

Radboud University



Nijmegen School of Management
The academic year 2023-2024

Master's Thesis in Strategic Management: Successful strategy development for Dutch sustainable startups

A multiple case study on success factors for Dutch sustainable startups

Author:

Rens Huizer

s1109335

Rens.huizer@ru.nl

Supervisor:

Prof. dr. H.L. Aalbers

2nd examiner:

Dr. ir. S. Witjes

Abstract

With the large environmental challenges society faces today, there is an urgent need for startups to use innovative solutions to address those challenges. These sustainable startups are mostly driven by innovation and technological advancements. Compared to traditional businesses, sustainable startups have the advantage of not being bound by shareholders and existing arrangements. But these startups also face sustainability-related challenges like the sustainable startup paradox, where the potential climate performance can contradict the business performance of the startup. This research aims to identify different factors influencing the success of Dutch sustainable startups. The method used for this research is a multiple case study following the Eisenhardt method on different success factors within the strategy of environmentally sustainable startups located in the Netherlands. These success factors are divided into three levels: internal, external, and contextual success factors. In total, twelve experts within the field of Dutch sustainable startups are interviewed and these interviews are analyzed using a within-case analysis and a cross-case pattern search. These experts are founders and managers of startups and scaleups, coaches of incubators and accelerators, managers of investment platforms, and a government official. This analysis resulted in several success factors, of which the most critical for this research are: the focus on the impact of the product, the network of the entrepreneur, and the region where the startup operates. These results are interpreted using the literature on sustainable startups and the Resource-Based View. These results fill the gap in the literature where there was a need for qualitative research about factors influencing sustainable startups, where little was known about Dutch sustainable startups. This research also offers tools for sustainable entrepreneurs to improve their strategies and enable them to create more environmental impact.

Table of content

Abstract.....	2
Table of content.....	3
1. Introduction.....	5
2. Theoretical background	9
3. Research Methodology	12
3.1 Research Design	13
3.2 Research Ethics.....	20
4. Results.....	22
Exploratory phase: Within-case analysis.....	22
Internal success factors	23
External success factors.....	27
Contextual success factors.....	29
Summary	31
Validation phase: Cross-case pattern search	32
Accelerator 1 to Scaleup 1	32
Incubator 1 to Startup 2.....	33
Startup 3 to Scaleup 2.....	34
Incubator 2 to Investment Platform 2 to Startup 4	35
Summary	36
5. Conclusion and Discussion.....	38
Conclusion.....	38
Answer to the research question	38
Comparison with similar and contrasting literature.....	41
Limitations	45
Methodological limitations.....	45
Theoretical limitations	46
Implications for theory and practice	47
Theoretical implications.....	47
Managerial implications	47
Direction for future research	48

6. Bibliography	50
7. Appendices	53
Appendix 1: introduction mail with interview guidelines	53
Appendix 2: Sum of nodes per interviewee.....	54
Appendix 3: Coding of the Interviews	55
Appendix 4: Research Integrity Form – Master Thesis	132
Appendix 5: Consent Form for submitting a thesis in the Radboud thesis Repository	134

1. Introduction

Companies are seen as one of the main contributors to environmental and social problems and thus the source of a lack of sustainability in society. From this perspective, governments and NGOs are considered responsible for creating and controlling tight regulations. However, the leading companies nowadays are the core drivers of sustainable development (Schaltegger & Wagner, 2011). Even though large companies can make a difference in the environment on a large scale, the growth in sustainable startups has become more important in recent years due to their impact on urging environmental and social challenges we face today while also focusing on economic growth (Schlange, 2006). This focus on economic growth especially connects to the concept of sustainability defined by Brundtland (1987), where sustainability is defined as “meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. This definition of sustainability can be split up into three pillars of sustainability: the environmental, social, and economic pillars (Safdie, 2023). Where the environmental pillar is focused on climate change, the social pillar is focused on equality, health, and well-being. Economic sustainability is about achieving long-term financial growth while keeping environmental and social factors in mind. This research will focus mainly on the impact sustainable startups have on the environmental pillar of sustainability. This is due to the environmental impact startups can have with innovative products and services, while social sustainability is mostly achieved by non-profit organizations. Economic sustainability is a pillar the entrepreneur needs to focus on when it has proven successful during the startup phase.

