk wat teawall controleert om dus gewoon significant, ook lekkerder thee te kunnen zetten dan wat mensen gewend zijn.

Speaker 2: We zijn dus nou echt medewerkers met zn tweeën, we hebben nu sinds effe kijken januari dan een stagiaire bij die ook een stuk hardware ontwikkeling doet, precies namelijk bezig met de canisters eigenlijk om te zorgen dat die luchtdicht worden, maar ook beter tegen ligt en en dus ook heel goed kunnen doseren want er zijn nu nog wat problemen mee met de koop delen die we hebben en we krijgen in april nog een stagiaire die start met het zakje, want we willen van die plastic zakjes af en we willen dan zelf een beetje ook duurzaam zakje ontwikkelen van papier bij, die bij het GFT afval kan zodat gebruikers het kunnen weggooiden, maar dan zonder dat schuldgevoel van de planeet vervuilen.

Speaker 2: Ja, inderdaad.

Speaker 2: Ja, toen ik even kijken, ik was toen 13, was ik begonnen met een friend van me toen op middelbare school, toen deden we gewoon webhosting, want dat, dat was toen nog wel redelijke hype, maar dat ging niet heel hard. En toen ging ik mn over, minecraft hosten want we spelden, zelf minecraft, dus toen waren we daar mee gestart en op een gegeven moment konden we het niet meer aan, want we hadden ongefeer, 100, klanten en werden we gewoon 's nachts gebeld en zo door andere mensen. Dus toen zeiden onze ouders ook van:

ja, dit gaat niet door, dus toen, toen moesten we het eigenlijk verkopen. Dus wel verkocht. Ja, voor heel weinig eigenlijk achteraf gezien, maar toch wel leuk, op die leeftijd.

Speaker 2: En daarna ben ik eigenlijk altijd voor mezelf een beetje bezig geweest met wew en grafisch design. Dat was eigenlijk ontstaan uit een hobby. ik kwam er eigenlijk achter dat je daar ook geld voor gaan vragen. Dat gedaan en dat was een beetje bij. Dus dus als andere ook een supermarkt baan heb ik trouwens ook wel gedaan. Ja, en toen kwam studie en toen heb ik het eigenlijk wel op een laag pitje gezet. Want ja, studie, dat kost ook best wel tijd.

Speaker 2: En en toen na studie dus opnieuw opgepakt is met het XXX.

Speaker 2 : Geloof ik.

Speaker 2: Ja, ik denk het idee, dat was het was een beetje gedeelde, frustratie misschien, maar dat hadden we een wel een keer uitgesproken, maar nooit echt stappen ondernomen. En die actie, die lag echt bij XXX, die was er op een gegeven moment, toen had ik hem een tijdje niet had gezien, maar blijkbaar was er dus mee aan de haal gegaan. Dus toen heeft die een soort van presentatie, ja kleine korte presentatie voor mij gemaakt, dus, gewoon even chillen en toen had die presentatie mee. En toen ging ie. Dus liet hij zien, hij had een paar tekeningen gemaakt en een hele snelle render volgens mij en dus van een machine. Maar dat was eigenlijk gericht op bijvoorbeeld in een winkel, in een, in een HEMA ik weet niet of je bekent bent met Albert heijn die had voor hagelstag en zo hadden eens van die dosseer buizen een beetje dat had hij dan voor thee dan dus niet dat je met de hand deed, maar dat je gewoon een knop drukt aan één kant en dat ie mooi de zakken voor je vulde en dat was toen onderzocht gevalideerd daarna en dat was dus en dan ga ik eigenlijk al te ver in de tijd. Maar dat was dus niks. Toen zijn we teruggegaan op kantoor, maar van dus om van dat idee het gaan doen, was de presentatie eigenlijk en toen dacht ik van meteen, allemaal ideeën en zo. En toen was het gewoon van ja, toen zei die zelfs voor mij heel direct van oké, maar dit is van Allebei een goed idee. zullen we gewoon een bedrijf starten en toen toen zei hij van ja, laten we doen, dus toen hebben we het gewoon gedaan.

Speaker 2: Ja we waren altijd wel zoekende dus dit is niet. Het is wel eens eerder voorgekomen dat we dit soort ideeën over en weer hadden, maar toen of de tijd of het idee was niet goed genoeg en nu was het momenten er wel om dit te doen en het idee alleen als allebei redelijk goed. Dus toen dacht van oké, lets go.

Speaker 2: Nee, maar ik denk dat dat misschien ook een beetje industrieel ontwerpen is dat je allebei tegelijk, die dus elke keer dat we een functie bedenken in het product, dan zien we meteen van oké, maar daar kunnen we, dit is zo gaan verkopen of zo. Dus ja, bijvoorbeeld we zijn aan het product, in het begin was dat dus in de HEMA maar eens aan de muur, toen dachten we van oké, maar misschien kunnen we iets doen met barcode scanners, en dan was het gewoon van ja, oké, prima, dan moet je op de zaak, dan eh, daar een barcode op hebben en scan je die en dan weet ie welke thee in die zak is gegaan, bij de kassa. beetje dat soort dingen, dat ga je dan meteen bedenken. Dus de business kant hoort er vaak ook wel bij. Tenminste dat vinden we allebei een belangrijk, want anders kun je heel veel leuke dingen bedenken. Maar het moet gewoon niet voor niks zijn.

Speaker 2: Ja, dat is wel.

Speaker 2: even kijken, ja, dus vanuit de HEMA als we daar vandaan komen, maar dat was toen hebben we eigenlijk gewoon onderzocht van is dit iets om makkelijk binnen komen, want kijk, hoeveel keten zijn en zoals HEMA dat bleek dan toch enigszins beperkt. Dus met al gauw bij supermarkten misschien dan wat luxere als Albert heijn en en HEMA en dan zijn er al niet zo heel veel plekken meer waar je dat zou kunnen doen met die machine. Dus toen hadden we de realisatie van ja, oké, Albert, heijn was toen ook al bezig met iets, niet voor thee maar een soortgelijke machine een pilot aan doen voor koffie volgens mij. dus toen toen dacht ik van ja, dan kun je wel, helemaal gaan ontwikkelen, maar als er straks maar een paar spelers zijn in Nederland, waar je terecht kan, is de kans misschien te laag. Dus toen gingen we kijken van wat is er nog meer? En dan kom je Bij horeca, een kantoor en die zijn eigenlijk altijd een beetje in gebleven. En die zijn we dus nu ook aan het valideren. Heel moeilijk is het door corona maar die, ja, daar zijn we wel echt voor gaan ontwikkelen. En dus we hebben, dat hele idee van machine aan de muur groot en breed, is helemaal veranderd na een hele compacte machine met een voetafdruk van een standaard thee doos. dat je die eigenlijk zou kunnen inwisselen in theorie en ja, en dat, dat is altijd wel gebleven, hoewel we dan qua business kant Nog wel veel pivots hebben gedaan, maar de machines daarna redelijk stabiel gebleven qua product.

Speaker 2: Ja, niet dus, vrienden, en wel allemaal niet, dat is ook gewoon goed voor de brainstorm maar echt het ontwikkel traject, eigenlijk pas heel recent meer publiek daarover geworden vonden het toch wel moeilijk. ook wel gedoe mee gehad dat we een keer bij iemand kwamen kwam die ja, die was potentieel misschien investeerder geweest. Maar wij hadden toen ja, hadden van alles laten regelen van NDA enzo en daar zat ook een module in. Dat ging dan over een soort boete clause en dat werd van die andere partij helemaal niet getolereerd en achteraf denk ik ook dat we daar wat veel met een advocaat mee waren gegaan. We hadden het misschien niet hoeven doen, maar dat is stukgelopen daar daarop en ja, dus nu zijn we daar wat omdat we verder in de ontwikkeling zijn, hebben we nu ook gezegd van: oké, het concept is niet patenteerbaar dat is ook niet echt heel waardevol als patent. Dus we moeten het nu echt hebben van technische patenten stel, hebben wij een klepje bedacht of, mechaniek dat heel goed werkt, dan kunnen we daar wel wat doen. Maar het concept kan in principe gewoon de wereld in. Dus nu hebben we de site ook live staan. Ja, dat was ook wel extra spannend, maar nu hebben meer, zeg maar.

Speaker 2: Nee, nee, nog niet. we hebben wel onderzocht, maar zoals ik zei, er waren al best wel wat patent qua een machine die thee doseert en en ook in andere branches soortgelijke doceer machines en ook mensen die de patenten in hebben we ook wel laten checken met een octrooibureau van het is eigenlijk ook niet zoveel waard, omdat echt in ethisch bestonden al allerlei machines die eigenlijk daar aan voldoen. Dan is het patent automatisch niet veel meer waard. En toen dachten we van ja, conceptueel patent geloven we niet zo in, dus we willen gewoon rechten wat ik zeg, meer op de techniek is, zodat de concurrenten het heel moeilijk krijgen om even goede of efficiënte manier te bedenken of een kop thee te maken.

Speaker 2: Ja.

Speaker 2: Ik denk: ja, ik denk allebei wel redelijk gedisciplineerd, dat is wel en ook wel, nou dat sociale, dus ik heb ook wel vrienden die ondernemen en die zijn echt wel een stuk stuk harder zeg, maar dan, die zijn niet zo van persoonlijke relaties met mensen onderhouden. Dus zeg maar geld gaat voor de persoon en je hebt bij XXX zag ik altijd wel dat, dat is ook wel empathisch persoon, dus er moet ook gewoon geld verdient worden. Maar je moet ook rekening houden met met elkaar, maar ook mensen, waar je zaken mee doet of of mensen zoals de stagiaires die je erbij neemt. Dus ik denk ook dat sociaal zijn heel belangrijk is, vond ikzelf.

Speaker 2: In de fase van dus, zeg maar terug naar bijvoorbeeld het model.

Speaker 2: Ja, ik denk dat we altijd wel structuur hadden, maar het was wel vaak, wel gewoon als je terugkijkt in de verkeerde richting en dat is nu nog wel te zien. Dus als we allebei op een dag gaan we vaker praten en overleggen en denken van: nou, dit is mooi, dit is hoe we het gaan doen en dan gaan we ik maak dan een planning en de andere is dat vaak gewoon laten uitvoeren. Maar dan is het echt wel van oké voor de komende weken. Deze week moet dit af, die week dat, die week dat en zo gaan we dan naartoe. En als, ja, soms halen, we dat helemaal als voor ons gevoel nog in de goede richting gaan. En het kan natuurlijk ook voorkomen dat er wel in één keer zien van oh dit hebben over het hoofd gezien, na twee weken moeten opnieuw overleggen en een nieuwe richting kiezen. Dus ik denk wel dat we redelijk gestructureerd zijn. Alleen het kan natuurlijk nooit. Het gaat nooit zoals gepland en ik denk dat het is.

Speaker 2: Ja.

Speaker 2: Is een beetje abstract? Nee, ik snap wat jebedoelt. Ja, je hebt wij, voor ons is het, je hebt een, misschien een heel algemeen doel. bijna een ideaal of zo. Van die mensen kunnen gewoon een goede kop thee ergens krijgen of op een plek.

Speaker 2: Super top level en daarnaast gewoon van oké, we kiezen nu deze, dit marktsegment want dat lijkt nu het interessant en we gaan het dan nu op deze manier doen. Ik denk dat je dat ook een beetje moet accepteren, dat nooit echt alles zo gaat. Ofzo ja, dan zit je constant bij te sturen, maar wel, zeg maar, nooit het doel uit je oog verliezen.

Speaker 2: Ik denk van het begin van het bedrijf. Dat was voor ons ook wel redelijk snel. Toen werden we VOF in het begin omdat jij gaat toch een uitgave doen en zo en dan is het altijd handig om dat te kunnen aftrekken. Dus eigenlijk een simpele reden om een bedrijf van te maken en dan kun je weer op. Ja, dat is eigenlijk. Onze ouders zijn allebei van beide kanten ook ondernemers, dus daar heb je dan al, ja, vind ik ook wel dingen van meegekregen maar ook als je gewoon start, ja, iemand die meedenkt en ook, ja, allebei toevallig ook met technische kennis, dan kun je heel goed daar ook feedback gaan vragen, dus dat maar ook gewoon hebben meegedaan met dus novel-t start programma en daarna een advance track. En dat was wel echt goed om het idee een beetje te definiëren en op het moment voelde ik dat niet eens zo, maar dat bleek achteraf wel en ook gewoon standaard tools dus, bijvoorbeeld, dan ik weet niet of je bovel-t een beetje kent qua mensen?

Speaker 2: Oké, daar peter langela ken je dan misschien ook, die had een profit/loss cursus gedaan en die gebruik ik eigenlijk nog steeds. Ik heb toevallig vandaag nog elke keer als ik dan de financiële forecast wil maken. We hebben nu gewoon een enorme sheet allerlei parameters kunnen invullen en dan kun je heel goed inschatten van: oké, dit hebben ongeveer nodig op dit punt is onze onze cash precies het slechts en op onze investeringen hebben we dit nodig. En dan kunnen we ook heel mooi, tweaken, van gaan mensen hem kopen of gaan we m leases, en allemaal dat soort dingen, het is eigenlijk door hem. Dus dat is ook wel echt hulp die we hebben gekregen en als coach dus ook van de advanced track dus ron en emiel en dat is vaak een beetje mensen die gewoon expres heel kritisch gaan kijken. Naar je idee een beetje je uit je ideale droomwereldjehalen en gewoon je idee kapot maken. om het gewoon te versterken. Dat is zeker in het begin handig. Nu hebben we er iets minder aan, maar toen was dat heel handig.

Speaker 2: Ja, we proberen, bewust, maar tot nu toe is het fijn dat eigenlijk. Als we bijvoorbeeld op linkedin mensen actief gaan benaderen of mensen bellen, dan komt er vaak toch niet iets uit, terwijl als we gewoon een keer met de machine ergens staan. Dat was vorige week hadden we hem dus in de stad neergezet bij ATAC bij een bedrijf brandstof heet dat en dan kom je in één keer mensen tegen die komen kijken en die zeggen van: ik heb ook een bedrijf. Ik zou het ook wel willen proberen, of iemand die kwam met een event dat we daar aan zouden kunnen meedoen soort pitches event hier, dus ik denk meer van persoonlijk contact dat je daar eigenlijk, als je er gewoon bent op verschillende plekken ineens dat iemand zegt van ik kan je wel helpen. Dat is tot nu toe veel waardevolle geweest dan mensen zelf gaan opvolgen.

Speaker 2: Ja, eigenlijk wel dus, ja, ik werkte natuurlijk eerst een stuk meer bij het andere bedrijf, wat ik ook echt een hele leuke baan vindt, dus dat is nog steeds altijd een beetje moeilijk, vind ik wel. Aan de ene kant in dienst heeft ook voordelen en het is een super leerzaam bedrijf, dus ik wil ontwikkelen me daar eigenlijk meer dan ja, meer op technisch gebied en bij teawall is het meer op breed gebied, dus van alles wat. en allebei heel leuk en dat vind ik moeilijk. Dus ik ben ook iets minder Daar gaan werken, in Almelo en dan merk je dan ook dat dat, ja soms ook ten koste gaat. Een beetje van je productiviteit daar, dat is moeilijk, en financieel, ja natuurlijk ook gewoon, ja, best wel veel geld in het bedrijf gestoken van van ons spaargeld wat je als student op bouwd. Dat is niet heel veel, maar het is wel een groot deel van je van je geld op dat punt.

Speaker 2: En en daarna nu natuurlijk met die top lening hebben we ook, ja, ieder een risico genomen van 12000 erbij. Dus dat dat tikt dan toch wel een beetje aan over de tijd. Maar het gaat ook. Kijk. Als je dat als ik tegen mezelf had gezegd toen ik begon, was ik misschien niet mee gedaan, maar je groeit dan toch mee, dus dan is het ook allemaal wat te relativieren.

Speaker 2: Het zijn, dat zijn wel concessions, maar het voelt. Het is ook wel je eigen bedrijf is, ja, ik weet niet, het is niet echt erg ofzo.

Speaker 2: Precies ja.

Speaker 2: Ja, ben ik wel bewust van, dus ik, ik leef ook heel sober op dit moment, dus ik geef eigenlijk weinig uit aan vrije tijd. Dingen, ja, gewoon heel zuinig van mn geld omgaan gewoon wel toch te blijven sparen, ook al, ja, verdienen je niet heel veel. dus iswel altijd een beetje in mn hoofd plannen om gewoon die 12000 op het punt dat stel het bedrijf zou het niet halen, en dan gaan we failliet en ik zou moeten betalen, terugbetaLEN dat ik het ook gewoon kan. Dus dat, ja, daar ligt, dat ligt al in de planning, zeg maar een beetje. dat houdt je wel bezig, maar het is niet dat ik er wakker van lig of zo dat niet.

Speaker 2: Ja, we zijn dus bezig met DECFI, eigenlijk zijn we er al te lang mee bezig, maar dat komt meer door ons, omdat we op een gegeven moment hebben we gewoon iets grote investering nodig en het is wel heel interessant in het begin. Alleen dat is dan wel een extra investeerder aan boord, dus we hebben dan liever direct aan wat grotere, die gewoon alle alle kosten dekt zeg maar in het begin dat maar één partij hoeft, ja, toch keuzes hoeft te maken en één persoon die die aandelen heeft, dus liefst zo min mogelijk van buitenaf. Externe partij die je te vriend moet houden. Dus het loopt al maanden zouden snel, denk ik, want we zijn in principe zijn we al komen we in aanmerking, alleen we houden het zelf een beetje op een laag pitje en dat weten ze. Dus dat is niet dat geheim, ofzo maar ja.

Speaker 2: Ja, ik denk, het moeilijkste was op een bepaald punt toen eerder... dus even voor de achtergrond is: ja, ik werk bij een wat groter bedrijf, wat volwassener en daarmee ook gewoon wat lochere de organisatie en XXX, die heeft als die gewerk bij een andere start-up in Delft, dus die was eigenlijk alleen maar onder jonge mensen en soms een beetje onervaren, dus daar een beetje minder gestructureerd. Maar die was dus ook heel erg van die eigen. Hij is meer de risico nemer bij ons en ik ben meer over, voet op de rem. Dus die balans is wel goed, maar wel tijd en al een beetje moeilijk gehad met, want hij als er echt van, oké, januari 2021 zeggen we onze banen op en we gaan gewoon fulltime voor teawall. Ja, ook al komt er helemaal nijs binnen en moeten we nog ontwikkelen. Dus zijn nou, argument was en dat begrijp ik ook, je moet gewoon snelheid maken op zich nijs mis mee. Eens, alleen, ik dacht van ja, dan ga je toch kijken naar salariskosten en wat wat kost je jezelf. Nou, en als je uitgaat van een basic en een novelty, dan heb je misschien een ton. Maar ja, als je twee mensen voor een jaar lang laat betalen, is de helft eigenlijk al weg aan de huisbaas en de supermarket. Dus mijn argument was Vooral: laten we gewoon in dienst, een werkgever gewoon die vaste lasten laten dekken, dan houden we nou, die waarde van die lening of die investering gewoon in het bedrijf en dat was wel heel moeilijk, want hij wilde heel graag, bijvoorbeeld voltijd gaan en en ik niet, maar ik wil dat is ook wel het aandeel in het bedrijf en ook de de moeite, gelijk houden. Dus eigenlijk moet ik hem overtuigen om ook te blijven werken, het heeft wat tijd gekost maar uiteindelijk was het wel gelukt. Nou, nu doen we het zo en ik denk dat hij er nu ook wel blij mee is, want hij ziet nu ook wel, dat de kosten laag blijven dus.

Speaker 2: Ja, maar dat hebben we altijd een beetje. Het is vaak wel goed, maar soms ook wel van. Oké, we gaan gewoon wat meer risico nemen, en het gaat ook vaak goed, dus ik moet ook eerlijk zijn. Ja, we houden het een beetje in balans, zeg maar.

Speaker 2: Ja, ik denk dat ik vaak wel misschien meer naar de korte termijn kijk, omdat dat voor mij.. is een lange termijn vaak toch iets te veel dromen nog mmm ja, dus ik ben geneigd om dan toch wel praktisch te kijken van oké: is dit leefbaar als we deze keuze maken, als dat niet lukt?

Speaker 2: we ontwikkelen nu, dus dit jaar tot 2022 hardware en software en dan leveren we dus een basisproducten op wat gewoon werkt. nog niet alle functies zijn dan uitgegeven maar wel dat klanten gewoon het geld waard vindt. Dus dat wil zeggen, we hebben gewoon machines die het goed doen, die stevig zijn gecertificeerd en die ook wel automatisch stellen hebben geïntegreerd. Dus dat wij gewoon voorraad meten en dat we dat tijdig naar zn opsturen dus dat ze niet zelf hieven bij te houden hoeveel thee er is. Maar daar hebben we ook functionaliteit zoals bijvoorbeeld smart adapt noemen we dat en dat is eigenlijk dat de machines zichzelf gaan configureren dus hij gaat kijken van bij dit bedrijf, van ik zie dat deze thee wat minder snel loopt. Dan gaat die in de interface tijdens het wachten gaan die twee alternatieve voorstellen en dan mag de gebruiker Telkens kiezen en na bijvoorbeeld 20, 20 meningen dan bij de volgende levering, dan

wordt de nieuwe geleverd. Eigenlijk ondertussen zorgen dat voor de klant altijd de beste selectie aanwezig is en voor onszelf dat de omloopsnelheid er is. Dus dat was eigenlijk een beetje een win win.

