

Screening door Europese incubators

Hoe 'balanced' is hun 'scorecard'?

Paul Matthyssens, Koen Vandenbempt en Kris Aerts

SAMENVATTING Business incubators begeleiden startende ondernemingen in hun groeiproces en vormen zo een instrument ter bevordering van innovatie en nieuw ondernemerschap. In dit artikel wordt onderzocht of incubators bepaalde screening-criteria hanteren om hun potentiële huurders te evalueren. Dit werd vroeger al onderzocht voor Amerikaanse incubators in 1988. De replicatie van dit onderzoek in Europa, anno 2003 geeft aan dat er drie soorten Europese incubators zijn: een groep die niet screent, een groep die screent op (de inschatting van) de kwaliteit van het team en ten slotte een groep die screent op het product en zijn potentieel.

1 Inleiding

Startende ondernemingen hebben het niet gemakkelijk. De falingsgraad ligt tamelijk hoog: gemiddeld faalt één op drie startende Europese ondernemingen na twee jaar. Na zeven jaar ligt dat percentage nog een stuk hoger: 50 tot 60% overleeft niet langer dan zeven jaar¹ (OECD, 2002, p. 35). Deze cijfers vormen een niet te verwaarlozen aandachtspunt.

Prof. P. Matthyssens is hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde, vakgroep Marketing Management en gewoon hoogleraar aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van het Limburgs Universitair Centrum, België.

K. Vandenbempt is hoofddocent aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen en de UAMS (Universiteit Antwerpen Management School).

K. Aerts is junior researcher 'innovation survey' aan het Steunpunt O&O (Onderzoek & Ontwikkeling) Statistiek van de Katholieke Universiteit Leuven (KUL), België en doctoraal student aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de KUL.

Bovendien is het huidige economische klimaat niet bepaald gunstig voor startende ondernemingen. Een onderneming oprichten is een risicovolle activiteit. Mogelijke investeerders wachten op betere tijden en aarzelen om te investeren in onzekere, high tech-initiatieven. Daardoor gaat een enorm potentieel aan werkgelegenheid verloren.

Om de hoge falingsgraad tegen te gaan, is een aantal initiatieven opgezet om nieuwe ondernemingen te begeleiden. Over één daarvan willen we het hebben in dit artikel: business incubators; 'kraamkamers voor nieuw ondernemerschap' (*Gids Startkapitaal*, 23 juni 2002). In de meest brede betekenis is een incubator een omgeving, speciaal ontworpen om ondernemingen te kweken en uit te broeden. Een incubator stelt verschillende faciliteiten ter beschikking van opstartende ondernemingen, gaande van kantoorruimte en kapitaal tot managementondersteuning en kennis. Dit moet de starter toelaten zich te concentreren op zijn businessplan en de kans op succes te verhogen.

Incubators kunnen uitgroeien tot centra van ondernemingsactiviteit en worden beschouwd als een cluster². Binnen een cluster ontstaat de mogelijkheid tot synergie. Een cluster krijgt zo de voordelen van een groot bedrijf: de toegang tot inputs, informatie, technologie en kennis wordt veel gemakkelijker. Vanuit het cluster heeft de ondernemer een veel beter zicht op de markt en kan hij/zij kort op de bal spelen bij veranderingen. Het cluster is een bron van motivatie om te streven naar continue verbetering en optimalisatie. Een gevolg is een versneld innovatieproces. Als de incubator succesvol is, ontstaat er een zelfversterkende kracht: er komen steeds nieuwe bedrijven bij en daardoor kan de incubator uitbreiden en is er opnieuw een productiviteitsverhoging (Porter, 1998, pp. 87-89).

De doelstellingen van incubators kunnen sterk uiteen lopen. Voorbeelden zijn jobcreatie, een regio nieuw

leven inblazen en het stimuleren van de ondernemersgeest of van de samenwerking tussen industrie en universiteit. Of die doelstellingen dan ook worden bereikt, is afhankelijk van het succes van de ondernemingen in de portfolio van de incubator. Het beperken van de falingsgraad van huurders in de incubator komt de prestatie en de sterkte van de incubator dus ten goede en zowel de huurder als de incubator haalt hier voordeel uit (Ireland en Lumpkin, 1988, pp. 64).

Een manier om de falingsgraad van starters in de incubator te beperken, is het doorvoeren van een (streng) screening van potentiële 'klanten'. De incubator kan met zo'n scorecard evalueren of een potentiële klant/ondernemer over de nodige kwaliteiten beschikt die bijdragen tot succes op het gebied waarin de klant zijn activiteiten wil uitbouwen. Die benodigde bekwaamheden zullen verschillend zijn voor verschillende types van incubators (Ireland en Lumpkin, 1988, pp. 60-63). In wezen vormt dit proces een beoordeling van de mate waarin een ondernemer geacht wordt te voldoen aan de kritieke succesfactoren in zijn sector.