Startups play an important role in advancing the Sustainable Development Goals (SDGs) through innovative solutions that increasingly focus on sustainability due to their unique characteristics like agility, innovation, and adaptability (Gionfriddo & Piccaluga, 2024). The concerns about climate change, resource depletion, and social inequalities are important issues of our time, where sustainable startups and entrepreneurs can provide innovative solutions and change traditional business models. Startups are mostly driven by innovation and technological advancements, which can address our current environmental and social challenges (Schaltegger & Wagner, 2011). A large advantage of these sustainable startups over traditional businesses is that they can break open existing arrangements while helping to solve today’s pressing challenges (Tiba et al., 2021). With all these advantages startups have over traditional businesses, these sustainable startups can have a large potential impact on the environment and add a lot of value to society. For this reason, it is important to identify different factors that can influence the likelihood of success for these sustainable entrepreneurs.

Despite the impact a sustainable startup can have on the environment, the success of these startups cannot be taken for granted. Around 90% of all startup businesses will fail (Aminova & Marchi, 2021), mainly because of the lack of innovation, lack of investments, or the education of the founders. Another reason is described by the case study on the failure of the sustainable startup in electric vehicle infrastructure Better Place by Günzel-Jensen and Rask (2021). Better Place had a large potential impact on the energy transition, but it has fallen into the so-called “Paradox of stakeholder commitment”. This is where partnerships are needed for co-creating, overcoming boundaries, and collecting resources, but eventually, these startups will become captive to this partnership. Another paradox that influences the success or failure of sustainable startups is the sustainable startup paradox (Leendertse et al., 2021). This paradox describes that in context-specific situations, the potential climate performance can contradict the business performance of the startup. This is a paradox because this business performance is necessary for the diffusion of innovation, which leads to even more potential climate performance.

The sustainable startup paradox overlaps with the theory of Antolin-Lopez et al. (2019), which claims to become successful as a sustainable startup, the entrepreneur has to be aware of the duality of goals. Where the success of traditional startups depends on their economic goals, sustainable startups have these economic goals as well as environmental goals. To overcome this problem, the entrepreneur must make environmental-economic trade-offs. Next to being aware of this duality, the success of a green business depends on its ability to win over the consumer based on the benefits it offers, including the provision of high-quality products and services (Dudin et al., 2019). However according to Dudin et al. (2019), the costs of the product or service, as well as the overall image of the business will have an impact on the business's success. So the sustainability of the product or service is not a benefit that can win over the consumer, but sustainable products or services are mostly designed for durability and efficiency (Cordella et al., 2020). Where the product's durability is related to high-quality products, the efficiency feature of sustainable products is related to a cost-saving feature.

Next to the strategy applied, contextual factors such as the region the startup operates in also contribute significantly to the success of this startup. The so-called entrepreneurial ecosystem where the startup operates will determine the profitability of the startup (Acs et al., 2017). A known region with a good entrepreneurial ecosystem is Silicon Valley due to its high founding rates and many profitable startups (Berger & Brem, 2016). However, Silicon Valley does not have the best entrepreneurial ecosystem for sustainable startups. The region with the best entrepreneurial ecosystem for sustainable startups is located in Boston (Tiba et al., 2021). According to Tiba et al. (2021). the reasons for this are a high GDP, a large share of female

founders, and a non-religious population. In the ranking of the best entrepreneurial ecosystems of sustainable startups, Amsterdam is ranked 20th. According to Henz et al. (2022) investing in the Dutch startup ecosystem can contribute to the growth of the Dutch economy and will create new jobs. To achieve this further growth of the Dutch startup ecosystem, new investments are necessary, as well as the need for new talent.