Speaker 2: Ja, ja, ja, dat is precies wat je eigenlijk doet en dus dat was ik, dat is dan voor volgend jaar nog aan het ontwikkelen. En dan, ja, halverwege volgend jaar ook wel echt al die ontwikkeling, de inzet en we zetten voor volgend jaar hebben we gecalculerd 50 machines per half jaar is 100 in totaal. En dan zijn we dus nog niet break-even. Dat komt het jaar daarna, dan willen we naar 100 per half jaar en dan na een half jaar zijn, we ongeveer break even, dan zijn we nog steeds qua cash heel negatief, en dat is dan de periode waarom dus een grotere investeringen nodig hebben, zodat we die die negatieve cash positie kunnen opvangen. En ja, het van moment dat we positief winst maken. Ja, dat gaat dat zich terugverdienden tot aan op een gegeven moment dat ze gewoon cash positief zijn, leningen kunnen terugbetalen dus zo wel en dat is dan, denk ik ook even kijken, dat zei ik over anderhalf jaar eens even ja, en dan zit je, denk ik, daarna tweeëneenhalf jaar al ben je al bijna cash positief, nou, dan is het terugbetalen dus zeg maar vier jaar, dan zitten we echt wel, hebben we echt wel geld op de rekening staan, in theorie.

Speaker 2: Maar na vijf jaar dan zitten we ook wel, volgens mij 400 machines, per half jaar zo berekend en dan dan ben je ook niet eens dat alleen nog Nederland is dat ook wel iets verder.

Speaker 2: Maar dan, ja, dan zou het gewoon echt goed lucratief moeten zijn.

Speaker 2: De belangrijkste daarin vind ik toch wel eh ja, die financial dus die je eigenlijk die profit en los dus daar zit alles in. want we kunnen wel dingen veranderen, maar we moeten uiteindelijk altijd zorgen dat we. Ja, je moet gewoon winst gaan maken en je elke machine moet je gewoon meer opleveren dan het kost en ook een stuk meer, gewoon anders dan lukt het ook niet.

Speaker 2: dus ja, dat moet wel altijd op een gegeven moment. Als het product bestaat, dan moeten we echt wel meer een soort van financieel, financiële drive worden om keuzes te gaan maken. Dus dan is het wel, denk ik, kunnen bijstellen als het kan, ja, maar het moet wel binnen het grotere plaatje passen, ergens.

Speaker 2: Ja, even kijken, wat goede vraag is even te denken waarom dat hebben dat zo is. Moeten we even een concreet voorbeeld bij bedenken, dan mail mee kijken dat toch wel, dan is ja, ik. Ik vind het wel belangrijk dat je misschien persoonlijk ook je moet personen, niet meer geld gaan. Het is toch een stuk stuk geld, vind ik uiteindelijk niet meer geld gaan uitgeven elke maand dan dat er binnenkomt dus qua stres niet goed ook niet voor je performance, maar uiteindelijk, ja, dan loop je ook gewoon in de probleem. Dus om iets goed te kunnen doen, vind ik wel dat je soort van sustainable moet zijn.

Speaker 2: En daar komen er toch vaak heel simpele keuzes als gewoon geld, ja of of of tijd van. Kan ik wel dat minder bij de ene baan gaan werken en een dag meer Teawall. Dat is dat toch heel praktisch. Maar ik geloof van Ja, je moet niet persoonlijk ondertekend gaan leiden. Dan ja, dan wordt het voor niemand beter, hé.

Speaker 2: Ja, ze bestaan, het is we kwamen er achter dat we ook zeker niet de enige zijn van één wisten we al helemaal in het begin, dat is t, bot, Amerikaans en canadees partij. Die maken eigenlijk ook thee machines en dat zijn maar dan de grootte van een koelkast dus echt groot. en dan heb je 18 containers met de verschillende theeën erin en kan de gebruiker via de interface kan ie zelf verhoudingen samenstellen en dan krijg je dat gedoseerd op zich. Een hele mooie gimmick, ik, ik denk dat dat het heel goed doet aan marketing alleen om een goede kop thee zetten is gewoon echt heel moeilijk en zeker een goede blend maken. Dat besteden we uit, want het is gewoon teveel en best wel moeilijk.

Speaker 2: Dus waarschijnlijk door die kop die ze gebruiken, dan krijgt het helemaal niet lekker bij die machine en ook is gewoon die machine heel Lomp en groot. Dus je kan er niet zomaar erbij bijzetten op mn koffie naast een koffiemachine maar dat ga ik eigenlijk te veel in een product zelf dat. Maar dat is dus een concurrent en dan hebben we dus in polen is er één, dus die doen dat ook ongeveer, maar is ook weer een soort van, ja, hoe zou ik zeggen, groot, grote sta machine, niet zo groot is een koelkast, maar redelijk groot, is een soort kartonnen voorkant. Dus het is ook minder gericht op premium er zijn concurrenten laat ik het zo zeggen, je kort maar. Die zijn vaak net op een andere groep gericht, denk ik, en ook een andere locatie, want je hebt ook een bedrijf, in Zwitserland, die zijn echt voor de consumentenmarkt een product. Maar ja, dat is natuurlijk omdat ik mijn eigen producten, heb maar, ik geloof, dat is ook niet in dat product. Dat is dan gewoon een machine, eigenlijk een soort waterkoker waar je dan thee in kan in gaan gooien en dan stel je temperatuur in en dan gaan die water koken met de thee erin. Maar het is dus eigenlijk precies dezelfde moeite en stappen die zouden moeten doen voor een water, koken en een zakje.

Speaker 2: Maar dan met dat je dus tijd is, zo kan instellen een soort er zijn, maar dr. Zijn concurrenten en die houden we een beetje in de gaten, maar ook nie de hele dag naar kijken.

Speaker 2: We weten dat ze bestaan. .

Speaker 2: Nee, hooguit technisch, dat we wel eens een machine uit elkaar halen en gewoon kijken van hoe doen ze het maar toch, heel vaak kijken we gewoon zelf van oké, onzer gebruiken, Op een kantoor met een goede kop thee. Wat is het ideale? Wat is het makkelijkste wat is het fijnst wat ziet er goed uit voor ons als Nederlands volk? Zeg maar wat wat interpreteren als een mooi zo? Dus echt heel erg naar de gebruiker en eigenlijk helemaal niet kijken naar de, naar de andere? Ja, ja, en misschien is dat maakt het ons een beetje naïef, maar ik denk ik ook wel dat je juist dingen anders doet, en dat is wel, dat is wel leuk.

Speaker 2: Ja, ik denk wel dat we heel goed kijken naar uiteindelijk gewoon waarde. Die die die iemand toegevoegd aan een partij. Om te beginnen dan in het geval van stagiaires dat je gewoon zelf heel duidelijk een opdracht voor jezelf ook gaat formuleren en samen even overleggen van heb je hier echt wat aan, maar dat zit er ook, kun je niet verkopen aan aan de hogeschool of universiteit en als dat goed is, wel zo kijken, is die, een beetje communicatief maar vooral ook is, zie je gewoon praktisch. Is tuurlijk, literatuuronderzoek zouden moeten allemaal gedaan worden, maar dan moeten er wel zinvolle dingen uit komen. Dus als we kijken naar het zakje, ik vind het prima de studie te doen op materialen en materialen. Onderzoek, dat kan een hele goede richtlijnen geven. Maar ik vind niet dat we onderzoek moeten gaan doen, naar hoe gebruikers, een bepaalde vorm interpreteert ofzo rond tegen driehoek, dat soort dingen. En iemand moet wel gewoon hands on kunnen zijn van oké, ik ga nu 3D programma starten en ik ga dit aanzetten en ik maak een prototype. Dus ja, ook wel zeker, als kleinbedrijf heb je wel nodig dat mensen in beetje intrinsieke motivatie hebben.

Speaker 2: En dus dat moet gewoon wel waarde opleveren voor beide partijen. Dat vind ik het belangrijkst.

Speaker 2: Nou ja.

Speaker 2: Ja, inderdaad, nu eens dat je diezelfde saxon stagiere en die komt nu wel meer los. Dus dat dat gaat wordt wel beter, maar die wel heel erg, ja, die had heel weinig, dat die zn eigen ideeën of hij durft ze het niet of hij eigenlijk had ze nog niet echt. Maar daar kwam dan heel weinig uit en dat dan koste dat toch meer energie voor ons allebei dan We hadden gedacht dat erbij tot het voor iemand aan het denken, of je hoort dag niks en dan zit iets te doen dat je denkt van hé, maar dit voegt helemaal niks toe, voor ons allebei niet. Dus waarom doe je dit.

Speaker 2: Dus dat is wel wat je, ja, het is niet alleen maar voordelen, zeg, maar een stagiair, werknemer of iets, denk ik.

Speaker 2: Ja, dat stadium moet zeggen. Nu gaat het heel goed, maar dat was in het begin wel best wel lastig.

Speaker 2: Ja.

Speaker 2: Ik zit even te denken. Ik denk over het algemeen: als het nieuws er net is en je hebt niet direct een oplossing, dan zie ik het wel echt als ja, dat is gewoon een tegenvaller. Het gaat niet lukken maar vervolgens al heel snel wel denk ik van oké. Maar hoe kunnen we het? Ja, wat, wat zijn de voordelen of hoe kunnen we na gebruik van maken is misschien te enthousiast, maar in ieder geval, hoe kunnen we er mee omgaan?

Speaker 2: Om toch iets van te maken en dus dan echt brainstormen doen van ja eigenlijk wel op dat gebied en maar ik denk wel dat het

uiteindelijk, denk ik dat al eerder hebt dan XXX, misschien dat ik gewoon op een gegeven moment wel kan zeggen van als ik je niks meer in zie door, de externe factoren, dat ik ook wel kan zeggen van ja, de stekker eruit, want ik, ik ga niet eindeloos iets proberen van ik eigenlijk niet waar ik eigenlijk niet meer in gelooft. ik moet eigenlijk geloven in iets oordat ik volledig ga.

Speaker 2: Ja, dat klopt, ja, het is ook wel vaak een beetje dat je heel bewust voor jezelf moet zijn, ook van die stonden dingen soms. Dat hebben we nu ook afgeleerd er zaterdag probeer te bedenken, oplossing en dan zat één nul werken en had al alle heel duidelijk en de andere kant. En dan gingen we gaan elkaar KNVB te overtuigen zonder echt iets getest hebben. Dus dan zit je gewoon in de lucht discussiëren.

Speaker 2: Altijd wel helemaal vast te eisen, hebben we gezegd van zeker met stagiaires en zouden wij, dat doen we niet meer als we dat merken. Dat is toch gewoon en dan gaan we wel even daarna naar werk, even apart zetten en dan komen er wel uit.

Speaker 2: Dus dat er wel dat je dan je zelf ook van die dingen herkent en dan moet je dat al wel een beetje gaan gaan, manager.

Speaker 2: Volgens mij zeggen over: nou we zelf nadenken over dingen is.

Interview 4:

Speaker 1: Ja ik ben dus Participant D en mijn rol binnen Dit bedrijf is voornamelijk ja, fysiek ontwerp, de fysieke esthetisch ontwerp, dus XXX doet meer densoftware kant van het geheel en elektra down we samen en ik pak meer Dus de fysieke ontwerp van de machine en een beetje, meer richting de hardware. en dan voor de rest pakken we, ja, De business kant pakken we altijd een beetje samen op. Dus dat hebben we voor sommige dingen wel een beetje verdeeld, dus dat ik meer richting de subsidies ga maar voor validatie bijvoorbeeld, hebben we het nu ook zo verdeeld dat ik meer op horeca zit, en XXX meer op kantoor. Dus eigenlijk de bedrijfs Dingen doen we altijd samen en verdelen we het een beetje. Dan kijken we dan gewoon op dat moment hoe we het verdelen, maar wat doorlopend is, is wel dat ik altijd op hardware zit en design, en XXX inderdaad altijd op de software zit.

Speaker 1: Ja, ik heb wel wat, ja zeg, maar mijn familie is veel. Ja, mijn vader is een ondernemer, broer ook dus vanuit daar had ik al wel wat, ja, of wat om me heen. Nee, ik heb toen aan het eind van de middelbare school toe bouwde ik 3D printers vloeistof, 3D printers, die ontwerp ik dan ook zelf en dan ook proberen te verkopen. Dus daar was vooral heel veel leren, maar niet per se dat er heel veel geld uit terecht is gekomen. Maar toen had ik daar een beetje mijn introductie voor echt wat meer die richting ondernemen. Maar dat was nog heel heel basis. Toch wel wat wat dingen van geleerd. toen verder in mn studie, toen heb ik al eerder met XXX of ja, ik ben nog onderdeel van het bestuur geweest van nest, dat heet nu hive, heb ik een half jaar gedaan als extern, daar krijg je het ook een beetje mee. Maar toen was ik ook onderdeel van het programma en toen heb ik samen met XXX toen, zijn we ook dat programma begonnen, als deelnemer nog met een ander idee. Dat was toen voor studenten, dat is eigenlijk, je hebt nu een nieuwe start-up, ook van de UT, dat heet studentsnow ofzo zo iets in die richting, wat gekocht is, door de dochter van Kees Koolen.

Speaker 1: Ja, dat idee hadden we eigenlijk toen en toen zijn we daar, ja, om twee redenen Denk ik mee gestopt. een: we kwamen erachter, ja, we waren echt ontwerpers en of ja, onze achtergrond lag bij industrieel ontwerpen en dat was meer human resource en andere websites bouwen, zeg maar, er is trouwens iets van: ja, dit gaat over de lange termijn niet volhouden want we hebben er niet genoeg passie voor.

Maar ook kwamen we erachter dat tijdens je studie iets beginnen is gewoon heel moeilijk of tenminste. Ik denk zelf dat dat redelijk onmogelijk is eigenlijk om dat echt goed van de grond te krijgen. En ik denk dat je dan of moet stoppen en dat je zoveel vaart hebt dat je denkt van oké, ik kan mijn studie opzij zetten. Helemaal dan, dan heb je natuurlijk ook fulltime aan kan werken, maar iets naast een fulltime studie doen. Ja, dat ja, uit mijn eigen ervaring is dat gewoon heel gebleken dat dat gewoon heel moeilijk omdat echt serieus van de grond te krijgen.

Speaker 1: Ja, ja, ja, ik denk dat dat ook al heel veel van de redenen is warom heel veel van de studenten start-ups niet echt van de grond komen. Ja, omdat je je hebt, gewoon niet echt de tijd dat ervoor en je zit ook nog bezig, met studeren, studentenleven en dat moet je ook eigenlijk helemaal de kant zetten. Ja.

Speaker 1: Ja, ja, dus toen we hebben beiden geen master gedaan en voor mij was dat ook een redelijk bewuste keuze. Wat sowieso industrieel ontwerpen is redelijk praktisch en ik denk niet dat je dat heel academisch moet maken of het kan wel, maar in mijn geval was dat niet mijn interesse. Dus we hebben ook gezegd: oke we doen geen master, ben ik heel kort gaan werken. Toen was het idee om naar china te gaan om daar wat meer in productie te kijken. Dat was het toen uiteindelijk allemaal niet geworden en toen ben ik eigenlijk met dit bedrijf begonnen.

Speaker 1: Ja, het was eigenlijk begonnen, dat ik gewoon een project als hobby wilde. En toen zat ik te denken of, zoals je wel een cocktail kan maken waar je verschillende flessen drank hebt, die dan ronddraaien om zo en een cocktail te maken. Dus dat vond ik gewoon leuk om te doen. En toen schoot het me ineens te binnen van: hé, zou dit niet nice zijn als je dat met thee kan doen en dan dat je. Het idee was toen nog dat je alle ingrediënten, losse ingrediënten hebt en die blend je dan in een machine, totdat het dan in de zak komt, toen was het hele idee ook dat je alleen een zakje ging vullen, dus niet het water of iets iets er bij. toen had ik dat een beetje opgezocht of zo iets al bestond en dat dat bestond nog niet echt, ja, dus wel die teabots dan die het meest leek op dat concept. Maar toen dacht ik dan dat het misschien wel eens interessant kan zijn om dat verder uit te werken ook meer en meer richting de business kant. En toen was ik eigenlijk naar XXX gegaan gewoon van: ja, misschien is het dan interessant om daar mee te starten. En het is eigenlijk van op dat moment was het een beetje ontstaan en toen hebben we volgens mij tot nog heel lang in de avonden gewoon aan gewerkt. Dat zal ook eigenlijk nog vooral heeft geen idee hoe we dat dat ging oppakken. Dus in het begin denk je gewoon heel naïef van ik wist van de top regeling, dus het idee was van oké, we gaan het heel snel een beetje in elkaar zetten, dan gaan we voor de voor die top regeling, dan hebben we wat geld en dan gaan we daarmee bouwen, het hele prototype, de hele machine en dan kunnen we het altijd maken met dat geld. dat was mijn hele naïeve beeld van hoe dat, hoe dat zou gaan. toen waren, we denk ik, naar de start programma van novel-t gegaan. Dan krijg je wel iets meer achtergrond van. Ja, je moet wel eerst je validatie doen en dan krijg je iets meer structuur en hoe je dat dan de business kant ging aanpakken. En dan ga je ook een beetje de eerste berekening doen van wat je nou eigenlijk nodig hebt. En toen kwam je er al heel veel achter. Dat je met die 40000 van de top regeling, niet zo ver gaat komen, vooral als je gewoon fulltime salaries gaat uitkeren ja, dus ja. we hadden het idee langzamerhand een beetje uitgewerkt. Ook heel veel geswitcht van concept, dus eerst dachten we van oké, we we maken.. het was eerst een soort machine, zoals die machine die dan op stations zou komen te staan, alleenstaand en met betaal, integratie, echt een soort vending machine. Toen waren we daarvan afgestapt want ik dacht van ja, het is wel heel moeilijk om die locaties te vinden en zijn er überhaupt zo veel locaties? Omdat te doen. dus dacht ik misschien interessanter om het, het concept wat we nu hebben we eigenlijk te bouwen en gingen we een beetje die kant op. Van Hé, dat is de markt ineens zo groot, want dan kunnen en alle kantoren doen en en nog steeds kunnen we op die stations komen, waar bijvoorbeeld bij de Albert heijn to go staat. Dus toen konden we deze markt vergroten. Dus toen bleek ons dat interessant, toen op één of andere manier, dachten we van nee, misschien moeten we het gewoon voor in de winkels doen, dat was meer om het idee om, dan was de machine supersimpel en ik kon dat heel snel ontwikkelen. Toen hebben we dan een tijdje op dat spoor gezeten maar wel van ja, dat voegt niet zoveel waarde toe. Dus waren eigenlijk weer teruggaan naar het idee, wat wat we nu hebben en toen hebben we daar aan vastgehouden en toen, dat is een beetje langzaam gaan valideren om te kijken of we zo machine zouden kunnen wegzetten en toen hebben we eigenlijk het businessplan zijn we gaan schrijven en toen, ja, toen we dat eigenlijk hadden geschreven, even kijken, wanneer? Ik denk dat we toen al twee dagen in de week daaraan werkten en toen zijn we langzamerhand dus nu zitten we er dan drie dagen in de week aan te werken en hebben we dan de top top regeling, maar zo een langzamerhand gegaan. Eerst nog wat meer businessplan uitwerken en toen zijn we meer van oké. Nu moeten we dan wel kijken of we die machine kunnen bouwen, dus toen hebben we wat meer gefocust op de machine gaan

bouwen, hebben we de business kant iets achterwege gelaten, en uiteindelijk wel dat prototype kunnen realiseren. Dus we wisten van ons zelf ook wel van oké, dat kunnen we dan wel bouwen met de kennis die we die we hebben, om wel redelijk goed een inschatting maken van hoeveel geld we dan nodig hebben. Ja, dus zo zo doende!