2 Probleemstelling

Een interessante vraag die rijst bij de inleiding is: 'Gebruiken incubators screening-factoren om kandidaten te evalueren en als dat zo is, welke set van criteria hanteren zij?' Dit is de vraag die aan een onderzoek naar screening-praktijken van Amerikaanse incubators ligt dat in 1988 werd uitgevoerd door Ireland en Lumpkin. In de groep van incubators die criteria gebruiken om kandidaten door te lichten, hopen de onderzoekers verschillende types van incubators terug te vinden op basis van de klemtoon die wordt gelegd op bepaalde factoren. Daarna willen ze aan deze types specifieke profielen toekennen op basis van de sponsoring, fysieke eigenschappen en doelstellingen (Ireland en Lumpkin, 1988, p. 64).

Dit artikel vat de resultaten samen van een onderzoek rond dezelfde vragen, maar voor *Europese incubators*, anno 2003. Daarnaast wordt nog een aantal algemene kenmerken van de relatie tussen de incubator en de huurders beschreven. Het is hierbij geenszins de bedoeling om te komen tot de ontwikkeling van een geïntegreerde set van prestatie-indicatoren. Hiervoor was het tijdsbestek van het onderzoek te kort en bovendien is daarvoor veel meer, en vaak gevoelige en daardoor moeilijk te verkrijgen, informatie nodig.

Er zijn verschillende redenen waarom de replicatie van het onderzoek van Ireland en Lumpkin (1988) als

relevant kan worden beschouwd. Ten eerste moet deze relevantie worden beoordeeld in het licht van het toekomstige innovatiebeleid van de Europese Commissie. Dit beleid omvat onder meer een steunpakket van verscheidene miljarden euro's voor diverse hightech-industrieën/technologieën zoals nano-elektronica, de infrastructuur voor breedband-telecomverbindingen voor satelliet en de ontwikkeling van waterstofenergie. Gegeven de rol van incubators binnen een (Europees) innovatiesysteem is het duidelijk dat incubators kunnen bijdragen tot het welslagen van een dergelijk innovatiebeleid.

Ten tweede zijn wij de mening toegedaan dat onderzoek naar screening-factoren van incubators binnen de literatuur relatief onderbelicht is. Onze probleemstelling lijkt tussen de plooiën te vallen van twee goed ontwikkelde literatuurdomeinen. Enerzijds leunen we aan bij de literatuur van startende hightech-ondernemingen en de wijze waarop dit start-up-proces kan worden gefaciliteerd³. We stellen wel vast dat het screening-gedrag van incubators volgens onze informatie niet is onderzocht op Europese schaal. Anderzijds is het onderzoek naar de 'screening-factoren' van incubators enigszins verwant met de uitgebreide performance measurement-literatuur⁴. Het dient echter duidelijk te zijn dat de modellen en methodieken uit de performance measurement-literatuur niet zo maar toepasbaar zijn in een empirische studie naar de screening-praktijken van incubators. Twee redenen halen we hiervoor aan:

- 1 in dit onderzoek zijn we niet geïnteresseerd in de ontwikkeling van een uitgebreide scorecard voor incubators, maar wel in hoe incubators hun potentiële klanten screenen en of deze scorecard al dan niet 'balanced' is;
- 2 performance-evaluatie van hightech start-ups (de typische klanten van business-incubators) wijkt sterk af van de performance-evaluatie van ondernemingen die reeds 'marktrijp' zijn. De hightech start-up heeft nog niet altijd klanten, moet nog verder zijn technologie optimaliseren en zit vaak in testfasen met zijn applicaties.

Gegeven de bovenstaande argumentatie, vormt het artikel van Ireland en Lumpkin het uitgangspunt van deze studie. Het artikel is als volgt ingedeeld. Na een korte samenvatting van het artikel van Ireland en Lumpkin gaan we dieper in op ons onderzoek naar screening-praktijken van Europese incubators. De methodologie wordt beschreven en daarna volgen de bevindingen. In de conclusie worden ook enkele aanbevelingen, zowel voor innovators als voor incubators, meegegeven.

3 Achtergrond

Zoals reeds aangegeven, is dit onderzoek een replicatie van het onderzoek van Ireland en Lumpkin. We gaan daarom in deze paragraaf in op hun bevindingen. Ireland en Lumpkin onderscheidden in hun onderzoek drie groepen van screening-criteria. Een eerste groep is die van de financiële ratio's, waarop vooral banken en andere financiële spelers zich baseerden om projecten en ondernemingen te waarderen⁵. In een tweede groep screening-factoren zijn de eigenschappen van het managementteam, namelijk de competenties en de ervaring. De derde groep omvat marktfactoren (referenties, marktvaardigheid van het product, creativiteit). Voor de auteurs behoort het geschreven businessplan ook tot deze laatste dimensie; hierin wordt immers beschreven hoe de onderneming zal omgaan met de marktfactoren.