Sustainable startups can greatly impact the environmental challenges we face, but how these startups operate differs from traditional startups. In the literature, a lot is already known about these traditional startups, but the different outcomes for sustainable entrepreneurship are largely unknown (Filser et al., 2019). Given the pressing need for sustainable solutions for the environmental challenges society faces, a more productive development in the research field of sustainable startups is needed. According to Terán-Yépez et al. (2020), there is a lack of theoretical frameworks that apply to sustainable startups. Therefore this field needs to be analyzed, organized, and synthesized to bring clarity. Gast et al. (2017) argues that in the field of sustainable entrepreneurship, there is a particular need for qualitative research to enhance the knowledge about different factors influencing sustainable startups. This qualitative research in sustainable startups can help conceptualize sustainable entrepreneurship as a specific phenomenon in entrepreneurship. Gast et al. (2017) addresses some fields within sustainable entrepreneurship where more research is needed, like the networking activities of these startups and the values that drive the startups. However, it is also important that this knowledge is taught to students within business schools to be aware of sustainable market opportunities. This research is particularly focused on sustainable startups from the Netherlands. Little is known in the literature about factors influencing the success of Dutch sustainable startups. This research will analyze, organize, and synthesize the field of sustainable startups to fill the gap in the literature.

Next to filling the gap in the literature, the obtained knowledge of Dutch sustainable startups will help different stakeholders in the field of sustainable startups by defining a successful strategy. These stakeholders are the entrepreneurs of these sustainable startups themselves, as well as investors, partners, incubators, accelerators, and other people with an advisory role for those sustainable startups. Since there is not much known in the literature about Dutch sustainable startups, these people now work based on experience rather than well-founded research. While there are some different challenges these Dutch sustainable startups face compared to regular startups. By gathering the experiences of these stakeholders, this research will translate this into a theory. This knowledge of successful strategies of sustainable startups can help these startups transform the potential environmental impact into real environmental impact.

This research will focus on important internal, external, and contextual success factors that positively impact the competitiveness of sustainable startups. By analyzing case studies, this research will contribute to the academic insights of sustainable entrepreneurship and provide practical insights for startups, investors, advisors, and policymakers. The research question that will be answered during this research is:

What internal, external, and contextual factors contribute to the growth and success of Dutch sustainable startups committed to environmental responsibility?

To answer this research question, the following sub-questions are answered:

1. What internal factors contribute to the growth and effectiveness of sustainable startups?
2. What external factors contribute to the growth and effectiveness of sustainable startups?
3. To what extent do contextual factors, such as industry, geographic location, and regulations, influence the success factors for sustainable startups?

2. Theoretical background

In strategic management, obtaining sustainable competitive advantage is seen as a tool for creating a successful business strategy (Coyne, 1986), where sustainable competitive advantage is described as an integrated set of actions designed to create a sustainable advantage over competitors. A known theoretical framework that describes the different resources that lead to this sustainable competitive advantage is the Resource-Based View (RBV), which states that an organization can be considered as a collection of physical resources, human resources, and organizational resources (Barney, 1991). These different resources can be grouped into tangible and intangible resources and must be immobile and heterogeneous (Madhani, 2010). When these resources are valuable, rare, inimitable, and non-substitutable, it will eventually lead to sustainable competitive advantage. When considering the Resource-Based View, the future strategy selection of a firm is dependent on a careful evaluation of available resources (Spanos & Lioukas, 2001). Over time, firms continue to follow strategies because of the opportunities imposed by the market environment and the constraints resulting from their accumulated asset base, organizational structure, ownership, and other firm-specific factors. Conner (1991) claims that following the RBV, the strategy of a firm is required to focus on either differentiation of the product or service, or it should attain a low-cost position as opposed to its competition.