Speaker 1: Nou, ik denk dat het misschien nog geeneens zo verschrikkelijk veel onderbouwing achter zat meer dan dat we ineens dacht van ja, ik denk, het grootste punt was dat we eerst dachten van oké, we kunnen, want we waren toen nog heel flexibel, want we hadden nog zo ja, zo aan het begin, ja, we konden elke week ons idee veranderen en dan hoogstens verloren we XXX een week aan werk. Ja, dat is natuurlijk nu heel anders, dus we waren gewoon nog heel erg aan het uitproberen wat wat interessant zou kunnen zijn, en dat zat niet per se heel veel onderbouwing achter omdat we eerst dat helemaal gingen valideren en dat we toen dachten van oh, nee, dat is het toch niet en we toen gingen, wisselen van ineens hadden we dat idee en oh, dat kan ook wel interessant zijn en dan was er altijd wel een idee of een reden waarom dat dan ook misschien beter zou zijn. Dus in het begin was het dus wel van hoe kunnen we de markt vergroten, waar we achter kwamen. Dat was meer gevallen van oh Misschien is dat wel heel moeilijk en toen dacht o voor dit idee, is dat veel makkelijker. Dus het is niet dat we dat gevalideerd hadden. Het was meer van, we dachten dat dat makkelijker was, dus daarom zijn we daarvoor gegaan. Ja, maar ik denk dat in het echt dat ook wel zo is gebleken dus van die vending naar de huidige machine kunnen we ineens een veel grotere markt aansnijden dus dat was de reden eigenlijk om daarvoor te gaan. En dat concept van zakjes vullen in de supermarkt was gewoon super simpel om te maken. Dus dat zouden we dan binnen een paar maanden kunnen gaan maken en dan lanceren en dan kijken hoe het gaat. Alleen toen we met mensen gingen praten, zeiden ze wel van, ja, de vraag van ja, hoeveel waarde creëer je daar, dan mee, en het kost heel veel ruimte in de winkel. Dus ja, er zaten dus wel veel meer haken en ogen aan en, dan lijkt het heel even wat interessanter, maar heb je daar eigenlijk niet goed over nagedacht en dan ga je toch weer in die richting en een uiteindelijk zijn we dan toch weer teruggegaan van nee, we moeten hebben dat dat toch de meeste waarde ging toevoegen en de markt het grootste is.

Speaker 1: ja, ik denk dat, het is wel een goede, ja, wij houden ons er niet heel erg aan vast, want je komt altijd weer nieuwe informatie tegen als je verder komt en dan zie je ineens van hé dan in ons geval was dat ook zo, want in dat businessplan was het idee dat we met operators gingen werken, dus die die plaatsen nu al die koffiemachines op kantoren en was het idee dat wij in hun assortiment kwamen. Dus wij leveren machines en de thee en zakjes aan die operator en en, die plaatsten de machines, die doet het onderhoud en wij doen eigenlijk alleen gewoon die machines bouwen en verzenden dat was toen het idee waar we het businessplan op hadden geschreven. Toen kwamen er eigenlijk achter van door met mensen te praten. we hebben redelijk goed contact met britta die maken water filters en die zit toevallig dan ook weer in ons onderdeel en daar zijn wij ook weer lid van en daar kwamen met iemand in contact en hij heeft eerder bij een van die vending operators gewerkt en hij zat daar in de sales dus terwijl we met hem en zijn collega die ook in de sales zat hadden we erover gepraat. Dat was niet de intentie om daarover te hebben, met elkaar maar via, via eigenlijk van ja, dan wordt je eigenlijk de meest luxe premie machine in hun assortiment en waarschijnlijk zijn de marges dan gewoon veel kleiner. Maar ze hebben ook hun eigen thee, waar ze de meeste marge op hebben. Dus dan kunnen ze ineens jouw machine gebruiken om hun eigen thee te verkopen door te zeggen van hé, we hebben dit hele mooie, deze hele mooie thee optie later vindt die klant het helemaal mooi. En dan, dit is de prijs, daar schrikken ze dan van. En dan hebben ze ook hun eigen thee en dat is voor hun ook nog beter, want daar zit de meeste marge op. Dus ja, toen, ja, met die realisatie van oké, dat kan natuurlijk ook gebeuren en toen waren we bezig, gaan we kijken van oké, zou je dan niet ook zelf de machine in de markt kunnen zetten, eigenlijk nu anders valideren van wat als we gewoon alles zelf doen? Dus dat we gewoon direct de machines bij de klant plaatsen. Alleen ik kom we weer een aantal vraagstukken daarboven van: ja, willen ze nog een leverancier voor de thee erbij, naast de koffie en want die hebben ze vaak al, die kan ook thee leveren. Dus ja, zitten ze daar op te wachten en kunnen wij wel? Als we dat zelf allemaal gaan doen, dan kunnen we dan wel de aantallen maken, die we nodig hebben, ja, om natuurlijk in business te blijven. Dus dat zijn we nu echt aan het valideren alleen weten we nog niet echt de uitkomst van ja, we zien wel veel positieve reacties en we hebben dan de eerste machines kunnen verkopen. Alleen, ja, het kan ook zijn dat uit deze validatie komt van oké. We kunnen toch niet genoeg machines op deze manier wegzetten en dat we dan toch misschien meer moeten kijken naar de operators om, om wel dat je makkelijker aantallen kan maken, dus ja, nu proberen dat wel echt de testen en wat we dus eerst nooit deden. Echt de test van oké, wat, ja, wat gaan we aanpakken? Wat is dan De uitkomst? Ja, dat we op die manier wat structurele kunnen valideren.

Speaker 1: Nee, ja, aan het begin wel, aan het begin waren we het met iedereen aan het delen en dan kom je wel eens verder en dan wordt je dr. wat Beschermeren overder, want dan gaat er wel wat meer tijd in zitten en dan hoor je ook verhalen van mensen. Kijk er zijn twee typen mensen mensen. Wel, ja, nee, delen met iedereen en andere mensen zegt van nee, deel het met helemaal niemand. voor beide is wel iets te zeggen. Alleen het gebeurt ook wel gewoon dat. Ja, de realiteit is vaak ook dat het wel als je heel veel deelt en het komt bij de verkeerde terecht. Bijvoorbeeld, onze machine is iets wat we niet gaan patenteren wat gewoon niet interessant voor ons is. Dus het kan nagemaakt worden en voor een grootbedrijf wat alle resources al heeft, kunnen ze het nog best snel doen ook en dat is gewoon voor ons wel gevaar. Dus proberen we wel, enigszins, Passen we daarmee op. Dus we gaan niet nu ook al met al die vending operators in gesprek en we hebben nu sinds kort dan de website live en dat is puur om de pilot te regelen. Maar we zijn nu ook al in een redelijk ver stadium. want we hebben al een machine, die werkt in principe en we moeten nu alleen nog een stapje richting productie maken en nu redelijk snel dan naar de markt. Dus het is altijd een beetje een afweging, denk ik, dus we waren aan het begin wel veel aan het delen. toen zijn we er iets minder mee geworden. En nu gaat het wel iets meer delen, omdat het nu voor ons ook nut heeft want we moeten ook pre-orders hebben. Dus ja, dan moet je toch wel iets iets gaan doen.

Speaker 1: Dus ja, wisselend een beetje, maar ik denk dat het altijd een beetje een afweging is. Dus ik zou nooit zeggen van ja, goh goo! het gewoon online de wereld in aan iedereen. Ja ligt er een beetje aan. Het kan, ook omdat je, als we toch weer patenteren en je hebt het al de wereld ingeslingerd en dan kan het soms gewoon afvallen als je een patent hebt die helemaal niet meer werkt en het helemaal niet meer kan. Dus ja, ja moet er denk ik met hardware dingen altijd wel een beetje mee oppassen.

Speaker 1: persoonlijk heb ik mijn twijfels bij de patenten. Vooral voor zoets wat wij hebben, want je moet namelijk wel echt een sterk patent hebben. Want ja, het is ook zo, dat wist ik is ook niet. Maar als je een patent hebt, dan moet je nog steeds bewijzen, al is toegelaten en iemand start een rechtszaak bijvoorbeeld, of wij starten een rechtszaak, dan moet je altijd nog toch nog bewijzen dat jouw patent rechtsgeldig is. Dus het is niet zo dat als je, als je een patent hebt, dat je zomaar iedereen kan aanklagen dat je denkt die inbreuk maakt of dat je weet die inbreuk maakt. Het kan namelijk zo zijn dat die andere partijen gaan bewijzen dat een patent nooit had toegelaten mogen zijn. Wij hebben toevallig laatst gezien dat we ineens een patent zagen, dat toevallig ons stagiaire had gevonden van andere thee machine, die hadden we er nooit gevonden. Maar die zit ergens in Amerika en zijn al heel lang bezig, maar die hebben wel een patent op het doceren van thee en kennis in het wegen daarvan. En dat is eigenlijk wat wij ook doen. alleen hun patent, wij dachten van: shit, hoe gaan we dat doen? Want zij hebben dus dat patent en toen hebben we er ook wat meer naar gekeken, maar alleen met een generiek proces, want zij doen, dat wordt ook in zoveel andere dingen toegepast. Dus als we het redelijk makkelijk kunnen ontkrachten door te zeggen van ja, dit had nooit toegelaten mogen worden, want dit was al voordat zij dat patent hadden, werd het al in die machines toegepast. Dus het is niet geldig. Ja, zelf zou ik het niet zomaar doen, het is alleen omdat investeerders het dan wel interessanter vinden. Alleen, ja, ik denk dat altijd, ja, het kan heel interessant zijn voor ons, maar met onze machines niet, want daar kunnen we altijd toch wel een beetje omheen. Dus ik vind dat het geld niet waard te doen. Het is alleen misschien als ineens heel veel investeerders moeilijk doen van ja, oké, we willen wel echt, de partij is veel geïntresserder als jullie een patent hebben, dat we dan kunnen overwegen.

Speaker 1: Ja, dan zie je dat nog, het start programma. Toen daarna zijn we, kun je dan doorstromen naar het advanced track en krijg je twee mentoren toegewezen persoonlijk vind ik niet dat wij heel veel aan hem hebben gehad.

Speaker 1: Dat is een beetje het probleem Volgens mij. Er zitten zo veel van die 'claimed' business gisten en ja, nu ben ik wel van ja, misschien ook gewoon stoppen ermee. Er is wel zoveel advies wel beschikbaar. Alleen, je moet wel echt luisteren naar de mensen die echt ervaring hebben met zoiets zeg maar want bijvoorbeeld hun Emiel heeft dan een beetje achtergrond in productontwikkeling maar ja, ze hebben voor een product als ons hebben ze eigenlijk ook geen idee hoe ze dat zouden moeten aanpakken. En dan is het alleen maar doorverwijzen naar bedrijven die dat wel hebben. Daar zijn we helemaal niet in geïnteresseerd. Want ja, ik wil juist meer. Het interessant is dat zij advies kunnen leveren uit ervaring en als ik naar een bedrijf ja ga om bijvoorbeeld een marketingcampagne te doen dan snap ik er nog steeds niks van. Hoe je dat dan echt moet doen. Ik wil juist advies. Dat ik het zelf kan begrijpen en dan uitbesteden of niet, of dat ik het zelf doe. Dat is dan een andere keuze. Maar je moet het in ieder geval denk ik, gewoon goed begrijpen hoe jij je product in de markt gaat zetten. Bijvoorbeeld, ja, zij hebben die ervaring niet. Dus als we nu nog een keer iets van een mentor zoeken, dan wil ik wel of ik denk dat dat ook voor ons heel interessant kan zijn. Alleen dan zoeken we wel echt iemand met ervaring van oké, we hebben al eerder hardware producten ontwikkeld en in de markt succesvol in de markt heeft gezet, en het liefst ook in onze richting, want je hebt dan wel wat aan het advies. Maar ja, er zijn zoveel mensen die wel wat lullen omdat ze denken dat ze er verstand van hebben, en daar moest je denk vooral niet naar luisteren, want het is vaak slecht advies. Ja, dus ja, daar moet je een beetje mee oppassen.

Speaker 1: Nee, denk dat wel redelijk bewust, kijk zeker, nu in die validatie dan zijn we gewoon heel specifiek klantsegment aan het af gaan, dan kijken van hé, welke instantie zit er bijvoorbeeld achter, was bijvoorbeeld bezig met , tankshops nu, want we zagen ineens van vooral dat oké, ik ben dus voor horeca, met name doe ik de validatie en horeca is natuurlijk nu gewoon moeilijk. Dus we proberen in contact te komen met. Nou ik heb een aantal contacten gehad bij restaurants, maar dat is toch moeilijk, omdat ze daar gewoon minder waarde toevoegen. Dus nu zitten we meer richting natuurlijk wel bedrijven, en catering te kijken. En dan krijg je gewoon om een voorbeeld van tankshops te geven, want we zoeken daar heel specifiek op blijkt het dan een branche te zijn die specifiek de tankshops en andere food afdelingen doet en die wordt dan weer vertegenwoordigd door een horeca, ontwikkel club zeg maar die die eigenlijk concepten maakt voor horeca en daar is dan in Duitsland één iemand verantwoordelijk voor. Voor, specifiek die tankshops zelfs. Dus dan kon ik in contact met die specifiek, omdat ik weet dat we dan bij de goede waarschijnlijk uitkomen. Dus we doen dat wel allemaal redelijk specifiek om te kijken van ja, eerst wel moeite te steken en dat als we een goede persoon hebben niet dat je gewoon allemaal losse, losse flodders. Dat zijn we nog aan het ontdekken, hoor, want ja, met name, we zijn heel erg begonnen met heel veel linkedin mensen stalken alleen, ja, daar komt gewoon zo Weinig terug, dus nu kijk ik gewoon van wie moeten we hebben en dan ga ik direct bellen en vragen naar die persoon en dan kom je vaak wel in contact en dan ben je, ja, dat gaat veel makkelijker.

Speaker 1: Geld, maar ik hecht zelf niet heel veel waarde aan geld, dus de investering die we doen. Ja, daar heb ik niet zoveel problemen mee. Dus met name eigenlijk de tijd die je investeert alleen, ja, ik zie dat sowieso niet als een risico, want ik denk, stel, wel, Dit bedrijf zou niet lukken en hebben we nog steeds zo enorm veel geleerd. Dus ik denk hoe dan ook is: kom je uit als een winnaar. Dat klinkt misschien een beetje, het klinkt een beetje raar, maar ik denk dat eigenlijk niet wat te verliezen hebt op dat gebied, dus vooral om tijd en geld in te steken Heb ik niet zoveel problemen mee. Dat vind ik alleen maar leuk eigenlijk of ik er echt iets voor moet hebben opgegeven ja, je levert natuurlijk veel tijd in. Dus jij, het is nu wel zo dat dat ik doordeweeks ben ik gewoon vooral bezig met Dit bedrijf en dan in het weekend hou ik dan deze vrij om dan met vrienden af te spreken. Maar merendeel dus dat heb ik misschien een beetje op ingeleverd dat je, ja, wat minder vrij bent. Maar dat is natuurlijk altijd een beetje keuze aan jzelf. Als je die avonden gaat besteden zodat je zegt voor mij, ja, ik besteed er niet elke avond aan zo is het ook weer niet, maar ja, daar lever je dan iets in. Maar ik heb niet het gevoel dat ik heel veel hebben ingeleverd, meer omdat ik dit ook. Ik heb wel Heel veel passie voor, dus het is mijn hobby zeg maar dus het is mijn hobby en mn werk en en de onderneming zeg maar dus ja.

Speaker 1: Ja, nou ja, dit is wisselend, bijvoorbeeld nu voor de ontwikkeling, want dat zijn ook keuzes waar wij ons nu denk ik wel vooral ook mee bezighouden dus ik denk eigenlijk dat we een beetje twee grote keuzes hebben, denk ik, op dit moment van kijken hoe we het in de markt gaan zetten. Dus wat we nu aan het valideren zijn dat het zelf doen, of dat we dan toch richting vending operators gaan, bijvoorbeeld, en dan proberen dus wel echt met validatie dan te onderbouwen alleen, we gaan niet, want ja, we hebben natuurlijk zelf dit project. Dus je kunt niet in den treure helemaal bij doorgaan dat er echt.. van ik kijk nooit 100 procent zeker worden, dat als je die richting opgaat dat het dan een succes wordt of zo. Dus dat dus ik, ja, we proberen dat wel, ik sta er gewoon achter. Als je iets denkt van oké, dit is een goede richting, dan ga je die kant op. Gaat het niet dan? Ja, ik denk dat het niet beide in ons zit, dat we dat helemaal alles 100 procent gaan door berekenen en alle mogelijke opties zien. En we proberen wel, het enigszins onderbouwd te doen, maar dan gaan we wel gewoon die kant op. en dan de andere keuzes, denk ik, in ontwikkeling, Of er nu de kiezer, zoals bijvoorbeeld één dingetje is de software, dat kunnen we op twee manieren doen, zoals we het nu al hebben gedaan, wat prima werk, maar niet helemaal optimaal is. Maar ik kan dat wel heel snel zelf programmeren of we gaan het doen zoals het wel helemaal optimaal is. Maar dan moet XXX dus een nieuwe dingen leren en dat kost tijd en dan hebben we waarschijnlijk toch nog een extra programmeur nodig. En is er ook wel ineens veel meer geld nodig, dus dat is ook andere keuze. Wat dan nu een beetje een afweging is van ja, oké, gaat we dat dan doen wat net niet helemaal optimaal is. Maar dat kun je misschien later dan wel doen als gewoon een update bijvoorbeeld, maar dan kun je wel ineens veel sneller naar de markt. Of gaan we dan nu wel zeggen van nee, want kijk, als je problemen krijgt, als je eenmaal geïntroduceerd bent, ja, dat wil je niet, dus je wilt, je wil het wel echt goed doen als je, als je gaat introduceren dat dat, ja, dat alles wat hebt je loopt. Maar ja, als er problemen zijn, met de machines, ja, dat kan zoveel tijd gaan kosten en het is de vraag, of we dat überhaupt dan überhaupt wel hebben. Dus dat is een beetje een afweging en ik denk dat we dat ook voor de hardware hadden we ook zoiets want we eerst was het idee van oké, we gaan het helemaal zo maken, zoals we helemaal ja, ideaal zouden willen. Dus dan gaan er helemaal ontwerperen, alsof het echt perfect is. Alleen dat betekent wel dat je al die onderdelen zelf moet gaan maken. Dus dan moet je heel erg investeren in matrijzen en dat kost gewoon veel. Voor zon machine zou je dan alleen al drie ton Aan matrijzen kwijt zijn om alleen naar productie te gaan, dus dan heb je die nog geen machine in de markt en moet je toch wel drie ton gaan meebedalen aan matrijzen en vervolgens kom je erachter van het product loopt gewoon heel slecht. En dan, ja, dan ben je dus al veel geld kwijt en daar hebben we al wel de keuze gemaakt. we hebben nu de keuze gemaakt van we gaan dat zelf. We gaan gewoon onderdelen aanpassen, dus daar ben ik ook gewoon standaardonderdelen gaan kopen, en die pas ik aan aan onze eisen en dan kun je er wel, dan hoeft niet al het geld aan die matrijzen te besteden. Het ziet er heel iets minder mooi uit, en is niet helemaal ideaal zoals ze willen. Maar het is wel goed genoeg dat we de markt op kunnen. En dan is dus al die investering niet nodig. En bepaalde onderdelen die in de machines zijn, die niet echt zichtbaar zijn, kun je dan gewoon 3d printen. Nou, dat scheelt ook enorm in de kosten, want het kan ook dan al een matrijs schelen en hoe we het nu dan gaan doen, denk ik, dan hebben geen enkele matrijs waarschijnlijk nodig. En dan is het zodra we zien van: oké, ja, het gaat nu steeds sneller en sneller en sneller met. En we moeten de productie opschalen ja, dan gaan we dus wel zelf die onderdelen maken, maar dat dat is al veel, verder natuurlijk in het proces.

Speaker 1: Ja, ja, ik denk dat we wel eens van een groot plan hebben we de liggen. Alleen wat we ook hebben gezien, je kan heel veel tijd besteden aan zon heel heel plan uit te werken en vervolgens ga je toch, je komt er telkens achter, dus weer nieuwe informatie en dan ga je dat plan toch weer helemaal aanpassen. Dus het is gewoon zonde van je tijd om een heel plan te schrijven met het idee van ja, hoe meer informatie je krijgt is er een grotere kans Waarschijnlijk dat we toch weer gaan veranderen. Wij hebben wel globale plannen hoe we het gaan doen. en dan kijk je gewoon stap voor stap hoe je, precies die stappen aanpakt. Maar het kan er altijd weer dus veranderen tijdens het proces. Dus we zijn niet van dat we dan weer helemaal ja, exact gaan uitwerken omdat het gewoon nog toch zo kan veranderen. We houden ons daar liever van: ja, flexibel in, want dat moet je denk wel zijn en dan heb je dus niet het verlies van tijd. Als als het toch anders moet, dan zou ik het vervelend vinden. Als je zelf het hele plan hebt, dan heb je ook veel grotere kans als je daar echt aan vast wilt blijven houden

de wordt. Maar ik denk dus juist dus juist belangrijk, om veel flexibeler daarin te zijn. ik kan me ook voorstellen dat we bijvoorbeeld bij deze validatie achterkomen dat misschien het hele concept van dit bedrijf, an sich wat wij hebben bedacht, dat dat misschien helemaal, dat er toch niet genoeg vraag voor is, bijvoorbeeld omdat we dan toch weer moeten aanpassen. Dus ik ga me er dan niet helemaal aan vast klampen zegmaar dus ik ben nog redelijk flexibel in ik denk XXX is daar iets minder flexibel in. Ja, ik kan een hele andere richting opgaan en dan maakt het nu niet meer zo veel uit dat die oude richting de een stukje verloren gaat en dalen. Je houdt er iets minder aan vast, denk ik maar.

Speaker 1: Ik denk, dat is wel belangrijk en reflectie flexibiliteit te hebben.