Ireland en Lumpkin stelden vast dat het merendeel van de Amerikaanse incubators hun kandidaten eind jaren tachtig wel degelijk screende. Hun clusteranalyse identificeerde vier types incubators, die elk een verschillend profiel hebben op het gebied van het gebruik van screening-factoren (zie tabel 1).

Tot het eerste cluster behoren incubators die grondig screenen op het vlak van marktfactoren en persoonlijke kenmerken. Dit is de grootste groep: daartoe behoorde in 1988 45,5% van de Amerikaanse incubators. Deze incubators wilden duidelijk synergie creëren tussen interne capaciteiten van de huurder (de persoonlijke kenmerken van de ondernemers) en externe opportuniteiten in de markt (de marktfactoren). 15,2% van de incubators screende niet. Dit is een tweede cluster. De derde groep omvat 24,2% van de incubators, waarbij de nadruk lag op de financiële factoren. De laatste groep, 15,2% van de populatie, screende hoofdzakelijk op de persoonlijke kenmerken van het managementteam (Ireland en Lumpkin, 1988, pp. 72-73, 76).

Het gebruik van een bepaalde 'scorecard' bleek ook afhankelijk van het type van financiering van de incubator. De auteurs onderscheiden vier soorten sponsoring: de lokale overheid, een universiteit, private non-profit-organisaties en private ondernemingen. Incubators die gesponsord worden door de lokale overheid of een universiteit, screenen vooral (ongeveer 50%) op marktfactoren en de persoonlijke kenmerken van het managementteam. Voor 37% van de incubators die gesponsord worden door de lokale overheid golden persoonlijke kenmerken als belangrijkste scree-

Tabel 1. Vier clusters van incubators met betrekking tot de screening-praktijken in de Verenigde Staten in 1988 volgens Ireland en Lumpkin (1988, pp. 72-73)

	Cluster 45,5%	Cluster 15,2%	Cluster 24,2%	Cluster 15,2%
Ervaring van het managementteam	+	0	+	++
Financiële sterkte	+	0	++	0
Markt en persoonlijke factoren	++	0	+	+

Legende: 0: screeningfactor wordt niet toegepast
+: screeningfactor wordt enigszins toegepast
++: screeningfactor wordt toegepast

ning'-factor. Van de private non-profit-incubators legt in 1988 de helft van de Amerikaanse incubators de nadruk op financiële factoren. Wat opvalt, is dat de helft van de incubators die gesponsord worden door private non-profit-instellingen hun kandidaten aan geen enkele screening onderworpen. Ireland en Lumpkin zagen een verklaring hiervoor in het feit dat private for-profit-instellingen enkel incubators zullen sponsoren als ze een tekort (of overschot) aan middelen hebben; de incubator wordt gezien als een snelle bron van inkomsten of een ideale bestemming om een overschot te 'parkeren' (Ireland en Lumpkin, 1988, pp. 73, 77).

Tussen de clusters onderling konden de onderzoekers geen verschillen in fysieke eigenschappen of organisatie-doelstellingen vaststellen. Ze formuleren echter wel een interessante hypothese, namelijk dat incubators die een lage bezettingsgraad hebben hun kandidaten minder streng screenen. Deze stelling konden ze evenwel niet bewijzen bij gebrek aan gegevens daarover. Bovendien kan het ook zijn dat het omgekeerde verband heerst, namelijk dat lage screening-praktijken leiden tot de selectie van kandidaten die niet over de nodige vaardigheden beschikken om succesvol te worden. Daarom is de kans groter dat ze falen en hierdoor komen er plaatsen vrij in de incubator (Ireland en Lumpkin, 1988, p. 74). In ons onderzoek zullen we dit verder onderzoeken.

4 Methodologie

Een eerste stap van ons empirisch onderzoek was de verzameling van gegevens van Europese incubators. De uitgebreide incubatordatabank die Cordis⁶ heeft

Tabel 2. Drie clusters van incubators met betrekking tot de screening-praktijken, in Europa in 2003