The usefulness of the Resource-Based View is proven by literature, but how this theory applies to startups can differ because startups usually lack resources, are constrained in their access to key resource providers, and have limited experience in assembling and managing resources (Zahra, 2021). For traditional businesses, the performance depends on the firm's dynamic capabilities, which refers to the ability to recognize new opportunities in the market and transform the resources toward this opportunity (El Hanchi & Kerzazi, 2020). While these dynamic capabilities are less applicable to startups, innovation capabilities are much more important. The innovation capability is defined as the firm's ability to transform new market opportunities into new products and services. Startups mostly use creativity to overcome this lack of resources to place themselves in the market and the resources the startups have are mostly intangible. For this innovation capability also holds the importance of one success factor that can differ over time and the entrepreneur should be aware that success factors are dynamic as well. During one interview done for this research, it is also mentioned:

“Sustainable startups face all kinds of critical success factors. It is about the startup meeting all these factors, only at one moment one factor is decisive and at another moment they need to pay attention to another success factor.” (Government official 1)

Knowledge is one of the most important resources a startup can have. Since startups have more freedom to fail, this knowledge is mostly obtained through trial-and-error and experimentation (Leatherbee & Katila, 2020), which is especially useful for learning about uncertainties. The most successful entrepreneurs use multiple learning processes, which are contingently applied (McDonald & Eisenhardt, 2020). Entrepreneurs also use “Learning by borrowing”, in which copying others will accelerate defining their strategy. This “Learning by borrowing” goes against the Resource-based view, which claims that resources should be rare or unique to have a competitive advantage. Furr and Eisenhardt (2021) claim that in a high-uncertainty market, the RBV is not always as applicable, because valuable resources may not yet exist, or their value may be indeterminate or changing.

Where traditional firms attach much value to the resources that the firm itself owns, entrepreneurs attach more value to relational capital such as contractual relations with suppliers and partners (Kellermanns et al., 2016). In the creation phase of the startup, the focus will be on bundling innovation and social resources to combine the development of new products with the development of a network of stakeholders (Marcon & Ribeiro, 2021). A way for startups to develop a network is by using an incubator (van Rijnsoever & Eveleens, 2021), which is an organization that helps startups build up their business. Collaboration between different actors can play a critical role in sustaining the evolution and success of startups (Passaro et al., 2020), where this network can help acquire knowledge and more tangible resources. Since these relational resources are so important for entrepreneurs, the entrepreneur should be even more cautious about the earlier mentioned “Paradox of stakeholders commitment” (Günzel-Jensen & Rask, 2021), where the startup is too dependent on these stakeholders.

Even though intangible resources are important contributors to the success of a sustainable startup, the startup eventually needs tangible resources to grow. Luckily for sustainable startups, the group of sustainable venture capitalists is emerging (Bocken, 2015). This group is emerging due to motivators like practical idealism, disagreement with the status quo, and the desire to professionalize, mainstream, and commercialize sustainable businesses. According to Bocken (2015), these sustainable venture capitalist can increase the success of the startup by focusing on a strong business case and forming credible collaborations using their network. Another way for startups to collect resources is by using crowdfunding. Different factors that can positively affect the outcome of this crowdfunding for sustainable startups are the people who work for them, key activities, key resources, and revenue streams (Caputo et al., 2022). Some of these factors are intangible resources, which will eventually lead to tangible resources and increase the firm's performance.

In conclusion, the resource-based view is a tool that can be used to predict the performance of a sustainable startup. It is only very important to take into consideration that not all constructs defined in this theory are as applicable to (sustainable) startups as it is to traditional businesses. As seen in this chapter, the focus for entrepreneurs will be on developing intangible resources, since these resources are mostly not for sale. Still, it takes time to develop these resources. With these intangible resources, the entrepreneur will eventually be able to gather tangible resources. But also, some assumptions of the RBV will not be as applicable to (sustainable) startups. The earlier discussed “Learning by borrowing” (Furr & Eisenhardt, 2021) goes against the assumption that resources should be rare. Also in the research of Zahra (2021), different assumptions of the RBV are discussed and how these apply to startups. The RBV assumes that there are normally multiple alternative sources of supply available, but when there are alternative sources available, the access for minorities like startups is constrained. Another assumption is the resource management process is normally focused on efficiency, but for entrepreneurs, their creativity is the mainspring of their resourcefulness. Also, the RBV assumes that the resource management process is sequential, but for startups, this is mostly an iterative process that embodies learning.