Speaker 1: Ja, ja, nee, zoals ik al een beetje zei, want we hebben al die situaties gehad dat we als het shit gaat, dat gaat helemaal niet werken. Dan meestal. Wat ik dan bij mezelf doe is dat je dan eerst denkt: één dag van, ja, dit is gewoon kut de en daarna wordt ik juist meer , dan kom ik op de meeste ideeën eigenlijk weer op de meeste nieuwe ideeën. En dan zie je ineens van: hé, dit zijn er eigenlijk veel meer richtingen dan eigenlijk dat je eerst dacht dat mogelijk was. Dus ja, meestal komen er dan juist weer heel veel nieuwe ideeën uit. Dus ja, en dat weet ik dan wel voor mezelf. En dan op een gegeven moment kom je dan juist op nieuwe ideeën. En dan zie je dan deze nieuwe kansen, die je eerst niet zag. Meestal in zon moment, komt er vaak meer positieve dingen uit dan en dan negatief.

Speaker 1: Ja, We hebben dan denk ik, twee, concurrenten op dit moment maar ze zitten alle twee. Of een zit in Canada een in Amerika? Dat zijn de meest directe concurrenten alleen. Ja, ik denk wel dat zodra we het lanceren gaan er ook wel een concurrent komen, dan dat weet ik nog redelijk zeker. er zijn denk ik twee manier om het te doen, of gewoon meer innoveren Of een ander product richting een ander producten te gaan. En , ga dan nog weer wat anders beginnen. Het is niet per se een heel ander bedrijf, maar gewoon een ander - Weer een nieuw product ontwikkelen is. Dus zo zit ik daar een beetje in. We houden het zeker wel in de gaten maar niet dat ik elke dag check ofzo of er iets nieuws is gekomen.

Speaker 1: Ja ik ben meer bezig met wat wij kunnen. We zijn begonnen met kijken naar de trends die we zagen. We begonnen met het idee en toen was ook de trend dat thee bijvoorbeeld steeds populairder wordt. Toen dus, was de stijging van het thee markt tien procent jaarlijks en was vooral interessant dat jongeren steeds meer naar thee neigen dus je zag dat koffie was eigenlijk boven ons generaties dominant en nu zie je ineens dat thee veel dominanter wordt. Dat waren dan trend die interessant waren voor ons en later zijn dan nu veel, meer dan als je kijkt naar machine trends van en iedereen wil tegenwoordig een app, dat vinden ze. Maar dat zijn eigenlijk altijd mensen die dr geen reet van begrijpen. Dus daar doen we dan nog niks mee, maar wel een trend van. Dat is wat we nu dan ook willen integreren is een automatische reordering doen. En ik denk, dat is gewoon iets wat nu speelt en dat is ook gewoon interessant voor ons, want dan hoeven we geen webshop te bouwen. En dan kunnen we gewoon thee automatisch steeds sturen. En dat heeft ook, als we dat doen, kunnen ze ook niet zo makkelijk hun eigen thee erin gooien want wij sturen die Thee toch al op. Dus dat was ook gewoon interessant op een andere manier voor ons. maar het is ook een beetje kijken naar wat wij kunnen dus: Elk idee, wat we hebben, kijken we ook wel eerst of we dat halen met wat we nu kunnen doen met ons team, wat dan voornamelijk wel een afweging is, ook van wat we kunnen.

Interview 5:

Speaker 2: Dus ik ben Participant E, een van de co-founders van XXX vanaf het begin, dat XXX eigenlijk kwam, dus mijn cofounder kwam met het idee: terwijl hij aan het werk was Bij catawiki. Toen ging ik studeren aan de universiteit Twente, in hetzelfde studentenhuis maar we waren al vrienden sinds de brugklas eigenlijk toen hij, een maandje bezig was met ze idee in zn hoofd en een beetje begonnen was met bouwen vroeg die mij om hulp en daar deed ik design en operations eigenlijk. Als het niet programmeren was, ja, ja.

Speaker 2: Ja, van alles en nog wat. we hebben helemaal niet echt een duidelijker titel voor elkaar gegeven. We zijn eigenlijk nu eigenlijk nemen we allebei taak van de CEO op, dus ik ben nog steeds verantwoordelijk voor eigenlijk operations en en projectmanagement binnen het bedrijf eigenlijk. Dus ik ben eigenlijk een vliegende keep. Ik wil waar niks is, ja.

Speaker 2: Er zijn het idee in zijn aan begonnen in 2016. Wij hebben ons product gereleased zeg maar dus voor het eerst live gezet. In april 2017 en volgens mij mei 2017, hebben we ook onze VOF ingeschreven.

Speaker 2: Ja, we hebben nu volgens mij de werkte 17 en er beginnen er nog een paar mensen bij te komen. We zijn volgens mij nu 21 mensen. We hebben twee investeringsronde opgehaald, dus series C en een series A. Maar ik zou zeggen dat we nog voor volledig product market fit zitten. Een lastige discussie daarin. Dus we zijn er nog niet. Nog lang niet genoeg spannende dingen, maar de eerste grote afval ronde, zeg maar waar heel veel start-ups blijven steken, dr zijn we voorbij.

Speaker 2: Dit is echt mijn eerste de onderneming, Ja, .

Speaker 1: Een beetje op gang te brengen, keer misschien uitleggen, je hebt, je bent er al een beetje, ook gewoon normaal hoe de start-up is begonnen. Dus hoe ben je op het idee gekomen als jouw, jouw compliant we zijn nu op het idee gekomen.

Speaker 2: Ja, dus XXX, is begonnen als een idee eigenlijk door iemand die werkte bij Catawiki en het was lastig eigenlijk wat daar werkte hij, aan de website voor een deel, hij ging op vakantie en de collegas zaten met vragen, dus vroegen ze van: hoe kan dat? Toen kwam hij met het idee en wat grappig was Is dat hij eigenlijk gewoon gigantisch lijstje aan ideeën had en die schreef die elke keer op. En dan is het van oké, ik ga er later, ga ik dit bouwen en dan kun je gewoon welke ideeën ik allemaal heb bedacht. En dan dan begin ik gewoon met de gene waarvan ik denk dat het meest belovende is. En dan zien we het dan wel. leuk om te weten: is dat hij en ik elkaar kennen, vanuit de brugklas en dat we eigenlijk vanaf ik denk dat het derde klas projectjes samen delen, als in het bouwen en een game maken, dat we daar eigenlijk altijd wel een beetje een de vision of Labour hadden, ik design meer deed en die zich meer gespecialiseerd in programmeren. Ja, en en daar hebben we ook al op de middelbare school MNO gedaan cursus boekhouding erbij gedaan. Dus het was altijd wel een beetje gek van oké, hoe kunnen we een start-up doen en iets cools doen? Want ja, natuurlijk het boek van Steve jobs gelezen de classics, dat ik zojuist had van nou, dat is wel vet als dat kan! Ja, dus nou ja, op die manier dus eigenlijk net begonnen met studeren, computer, science en toen begon ik eigenlijk met wat voor projectje zal ik gaan maken, en toen eigenlijk dat idee dus achterkwam van oké, dit kunnen we ook daadwerkelijk een beetje bouwen. Toen had hij mij gevraagd of ik wilde helpen daarin, zo zijn we een beetje gaan kijken van oké, hoe gaan we het opbouwen? Goed om te weten is dat eigenlijk de eerste commitment dus dat we echt zeggen van oké, we beginnen nu aan het traject.

Hebben we een beetje nagedacht over wat we willen. We gaan nu kijken of we iets kunnen bouwen. Dat was in december, ja, eind december ongeveer 2016. Toen hebben we eigenlijk ook voor ons zelf gezegd: oké, april moeten het eruit. Moeten we een mvp hebben, want we hebben vaak een project gedaan en die waren supermooi alleen het komt nooit echt tot een release, we waren heel lang aan het, van oké. Dit traject moet, dit wordt echt een super Project. We gaan het nog mooier maken, gaan nog mooier maken maar dan uiteindelijk niet releases door één of andere reden. Dus wat wij ook doen gaan we hem snel releasen in alle in de spurs van de mvp. En zo doen we dat gewoon. Dus zo zijn we eigenlijk vanaf het begin van XXX, zoals ook daar was in het begin, het idee is heel anders dan dat we nu hebben. Ook daar was het al een supergroot idee. We gaan naar de industrie, revolutionaire. En toen was het van oké. We hebben drie maanden nu verspilt of gebouwd en onze visie is nog ver weg. Wat kunnen we niet, maar dan nog wel af maken? Snel zodat we in april tenminste iets hebben om te delen? Ja.

Speaker 2: Ja.

Speaker 2: Het is wel leuk, want nu zijn we dus die zelfde ideen. Nu komen eigenlijk dingen tegen, ook als het echt vet is, dan we dat doen dat en dan van ja, daar hebben we eerder over nagedacht, eigenlijk helemaal in het begin, dus dat is wel vet. Maar nu kunnen we er daadwerkelijk iets mee, we hebben nu ook de lessen geleerd in het begin, dat we het heel anders moeten structureren om toch een beetje

hetzelfde doel te krijgen. Ja, en dat is dat is super interessant. Dus eigenlijk wat wel interessant is, dat wij allebei een start up wilde hebben, eigenlijk wel en dat we ook dacht van XXX kan dat zijn, en dat we hebben meegedaan aan de allereerste editie van de UTchallenge, en daar heb je een sessie waar je met verschillende bedrijven uit de regio je idee kan pitchen en zo. En toen hadden met twee bedrijven gepraat en die zeiden van: ja, we zien hier geen waarde in. Dat is voor ons is van oké, nou, geen start-up I guess, maar dan doen we het wel gewoon als een projectje. want Wij vinden dat wel tof dus dan maken we het wel af. En dan kijken we wel wat eruit komt. Ja, daaruit geleerd, nooit sample size van twee nemen en helemaal niet van een random doelgroep waar je toevallig mee praten.

Speaker 2: Een beetje van beide dus wel eigenlijk we willen, allebei wel een start-up doen, maar ja, en dan ga je een beetje onderzoek doen, wat de houdt dat in en dan heb je natuurlijk allemaal mooie artikelen daarover die zeggen van: ja, je bent het meest succesvol met een start-up als je 40 bent, want dan heb je werk ervaring, daar heb je natuurlijk een netwerk, dan komt het allemaal goed. dus wij, oké, nou, dan moeten we eerst gewoon iets supercools maken en als dat een start-up kan worden, dan is dat super tof maar ja, we doen het om te leren, als er geld is, is het helemaal mooi. Dus we hadden wel Het idee van dit kan een start-up worden, en wel een beetje bijgesteld naar oké, dit is een project toen we de eerste feedback hadden, dan raak je een beetje gedemotiveerd, dus dan doen we het puur voor het product, want die is wel tof. Dus is het een beetje een side project gebleven en ik denk dat wij daar uiteindelijk heel veel nuttige dingen uit hebben gehaald. Je leert daar gewoon heel veel van samen. Daar hebben wij nog steeds heel veel aan.

Speaker 2: Het zou kunnen, hoor.

Speaker 2: Ik ga, ja, ik er is in.

Speaker 2: Mmm dan ga ik er nog een keer proberen.

Speaker 2: Ja, ehm ja, dat is een lastige vraag en ik heb er geen super duidelijk antwoord op en ik denk dat we een beetje genuanceerd waren, want we hadden, allebei wel een ruig idee van. Dit is wat we zien als visie, maar dat is best wel vaag en dat is en vaak wel eens ook vaag, dat je bijna alles kan doen. Dus het is heel erg gedreven van oké wat we hebben nu, wat kunnen we nu doen? Wat kunnen we wat voor effect gaan zien in de komende maand? Twee maanden, dus best wel korte termijndenken, maar wel een beetje kijken van oké, kunnen we dat een beetje bijstellen liggen we dan nog een beetje in lijn daarmee, of ik gaan we echt helemaal de andere kant op. Ja, ja, het is en ik denk voor ons is het heel erg belangrijk om te zien van we konden het product nooit bedenken hoe het nu is eigenlijk. Het is eigenlijk telkens je maakt een keuze en dan kijk je wat er allemaal mogelijk is en dan op die basis, dan komt er een keuze bij die je daarvoor nooit had kunnen bedenken, dan op voor en zo krijg je op een gegeven moment ja en beslissingen dat je opties ziet die je normaal niet had gezien en als je dan plan van tevoren had gemaakt, waarschijnlijk heel ergens anders uitgekomen ja, precies.

Speaker 2: Nou wel businessplannen geschreven, ook omdat je met zo'n challenge bezig bent, want iedereen wil graag het businessplan lezen. Dus een canvas gemaakt, kort plannetje geschreven. En eigenlijk, dat is een hele goede, goed iets, want je wordt geforceerd om kritisch na te denken. Maar eigenlijk de eerst was een maand of een paar weken later weer uit het raam. want het werkte niet. Dus ik denk dat het supernuttig is om altijd gedwongen te worden om alle kanten te bekijken, want daardoor kom je ook op nieuwe ideeën. Maar je moet niet een plan volgen omdat je dat plan hebt gemaakt. Kijken van kijk, het doel is om succesvol te worden en als het plan niet meer voldoet en dat doel slecht plan en nieuw plan maken, ja.

Speaker 2: We hebben het eigenlijk wel met zoveel mogelijk mensen gedeeld en dit is ook al best wel moeilijk, want ik was daar meer beschervend in dat mijn partner. Leuk om te weten is dat een deel van XXX zijn, eigenlijk de frontend is opensource, hij was daar heel erg voor en ik was daar eigenlijk in het begin heel erg tegen, omdat ik zoets had van shit we geven heel veel weg gaan we straks, of kunnen we nog wel geld verdienen als we willen? ehm nou niet alles, was opensource dus Dat viel reuze mee. Het was ook een supergoede beslissing achteraf, want daardoor kregen we heel veel feedback van mensen en heel veel mensen. Die entoustaat worden van woah, jullie hebben het zo slim opgebouwd. Dit is hoe ik eraan denken. Mensen willen heel graag helpen, mee en zo. Maar ja, dat is natuurlijk wel lastig, maar daar hebben we allebei het voordeel dat ons product echt heel technisch was en dat wij achteraf gezien heel veel geluk hadden met onze timing. We waren toen de eerste die online die programmeren in de cloud wilde doen. Er is een Nederlands bedrijf could9 bijvoorbeeld. die is uiteindelijk ook verkocht aan amazon maar er zijn ook heel veel vergelijkbare bedrijven geweest, dus vijf jaar terug of zo of tien jaar terug, dan die gewoon allemaal failliet zijn gegaan, en moeten stoppen. En nu komt het eigenlijk. De combinatie van waar de de technologie was en hoe mensen hun mindset was veranderd, kan eigenlijk supergoed samen. Dan kun je. Zeggen: ja, dat is echt een ziek masterplan of je kan zeggen, dat is best wel heel geluk hebben en voor mij was het heel geluk hebben, maar het was ook heel veel dat we bezig waren en toen leerde we dat er bedrijven waren geweest die bijna hetzelfde geprobeerd hadden geprobeerd, en allemaal gefaalt, terwijl we aan het project bezig waren. Ja, dus toen was het eigenlijk zoets van oké als. Het is best wel goed om zoveel mogelijk mensen te vragen, naar input om te kijken en dus van te leren. En die mensen stuurden ons is ook eigenlijk toen naar die bedrijven. Oh dit is ook cool, dat heb ik eerder gezien. Dit moet hier naar kijken. Dan blijkt: de website is al twee jaar niet meer update, er staat, en post van wij zijn gestopt.

Speaker 2: Ja, dat is lastig en het is iets. Wij zijn altijd bezig met concurrentie. Ja en dat is goed, want het houdt je scherp en dat is ook een beetje. Het kan natuurlijk en zware mentale load zijn ook, dus Ives daar iets meer last van. Een Voorbeeld is onze code is opensource Er is een concurrent van ons, die opeens uit kwam met bijna een kopie en die hadden de code niet opensource gemaakt. dus we konden het niet checken, maar je weet Het is Wel een kopie, ja, dat is dan, het voelt dan super kut, want die krijgen we ook heel veel publiciteit. En dan heb je zoets van ja, en dan concurreer je met iets wat je eigenlijk een soort van zelf haast hebt gecreëerd. Ja, dat is heel naar en tegelijkertijd kijk je. Wat zijn de concurrenten nu om daar te komen en uiteindelijk heb je een visie van waar je naartoe wil en met wie ga je daarop concurreren. En en dat is best lastig, wij denken in de toekomst dat er heel graag met kitlab werken en dus eigenlijk dus met Microsoft zullen concurreren. Nou, dat is ongelofelijk, dat is onmogelijk, denk je. Ja, zij kunnen 100 XXX's starten, een een daarvan hoeft maar beter te zijn. En wij moeten daar tegenop wel, en dan heb je tegelijkertijd. Maar voordat we daar überhaupt kunnen komen, hebben we ook heel veel andere start-ups waarmee moeten concurreren.

Speaker 2: Ja, maar op een vast moment een beetje, is het wel een beetje in de gaten te houden. Sowieso op van die momenten waar wij bijvoorbeeld voor een investering, moet je er altijd goed naar kijken, maar je houdt het ook een beetje bij, want daar zit natuurlijk ook in die community meer mensen naar ons te kijken en die mensen kijken vaak ook naar concurrenten wel een beetje, dus dan daar een beetje.

Speaker 2: Er geen markt.

Speaker 2: Het is ook een validatie inderdaad, maar het is een beetje vervelend. Dat is vooral als een validatie voor ons, dat we samen de taken moeten delen.

Speaker 2: Is ehm een beetje van beide. Ik denk dat het ook nuttig is om je moet wel een beetje kijken van waar ga ik de meeste tijd aan besteden dus je hebt mensen van die jij naar jou te komen en die zegt van goh dat is supervet en daar kun je tijd mee besteden en je hebt mensen die je actief gaat benaderen. voor ons is dat wel heel belangrijk. Dus wij hebben in het begin hebben dat project live gezet. Iven in heel sterk met zn twitter, in dat aspect en uiteindelijk met een paar mensen gesproken die bijvoorbeeld tutorials maken, die we vroegen van, hoe zou je de, hoe zou jij dit willen gebruiken? En eentje van die was toen aan het groeien in het begin, en heeft nu 80000 volgers, dus hij heeft eigenlijk ons gebruikt. Voor alles zijn lessen al zijn workshops van toen hij 10000 50000 mensen had, dus hij is dan heel erg XXX gaan testen. en we hadden een paar van dat soort mensen in het begin, die heel erg betrokken waren met het product. Dus het was heel erg van wat, wat Vind je daar tof aan? iemand zegt van: ik vind dit is leuk, maar jullie hebben dit niet, dus gingen we daarmee bezig. dan zeg maar drie uur later had hij dat gebouwd en dan zeg ik: kijk, we hebben het nu wel, heb je nog iets, en op die manier was het product super ingespeeld eigenlijk om die paar mensen en we hadden dus heel enthousiaste fans. Ja en daar, dat is ook een beetje waar. Wij geloofden vanaf het begin. We kunnen beter honderd super enthousiast gebruikers hebben dan 10000 mensen die af en toe komen. Ehm dus ja, daarom

wel specifiek mensen eigenlijk achter, maar niet als mensen contact zochten met onze zegt van: nee, er zijn te druk, zeker niet in het begin.

Speaker 2: En dan heb je heel specifiek voorbeeld wat ik aan moet denken.

Speaker 2: Ehm, ja, je moet eigenlijk gewoon bijna waanzinnig optimistisch blijven, dat het dat het goed komt. Ja, voor ons was het eigenlijk ik ik hield heel erg wel van een plan maken, een beetje het aankijken en mijn cofounder is er totaal niet van, dus we zijn daar echt in onze persoonlijkheid, en in onze skills een beetje complementair daarin ehm en ja, er is echt zat, gebeurt dat niet volgens plan ging. En de enigste iets is en waar ik denk dat ik best wel sterk ben, is dan gewoon zeggen van: oké, we zitten nu hier, dat is een nieuwe werkelijkheid. Wat kunnen we vanaf hier dan wel doen? Want het is dan, dat is vanaf nu de nieuwe nul punt vanwaar we verder gaan. En dat is ja, super belangrijk, want de hele punt van een start-up is dat je veel flexibeler bent dan makkelijker kiest, zeker in het begin, makkelijke keuzes kunnen maken die best wel destructief zijn Daarin voor je eigen plan, dus je eigenlijk soms bel je met iemand elke twee weken en vertel je van ja, dit en dit is de visie dat de toekomst is, het en dan twee week later: vergeet dat, dit is de toekomst en dat is voor die persoon zoets van oh heb je die hele draai gemaakt. Ja, dat dat die mentale fitness, flexibiliteit, ik denk dat het essentieel is om dat te hebben. Ja, dus omgaan met die. Je moet niet te veel blijven zitten bij. De negatieve dingen als er iets misgaat dat werkt heel demotiverend en dat is best wel heel lastig, zeker als founder ondernemer, want dan ben je eigenlijk degene die die positieve energie en de ploeg vooruit moet duwen. Dat is lastig.

Speaker 2: Nee, ik denk dat het grote voordeel voor ons is dat wij dit ook gewoon voor de eerste keer doen, dat we soms achteraf zoets hebben van nou. Dit was echt heel onverantwoordelijk om dit te doen, maar we wisten niet beter, dus hadden die belemmering, dat niet zoets hadden van dit is echt gevaarlijk. Dat hadden we toen niet. Soms is de onwetendheid ook een beetje een voordeel.