Screening-factor	Verskil tussen clusters significant?	Cluster 1 42%	Cluster 2 20,6%	Cluster 3 37,4%		
HOOFDKENMERK		TEAM	GEEN SCREENING	PRODUCT		
Financiële factoren						
Liquiditeit	nee	—	—	—		
Winstgevendheid	nee	-	—	—		
Gebruik activa	nee	0	—	0		
Prijs/Winst verhouding	nee	0	—	0		
Gebruik schulden	nee	0	—	—		
Kenmerken managementteam						
Leeftijd	nee	0	—	0		
Geslacht	nee	0	—	0		
Technische vaardigheden managementteam	ja	+	0	~		
Managementvaardigheden managementteam	ja	+	0	~		
Financiële vaardigheden managementteam	nee	-	0	—		
Marketingvaardigheden managementteam	ja	-	0	—		
Volharding managementteam	nee	—	0	—		
Referenties van anderen over managementteam	nee	—	—	—		
Kenmerken markt en product/dienst						
Grootte markt	nee	—	0	—		
Groei en potentieel markt	ja	~	0	~		
Unieke eigenschappen product/dienst	ja	—	—	++		
Marketability product/dienst	ja	~	0	++		
Geschreven businessplan	ja	~	—	+		
Legende:	Symbol	—	-	~	+	++
	% incubators dat screent					
	op de screening-factor	0-25	25-40	40-60	60-80	80-100

opgebouwd diende als vertrekpunt. Via zoekacties op het internet werden deze gegevens uitgezuiverd tot 654 Europese incubators⁷.

Het onderzoek werd gevoerd op basis van een internet-enquête. De vragenlijst werd opgesteld op basis van het rapport 'Benchmarking of business incubators'⁸ van de Europese Commissie en het artikel van Ireland en

Lumpkin. Na een pré-test⁹ werd de enquête verder verfijnd tot de finale versie. De 654 incubators werden gecontacteerd met een gepersonaliseerde e-mail met daarin de vraag naar de website te surfen en de enquête in te vullen. Een aanzienlijk deel (73) van de e-mails is teruggekomen met de melding 'permanent failure' en de desbetreffende organisaties worden dus niet als 'gecontacteerd' beschouwd. De responsgraad bedroeg 27,7%, i.e. 161 reacties op 581 correcte e-mailadressen, waarvan 140 bruikbare (volledig ingevulde). Uiteindelijk werden nog 33 antwoorden geweerd omdat het niet om 'echte' incubators ging¹⁰.

Voor de clusteranalyse werd de methode van Ireland en Lumpkin niet gevolgd omdat we over een andere dataset beschikken¹¹. De variabelen waarop werd geclusterd, zijn allemaal binair: ofwel screent een incubator op die factor; ofwel niet¹². Daarom moesten we gebruikmaken van een similariteitsindex waarbij de respondenten met de hoogste 'associatie' worden samengevoegd. Het feit dat we werken met binaire variabelen bepaalt ook het clusteralgoritme: de hiërarchische methode dient zich aan. De eigenschappen van dit algoritme zijn dat de respondenten in elke stap paarsgewijs worden vergeleken en dat een respondent niet meer van cluster kan veranderen wanneer hij is toegewezen aan een bepaald cluster. De hiërarchische methode die hier wordt gebruikt, is de minimumvariantiemethode van Ward: het streefdoel is minimale variantie binnen elk cluster. Er wordt gewerkt met de kwadraten van de euclidische afstanden. De verdere analyse van verschillen tussen de clusters gebeurt vooral via kruistabellen op basis van Chi-kwadraattoetsen voor de onafhankelijke nominale gegevens en via ANOVA voor enkele ratiovariabelen (volgens de aanbevelingen van Wijnen et al., 2002).

5 Bevindingen

5.1 Typologie

Op basis van hun screening-gedrag komen we voor de Europese incubators tot drie clusters. De eigenschappen worden weergegeven in tabel 2. In de volgende paragraaf worden de clusters gedetailleerd beschreven.

De eerste groep, 42% van de incubators, screent op basis van de technische en managementvaardigheden van het managementteam van de kandidaat-toetreder. Een tweede groep (één op vijf incubators behoort hiertoe) screent de kandidaten niet. En ten slotte de derde groep (37%) heeft het tegenovergestelde profiel als de eerste groep en vindt vooral het product of de

dienst (en dus ook het businessplan) belangrijk. De markt en de technische vaardigheden van het managementteam worden minder streng geëvalueerd.

In de rest van de analyse zullen de groepen respectievelijk worden aangeduid volgens hun hoofdkenmerk, namelijk respectievelijk als de 'teamgroep', de 'geen-screeninggroep' en de 'productgroep'.

Het vermoeden van Ireland en Lumpkin dat incubators hun kandidaat-huurders screenen op een aantal factoren wordt dus grotendeels bevestigd. Toch is er een aantal verschillen te identificeren tussen de clusters die anno 2003 in de populatie van Europese incubators kunnen worden gevormd, en de groepen die Ireland en Lumpkin onderscheiden. Een overeenkomst is dat er een groep is die niet screent. Op basis van onze steekproef is die groep echter duidelijk groter dan bij Ireland en Lumpkin. In beide analyses is verder een groep aanwezig die belang hecht aan de kenmerken van het managementteam. In het Amerikaanse onderzoek vormt die groep een minderheid (15,2%); in onze analyse is dat met 42% de grootste groep. In onze resultaten vinden we noch een groep die screent op financiële factoren, noch een groep die zowel op persoonlijke kenmerken als op marktfactoren screent. In de plaats daarvan is er wel een groep die veel belang hecht aan het product en – in mindere mate, maar toch ook noemenswaardig – aan het businessplan (waarin meestal financiële en marktaspecten vervat zitten).