This chapter discusses the application of the Resource-Based View on sustainable startups. This theory is used to understand how competitive advantage can be obtained by sustainable startups because this theory is widely used in the field of strategic management. Besides the Resource-Based View, other known theories can also be applied to the strategy of sustainable startups. During this research, it has been considered that there are also other theories known that can influence different success factors of these startups, but these different theories are outside the scope of this research. This does not influence the validity of this research, since this research is a qualitative research based on the exploration of different case studies in the field of environmentally sustainable startups. The research should not be influenced by a theoretical framework, since this can influence the open-mindedness of the case study as proposed by Eisenhardt (1989). The Resource-Based View theory will not be used as input for the different interviews but for the explanation of the outcomes of this research. The same holds true for hypotheses and conceptual models, these will not be formulated and developed beforehand to maintain the open-mindedness of the researcher. The outcomes of the case studies will be explained by using the RBV, where the different limitations and assumptions of the theory for sustainable startups will be considered.

3. Research Methodology

This research aims to answer the question: “What internal, external, and contextual factors contribute to the growth and success of Dutch sustainable startups committed to environmental responsibility?”. This will be done through a qualitative analysis in which different case studies from the field of sustainable entrepreneurship will be analyzed. Two known methods for analyzing case studies are the Eisenhardt (Eisenhardt, 1989) and The Gioia (Gioia & Chittipeddi, 1991) methods.

To determine which of those two methods will be more suitable to answer the research question, the research of Langley and Abdallah (2015) will be used. This research claims that the key challenge of doing qualitative research on organizational processes lies not so much in collecting data but in making sense of them to generate a valuable theoretical contribution. Both methods have their internal logic and rhetorical power, which are analyzed and compared by Langley and Abdallah.

The first method analyzed by Langley and Abdallah (2015) is the Eisenhardt method (Eisenhardt, 1989), which is a method that is designed to maximize credible novelty by analyzing multiple cases. These cases are chosen to sharply distinguish one key dimension, which will be the performance of the sustainable startup in this research. The interviewees should be a diverse group of informants on which different elements of high and low-performing cases can be identified by cross-comparison. The foundation of this method is to create “post-positivist assumptions”, which means that there should be a testable theory that is found by facts. An example where the Eisenhardt method is used in similar research is in the field study of Zott and Huy (2007) where this method is used to find that the symbolic actions of entrepreneurs will result in the acquisition of more resources for their new business.

Meanwhile, the Gioia method (Gioia & Chittipeddi, 1991) is described by Langley and Abdallah (2015) as a method to capture the informants’ meanings and interpret their assumptions. This method is much more about the opinions and feelings of the informant, which are captured by real-time interviews and observations. From these interviews and observations, a data structure will be built with first-order codes and second-order themes. The Gioia method is used in the case study of Rindova et al. (2011), where this method is used to model the use of cultural resources in developing unconventional strategies.

From the comparison of these two methods, the conclusion can be made that the Eisenhardt method (Eisenhardt, 1989) is more suitable as a method to build up the answer to the research

question. This is because the Eisenhardt method will focus more on facts rather than opinions and feelings. This will help create a better understanding of uniform success factors through the testable theory that will apply to different kinds of sustainable startups.

3.1 Research Design

This research consists of a multiple case study analysis, based on the Building theory from Case Study research, better known as the Eisenhardt method (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt described this method in 8 steps that will eventually lead to a better understanding of the underlying constructs (Table 1). In this paragraph, the application of each step in this research will be further elaborated.

Table 1: Process of Building Theory from Case Study Research (Eisenhardt, 1989)

Step	Activity	Reason
1. Getting started	Definition of research question Possible a priori constructs	- Focus efforts - Provide better grounding of construct measures
2. Selecting cases	Neither theory nor hypotheses Specified population Theoretical, not random, sampling	- Retains theoretical flexibility - Constrains extraneous variation and sharpens external validity - Focuses efforts on theoretically useful cases
3. Crafting instruments and protocols	Multiple data collection methods Qualitative and quantitative data combined Multiple investigators	- Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence - Synergistic view of evidence - Fosters divergent perspectives and strengthens grounding
4. Entering the field	Overlap data collection and analysis, including field notes Flexible and opportunistic data collection methods	- Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection - Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features
5. Analyzing data	Within-case analysis Cross-case pattern search using divergent techniques	- Gains familiarity with data and preliminary theory generation - Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence through multiple lenses