Speaker 2: Ehm, ja, natuurlijk wel het geld in het begin. Ik heb ook wel wat. Ik heb mijn studie uiteindelijk afgemaakt, maar ik heb over de laatste deel heb ik volgens mij tweeënhalf jaar gedaan of zo. Dus uiteindelijk kwam ik er wel. Maar het duurde lang, ook omdat dus die tijd is, gewoon heel veel tijd er in stoppen, en dat is wel, ja, dat gaf zon soort van spanning, om van te leven. Dus maar ja, ik weet het niet, ik vind het lastig om te zien, want het is nu best wel positief uitgekomen dus het voelt alsof ik de return on investment al wel terug aan het verdienen ben. Als het negatief was gegaan had ik er waarschijnlijk heel anders tegen aangekeken maar.

Speaker 2: K heb toen wel, ik heb wel zoets van dit ze ik niet meer terug, het doel is niet van ik, ik geloof in wat we hebben, maar ik ga er vanuit dat ik dit geld niet terug zie in Elk geval binnenkort dus het was wel van zorg dat je niet meer de de huur kan betalen. Zo, het is wel allemaal geld om minder leuke dingen te doen en dat is pech, dat een positieve keuze was. Dus ja, ik heb ook niet heel veel tijd om heel veel andere dingen te doen. Dus dat geld, ging ook weer naar de start-up, maar zeker in het begin is het, ja, nog veel wakker gelegen van ja, wat is er rekening mee? Dus die schulden was wel spannend, dat is wel een groot risico. Ja, dat zoals dingen waar wij hebben betaald is, denk ik, een beetje persoonlijke gezondheid als in stress, levels dat soort dingen.

Speaker 2: Een deel hetzelfde, dus we hebben het wel beter gedaan. Dus een plan, maar het is nog steeds. Het is niet om aan het plan te houden het doel is om te, om daar te komen en als het plan dus achterhaald blijkt te zijn, dat dan ga je ook weer van tafel eigenlijk en dan gaan we weer verder. Ja, het lastig is want hoe meer mensen je hebt, hoe duidelijker je moet communiceren en blijven communiceren, want je wilt niet te vaak mensen verwarringen van toch we gaan links, plaats van rechterdoor of toch niet, weet je wel. Dus dat is een ding. Maar dr is zon plan en daar moeten we ook wel met meer mensen, wat geforceerd bezig zijn. Nou ja, we hebben nu ook een board met investeerders, dus dan moet je het ook wel geforceerd doen om hun plannen te presenteren. Ja.

Speaker 2: Ja, het is belangrijk bij een plan voor ons is gewoon: ja, we hebben investeerders aan boord genomen, dus ze moeten eigenlijk gewoon echt naar hyper growth gaan. Echt, heel hard groeien. Dus hoe komen we daar? wat is het geld dat we nu hebben, wat kunnen we daarmee doen en wanneer? We moeten waarschijnlijk een nieuwe investeringen ophalen om die te waarderen. En daarvoor heb ik een bepaalde dingen moeten kunnen laten zien. En hoe krijg ik dat? Dat is heel erg geblesseerd inderdaad, van elke beslissing die je maakt, moet je in je hoofd van: oké, wat voor impact heeft dat op Wanneer ik weer geld nodig heb? bijvoorbeeld, of wat levert het op, zodat ik langer over kan doen? Ehm dus het is wel heel erg. Het is inderdaad nog steeds op lange termijn, daar wil ik naartoe, maar wel heel erg op korte termijn. Niet langer dan een jaar vooruit Plannen nee.

Speaker 2: Ja, ik heb wel eens iets van je moet, we hebben het geld, dus we moeten ook investeren om sneller te groeien. En het is las, het is lastig, want je hebt kijk als jij, we zitten natuurlijk in een innovatieve start-up, dus dingen is. Er is concurrentie en niet alleen vanuit kleine bedrijven maar ook vanuit grote. Dus het voordeel is dat heel veel mensen hebben gezegd van: ja, dit is vet veel waard en dat is mooi. Maar er zit ook. Het is niet alleen geld druk, het is ook tijd druk, dus het punt is we kunnen heel zuinig doen en het maken. En dan komen. Maar dan zijn we te laat. Dus je moet er snel komen. Maar we moeten niet te snel gaan, want als het misgaat, dat niks hebben om te laten zien voor meer geld, om meer geld te krijgen. Ja, dus wat je vaak dat je hebt, zoets van ik wil iets bootstrappen dus we gaan, eigenlijk crash groeien, dan kunnen we meer mensen aannemen en dan kunnen we verder groeien dus eigenlijk van we gaan heel veel mensen aannemen, en dan moeten we uiteindelijk een keer weer cash krijgen om dat te ondersteunen. En dan is het van hoe groot ga ik mezelf dus hoeveel geld ga ik burnen om daar uiteindelijk te komen, en dat is echt een beetje vertrouwen hebben in jezelf, daarin. Dus daar sparren we over met mensen, ik denk dat het eigenlijk is van misschien zijn we een beetje verdoofd voordat risico geworden, omdat we eigenlijk constant met risico werkt. Dat als je vanuit een als als ik nu je zou instappen was, zeg maar waar ik toen ben ingestapt in 2016, dan zou ik echt zwaar oncomfortabel zijn van oké, dit gaat niet goed, we moeten nu al stabiliseren en winstgevend worden. Maar de tiijdruk foceert dus meer risico.

Speaker 2: Als je geld.

Speaker 2: Ehm vanuit het begin eigenlijk best wel veel met mensen gesproken, die het product cool vonden en dat eigenlijk heel veel andere founders en ook in onze eerste investeerders ronder hebben we negen angels volgens mij acht zijn allemaal mensen waar we eigenlijk. Dus dat soort dingen vragen en ook een beetje aan voorleggen zodat we ehm soms wel eens teruggeven dat wij best wel onzeker zijn over de keuzes die we maken en dat is met heel veel mensen. Praat erover en heel veel input krijgen. En dan denk je, dan krijg je iemand die superslim is en dan krijg je een antwoord en dat klopt, en dan vraag je iemand anders die superslim is en dan krijg je nu een ander antwoord. Dus uiteindelijk toch heb je zoets van oke. Nou mooi, dus er zitten minimaal van deze mensen die ik super waardeer, respecteer en heel slim zijn, heel veel bereikt hebben, zit er minimaal een fout. Dus het is een hele moeilijke keuze. Wat denk ik, dan doe ik, het beste is als ik heb geluisterd naar al deze mensen. Dus uiteindelijk is het een beetje gevoel en een beetje vertrouwen, hebben dat je dat verstand van we zijn hier gekomen. Dus overduidelijk doen we iets goed, dus mogen we best wel wat op ons zelf vertrouwen. De andere kant is natuurlijk: we zijn heel erg, doen heel erg ons best om zoveel mogelijk de beslissing te maken op basis van waar je uiteindelijk waar je naartoe wil. En dat is lastig, want ja, je moet heel goed je data kennen en waar het precies wegkomt anders kun je ook heel makkelijk op basis van data een verkeerde conclusie trekken. Vaak is er zoveel data wel beschikbaar, we kunnen zoveel data verzamelen, omdat we een digitaal product hebben dat er ook een beslissing kunnen maken op data die, logisch, lijkt, maar compleet verkeerd is. Als je gewoon bepaalde dingen negeert en andere dingen wel pakt, dan kom je er wel. Dus ja, een combinatie van adviseurs, zo veel mogelijk onze eigen verhaal proberen te valideren met data die hebt ja en een beetje gevoel.

Speaker 2: Ehm, ja, dus we kijken ook naar buiten en we hebben nu heel veel data eigenlijk over hoe onze product wordt gebruikt, hoe mensen daarmee omgaan. Dat gebruiken geeft dus ook wel een beetje markt, kennis in principe, ja, dat weet zeker mee het is. Wij hebben in het begin, zeker voor de MVP een paar keuzes gemaakt. Bijvoorbeeld, hoe het bedrijf zou heten omdat we in het begin ik was belangrijk: oké, kunnen we niet alles doen, maar kunnen we op één ding, een klein ding focussen en dan gewoon in die niche duiken? en eigenlijk daar op focussen en wij kozen daarvoor. en daar wordt, als die komt, die kopie eigenlijk van ons, die focussen op een andere project en wij ook

dit project. En we hadden dus dat is één van de grote gelukken want eigenlijk was dat project toen nog kleiner en dat is één van de meest populaire web frameworks geworden nu, met als gevolg dat wij daar natuurlijk geweldig hebben meegeleefd en eh, dat komt door een deel, dat iedereen heel erg fan was daarvan. En die vonden het heel fijn om ermee te werken en die had hele goede dingen over gehoord en die dacht van dit wordt het grootste ding, dus dat is een heel groot inzet van ons. Dat heeft gigantisch uitbetaald maar hebben we gekeken naar die beslissing op basis van data? nee ja, het was toch een beetje kijken. Mmm dit vind ik dit hoor ik, andere mensen een beetje zeggen. Dit is wat er achter zit, dus we denken dat zij een hele goede keuze hebben om dat te doen, omdat waar te maken. Nou, dat is uiteindelijk Gebeurt en dat is superbelangrijk dus ja, je moet zeker als ondernemer, als founder ik kan wel een visie hebben, maar dat maakt niet zo heel veel uit. Je moet hem altijd, hij moet altijd ergens grondig zijn. De werkelijkheid en hoe, hoe je. Dat moet je ook altijd blijven checken, want zo'n traject van een onderneming duurt gewoon een paar jaar. En wat waar is in het eerste jaar kan ook niet meer waar zijn, in het derde jaar. Ja, dus dan moet je blijft, je moet altijd een beetje goed door hebben en een beetje voelen wat de markt doet en daarna kijken en als je er harde data bij hebt, het andere punt is iemand niet te veel tijd besteden aan de data verzamelen, want het hoofddoel is nog steeds maken, verkopen, dus ja, niet in overdrijven.

Speaker 2: Ehm je een vraag over je ouders hebt, want ik hou van die vragen dan en dan pak ik zeg en dan ga ik een heel echt in een keer naar een beetje dus dus.

Speaker 2: Ik ben heel blij mee. Als dat goed gaat, dan is dat mooi, maar ik wil zeker weten dat je dan ook of dat je nog vragen van oh ja, dit bedoel ik ook een beetje. Heb je daar nog uiteindelijk?

Speaker 2: Nou ja, kijk, het ding is in theorie. Er is een start-up beginnen. Best wel makkelijk, want iedereen snapt, ik moet naar de luisteren, ik moet iets bouwen, want iedereen wereld daaraan kan ik het model thuis, dus de theorie daarachter op een imf, de super makkelijk, waardoor we het, maar daar zal dat altijd in de statistieken liegen niet. Het gaat gewoon heel vaak mis en lastig.

Speaker 2: Ja, ja, en dan heb ik, dat is super, daar natuurlijk andere kant ook zo iets van. Nou, dan moet ik maar zeker, daar moet ik maar zeker goed, mijn beste nu dat het anders doen, dat het goed is. Ja, ja.

Interview 6:

Speaker 1: Perfect. My name is Participant F. I'm from South Africa and I've founded a company called Butler with a vision to enhance the World Service quality. And what we are aiming to achieve is to build a company that empowers humanity. So. A company that really understands what how humans interact and bring that in the digital space. We're going to go, I think, to the point where a machine actually comes down and human interaction becomes a premium and understanding humanity has a very important role in that. We're going to need to pick that up. So the company which is focused around your lifestyle and what it is, it's a personal butler to manage everything in your life. So to give you an example, give me three things you like

Speaker 1: food for thought. For example, whenever you go to any restaurant, what Bartlett will do is personalize every digital menu that you see with your favorite food preferences right on the top and know that you like yours. So the way when you ushered to your table the way to select a table, a table that's out the window so you can see the roots, you can see what's coming as an example. That's what I see. But that's that's what exactly will do. It shares your personal information with businesses to help them personalize their service.

Speaker 1: So I've got I've got a co-founder. His name is Tussler Naidu. He was the managing director for, um and actually from the office to his technical and business background has brought us together. And it's basically him and I. And then we've got a strategic advisor for the start-up as well, a good friend of mine just long. So he's now with an Amazon spaces as well, but really a pretty sweet and integral part of the team that's really helping drive what we're doing forward and really helping with just establishing this role. Now we're getting a but it's essentially it's unofficially three people on a mission right now.

Speaker 1: Well, I mean I mean, with custom, it was because we previously worked on projects before. I mean, from a previous company that I started, I started a company experiential online, and we started we built out a product for the banking industry to make banking applicable to the younger generation and more sensational. And in that role, out of that project, we really started understanding is also I did in the past together. But but his business and technical knowledge and my knowledge on the events and experienced this really works together to marry together a product which is primarily business mixed with experience. And so it was a logical, natural connection, if I can put it that way, that he was a person to come out of the project with. But it was it was an existing friendship, which was a business relationship, which then migrated into us becoming partners. And my advisor, Tristan, I mean, he was a good friend of mine who also ran his own start-up. I mean, he's also had multiple start, which is run, and he's really good. Bringing cool concepts, art and design stuff, so that connection came across my friendship, but turned into a business relationship because I know that he's he is the best person for the job to be able to do that.

Speaker 1: So I took a trip with my girlfriend to London and being here twenty twenty nine. I had the whole white glove experience, right? I tell the service everything, and one day, one evening, I went up on the rooftop. I came back from being out at about 12 o'clock in and the new butler guy in the front night shift had no idea who I was. He just opened the door and wasn't very wasn't he was friendly, but he just didn't know if, you know, how long it took to the upstairs bar. And I wanted to come to the roof of the hotel and the bullets closed. And I had this thought that every business in the world operates exactly the same, every hotel is the same, and all the restaurants, the same, services executives. And so if we treat those as modules, will we should be able to customize every single function of the business. And I went back to South Africa and then started to question about this idea. And it really manifested over there with us shooting ideas back and forth in terms of. Saying that the global economy is currently completely fragmented and it needs to be brought together and there needs to be some sort of code for it to come together so that your world, wherever you're going, is curated for you, it just makes sense in the world that we live in today. And that's where that idea manifested in that. I mean, I called up and I called a few incubators in Europe and there was an incubator called Novelty, which was like, we starting a program next week can come. And I was like, sure, I. Literally, my existing business closed it down in one week, fired my employees, but didn't fire them up. I had about four employees working for me and let them go, close that business and go over to Europe. And then, look, I'm happier than I've been looking through basically the product side on on building the business as well as now towards the latter few months, starting to do the real pilot tests and running off the live platform and not on the last few months registering the IP between the company and now actually going out and seeking funding. So that's really the way this thing. Has as manifested over the last 16 months,

Speaker 1: No, let's put it this way. It is no coincidence that I came up with the idea because my previous background, I was a deejay. I was doing I built the first sponsorship auditing platform in the world, basically, which is a return on investment for brands and events. I bought the platform for that. So my experience from a technical space and. Human experience, based on that thing, I don't think had a coincidence with me coming up with concept on how to build experiences for businesses. I think it's a natural progression which pushed that space. And to this day, the reason why I want it to exist is because I want to in the world. And I'll give you a real personal example. I think that's valuable to the context of my surrounding has been directly proportional to what the business is today, meaning that there's no coincidence between me being someone else in the world and building a product which essentially gives you the opportunity for any business around you to know what you want. And then like like if I'm in South Africa, my bakery across the road knows what I like, what pastries I like, and they pins me when there's no coincidence that building a business that allows any business, when I go to any patisserie around the world, that they'll be able to know what I like and how I like it. It's not a coincidence that I just thought of this random idea and came to think I

think it's a logical, natural progression. And I was open to opportunities or I was presented with challenges in front of me. And that's the solution that I came up with, I think. And I know that there are people out there who have this frustration and feel the same way about what I do. But it's the idea was born. I think a lot about why I came up with the idea, but I think it was borne out of the natural progression of events, all of them, like I have this idea and it's a business. I knew that this could be turned into a business. And to this day, I'm wondering, I'm pretty clear on how that's possible now. But it's taken me six months to really work the model and find what's valuable. But the first 12 months, I had no idea how it's going to monetize this thing purely because I knew that if this product works, it will work and the business will follow me. That's the drive. Like the business will follow this. Yeah, I'm not I haven't set out to build a business. I've set out to build a product that's fairly

Speaker 1: This will be very interesting for you, what I'm going to say. I came to I came with the idea right off of personalization, and we're not when I came to novelty, they told me that what I'm doing is not good and I need to change it. So they put me on the advanced program straight away or whatever, and I got I got given a business coach and the business coach didn't understand what I'm trying to achieve. And they recommended I change my business model, which I was open to opportunity and change to. So I pivoted to. This is about six months of my original idea. I pivoted to selling sensational experience, building super car driving experience from selling the hyper personalized luxury we can to away in like a Costel, which you could buy, which previously was never available. And I was novelty's idea of what my. Pivot should be and they back that one hundred percent. However, in my core, I knew this was the wrong thing to do and what I then did was I told novelty. I don't want to help anymore. I don't believe in what they're doing because I believe it can be done. What I'm trying to achieve and I believe that my vision is right. So I left Nalty unofficially. Whistlin is still trying to assist me with stuff, but I've done everything on my own just because I. I believe that a lot of entrepreneurs who have failed entrepreneurs think that they become business coaches and entrepreneur coaches and guys just because they might have these great ideas, but I don't believe that they actually have the value that they do that they can bring up and that because they couldn't understand what they wanted to do it try to make me build something simple, palatable, and that's not what I believe. So, yes, I've tried to pivot, but I've come back to the original idea purely because I know it can work. And now after testing it, we've got multinational luxury brands lined up waiting for the patent. So I think it's definitely been the right thing. But I've come back to the original idea last time and I try to put it off for a good six months, OK?

Speaker 1: No, no, not at all. There's a clear plan and a goal in place. What needs to be achieved? So this is a there's a definite point in terms of what it needs to what this thing needs to achieve. And there's a culture in place in terms of how to get that this roadmap in place on how I'm going to achieve that. Yeah, there's a business plan in place in terms of how the business is going, what steps the market that's going to take for which regions, geographies it's going to attack first, how it's going to produce this structure. But that structure only came into play once all the functions had been identified. So once the product was finalized and then it was clear what this thing needed to achieve, then the business stuff happened because a lot of people are like, this is going to happen, this is going to happen, but they don't have a product. So, I mean, I primarily focused on understanding this, thinking what to do and then focus on what's the logical business that that's going to be created around this, what ecosystem it's going to function. And this is what the target is. And yeah.

Speaker 1: I think you have to be dynamic. I think I think put it this way. You have an official unofficial plan, meaning that, like I said, it's more of a goal than a plan. There's an endpoint. But you can either take a direct route to the endpoint or you can take this line to the endpoint. So you have to be open to a dynamic path to get to that endpoint. There's a I know this doesn't fit well with your answer, but there's a there's a fixed plan. To get to a certain point, how we get to that point is it just needs to happen. But back to your point, there's a defined roadmap with defined timelines, defined is a plan. But the day to day items like this, like, for example, there's a schedule with this stuff, but that all gets determined by whatever phase you're in for.

Speaker 1: That's clear that providing information.

Speaker 1: My analogy is think of it like art. So if both of you, if both me and you are given a pen and we ought to draw the same, Apple will inevitably have different drawings. So I, I and I shayma I deal with people purely to understand what they what they're thinking, what's going through their head and what they perceive about which I am confident that no one else can replicate business. The business is not to put it up until this point. Now the business was not developed enough for someone to actually do something with it, like they could have the same idea, but there's no way they'll end up with the same product in the end with the same vision. It's just not going to happen because in the beginning, when you're coming up with an idea, it's got no structure like you want to build a project cause that's like autonomous. Like there's a million people which something which are thinking the same thing until you at the point where you have like a defined, defined and defined functionality. Until that point, there's no there's nothing to be scared of. But yes. Are you sharing the idea with the good half of everyone who check to one? Because I naturally try to sell them one to coming up. And then just because I'm really sad, because you understand, like everyone comes from different walks in life. And I mean the way that when we started this clouts able to personalize your restaurant experience only do that by asking you about your preferences and seeing how they do. And that's that's how that's what I do through sharing the idea. And I think it's direct. It's valuable to you like it? Yeah, I think so.

Speaker 1: And, um, you see the difference between a plan and a goal? A a I don't have a goal of some of these things that come into play like a recent one. I'll give you an example. In the UK, this is basically if you register for it, government subsidizes 50 percent of your risk as an investor. So if the business fails, you could get your cash back 50 percent of it. And business start-ups have to register for this now. I landed in the UK when we checked, people realized I have to register. But the criteria list is just so I don't see that as a problem. One negative thing either as. Because the stuff is like business plan and all sorts of documents, which inevitably, inevitably, I need them. So I see it as a good thing that's happened. But just rather than like this thing is a process now. I think know I don't think the way they are, definite things which like shut your heart. Like, the novelty thing was a bit annoying, but like it like it didn't throw me out because in a way, like it gave me confidence. It's like it's kind of because you instinctively know that you're right or you hope that you're right. And that's the risk you take. I don't really think of these things, which I like I love now and I take the decision. But if you look at it from a long term point of view, I don't take on things like in the pipeline or in the channel that aren't like random stuff, no random stuff, really random stuff has happened, but it's been manageable. And even if you have two weeks working on something else because you couldn't get to two weeks is time taken. But at some point in time, it'll make it worthwhile, because as long as these diversions, which you have about your business and not about some other random dump, then it's valuable because you inevitably learn something about your business. Yeah.