5.2 Beschrijving van de clusters

De clusters verschillen naargelang het oprichtingsjaar van de incubator: onder incubators die werden opgestart voor 2000, en dan vooral tussen 1995 en 2000, is er een groot percentage dat geen screening doet. Incubators die later ontstonden screenen ófwel op het team, ófwel op het product.

Uit tabel 2 is duidelijk af te lezen dat de financiële factoren op geen enkel vlak zorgen voor een significante afwijking tussen de clusters. Mogelijk ligt de verklaring hiervoor in het feit dat de variantie per variabele sterk gereduceerd is door de manier van vraagstelling. De respondenten werd gevraagd de vijf belangrijkste screening-factoren aan te duiden en als gevolg daarvan werden de antwoorden beperkt tot vijf binaire variabelen. Toch mogen we ook niet vergeten dat incubators in de huidige economisch slechte tijden heel kwetsbaar zijn. Vaak staan startende ondernemingen weigerachtig tegenover het vrijgeven van finan-

Tabel 3. Verschillen tussen de clusters in het dienstenaanbod

	TEAM	GEEN SCREENING	PRODUCT
Start- en risicokapitaal	52,9%	7,8%	39,2%
Informatiecentrum en gerelateerde diensten	52,2%	11,9%	35,8%
Pre-incubatie	52,1%	13,7%	34,2%
Managementtraining	52%	14%	34%
Hulp bij e-business en andere ICT-aspecten	51,7%	13,8%	34,5%
Algemene kantooruitrusting	42,7%	14,6%	42,7%

ciële informatie en moeten incubators zich baseren op andere factoren om hun kandidaten te screenen. Er is een groot verschil tussen de factoren waarop incubators zouden willen screenen en de factoren waarop ze hun kandidaten effectief screenen. Verder in dit artikel gaan we dieper in op de invloed van de economische situatie op de incubator-business.

Er zijn duidelijke verschillen vast te stellen in de *aangeboden diensten* door de verschillende clusters. De incubators die niet screenen bieden heel wat minder diensten aan dan de andere twee groepen. Het grootste verschil geldt voor het verschaffen van start- en risicokapitaal aan de huurders: incubators die deze diensten niet aanbieden, screenen beduidend minder. Andere ondersteuningsdiensten waarvoor de clusters verschillen, zijn: een informatiecentrum en andere gerelateerde diensten, pré-incubatie¹³, hulp bij e-business en andere ICT-aspecten, managementtraining en algemene kantooruitrusting. In tabel 3 worden deze gegevens weergegeven. Uit ons onderzoek blijkt verder dat het ontbreken van deze diensten vaak de verklaring is voor het feit dat huurders de 'geen-screening-incubator' verlaten. Voor de andere clusters ligt de oorzaak vooral in plaatsgebrek: de onderneming wordt te groot voor de incubator.

Wat de invloed van de *organisatiedoelstellingen* op de clusterverhouding betreft, kunnen we vaststellen dat sommige organisatiedoelstellingen resulteren in een daling van de 'geen-screening-incubators' en andere doelstellingen in een stijging van dat aantal. Opvallend is dat van de incubators die zich 'winst maken' tot hoofddoel hebben gesteld, meer dan één op drie de kandidaat-huurders niet screent (het gemiddelde percentage van 'geen screening' is 21%)! En dat terwijl uit analyses blijkt dat net deze incubators meer

dan gemiddeld (40% tegenover 17% gemiddeld) investeren in de huurders, met het oog op toekomstige opbrengsten uit royalties, dividenden. Het lijkt paradoxaal dat meer dan één derde van deze incubators, die een deel van hun fondsen willen behalen op basis van de goede werking van hun huurders, deze huurders niet evalueert op een aantal objectieve criteria. Onder de incubators met als doelstelling het scheppen van werkgelegenheid of bijdragen tot de competitiviteit van de lokale economie zijn er minder (15%) 'geen-screening-incubators' dan gemiddeld (21%).