6. Shaping hypotheses	Iterative tabulation of evidence for each construct Replication, not sampling, logic across cases Search evidence for “why” behind relationships	- Sharpens construct definition, validity, and measurability - Confirms, extends, and sharpens theory - Builds internal validity
7. Enfolding literature	Comparison with conflicting literature Comparison with similar literature	- Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions - Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises the theoretical level
8. Reaching closure	Theoretical saturation when possible	- Ends process when marginal improvements become small

Getting started

The first part of the “Getting Started” step of the Eisenhardt method is to define the research question that will determine the focus of this research. The research question that will be answered in this research is already determined during the problem formulation chapter: “*What internal, external, and contextual factors contribute to the growth and success of Dutch sustainable startups committed to environmental responsibility?*”. This research question will help to know which attributes of the startup will be part of this research, as well as setting the boundaries of sustainability to environmental sustainability.

The second part of this step is to define possible a priori constructs to help shape the initial design of theory-building research. These constructs are defined to function as a base for further research, which helps to measure constructs during the analysis. These a priori constructs are based on existing literature. These are already determined during the introduction of this research:

- The quality of the product or service
- The costs of the product or service
- The image of the startup
- The presence of a network
- The entrepreneurial ecosystem

Selecting cases

An important aspect of the Eisenhardt method is the selection of cases. Where in hypothesis-testing research the concept population is the most important, in the Eisenhardt method, the

specification of this population is more important. This means that a selection should be made to control environmental variation in this large population of different startups. The selection of the population that is made, are experts in the research question on Dutch sustainable startups focused on environmental sustainability. In total 12 cases are chosen, on which interviews are conducted.

These cases should not be chosen based on an existing theory or hypothesis. The cases may be chosen to replicate previous cases or extend emergent theory. It is important that the cases can build up to theories, so randomness within these cases is also not necessary. In the theoretical chapter of this research, the application of the Resource-Based View on startups is discussed. As described by Eisenhardt (1989), this theory is not used in the selection of different cases, but it is used to interpret results from the strategy applied by sustainable startups.

Since the Resource-Based View is not used in the determination of the different cases, literature is used to find a suitable selection of cases for this research. In Bocken (2015) about catalysts in the success of sustainable entrepreneurs, venture capitalists are considered to be the experts in the field of startups, because of their view on profitability and success. The interviews of these venture capitalists are supported by interviews with influencers within the field of sustainable entrepreneurship and sustainable entrepreneurs themselves. This being considered the choice is made to focus on a sample of experts about (sustainable) startups, rather than solely on people working for these startups themselves. But also, the opinions and views of startups can lead to new insights or confirm already-found insights. Six groups of experts within the field of sustainable startups are specified as useful to interview to come to the answer to the research question. From these six groups, the following distribution is made:

- One government official
- One coach of an accelerator
- Two coaches of incubators
- Two managers of investment platforms
- Two managers/founders of sustainable scaleups
- Four managers/founders of sustainable startups

To ensure the validity of this research, all the respondents must have a great affinity with sustainable startups. The government official works for a department that advises entrepreneurs on different strategic challenges and the interviewee was the one within this department that specialized in sustainability. The coach of the accelerator coaches a wide variety of startups, including a lot of sustainable startups. This also applies to the two incubator

coaches. The two managers of the investment platforms only allow sustainable startups on their platforms. The managers/founders of the startups and scaleups work for a company whose core business is sustainability. Those startups and scaleups are partly high-tech but also active in different sectors like food and housing.