Speaker 1: Yeah, I've I've lived the past few friends, colleges, I've I've basically the industry term is self-funded, but in reality it's blown all my savings on trying to get this thing to work. So I'm under time. Pressure to something like a big sacrifice is like from from a personal point of view, all my friends and family are like everything. So I've come to Europe on a completely new space and basically kick started. So I haven't seen anyone in the last 16 months on. This is the one I've sacrificed. I love. I still live with one suitcase. If you can imagine living six months out of one suitcase, that puts it into the most like I thought I would do it for longer because I believe in what I'm doing. It's a funny thing. I'll always ask myself, like, am I like any other sacrifice? I'm up every morning at about 4:00 am I get a bit of the money in 12, four hours. And that's, that's, that's something which happens. So sacrifice, sleep or sacrifice going on. But luckily it's been Korvettes. Everyone's so me to so it hasn't sacrificed too much. But I have, I've done, I've done my fair share of trying to put skin in the game. It's the thing to work. I think I think if I if my belief wasn't that strong, I would have quit. Yeah. Yeah, but but I believe in what I'm doing so it's worth it.

Speaker 1: What motivation does to. It's really bizarre.

Speaker 1: I don't even think about risk. Um, I think if you think about the risk, not confident enough in what you do. Because if

you're one hundred percent sure what you're doing, then there's no risk because. Like, if you if you sure you're doing the right thing, you can't be doing the wrong thing. And so I don't think that put it this way. It's highly risky because my finances are completely unstable. My lifestyle is unstable. It's not sustainable. Yes. But like your parents, to put it in perspective, like even like from a personal point of view, like my German health insurance kind of like six months ago, living incurred with no health and health insurance. So, like, if you think about like risks, like massive risks involved and business risks as well, like, I mean. For the actual company to start this, we were starting in the worst industry hit by covid put it this way there's no risky business to start right now than hospitality. But like, am I certain that thing's going to work? One hundred percent? So I don't think about Urofsky, like when when you're in love with the thing, you just think about the upside and the risk part the way, because you're sure that whatever challenge you keep from what you can do. Yeah, yeah.

Speaker 1: Now, it's an interesting one,

Speaker 1: it's not any because, um, put it this way. Yes. The long term, I don't think about it in proportional and think like, well, I put in ten thousand euros in the game right now. I'm going to have 10 million. I don't think like that. I think that like I need to put I need to buy IP by registered to sort to keep this floating to even I think of it like poker, like are you poker player, you play poker. I have played by the book. I think of it like like you need to buy chips, right. In order to start playing the game. And right now what I'm doing with invis into my company, I'm just getting something started so I can play a game, I can play a game against the rest of the company out there. And if I don't do this, I won't have any chips to play. So I think it's it's short term, but it's short term to get to the next milestone. It's not long term that I'm going to start pulling on some funds. I don't think like that because currently the company is worth nothing like what are you going to take out of nothing? You can't have one hundred percent. Um, yeah. So I think now for me it's golden short term to get to the next one through the next milestone, we'll reevaluate and forget everything that's up for.

Speaker 1: All right, um, is this within context of where I am right now or what I think in general about businesses

Speaker 1: from where I am right now, I think the learning part is more valuable than I can catch up again, because Amazon, if they were to build something like a building or Google or Facebook, we you about it really and hope that something sticks with the reason why you end up with better product because you've understood the intricacies of. So I think the value is you putting the time into it. Now, how if the product is defined and you had growth stage where you know what this thing's going to do. One hundred percent and what it should do then chucking cash in it is the right option versus trying to figure out what was going on. I'll give an example, like in South Africa from a previous start-up were in the growth phase. And that's where hiring new people to do the job, which are defining this, is they have a set criteria and stuff because, you know, the formula works. Once you know that that formula works and you check cash while you're trying to figure out that formula, you have to go the route of taking time because money won't solve those problems. Yeah, I think I did the route of throwing money at something in the beginning. I basically threw it at one point two million dollars when I was 18 years old. I got on board and one of the things I was like young coming out of school, whatever, and I basically Hyde Park development us. I put this whole thing on my list, did want to add dollars in the space of four months with no product at the end. So, yeah, yeah. Learning is definitely the better way to go. But but the problem is you need to have experience. Learning is valuable. So it's it's a bit of a it's a bit of a tricky one because you need to have messed up to understand that the other one is valuable on some level. Understand the value.

Speaker 1: So to be honest, I look at that every day. I look at the top one hundred trending apps. I see what's making progress in the world. I see what interactional I look at. I'm subscribed to a few like start up things which can be used on whose IPO and who's getting investment, who is or isn't who. I look at the types of companies that are being built in the world being fully conscious of what tech they're building. But I don't worry about that. There's someone out there is doing the same thing. And it may maybe it's maybe I'm being too naive about the fact that there could be something. I think I talk to people from the US and from Europe and from Africa and most parts of Asia on a weekly basis, and I trust that the people who I interact with, if they haven't seen something yet, that's piqued it interest, you are so really concerned and worried about someone. Same thing. I just don't think in my mind, I don't think that someone's capable right now of producing the same. And and we're not we're not yet far enough to worry about competitors like right now that I just finished defining what this thing's about. They can't be a competitor right now because we haven't found anything yet. So put it this way. I am unconscious of it. It's why we filing patent applications and stuff like that. So I'm definitely taking the proactive approach to competitors. But I'm not a participant. I'm more scared that someone is going to steal the name Buchla than someone is going to take the IP, because I think if someone were just as a company called Buchla, Butler is the most valuable thing because of everything about the company. And I'm more scared of someone stealing the business name and trying some dumb solution than to actually steal the tech, because I believe the tech can't be but the brand value, the brand can be taken. And if you if you have to ask me what am I going to call the business today, I can't tell you what I'm going to call the thing because that is so. Yeah, it's it's a magic name. And so I'm more scared of someone taking the brand than I am from someone taking and not conscious about competitors.

Speaker 1: I think improvising purely because I think that every business is unique. And the problem with incubators and what I had it like mobility is that they try to treat every business. One gives you the business model canvas and it's like your business needs to be the lean canvas is the way to scale a business. But in reality, every business is different and every business is unique and it's impossible to fit every business according to one template. So I believe it's not possible. OK, so

Speaker 1: And what's and what's interesting for you to not

Speaker 1: Um, what is the main

Speaker 1: to put it this way? I organize my stuff according to urgency. So I look at like in a month, like I don't look at more than a month on what I need to achieve in a month. Like all my goals are set like a month. Like I have a big idea of working and I break my tasks down in terms of what is the biggest block. So I look at it from a negative perspective to be like, what's going to into me the most? What's the hardest task that I need to do? And then what has deadlines? So I make notes on an apple. You know, the what's that thing called again notes thing. So what are my notes? In two weeks and every week I have a select for the stuff that needs to get done and I put the end date to that stuff and end up with the start dates and stuff and basically tackle the stuff that is of that the biggest urgency first. And I make the decisions on what to do based on urgency and based on what the long term effect of that decision is going to be. For example, deciding whether to redesign my app UI, what needs to happen inevitably or. We're writing up a business plan for the waiting for doing the business plan to submit to the UK council carries a lot more weight than the design. So that takes priority one, even though the app design needs to happen to sign up users to get that thing done. Maybe a much cruder task, but I look at what's what's needed to get done. And that's what that's what happens next. I have a million tasks floating around one time. Yeah.

Speaker 1: Yeah, exactly. Exactly. And then in terms of it, there's a lot of types of decisions which you make. So you have your producer instinctive decision, strategic decisions, that you've got some instinctive decisions. And I feel if I feel like something's right, I'm going with that. Think twice about long term decisions that aren't. And I try to understand environment and I try to understand what the effects of my decisions are going to be. So I play actual scenarios where I hypothesize little scenarios and then I come to a conclusion on what I think is right. But I would say the quick ones on the fly out spontaneous that you just making the right decision at the right time. Yeah. Yeah. Um, what other types of decisions that you have with decisions with your team? I mean, team decisions are taken in discussion. So if there's a big thing with me, I'll get the team, I will discuss it with the rest of the team or mostly with customers. And I'll discuss it with and we think a lot like very similar, which is a problem. At the same time, I'd like a solution to the decision comes from us throwing ideas against each other and it be like a five minute or two hour phone call depending on whichever one. What about this? What about this one? Is this really complex compensation business decisions could get done in that manner and. The complex decisions, which I know are out of my reach, I

talked to him, so technical decisions, which I know he's Pittsworth, I move to him and brand decisions and all of that stuff, which he knows I'm most suited for, just become my thing. So we don't we don't even talk about who manages this. It's kind of like you're going to take care of this. I'm going to take care because I know that you better. So we'll see who's ever competency is. And then you go. So, um, he's I mean, he's almost 20 years my senior. So he's got like twenty three years of business experience. Twenty three years of life experience being alive. So I trust the decisions that he makes, some of them instinctive. I, I'm not sure some of them, but I do trust that the decisions that he makes are the right ones for the Colts and vice versa. He trusts that I'm doing even at his old age, he knows that I'm making the right decision for for the youth of my age group. And he knows that I make my people. So it's the best thing as well in the relationship. Um, what else what are the types of decisions you really segmented?

Speaker 1: what I think. I think from a decision point of view, from why and how I think I think I'm obviously I could Babylon for forever, but I haven't. But but I think if there's any more stuff you need to ask and stuff like that and we can just jump on people like, you know, the time times now, there's no way

Interview 7:

Speaker 2: Yes, ik ben Participant G, er binnen de start-up ben ik vooral heb ik vooral leidinggevende rol en daarnaast ben ik, zit ik enorm in de elektronica, dus echt de hardware en software design. Dus eigenlijk die drie dingen zijn mijn mijn, mijn rol, ehm moet je moet ik nog een keer, gewoon van begin, wat moet zijn.

Speaker 2: Nou, ja, dat zijn wij gewoon een. Er is een nieuw soort muziek, controller voor, ja, voor digitale muzikanten, waarmee gewoon meer expressie, plezier en creativiteit je muziekproductie kan kan brengen. Ehm, ik doe dat samen met twee andere jongens, eigenlijk allemaal van dezelfde opleiding. Dus ik doe creative technology en die andere twee jongens dan ook weer technology waarbij één, één van de jongen die zich meer op casing, design, dus echt ja, vormgeving van van de casing. We hebben voor behoud, de zijkant, het middendeel van aluminium en weet ik veel, wat, dus ook opties met spuit gieten of of dat soort dingen daar kijkt hij helemaal naar de 3d printen voor en de andere jongen, die is veel meer bezig met financien marketing en communicatie en die eigenlijk die hele kant. En nu zijn we gewoon met een ja, met een team van drie.

Speaker 2: Ik ben eigenlijk als twee jaar geleden ben ik begonnen en de andere twee jongens zijn dr. Anderhalf jaar geleden Bijgekomen en ja, dat is.

Speaker 2: Alleen was het idee toen we hebben het compleet idee best wel enorm gedraaid op een gegeven moment, dus het begon als een soort van modulaire midi controller die ik heel graag wou bouwen. Daarmee ben ik eigenlijk ook in het start programma van die novelt gekomen. Maar al snel bleek dat iets modulaire. Ik doe creative technology dus ik wist niet zoveel van goede manufcaturung alleen van leuke idee bedenken. En toen bleek dat modulair een product ontwikkelen is gewoon onwijs prijzig en dat soort custom hardware maken was gewoon ja. Voor onze markt was het gewoon haast niet te doen. Dus langzaam is dat steeds meer gedraaid, tot een soort van premium meer premium product voor, echt als professional, producer, performers en die die draaing is, denk ik, pas echt een jaar geleden hebben we de juiste focus gevonden en ik denk dat we nu, driekwart jaar er Echt met volle volle toeren aan aan het werk zijn.

Speaker 2: Ik denk, dat het voor ons. We hebben echt heel veel keuzes die we maken, best wel enorm gebaseerd op wat producer, ons, teruggaven dus echt userfeedback en ikzelf als producer ook en wat altijd gevaarlijk is, maar ook dingen die, want ik gebruik 'm zelf ook heel vaak en daar kon ik ook gewoon heel veel nuttige feedback uit halen. Wat werkt? wat werkt niet en daar gewoon met een hele kritische blik naar kijken ten aanzien van heel veel bespreken, gewoon letterlijk van: hé, we willen, we willen deze keuzes maken. Wat verschillende producer daarvan denken en dan al die data gewoon verzamelen en uiteindelijk daar dan een keer met zn drieën een een lijn trekken, de de. We hebben wel wat gekeken ik ik denk, ik ben niet, ik ben niet zo'n enorm business persoon, dus ik ben een heel erg product, persoon, echt product staat voorop en dat 's IT. Dus ik ben heel erg bezig om met de keuzes die ik maak echt een product optimaal te kijken. Voor de gebruikers nu nog steeds, maar ook van nou ja, het moet vooral in deze fase moet het gewoon makkelijk te produceren zijn. En hoe ga je dat doen en de kostprijs, die liepen op een gegeven moment, op en daar keken we ook wel erg naar natuurlijk, maar ja, ja, vooral op feedback zijn heel veel van die, ja, ja, van die, hoe noem je switches in in producten.

Speaker 2: Ja, dat is eigenlijk, het is heel vreemd en organisch gelopen ik werd op een gegeven moment wel, liep ik uit de waaier en op een gegeven moment stond Julian van van novelty die stond daar gratis koffie uit te delen en die gaf mij een. Gratis cappuccino met de vraag van heb je nog idee en ik was diep aan het graven en ik had ergens in mijn opleiding een vaag idee voor het combineren van een een bloxphone, je weet wel, die van die telefoon, met al die verschillende onderdelen en een controller en ik dacht oh, dat is wel leuk en ik wist dat naar hem en natuurlijk al die mensen veel enthousiast zeggen: oh ja, leuk, nee, je moet echt langskomen. En inderdaad, en toen ben ik het gaan uitwerken en toen dacht ik in het begin dacht ik: ik ga kijken. Ik vind het heel interessant om te doen en gewoon kijken, puur qua ervaring hoe ver ik het kan schoppen. En eigenlijk is dat: ja, hoe meer ik ervaren nadenk, hoe meer je denkt van oh mischien is hier wel een kans daar wel een kans en toen langzaam is dat steeds meer een start-up idee geworden. En eigenlijk pas toen ik echt in het het programma zat toen dacht ik pas van: oké, nu heeft het echt potentie wat mensen zien, ik zie wel echt dat het, dat het heel wat kan worden en daarvoor zag ik het meer als ervaring opdoen en pas op dat punt zag ik er meer. Van hé, hier zit echte enorme potentie, maar toen ging ik ook veel meer naar andere mensen toe en en vraag van: hé, wat wat vind je daarvan en dan volgt het vanzelf wel ja.

Speaker 2: Ik was wel, denk ik selectief aan wie ik wat vroeg, want ik denk dat meningen ik zocht wel mensen op die dan niet alleen zeiden van hey dit is tof dus probeerde niet te veel vrienden natuurlijk aan te spreken om te zeggen van hé ik heb dit gebouwd, want die vinden het sowieso vet, maar ook vrienden die een hele kritische blik kunnen hebben, dat je dat gewoon van tevoren weet van en die kan het inderdaad goed bekijken maar ook naar mensen, niet in de muziekindustrie wel in muziekindustrie ehm, ik kijk, ik heb mn, opa vertelt wat het is, gewoon heel goed, om wel wat verschillende blikken, ehm dus wel selectief mee omgaan, maar wel heel breed gehouden.

Speaker 2: Eigenlijk was ik daar helemaal niet echt bang voor en ik ben daar. Nu wordt ik dat langzaam wel, omdat we steeds meer echt iets hebben en er wordt ik daar steeds banger voor. Maar vooral omday in het begin ging het van hé, ik ga het echt op, op gewoon passie ga ik, dit überhaupt brengen en en we zien wel wat het wordt en ik heb ook nog steeds het gevoel: stel, nou ja, nou ja, dus dus ik denk dat ik daar nooit, heel enorm bang voor ben geweest. Ik weet dat het ook een. Het is wel een product. Als je daar een team voor een jaar lang opzet, dan hebben we mensen het best wel snel gemaakt. Maar ja, ik, ik denk juist de bouw van die hele start-up en een soort van de richting die die het bedrijf krijgt, een soort van de passion die daarachter zit. Ik denk dat een long way gaat om gewoon dat wij prima kunnen doen wat we wat we willen.

Speaker 2: Ik heb daar over gepraat met iemand van novelt, maar die leggen het uit. En toen, toen zei hij ja het wordt zo duur en zo lang gaat het duren en dat was iets van twee jaar lang voordat je het patent had, en dan was er nog specifieke landen, en dan was het 15000 euro. Ik dacht ik, onze hele budget is op het moment weet ik veel wat 2000 euro dus dat heb ik eigenlijk heel snel heb ik gedacht van nou ja, dat doen we niet. We zitten nu eigenlijk. We hebben eigenlijk laatst nog een bespreking gehad en we zeiden: we moeten echt effe beter gaan kijken. Omdat we nu ook met software gaan we echt dingen ontwikkelen en kijkt er echt je dus van intellectuel property bij of echt dingen die we die we graag zouden willen beschermen. Dus we zijn nu eigenlijk meer aan het kijken wat we daar zouden kunnen doen. Maar patent is niet voor ons product, ook omdat dat innoverend en.

Speaker 2: Innoverend en een ander punt moet zijn en ons. We passen onze technologie wel op een soort van nieuwe manier toe, maar het is ook niet alsof we een nieuw wondermiddel ontdekken vind ik. echt niet een heel nieuwe technologie, het is gewoon een beetje goed toepassen van bestaande technologie.

Speaker 2: En ik denk dat het wat ook helpt, ons product. Het wordt sowieso geen enorme money grab dus wij hebben wel door... We hebben best wel een nichemarkt en we kunnen het product voor een prima prijs verkopen aan de mensen die daar echt passie voor hebben. Dus we denken daardoor dat het ook wel mee zal vallen.

Speaker 2: Ik heb ik heb hem in het begin een geschreven, die was god-awful en toen hebben we er daarna nog een keer, want wat heel fijn was in onze opleiding, die liep ook een beetje parallel met gewoon het hele idee en daar was ook een business module en hebben we geprobeerd om een goed businessplan te schrijven. En die was eigenlijk een stuk beter en die konden we ook heel wat delen met met wat meer mensen. En dat heeft ook iets meer, ja, echt vormgegeven aan het hele, ja, ja, de hele business daarachter. Maar zoals ik, ja ik zoals ik al zei, ik was, ik was altijd meer bezig met producten dan met de echt, de business daarachter en dat is dat is ook dat, dat zie je ook terug en dat soort businessplan het is allemaal prima uitgedacht maar ja.

Speaker 2: Nee, nou, ik denk dus die koers houden is wel heel belangrijk, dus dat we wel echt hetzelfde willen blijven doen, het zelf blijven nastreven. Ehm. Maar als als een goeie argumentatie is voor een andere richting of andere ideeën van ander, dan luister ik graag. Vooral als het iemand is waar ik respect voor heb en die gewoon kundig kan vertellen waarom de ander pad nuttig is, dan luister ik graag.

Speaker 2: Ik heb geprobeerd goed te plannen, maar elke keer dat ik een soort van een half jaar planning probeerde te maken, liep het na twee maanden ook compleet de andere kant op. Dus ik heb echt periodes gehad. Het zijn eigenlijk periodes dat ik dan denk ik van: oké, we gaan weer door mijn visie maken voor de toekomst, dan schrijf je al die plannen en dan ben je inderdaad na twee maanden verder denk je oh, wacht, het gaat toch anders. En vooral in de prototype fase is het gewoon ja, heel hard beunen en gewoon heel short-term problemen oplossen totdat die eindelijk af is. Ehm dus vaak worden die plannen gemaakt, maar dan is het altijd nog improviseren. Dus dus dus ja en ik denk dat dat ook één van de betere is, we hebben genoeg manier geprobeerd om dit te maken. En nu hebben we vaak gewoon een duidelijke week planning, dus gewoon heel duidelijk wat ik doe, en wat we willen doen en sommigen een soort van stretch calls maar niet te veel of een soort van ja, long, meer long term goals.

Speaker 2: En dat werkt het redelijk goed mmm.

Speaker 2: Zijn we nog een keer willen halen?