De *prestaties* van incubators kunnen we, bij gebrek aan gegevens daarover, niet direct nagaan. Dit is zeer gevoelige informatie en bovendien was het tijdsbestek voor de dataverzameling te kort. We kunnen echter wel tewerk gaan via een benaderende indicator, bijvoorbeeld de bezettingsgraad. In het 'geen-screening-cluster' is het percentage van incubators die een bezettingsgraad hebben van minder dan 80% het hoogst: 42% tegenover ongeveer 20% in de twee andere clusters. Ireland en Lumpkin vonden ditzelfde resultaat (Ireland en Lumpkin, 1988, p. 74). Dit wijst dus op een verband tussen de bezettingsgraad en de aard van de 'scorecard'.

Een mogelijke verklaring voor dit verband tussen de lage bezettingsgraad en het clusterlidmaatschap is dat de incubators die niet screenen, ondernemingen kweken die minder succesvol zijn en daardoor een grotere kans op falen hebben. Hierdoor ontstaan lege plaatsen in de 'geen-screening-incubators' en dit trekt de bezettingsgraad omlaag. Onze gegevens bevestigen deze stelling echter niet. Bovendien hebben we vastgesteld dat 'geen-screening-incubators' minder last ondervinden van de slechte economie; als zij meer onsuccesvolle starters zouden aantrekken, zouden zij als eerste worden getroffen door de economische malaise omdat deze starters de eerste slachtoffers zijn in een recessie. We moeten dus op zoek gaan naar een andere verklaring. 'Geen-screening-incubators' bieden typisch een kleiner dienstenpakket aan dan andere incubators. Daardoor is de kans groot dat zij vooral starters aantrekken die slechts behoefte hebben aan (of een budget hebben voor) een beperkt aantal diensten. De meeste starters hebben aanzienlijke ondersteuning nodig en daardoor is het waarschijnlijker dat zij zich richten tot 'teamincubators' of 'productincubators' (die een uitgebreider dienstenpakket aanbieden). Met deze stelling kan het verband tussen de lagere bezettingsgraad en het clusterlidmaatschap worden verklaard. Daarenboven zou de stelling een verklaring kunnen bieden voor het feit dat 'geen-

screening-incubators' minder hinder ondervinden van de recessie: zelfs in economisch barre tijden hebben starters een basispakket van diensten nodig. In de 'teamincubator' en 'productincubator' kan de huurder het dienstenpakket reduceren tot een minimum en ondervinden incubators hier veel hinder van, maar in de 'geen-screening-incubator' worden reeds enkel basisdiensten aangeboden en kan de incubator gewoon blijven doordraaien!

6 Conclusie

De eindconclusie die we uit beide onderzoeken (VS 1988 versus EU 2003) kunnen halen, is dezelfde: het merendeel van de incubators evalueert de kandidaten wel degelijk op een aantal criteria, maar een aanzienlijk deel doet dat nog steeds niet. De screening-praktijken van incubators zijn bovendien niet 'balanced'. De types die wel screenen, leggen elk de nadruk op slechts één type screening-criteria in plaats van op een gebalanceerd en gedifferentieerd geheel.

Het verschil tussen de VS en Europese screening-praktijken blijkt vooral te liggen in de nadruk op de financiële criteria bij US incubators en de meer 'zachte' elementen als teamsamenstelling en 'markt fit' bij de Europese incubators. Hier kunnen cultuurverschillen tussen de VS en Europa aan de basis liggen. We moeten echter ook aandacht hebben voor de verschillende momenten in tijd waarop de enquêtes zijn afgenomen. In de voorbije vijftien jaar werden de beperkingen van de puur financiële rapportering aangetoond (zie bijvoorbeeld, Kaplan & Norton, 1996).

Tot slot van dit artikel kunnen we ook nog enkele aanbevelingen voorstellen, enerzijds voor innovators en anderzijds voor incubators.

Innovators/ondernemers die op zoek gaan naar een incubator doen er goed aan te weten dat er verschillende types incubators bestaan. Zodra de innovator dit weet, moet hij op zoek gaan naar een incubator die met zijn aanbod kan voldoen aan de behoeften van de starter. Heeft de startende onderneming behoefte aan extra diensten, aan financiële steun en/of aan gespecialiseerde ondersteuning? Dit zijn allemaal factoren waarmee rekening moet worden gehouden bij de keuze van de juiste incubator om in te starten.

Een tweede conclusie die we kunnen meegeven aan innovators is dat het efficiënter en dus effectiever is als de screening-criteria op voorhand bekend zijn; daarop kan de kandidatuurstelling worden gericht.

Als de criteria onbekend zijn, is het alleszins verstandig om veel energie te steken in het opstellen van het business plan en de voorstelling van het team. Daarbij moet dan vooral de diversiteit en de ervaring van het team worden benadrukt.

Ten derde blijkt dat innovators zich niet mogen laten afschrikken door incubators die hoge eisen stellen aan kandidaat-toetreders. Op lange termijn zullen zij een hogere toegevoegde waarde kunnen doorgeven aan hun klanten dankzij de betere ondersteuning.

Het onderzoek geeft duidelijk aan dat geen enkele incubator een brede, gediversifieerde set van criteria hanteert om kandidaten te evalueren. Gesofisticeerde 'balanced scorecards' (BSC) die in de performance literatuur worden vermeld, komen blijkbaar niet voor. Er zijn wel incubators die benaderende maatstaven gebruiken, zoals het businessplan en de samenstelling van het team. Dit is een goede trend, maar de waarde die aan deze indicatoren wordt gehecht, mag ook niet worden overdreven. Ideaal blijft een evenwichtige screening van performance zoals geadviseerd door de BSC-literatuur.

Het merendeel van de Europese incubators screent op het team. Toch moeten teamincubators ervoor waken dat ze door deze strategie niet te subjectief worden en harde product-/marktdata systematisch over het hoofd worden gezien.

In een slechte economische situatie blijkt dat de 'geen-screening-incubator' daar relatief weinig hinder van ondervindt. Een nadeel voor deze groep is de lage bezettingsgraad. Een incubator zal dus moeten afwegen welk 'kwaad' hij verkiest: een zwaardere impact van de slechte economie of een lage bezettingsgraad. Misschien is het voor de 'geen-screening-incubators', nu de economie toch uit het dal lijkt te komen, tijd geworden om te overwegen of er geen (zwaardere) screening voor de kandidaten moet worden doorgevoerd?

De productincubator wordt zwaar getroffen door de slechte economie. In ons onderzoek zijn we niet op zoek gegaan naar de oorzaken hiervan. Mogelijk kan het zijn dat een productincubator zo kwetsbaar is omdat hij zich, nog meer dan de twee andere types, concentreert op een bepaald product in een bepaalde markt en dus zware klappen krijgt als het misloopt met die markt. Een oplossing zou kunnen zijn om 'early warning systems' in te bouwen. Op die manier kan de productincubator op tijd waarschuwingssignalen opvangen en op tijd 'van koers' veranderen.

Dit onderzoek rond Europese incubators is niet het eerste en ook niet het laatste: er is zeker nog ruimte voor verder onderzoek. In ons onderzoek werden enkel de incubators betrokken; over de huurders werden geen gegevens verzameld. Hieruit zouden evenwel interessante conclusies kunnen resulteren¹⁴. Bovendien is het nuttig om verder onderzoek te voeren op basis van objectieve performancegegevens van Europese incubators. Dit is echter – zeker in een economisch slechte situatie – zeer gevoelige en dus moeilijk te verkrijgen informatie. Het verband tussen de bezettingsgraad en de screening-praktijken is ook een interessant pad dat verder onderzoek verdient. Een laatste thema dat de moeite waard is voor verder onderzoek is uiteraard de situatie in Amerika. Kunnen momenteel in de populatie van Amerikaanse incubators dezelfde clusters worden onderscheiden? Bestaat daar ook nog steeds een aanzienlijke groep van incubators die niet screenen? Het is duidelijk: over dit onderwerp is de laatste druppel inkt duidelijk nog niet gevloeid... ■

Literatuur

- Cordis, (2003), *Business Incubators*, 10 april. On line beschikbaar op: www.cordis.lu/incubators.
- Europese Commissie, (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, februari. On line beschikbaar op: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/benchmarking_bi_part_one_2002.pdf en http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/benchmarking_bi_part_two_2002.pdf.
- Gids Startkapitaal, (2002), *Incubators*, 23 juni. On line beschikbaar op: www.beursplein3.nl/startkapitaal/overzicht_incubators.htm.
- Ireland, R.D. en J.R. Lumpkin, (1988), Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors, in: *American Journal of Small Business*, Spring, pp. 59-81.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Maltz, A.C., A.J. Shendar en R.R. Reilly, (2003), Beyond the Balanced Scorecard. Refining the Search for Organizational Success Measures, in: *Long Range Planning*, vol. 36, pp. 187-204.
- Meyer, M.W., (2002), *Rethinking Performance Measurement. Beyond the Balanced Scorecard*, Cambridge University Press, Cambridge.
- OECD, (2002), OECD small and medium enterprise outlook. On line beschikbaar op: www1.oecd.org/publications/e-book/9202091E/pdf.
- Porter, M.E., (1990), *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press Ltd, London/Basingstoke.
- Porter, M.E., (1998), Clusters and the new economics of competition, in: *Harvard Business Review*, November, pp. 77-90.
- Wijnen, K., W. Janssens en P. De Pelsmacker, (2002), *Marktonderzoek met SPSS*, Garant, Antwerpen/Apeldoorn.