Speaker 2: Ik denk je heel veel, maar daar spelen, bij dat soort keuzes spelen er gewoon heel veel verschillende aspecten mee. Ik denk nu hebben we bijvoorbeeld ook een vraagstuk we kunnen een mogen gaan maken voor bepaalde siliconen knoppen op ons product en dat is een redelijke investering. Maar dan weet je long term van Je hebt gewoon nou ja, hele mooie, goede knoppen en short-term zouden we dat ook op kunnen lossen. Door weet ik veel wat de 3d printen of daar iets mee te doen, en dan zijn ze misschien lelijker maar dan dan is de nadruk gaat ook van Hoe Ervaren. want we gaan, een soort van tien, prototypes maken, hoe ervaren producers dat en kunnen we het qua onze financiën leiden? en gaan andere dingen daarvan kapot. Ehm dus ik denk ja, ik kijk naar beide. Dan long term, een short. Maar ja, dat ligt ook enorm aan de keuze. Natuurlijk hoe hoe je daarmee omgaat en ook de druk achter een bepaalde keuze. Dus stel, je hebt dan volgende week moet je een prototype goed draaiende hebben. Dan maak ik enorm andere keuzes dan dan had ik misschien langere tijd heb of weet ik veel wat. Ja.

Speaker 2: Vooral eigen geld, eigenlijk nog steeds is het ik denk een, wij doen er relatief nu al best wel een tijd over om het te realiseren. Het fijne daarvan is je hebt minder goed door hoeveel geld er stiekem in gaat zitten. Maar we hebben dat omdat we ook met z'n drieën waren, is dat op zich prima op te vangen. En en als je alles deelt, door drie is dat is dat goed te doen dus voor ons is dat is dat prima en zelfs dat we nu tien prototypes willen maken, dat kunnen we eigenlijk ook nog gewoon doen op eigen kosten. En daarna hebben we pas echt extern geld nodig en en dat vinden we ook wel heel fijn, dat is gewoon, dan ligt het risico bij ons en het is ook nog wel op te vangen financieel en daarna weten we sowieso van of je iets heel moois hebt of niet.

Speaker 2: Nee, ja, financieel, de de kosten die gemaakt moeten worden, die zijn ja op te vangen. Stel, er gebeurt helemaal niks, is het nog steeds prima. Dus financieel, is het risico er eigenlijk helemaal niet voor ons. En daarnaast is het het het risico op andere factoren. Of weet je wel, we zijn nog aan het studeren en aan het afstuderen nu ook. Dus ja, zelfs qua tijd is het gewoon allemaal zeer efficiënt voor ons om gewoon met een start-up bezig te zijn. Dus eigenlijk valt risico, gelukkig gewoon mee.

Speaker 2: Hoe bedoel je persoonlijke?

Speaker 2: Ehm.

Speaker 2: Nee, nou ja, heel wat, heel wat sociale tijd, denk ik, dus ik maakte vroeger dan veel meer muziek, hier en nu anders denk ik wat is de laatste keer dat ik muziek heb gemaakt? Valt het enorm mee? En gewoon: ja, je bent gewoon veel meer avonden bezig, 's ochtends vroeg mee bezig, weekenden mee bezig. En dat dus ik denk vooral time-wise kost het gewoon veel meer en daar is dan alles van dien dus ook qua sporten af en toe gewoon, zeer, zeer weinig, omdat ik gewoon dan liever weet ik veel wat aan doorwerken ben of of wat dan ook. En maar ik denk vooral die twee dingen. Maar qua studie gelukkig is het nog allemaal gewoon goed gelopen denk ik, omdat het voor ons wel wat tactisch te plannen was is zelfs met afstuderen kunnen we het ook een soort van combineren met de start-up wat wel gewoon prima wordt aangemoedigd. Ehm dus dat is allemaal fijn.

Speaker 2: Die houden we wel in de gaten. Ehm, wij hebben eigenlijk, we hebben we een. Qua dit specifieke systeem is er niet veel. Er is een ander systeem die best wel close komt bij wat wij willen doen, maar die hebben die focus op een heel andere soort van. Wij leggen de focus op dat analoog gevoel terugbrengen en de focus op gewoon heel veel en snel controle. Dus de focus is gewoon heel anders en voor de rest houden het wel in de gaten. Maar we zijn vooral aan het Focussen, zeg maar van hé, laten we ons synchroon zo vet mogelijk maken en vooral voor nu die proto, want we hebben al feedback gehad van van mensen. Nee, dit, dit is er nog niet zeer vet. Prima, dus ik denk nu ligt vooral de focus op gewoon zo snel mogelijk goede prototypes hebben, en dat gewoon na langdurige testen. In het beginfase was er wel meer, hoor, dat er gewoon iets meer allemaal, die concurrenten analyses, enzo. Nu is het vooral kijken of er iets veranderd. En voor de rest denken we, het is gewoon prima.

Speaker 2: Nee, nee.

Speaker 2: Ehm, dat is een goeie vraag. Dat verschilt als je is, hoor.

Speaker 2: Haast, nu is het haast altijd Meer tijd, dus omdat gewoon de funds zijn, zeer laag. Dus nu hebben we meer tijd. Ehm, ja, ik, ik ja, ik denk, dat is prima, maar iedereen ja long term short term. Ik, ja, ik vind het heel lastig, omdat dat hangt af van de keuzes die die je moet maken. Want als het gaat over bijvoorbeeld, ja, bepaalde design keuzes van een product, dan denk ik wel zeker gewoon kijken naar long term. En dan zijn gewoon die jongens, die andere twee jongens, is het essentieel dat wij allemaal gewoon op één lijn zitten. En dan hebben we eigenlijk maken de keuze niet voordat we, of dat een goede consensus komen of een manier hebben om de testen. Dus als één iemand het niet eens is en de andere twee jongens denken we doen het wel, dan willen we wel echt die persoon goed kunnen overtuigen of door een iets te maken of bepaalde argumentatie te geven.

Speaker 2: Nee, nee, eigenlijk niet. Ik denk het qua koers ja, die die user feedback is voor ons gewoon echt goud, want daar is zit in wat die mensen willen. En daardoor, we hebben echt gewoon de juiste mensen geïnterviewd waar we specifiek ons product echt op willen focussen en daar halen we eigenlijk alles uit ehm en voor. Nu is dat natuurlijk nog echt gefocust op de modsy, maar in de toekomst zal het ook meer gefocust zijn op andere opportunites binnen dit soort van field, van van product, omdat we daar ook wel weten dat we andere dingen moeten gaan creëren als als het eenmaal gewoon goed staat.

Speaker 2: Ja, nou, ik heb wel echt, we hebben wel echt tegenslagen gehad, dat ik echt wel, het is gewoon, het is niets meer, want we gaan het niet meer doen, dan lig je ook in je bed, lig je te denken, soms was het over een bepaalde productie stap dan dat we gewoon dachten: we gaan dit zou doen en dat we met iemand spraken die zijne dit gaat het niet worden of het product, dat wordt echt de 500 euro om te maken en

dat denkt Ja, Jezus christus, als we hier weet je wel, als je dr, geen oplossing voor te vinden is, dan is het gewoon, kun je beter stoppen en daarnaast ook qua qua rolverdeling ik denk, ik ging best wel rooskleurig, gewoon zon start-up in, van nou ja, start-up beginnen en een uitbouw. Het klinkt gewoon hartstikke superleuk maar ja, wat ik zei qua timing en qua rolverdeling ook sommige taken die je doet zijn gewoon, ja, niet allerleukste en ik heb, het is super breed wat je doet. Dus gelukkig kun je daar heel wat keuzes maken, vooral als je een klein team hebt. Maar ik denk dat sommige, sommige taken, die dan die op mij af kwamen en vooral ik vind het denken aan investers en dat soort dingen. Daar ligt mijn passie helemaal niet. Ik wil gewoon, weet je wel, de hardware, software, daar ligt mijn passie: een goed product maken, praten met echte klanten en ook het product communiceren, supervet alles, financiën, funding en dat soort dingen. Gewoon veel minder, maar dat is een essentieel deel van de start-up en mmm daar op een gegeven moment wel tot de conclusie van, hé, dat vind ik niet vet om te doen. Maar door die rolverdeling gewoon in de start-up goed te kunnen verdelen, dus door andere mensen te hebben, is dat ja, is dat prima, prima op te vangen. Maar ja, ik denk vooral, de de meest taaie stap die we we moeten doorstaan is van die proto naar een produceerbaar product, omdat daar gewoon daar miste veel kennis. En er zijn voor Elk interview aspect, dus qua pcb qua qua en nou ja, qua software. Dat zijn allemaal soort van verschillende partners waar je mee wil spreken. En echt die expertise wel, hoe bouw je nou echt uit naar is wat te doen is? ehm, maar je blijft de hele tijd dingen verbeteren, van daar weer wat en, dan kun je daar weer wat aanpassen en dan ga je weer rond, ja.

Speaker 2: Ik denk, ja, ik denk dat het onvermijdelijk is dat dingen, dat dingen niet lekker lopen, vooral met development van een elektronisch product. Er zijn gewoon altijd, in alle protos die we nu gemaakt hebben, maar ook waar we nu mee bezig zijn, gewoon heel veel dingen die je dan over het hoofd ziet maar ik denk hoe langer je er mee bezig bent, hoe beter dat op te vangen is. En ook als je weet van er zullen zoveel problemen komen, probeer je dat wel, in ieder geval met een soort van buffer iets in te plannen. Ehm en dat wordt. Hoe langer je bezig bent, wordt dat steeds beter, wordt daar steeds beter op te plannen en ik denk, dan vallen de tegenslagen ook meer mee omdat ik nu wel weet van nou ja, oké, als ik dit gaat doen, dan zal het waarschijnlijk tot net kut gaan. Of moet je met zoveel mensen praten of dat duurt zo lang, weet je wel. Vooral de tijdsduur van bepaalde ontwikkeling, van bepaalde dingen heb je gewoon nu veel beter inschatting in dan dan eerder.

Speaker 2: Ehm ik denk het flexibeler is sowieso essentieel, denk ik, ehm. Als de juiste argumentatie daar is bij een bepaalde keuze dan wel echt kunnen zeggen van oh, we gooien het roer om, want ik denk voor bepaalde design keuzes is dat we weer heel erg aan iets vast zitten. En dat was echt gewoon een USP van ons. En toen bleek, o het valt wel mee, en dan wel kunnen zeggen binnen een weekend van hé, we hebben het op een rijtje gezet, misschien moeten we helemaal de andere kant op swingen en dat prima is, maar wel proberen tegelijkertijd, om tussen al die die swingen wel gewoon een goede koers hebben. Want ik denk, als je echt geen long term visie hebt, van hé, dit gaan we doen en daar leef je naar toe, wat wij ook een periode hebben gehad, ja, dan dan weet je als team, werk je dan ook helemaal niet efficiënt. Dus ik denk zeker flexibel kunnen zijn en je keuzes ehm door een hele strakke planning hebben. Ja.

Speaker 2: Ja, ik denk dat je echt een combinatie, want je kunt niet, je kunt niet alleen flexibel zijn. Er moet een koers in zitten. En zelfs als iemand zegt: dit gaan we doen, dit is het enige wat we gaan doen en die luisteren naar andere input. volgens mij iedereen die je daarover spreekt, die hebben ook een idee aangepast, of je moet dit proberen en dat proberen, en dan pas kom je op een gegeven moment tot de essentie

Speaker 2: Ehm, nee, niet echt, ik denk alle keuzes die ik maak, ja, gewoon zoveel mogelijk opinies probeert te verzamelen, en dan op een gegeven moment dat voor jzelf op een rijtje zetten, en dan eigenlijk heel basic natuurlijk. Maar dat is wel de manier waarop ik doe en echt heel rationeel nadenken, ja, en dat je genoeg mensen mee hebt om te sparren. Ik denk echt dat dat gewoon sparren met andere mensen, over je ideeën hebben ze een compleet andere visie. Dat kan eigenlijk alleen maar iets opleveren van als je de tijd hebt om om daar gewoon op te reflecteren en en dat op een rijtje zetten. Ja.

Interview 8:

Speaker 2: So. Well, I'm sure of bet I created I'm working on the company called XXX that helps people finding a house by reacting for them to the offer of awesome cooperation. So basically right now, there is a problem that people, when they have to find a house, have to go to the multiple website every day to find the right machine, how much it helps fund them. And what we do with funding for there is an automatic waiting discharge, which is the customer will directly tell us what we want to look for and we will for them find them how to react to it. So that way they will save time and they will be able to find the house quickly.

Speaker 2: I started this for myself last November 2020. So as I have a software developing background, I'm a software developer. I could build that for myself. So I built a small prototype. I'll make it just only for myself without any future. So I just run into a one time on my laptop and have it run and then it found me a house in my neighborhood that I wanted. So i was like oh, it works. So and people around me told me, that's actually cool, you should make it available to more people. So that's from that moment that I started to to look at it as a business. So.

Speaker 2: I had in my past sold proprietary business instruments, so I had a full time during my studies because I wanted to do some consultancy, but it actually never really took off out there. It wasn't really that useful. So it me to know a bit more about the finance but also the tax, which has to be done a bit, even if it's way less than right now. So I, I like to look a bit online on how it works. But further in that, I was always interested in having my own idea, helping also people with what I built, so I participated in the program from nobility in called the START program, a novelty of the University of Twente as well, had a minor in business and entrepreneurship at the University of Twente because I was just interested to see how it works, how you business, what you have to think about the product market fit and all those things. So I didn't really pure experience because I didn't do it, but I try to learn it from other people, from books and from lectures.

Speaker 2: I always because I was always looking for I was always interested in the business. But when that created that idea, when I was, oh, I'm going to build that little thing, I indeed maybe some of it maybe it could be useful for something else, something that has been on my mind. But first, I wanted to make it work for me, and as soon as it was done for me, I ended quickly after trying to implement futures that would have been useful to make it as a business such as registration and payment when we are in the short timeframe, because, of course, the product has been started in November 2000, twenty eight November, and we are now as we speak in April. So that's from prototype to to bring to the market was relatively short.

Speaker 2: Yeah. Thanks to the coaching from advents the from the Ovens program, the USPI. A good question. My goal was at the beginning to make it only available for some corporations, which would have been a tremendous amount of work and a pretty pretty long process be hosting corporation into the program and the revenue of the people looking for Social House, usually that much money to pay an extra product above. So they told me, why don't you as well extend it to the. So even so, I had an idea. I told them it would have been only some corporation that I know in the back of my head. Now, as soon as they implemented a city on top of that, I want to implement direction of houses for single market free markets.

Speaker 2: Well, because, uh, yeah, uh. I want to be helping everyone, not only people looking for social housing to find the house and the problem is a bit different, but still at the end of it, the same. But you have to look every day for a house and there is no automatic reaction. So the problem that we're seeking to fix it, say, for, uh, for, uh, social housing is a bit harder to fix for the free market, but it's still there and possible. So I was like this in astronomy and I want to avenge ridiculous challenge. So I put that in my futureless and I want to work on that

later.

Speaker 2: Yeah, I, uh, I have come on board, uh, just basically to the, uh, in progress done, which I will write my years of my future that I do want to implement. I write as well at the beginning, as soon as I knew he was a business, the business contacts to just put a big picture. Right, put my thoughts into words. So that's my and say my my line of where to go. But it's very changeable, for instance, that it's very it's a niche product, so. So there is so much room to move, but so there is not much change.

Speaker 2: Well, the road is kind of tiny. There isn't so much. Yeah, well, I can't really change anything because it's a very specific problem and there is not so many way to solve it. Only actually investigated. Only one way to solve it. And that's the way I'm going with an idea other and try to think of another way of solving the problem that I felt as a software developer, optimizing the problem. And that's my way. I'm going to do it. And that's how the the business is only focused on the automation and not anything that will come around. Yeah, I'm fairly strict on the way I'm going, but because as well there is not so much to what and yet when there's a way of doing it.

Speaker 2: Exactly.

Speaker 2: Basically, I had a landing page. The first was a waiting list with nothing where my prototype was not ready to be distributed to the world. So the waiting list, the landing page will just basically explain what we're doing. So that was online. And then we'll build enticement to increase the number of people subscribing and to just see if that could be that idea. So I was talking to everyone about what I'm working on and what what we will do for them to just get feedback, to have people tell me always nice. Or maybe I should like this, but I never went into detail. Oh, I'm actually tackling the problem, so I don't see exactly how do I check on the website? How do I react for them. Those are kind of. That's yeah, that's, yeah, kind of secrets, military secrets, someone assaulted to the will know about it, but it's not something I will I will explain to everyone. But this is definitely public because I need to validate the idea.

Speaker 2: No, because I knew the amount of work was behind. And for someone to be able to go through to the point I was without any with only the willingness of stealing the idea of working on this, only for stealing what I know without having the willingness really much else than money. I guess if you see an idea, I think you just won that because of the money, but not because of the patient. And the the way the problem inspired you would say I wasn't risk averse. I don't think it is. Yeah. There was a reason to be scared off. I mean, this is just an idea. Anyone else could have it. This is how I put that idea in. Into the water that mothers.

Speaker 2: I'm not an I.T. person, so I was working. So basically what I did was I knew the advance program and I knew what was allowed in it because my old idea. So I basically just said, hey, do you want to let me in the advance program? I'll need maybe some advice. I just find it cool to just be in it because I could talk to people with their ideas. The other thing for me is talking to all the people, I think also ideas that it was a bad idea. I thought of it. I just thought it would be nice for me. Maybe if it brings added value, like networking, talking to investors eventually, if they have those contacts, that would be interesting. But really, I didn't strategically thought of it like I need to contact this person first and then go there and they're looking everywhere.

Speaker 2: Yeah, exactly. I did though, uh, went in the research of implementing the hosting corporation to to make it simple, those of us in cooperation and the company so that you do software that using spirit houses are. I just sold my company, so I made many calls during that time of the research of how to implement the best way to the reaction to Osisko prior to hosting corporation offer. So I contacted all those companies asking them for for help of the API, ready for me. But I never really explained my attention to why I wanted to use the API. I went a bit like I'm a consultant. I need to implement the whole thing for a client because I had one bad experience with one of one of those I.T. company, because if I can said it, I basically I basically saw open API online for the anecdote. And that was I hope I can get those houses from there. Do you have any documentation? OK, I did it because I was just mangling them there on the website to see how to use it. Basically the ghost in me. And then they removed at one point, eventually completely. And when I called them, when I called them, I needed to repeat over a month to get someone out of line. And then I go to a software developer that just wanted to know exactly how I do it to eventually block the way I was doing it. So I see that we're not super helping in my way. So I was like, OK, I'm not going to contact in Yalcin Corp anymore. Another very another, very enthusiastic about the idea they don't strike. Nice choice. I mean, nothing is affected today doesn't affect the business. There's no treat for them. But they are the they can rightfully do it like it. Yeah, I that's where I put some distance with me and the Austin Corporation and I mostly focused on implementing them without telling them anything because it's just a software above them without having any and the impact on there. So they want to help me. I did contact them at the beginning. And because you want to help me stop any further contacts, that's for the implementation side. I'm on the business side. The business development side. I did as well contact the hosting operation domain phone plus and on site, but I go as well as bad feedback from domain that that they don't like that the product is Spain. So they're like, yeah, those are people that look for social houses. They don't have much money. We don't want to support you because you have a product that like freeness. You don't support me. I will not mention you anywhere. And and but I will circle further. And we just agreed that we will not going to have any sort of collaboration. And after that failure as well of collaborating was when I was in cooperation, I went for with same size.

Speaker 2: Yeah, it works with both. When I started to make some investment, I'm hoping the company and everything, and then I start to contact because I have a way of implementing it. But there is a better way and I try to contact them. I need the help for the bad way because it has to be some investing. And when they say no and you were just hoping for an answer. Yes, it's a bit Ebsworth Sad. You're like, ah, that's, that's, that's so bad. That's too bad. I could have saved her hours of work by just having them collaborate. So that makes me a bit like. Yeah but on the other hand I'm like OK anyway I actually don't need them because it was my was. My plan A. because I had the fallback plan, so I was like to bed, I know my product is needed by people. If they don't care, if they don't care about that and they don't see that, there is a demand for it. What about the demand then? I'm just going to do it myself. So that just doesn't the you just think about it like it's a bit too bad, but if you have a fallback plan, which I had, I was like, OK, that's not to yeah, that's a bit. But I can go around it.

Speaker 2: I did invest more money, much money and spending since December for four months on retirement. So that's kind of expensive. If I have a full time job next to it, which supported basically. So that's OK. I basically, instead of saving money for my future, I invested in the business, which is which is a sacrifice to accept because I consider it as an investment, because I think and I hope if it would work, I would have a return on investment. So that's yeah. I don't call it a sacrifice like all that, just investment money in case I need to work on evenings and on the projects. But my girlfriend is understanding she, she gets it. She likes the idea. So that's neither a sacrifice and we're encouraged at times. It's not like I can go outside and go through it. I'm a laptop on the couch. It's just fine to to just implement that after work.

Speaker 2: Well, as soon as I got the negative view about the housing corporation that told me they do not support me and they to help me in any way, I looked a bit online about actually, is there any case like this? It has been in the Sue Me, for instance, because I use their website and they're like, so I was checking. And the way I do it is it's legal there where there were no other companies that did that, for thing that they look at the house and they meant to monetize it and that there were they could rightfully do it. So just in case I took have based on fossicking. So I think I don't know in English the term for that, the just lawyer that will help me from for the company if anything happened. So that's. Yes. Thirty five year amounts to my investment. That's how I want to get to this guy. I want to just have a legal potential, legal help if anything will happen with that. I took as well. I wanted to do a legal form of the business that will put me personally liable of anything, even if I'm still liable, but not like financially liable and as well if there is.