Noten

- 1 Deze percentages zijn gebaseerd op cijfermateriaal van de jaren negentig voor West-Duitsland, Frankrijk, Finland, Italië en Portugal.
- 2 Porter beschrijft een cluster als een 'geografische concentratie van onderling verbonden bedrijven en instellingen die actief zijn op welbepaalde vlakken' (Porter, 1998, pp. 77-78). Een incubator concentreert zich vaak op één (of een beperkt aantal) sector(en) en vormt dus een echte cluster in de zin van Porters analyse. Startende ondernemingen worden echter ook met dezelfde problemen geconfronteerd: gebrek aan fondsen, gebrek aan managementervaring, behoefte aan goedkope kantoorruimte. Op deze manier kan zelfs een incubator die zich niet concentreert op een bepaalde sector toch worden beschouwd als een cluster.
- 3 We verwijzen de geïnteresseerde lezer naar bijvoorbeeld de recente nummers van de *Journal of Business Venturing*, *Research Policy* en *R&D Management*.
- 4 Sinds de publicatie van Kaplan & Norton (bijvoorbeeld, 1986) over de balanced scorecard heeft de (wetenschappelijke) literatuur steeds meer gesofisticeerde performance measurement-technieken en -methodieken ontwikkeld. Deze laatste stellen zich tot doel om de performance van ondernemingen op een steeds nauwkeurigere wijze te meten, zodat het beleid van ondernemingen hieraan kan worden aangepast. Recente voorbeelden zijn Maltz et al. (2003) en Meyer (2002).
- 5 Meer en meer kwam daar verandering in. Kaplan en Norton gaven dit later in de jaren negentig ook aan met de introductie van de Balanced Score Card (BSC): naast financiële prestaties zijn ook de niet-financiële resultaten belangrijk. In de BSC werden drie dimensies toegevoegd: marktfactoren, indicatoren van interne bedrijfsprocessen en ten slotte parameters met betrekking tot leerervaringen, groei en innovatie (Kaplan en Norton, 1996, pp. 63-146).
- 6 Community Research and Development Information Service. Deze databank is terug te vinden op www.cordis.lu/incubators.
- 7 Op het moment van dataverzameling waren er 710 incubators geregistreerd bij Cordis. Momenteel bevat de databank van Cordis al 733 incubators. Hierbij merken we ook op dat 'Europa' in deze context heel ruim beschouwd wordt: landen zoals Israël, Zwitserland, Malta, Bulgarije en Litouwen zijn ook opgenomen in dit onderzoek rond Europese incubators.
- 8 Europese Commissie, Benchmarking of business incubators, februari 2002.
- 9 Persoonlijk interview bij UBCA (Universitair BedrijvenCentrum Antwerpen), een Belgische incubator.
- 10 De databank van Cordis wordt opgebouwd op basis van gegevens die incubators zelf aanleveren. Bij een diepere analyse bleek dat niet alle incubators in de databank 'echte' incubators zijn. Daarom moest eerst nog een 'kwaliteitseis' worden ingevoerd, voor de verwerking van de gegevens kon starten. Als onderscheidend criterium werd de werkdefinitie van de Europese Commissie gebruikt: incubators worden geselecteerd op twee dimensies: een hoge graad van managementondersteuning in een hoogtechnologise omgeving (Europese Commissie, februari 2002, p. 6). In de enquête werd gepeild naar de sector waarin de organisatie actief is. De organisaties die niet actief zijn in een hoogtechnologise sector werden weggefilterd. Om de graad van managementondersteuning te berekenen, werd gekeken naar het dienstenaanbod aan de huurders. Het maximum aantal diensten (en dus de maximale score op deze vraag) bedroeg 23. De afkapgrens werd op 20% gelegd: als de organisatie meer dan vijf diensten aanbod en bovendien actief was in een hoogtechnologise sector, werd ze opgenomen in de enge groep van 'echte' incubators en zijn de antwoorden verwerkt in dit onderzoek. Tot de enge groep behoren 107 respondenten, i.e. 18,4% van de totale bereikte populatie.
- 11 Ireland en Lumpkin vroegen aan de respondenten per screening-criterium een score te geven van 1 tot 3, naargelang al dan niet gescreend werd op de factor. In onze analyse is elk criterium omgezet in een binaire variabele.
- 12 De respondenten werd gevraagd de vijf belangrijkste criteria waarop zij letten aan te duiden; voor elke respondent zijn er dus vijf variabelen met waarde 1; de andere screening-variabelen hebben waarde 0.
- 13 Onder pré-incubatie verstaat men de 'ondersteuning die men verleent aan toekomstige ondernemers vooraleer ze hun onderneming starten' (Europese Commissie, februari 2002, p. 50).
- 14 Een eerste aanzet hiertoe werd reeds gegeven in het rapport Benchmarking of business incubators, dat in februari 2002 gepubliceerd werd door de Europese Commissie.