Speaker 2: Well, it makes me think of the choice to make if it will be a free product opening product. And because of the fact that I'm investing my own money every month and kind of a high amount, I was like, this business need to be profitable fast because I want my return on investment. So that's a. Yeah, that's that as well. Can you impede the number of people that will get to because I get on Facebook,

people complain, oh, it's not free. Oh, they are mostly complaining. There is no free. And I, for instance, have started by making it free for some corporation for awesome corporation and eventually for the people in the free sector, make them pay. But that will make me pouring so much money in the business for four months before getting this thing back. And I didn't want it. I didn't feel like working for an investment and the beginning to lose immediately 30 percent of the company. I was like, I can maybe bootstrap it. I'm working full time next to it. That's there is a higher reward, if I can, making it profitable from day one. So I have to think about that. And I forgot about the question spending.

Speaker 2: So basically for the painting, then I just look at very short term. I didn't want it to pour so much money every month for an indefinite amount of time in the business. I could have to look for an investor and that would have been the long term option to ask an investment of I don't know how many thousand and then make it free at the beginning and for the long term, I think would have been better because I well, I got already I think most of my waiting for me subscribe. And that would have been making known that, I mean, maybe people were it work and put a good image of it. But yeah, at that moment when I make that decision, I was like, yeah, I want it to be getting that money back. Actually, it's just money that I can miss. I just it just feel. Expensive and I wanted to get it as fast as possible, but afterthought, even if I'm not two weeks ago, so I can still change it. Maybe it will be a good idea to make it free, because I was a condition as well for the housing corporation to do some of the things they will be in if it's free for the social housing. So that's many decision. But as I'm alone on this and I was I'm only the I'm the only financial I'm making an investment. The company is some choice I have to make between between a long term and short term. Indeed. And right. Not just for short term. And if it doesn't work, I will, I think, switch for long term because then if it doesn't work, I'm still losing as much of money. So I basically have nothing to lose to to switch it to free and try to look for an investment.

Speaker 2: actually built for myself first, because it wasn't my idea to be a business. And then when I had to turn into a business, I started ended from what I learned from the store program in my mind, to to make a market research. And, uh, it came that there were no websites existing and extensive that doesn't exist yet. And they were one closed website that would be there was very outdated. And I'm being very bad comments that will work for the free sector. But basically what they were doing, they were just it was they were spending automated mail to two people registering to the website. So there was a big difference. And I look a bit at the company. It was it was just a bit shady. I don't know. It was an appointment that was a bit hidden somewhere. If you will register, pay the first amount, you will be subscribed for a year. It was too shady. And I didn't consider this as a as a competitor, but because indeed, I was basically having a one time fee, because my goal is I want to help people finding a house. They. My idea is that at one time and they know that how long it will take for them to find a house, it will not get more expensive. So I have no benefit to them as long as possible. Trying to find a house, walk them. We will think that it's a monthly payment. So they have no advantages that you find a house. So you want to put all their energy into you. Finding out the longer someone stays for me, the longer it goes. So my goal this I want them to find a house as fast as possible so they pay so that they cost me less money.

Speaker 2: I decided to make online for dancing because it was the cheapest and thus to me how I can reach the the market easily. But the thing is, I'm not in the housing field. I don't work in the housing corp. So I have that view of who is actually the who is actually looking for social office. I was looking for one at the beginning and because I was a student. So you don't have much choice. But I don't know, apart from that, what kind of people look for houses. And I can talk to that on Facebook. So basically what I have now is a keyword such as viewer voting and of social uploading to Google and Facebook and just focus as an advocate for people from 18 to 60, everyone. So that does not so, so handy and held very much. But because of the lack of knowledge, that's why I try to find someone else that will know that that was that is about four those people. Because of that, I made make decisions that are so good and I can't really focus good on the actual client.

Speaker 2: Yeah. For instance, I'm able if I will fund the investment I've been looking with, I'm able to away the whole banking system for for a while for housing corporation. And then when the the brand name of five is known by four one, that's fine. So you're going with a pen method for for the finance sector where people have money they can afford the five. It also they will be able to afford a twenty five zero four for that. So that's not saying sorry, I didn't write the business, but only did the minimum as possible for the business class, which said a bit the ideas. But I didn't want to spend time working on the business, spend money more and use that time to to, let's say, had more cities in my in my home product so that I think I put on the side. And I'm definitely able to I will definitely willing to change it if your book comes out. But I'm not yet searching for that opportunity. I mean, searching for a for change right now.

Speaker 2: Uh, what? Well, I didn't get it

Speaker 2: Yeah, I have a tough decision to make, for instance, right now. I got contacted by skill set for going on TV. The short thing, because three thousand euro for two minute spots. So I have to make the decision between am I going to do that? Am I going to just waste 10 months of online advertisement for two minute spots? But will it help bring awareness so that this module is not a 20 stage? So I've made the decision to see do I really want that? And it was always going to help the company.

Speaker 2: yeah, what I mean to me is mostly, you know, but I find a good opportunity this moment and there's it's quite a high amount of money. So I mostly claim to know I ask them already it's possible to quit later. I'll be maybe it will be maybe more interesting for me in six months, a year than right now at the moment. When I started two weeks ago. And I'll show maybe focused more on explaining the law. And the ISIL doesn't need to be broadcast in the whole Netherland. So I talk to them. But if they say no, it's not possible to change, then then I'm not sure what one decision will be. I think it will still be a no, but I hope I won't get any regrets later to be like, oh, because I feel sad. I feel that maybe a good way to find an investor if the company can get interviewed for, uh, for two minutes. And there was, let's say, an investor and I get the ownership of the video at the end, I can just send that to investors easily and just be like, hey, it was just easier than the pitch and that just good the brand awareness as well. So most of your stuff, the fact that it's expensive, make it tough because it's like I don't want to pay that to be fair, if it was free, that would be a choice. But now that is ten months, then running ten months without noticing. It's something I want.

Interview 9:

Speaker 2: Yes, so my name is Tom and I am the CEO of the start-up, and yet I'm also one of the two co-founders who started this start-up.

Speaker 2: Yes, so in essence, we create smart charging solutions for electric vehicles, so electric cars like a Tesla, we create smart systems to charge cars faster and use less energy, make them more efficient and provide an online smart grid.

Speaker 2: So I started this company together with my co-founder and two years ago. So, yeah, two years we've been actively working on this start-up. So, yeah, that's how long we've been in the market.

Speaker 2: Yes, so I've always been really interested in cars and we've changed the idea over the over time, so in the beginning the idea was to create charges for electric cars that charge wirelessly, just like you would with your phone. But yeah, unfortunately, technically, that's very difficult. There's also a lot of intellectual property, so patents in this area, so in the end we decided to pivot slightly so to change your idea and in the end, we decided to focus really on improving the smart grids that are already there. So how can we make charging more efficient? And from there, we built up the company. So I participated in the novelty stop program, which is where I validated the idea. I spoke to potential customers. So people who own electric vehicles and did a lot of market research are looking at who customers might be and building a prototype from the prototype. Yeah, we got an investment in the form of a subsidy and from that we basically scaled up until we got our first order for one of our first charging units.

Speaker 2: Yes. So I knew I really wanted to start with a start-up. I knew I wanted to create a business. Obviously, the goal was to really improve charging, of course, from a sustainability point of view. But, you know, definitely there was always an underlying idea of I want to start a business, I had a business before this, so I really wanted to build on that. And then really after taking part in that in that start program from Novelty, I wrote a business plan and they showed me how to do that. And from there, we started looking at how can we generate money in the future. So what our costs are going to be, how much are we going to charge and when do we break even? Did you change your initial idea at all? Yes, so like I said, initially, we wanted to focus on something very technical, not very technical myself, I have a background in business. So, yeah, we decided to change it because our expertise in that area and with the knowledge that we have, we thought we could put that to better use somewhere else. So we did change. That was also probably the advice we got from novelty, and I think we also did that based on the market. So potential customers, what they might want. I think the market is too small for wireless charging because it's less efficient. It takes longer. I think it might be interesting in certain segments of the market. But in general, if you look at the average consumer that drives an electric vehicle, the additional cost doesn't play well to the added benefits because it's a lot more expensive. And in return, you get a product that's slower and less efficient.

Speaker 2: Yes, so I had this idea and I knew that I can't do it by myself. I knew that I needed to find a co-founder who was technical enough to build the product that I had in mind. So I literally searched actively. So I went onto Facebook, onto LinkedIn to try and find people who have knowledge and expertise in this area. Then just by chance, I found a site listing all the patents of kind of similar technology in this area. And I saw some of the names on the patents. And so I Googled those people, found them on social media, on LinkedIn and connected with them. And one of them, just by chance, lived in the area. And so I contacted him and proposed my idea to him and he agreed to take part. So it was really me actively searching for someone who fit the role that I needed to fill.

Speaker 2: Yeah, yeah, in this in this area of business, there's a lot of patents already out that so a lot of companies are already innovating in this area. So that was a big concern from the start because you don't want to build a product and later find out that actually a patent has already been filed for the product. So I was actively looking at patents that exist. My co-founder by chance, also has a few patents under his name. But yeah, we were looking at trying to get a patent for the technology that we created, but unfortunately that's very expensive. So it takes ten thousand euros or so to get your first patent. And even then it takes a while before it becomes official. And obviously starting out as a new start-up. We didn't have that money. So I put it to one side, but I was definitely careful about sharing my idea and who to share it with, because, as I said, I don't have the expertise myself to build these products. So I didn't want to share that knowledge with someone who can build the products and then see them build my business.

Speaker 2: I think a mix of both. Obviously, we changed our idea based on what we thought would be successful in the market. So in that sense, yeah, we would improvise. We were looking for new opportunities all the time. But from the start, I did have a clear plan of how I wanted to put the product into the market, so obviously having done a business degree and I kind of know the things that you need to watch out for what makes a successful business. So from the start, yeah, I did create a business plan and sought advice from novelty. And yeah, really try to structure our approach on how to build this business.

Speaker 2: Yes, so. Yeah, as I said in the novelty style program, they advised me to create a business model canvas is what they call it. So it's not that they're really validating the idea and then created a business plan, really step by step, outlining the steps that we needed to achieve, how much money we would need and all those kind of steps that need to be taken. Did you ask for help from other people or other businesses? Yes, so far from my co-founder, I actively contacted Novelty at the University of Twente and yeah, on LinkedIn, I was always looking for for businesses and people that might be able to give me expertise. So I spoke to a lawyer who has experience with patents. I spoke to all sorts of people that I actively searched for. So, for example, a company here in the area who installs charging stations, so the typical normal kind of charging stations that you have, I spoke to them and asked their advice and asked why they weren't building a product like this yet and what the challenges are that they face. So I asked them for advice. So, yeah, I was careful with who I spoke to. And I tried to find the people that I thought could really help me because lots of people want to give you advice. And I've noticed this, but you really want to try and find the people we can give you the right advice to help you succeed

Speaker 2: Yes, so obviously the pandemic was a big thing because we wanted to build a prototype, but because of covid, all the labs at the university were closed, which meant that we couldn't continue to build the product or the prototype, I should say. So to overcome that. Yeah, that was very upsetting. Obviously, we wanted to really get our products finished, but that wasn't possible as quick as as quick as we wanted. So how did we solve that? Good question. We. The first thing we did is speak to other people, so speak to our business coach at the incubator and ask them for advice, and they had contacts. Unfortunately, those contacts in those labs weren't very useful. But, yeah, basically we kind of stuck to our plan. So we we put everything on hold and waited for the labs to reopen. And luckily, when they did reopen, we were one of the first people to gain access. So that was very useful.

Speaker 2: Yeah, I mean, I put money into the company, so the savings that I had, it wasn't much because obviously I'm a student, but. Yeah, I put my own money into the company and so did my co-founder. I think time is the biggest one that you give up because you have less money, you do less funding. So go out drinking less, see your friends less. So, yeah, you are constantly busy with your business and your idea and developing it further. So I think they were the biggest sacrifices. And then later on, when we got a subsidy, obviously that that's a big pressure mentally that that gets put on you. So that's something that I had to deal with as well, because someone gives you money and expect something in return, obviously. So, yeah, that's quite pressuring.

Speaker 2: Yeah, so so the business plan we created really had a step by step approach of how we wanted to build the business with dates of when we wanted to achieve everything in general we stuck to. Obviously, things sometimes don't go as planned. So like the pandemic situation that I mentioned. But in general, yeah, we try to stick as closely as we could to the plan to stay on time, and if we were running late or running behind, then we would adapt the plan slightly. So we did make changes to it. But in general, we had a very clear vision from the start of how we wanted to achieve our goals. So we did stick to the plan pretty closely, though I think it is important to also improvise sometimes and realize that when things don't go the way you want, it can also create new opportunities. So new ways of reaching that goal.

Speaker 2: So initially we. We put our own money into the company, and after that we found a subsidy for the provinces of Overijssel, so the local council that had a start-up program to do with sustainability and from then we've got twenty thousand euros after pitching and showing them our business plan. So that was very interesting. And from that, we were able to produce the first kind of prototype units that we could then test and validate with potential customers. Whether any important decisions you made at this stage. Important decision, I mean, there's so many decisions that you have to make. For example, the choice of adding someone to your team, yes or no can be a difficult choice.

Yeah, how much money to put in? I mean, initially I wanted to throw in all my savings, but obviously thinking about it longer, I don't think that's a very good idea. Obviously, you need a backup in case things go wrong. So, yeah, I was careful not to put too much of my own money into it. And yeah, with the patents obviously deciding to change the product slightly, that was a big decision we had to make and how we did that was really asking for advice from people and really looking at the market and what we think would be most profitable. So. Yeah, we looked at what people would want, what people would pay money for, and that kind of helped us to make a decision. When investing in your company, do so on the basis of your profit goals.

Speaker 2: I think in the beginning, very much profit focused, so we really look at it, would it be the best way to make the company grow as fast as possible and make the company successful. But I think later on we realized that. Yes, sometimes you need to be a little bit more open to new ideas, and as we started building the prototype, we made some changes to the prototype, to the actual product that I think improved it. But they weren't on our plan or they weren't on the agenda at the start. It's something we added later based on what we thought might be

successful later on. And so we do look at the options at that time, but obviously with the goal in mind of the long term, because we want to be a successful company in the end.

Speaker 2: Yeah, I think really a more structured approach again. I think it's important to always stay true to your goals, to what you want to achieve. It's easy to get distracted by other things. But at the same time, because you're always validating your idea, you're talking to potential customers, to advisors, people who have experience in this field. So you asked them for advice and then you change your ideas based on what they say. So sometimes we spoke to a customer and they said, well, this is something we would really like to see in your product. So that's something we try to incorporate to make the charging easier to use and better than the competition. See, I kind of a mix of both, I would say.

Speaker 2: Yeah, so we like I said, in our business plan, we've already created a kind of profit and loss Excel file where we look at how long would it take before they become profitable. We've also looked at how much money we'll need to really grow. So at this stage, we're looking at the first few products, but obviously we want to make the products better and look better. And for that, you need bigger investments to create molds and to be able to buy things in bulk to make them cheaper in the long term. So, yeah, kind of next step is looking for investments. So we already kind of in contact with people that have knowledge and expertise in this field and also often support these kind of start-ups. So, yeah, we do have a strategy in mind, I think we're not quite there yet, we want to make the product as good as it can be at this stage because we don't want to have a big investor on board who then takes half of our company. And so we're worried about equity. But when we're at the stage, when we've bootstrapped as long as we can and we don't think we can make, we can grow any further by ourselves. And yeah, we'll definitely look at other options and investors.

Speaker 2: Yeah, good question. I think I look at the long term, so what are the options we have right now, but also look at the options we have available. So what works best in the short term.. So I think it depends on the problem. So, for example, for the products, we had the choice of creating a very expensive mode which would make the product look a lot nicer and a lot more finished and professional, but that would involve a big investment. And we don't have that money right now, or we could kind of use 3D printed parts and that kind of thing, which looks a little bit less good, but it still functions the same. So in that case, we really looked at, OK, what can we do now without having that risk of the extra investor on board? So and yeah, we decided to go for the cheaper option with. The idea that maybe in the future we can obviously go for the more expensive option once we have that capital, so really trying to manage the stage we are now compared to where we want to be. So try to manage our growth and do it logically rather than just throwing loads of money at it.

Speaker 2: Yeah, I think especially at the start, we were very conscious of competitors already doing kind of competitive analysis and looking at who were the people in the market right now. And I think this market of electric vehicles is growing very quickly, very rapidly. So it's not something I'm not worried about now. I also think having competitors is a good sign because it obviously shows that your market is successful, is growing. There's already people in the market, so you don't have to find new customers and. But yes, I think in the beginning, definitely, we really looked at competitors and really tried to understand what are they doing and how can we do that better and what do we need to be aware of so that we don't copy them or make the same mistakes that they do. But I think now that we actually have a product somewhere a few steps further, I think it becomes less of an issue because we already have something to show for our work.

Speaker 2: Yeah, I think at this stage rather time, because time is something we have students, money is not something we have. So I always try to find the cheapest solution to the problem we're having because. Yeah, there's a lot of risk involved when throwing money at something, so we look at how can we do this cheaper with a lower risk rather than doing it in a way that could, yeah. Be a bigger risk to us. So we look at, for example, bootstrapping as much as we can, asking for advice, getting short term money in the company by investing our own money that we save or that we make. So I also work on the side. So the money that I earned from working everything that doesn't go to my bills and paying kind of the standard costs I have all goes back into the company, which I already see as an investment, which obviously one day I hope to see a return on that investment.

Speaker 2: Yeah, risk is a difficult one, because obviously you're unsure, you're still studying, you have a lot of costs that you need to pay. But I think at this stage in my life as a student, the risk is as low as it's ever going to be because I don't have a job, I don't have a family I need to feed. I can do basically whatever I want with very little consequences. So I don't really see risks that much purely because I think any risk there is, I can so fairly easily in a short space of time. When you make plans and goals, do you adapt them or do you try to stick to them as much as possible? I think the most important thing is keeping the end goal in mind, how you get there. I think there's loads of different ways to get from A to B and. So as long as your end goal, so for us, the end goal is to create a smart grid, make charging more efficient and smarter and more eco friendly and sustainable, how we do that doesn't matter that much. Obviously, you need a plan in place. So, you know, how are you going to do that step by step. But if things change along the way, that's completely fine. I think I've seen that happen a lot that you think, OK, this is how we're going to do it. But if you focus so much on one thing, you might miss other opportunities. So I always try to keep an open mind. I show people what I'm doing. I ask for their advice. And yeah, from there, we just try to reach the goal that we have in mind.

Speaker 2: Yes, again, especially in the beginning, we did a lot of market analysis by really looking at who would our potential customers be, which market would we focus on? So would we focus on businesses selling smarter, charging to, for example, taxi companies in Amsterdam that drive Teslas? Or would we focus more on the consumer market? So just your average person who happens to own an electric car. So, yeah, we really made decisions then based on kind of the market trends we saw. I think now, because we're really trying to develop the product further that we do that. Let's obviously, as we make changes, we try to validate that with potential customers and clients. But yeah, especially in the beginning, I think now less so because we've already targeted a target market, we already know who we want to focus on. And that's really. Really, businesses that would benefit and would be willing to pay a premium for these kind of services.

Speaker 2: I think a bit of both. So obviously the market is important because at the end of the day, you have to sell your products and say if you make decisions that are counterintuitive to the market, and that doesn't make a lot of sense. But on the other hand, I think you need to keep in mind the capabilities of your own organization and your own abilities. So. Yeah, I think it makes it both we look at what would the customer want, what would be most beneficial for the company, but also I think now we're looking more at how can we grow without it costing more or it being more risky. So now we're really looking at how can we make the product better without. Adding more money and they said, using our knowledge or our strengths in a different way to make it more successful. So, for example, using a network or that kind of thing.

Speaker 2: Yeah, decisions, how to make decisions. I think the most important thing is to really talk to other people and learn from other people's experience, and I think you get better at it as you go on. In the beginning, you have no idea what you're doing. You're just kind of looking around, trying to understand what it is that you need to do. But I think as time goes on, you. You learn from your past mistakes, you learn from what went well, what didn't go so well, anything that really helps to. Yeah, improve your decision-making abilities. So I think we're really just doing it, just trying to is the best way to learn.

Appendix D – Code Frequencies

Table 5

Code Frequencies per Interview

Code Group	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7	Interview 8	Interview 9	Totals
Avoid unexpected events	4	8	7	6	0	3	3	5	8	44
Competitive analysis	10	8	8	11	7	3	7	3	13	70
Expected Returns	18	4	13	19	7	6	7	5	16	95
Goal Oriented	13	4	7	13	11	11	10	3	17	89
Affordable Loss	8	15	11	12	5	7	7	10	18	93
Leverage	18	5	13	21	16	6	15	6	14	114
Partnerships	7	5	8	3	12	7	10	6	9	67
Means Oriented	20	13	7	14	13	12	9	6	9	103
Motivation	24	17	23	21	20	11	12	11	6	145
Other	3	4	3	4	2	3	2	3	3	27
Phases	46	48	61	45	51	39	39	28	44	401
Totals	171	131	161	169	144	108	121	86	157	1248