For the reliability of this research, it is important to know how I encountered the different respondents and how the interviews were conducted. Most cases are found using sources from the internet, which varies from Google, newspaper articles, or blogs. These persons are contacted by phone, but when a phone number is not available, the persons are contacted by e-mail or LinkedIn. Next to using the internet, my network was used to find respondents for this research. As an alumnus of the Technical University of Eindhoven, I have different founders or managers of startups in my network. When all the respondents were found, semi-structured interviews were held with these respondents. There is a preference for semi-structured interviews to ensure that no direction to specific answers is given in the interview, but rather the interviewee can give their view on the strategy of sustainable startups. This follows the Eisenhardt method (Eisenhardt, 1989), where the interviewee must go blank into the interview, which also increases the reliability of the results. The only structure during the interview was the three different levels of success factors: internal, external, and contextual success factors. The introduction mail with the guideline of the interview can be found in Appendix 1.

For the generalizability of this research, the goal is to reach reproducibility. When someone else would carry out this research again, the results should overlap with each other. To achieve this reproducibility, these twelve cases should be representative of the whole population of Dutch sustainable startups. In total six sustainable entrepreneurs are interviewed in the form of startups and scale-ups. These six businesses operate in different sectors, which will contribute to the generalizability. However, the largest impact on the generalizability was obtained by the other six interviews where experts in the field of sustainable startups were interviewed. These experts work daily with different sustainable startups, so their views on this topic have emerged over time and applied to multiple sustainable startups.

Crafting instruments and protocols

The Eisenhardt method suggests that it is possible to conduct the research based on one data collection method like interviews, but it can be favorable for the quality of the research to use multiple data collection methods. These multiple data collection methods can be qualitative and quantitative. Since this research is based on the exploration of different success factors, a quantitative research approach was out of the scope of this research. This research is based on the qualitative data collection method of interviews, which is also supported by literature. A

direction for future research can be to use the results of this research in quantitative research, which builds up to this second data collection method.

Eisenhardt also suggests that it would be favourable for the quality of the case study if the data were analyzed by multiple investigators to make use of the different perspectives. Since this research was done by one person, using multiple investigators was not possible. The nodes of the different interviews can be found in Appendix 3, so these can be checked. In case someone wants to redo this research, the transcripts of the interviews will be provided.

Entering the field

When conducting the interviews, the Eisenhardt method suggests making field notes which helps analyze the data. These field notes consist of emphasis and emotions that will not be readable in transcripts. Next to the field notes, this method suggests making use of a flexible data collection method. In this research, the interviews are recorded and transcribed later. From these recordings, the different emotions and non-verbal communications can be seen. This helped later during the research to better understand different success factors.

Analyzing data

Analyzing the data is done in two different ways: a within-case analysis and a cross-case pattern search. The within-case analysis is the exploratory phase, and the cross-case pattern search is the validation phase.

Exploratory phase

The largest pitfall when conducting a within-case analysis is the “death by data asphyxiation”, where too many cases are analyzed, which will result in no generic outcome. Therefore, it is important to conduct this deep dive only in a few cases. The outcomes of this exploratory data analysis will be the constructs on which the other cases will be tested during the cross-case pattern search in the validation phase (Bocken, 2015).

In this research, the exploratory phase is done in three cases. In step two different groups of experts on sustainable startups are identified. The within-case analysis is done on one interview of each of the following groups:

- Government official
- Founder of a start-up
- Manager of an investment platform

These three cases are chosen for the exploratory phase due to two different reasons. First, to improve the generalizability of this research cases are chosen from different groups. Next to this, these 3 cases were the most comprehensive in their explanation and mentioned the most different success factors. Since this is the exploratory phase, the broad view of these interviewees contributes to fully exploring the field of sustainable startups. The interviews of these three cases contained the most data and delivered the most nodes during the analysis. This research is divided into three sub-questions on the different levels of the success factors. The different found success factors will be divided into these three levels:

- Internal success factors
- External success factors
- Contextual success factors

For the within-case analysis, the a priori constructs determined during step 1 will be used as a baseline, but the aim is also to come up with constructs that will give new insights into the different success factors for sustainable startups as done in the research of Fichter and Tiemann (2018). These transcribed interviews are analyzed using the qualitative analysis software MAXQDA (Kuckartz & Rädiker, 2019), where recurring themes and concepts are coded in nodes. These nodes are prioritized in a hierarchical way, where high- and low-level themes are divided.

Validation phase

The validation phase consists of the cross-case pattern search (McDonald & Eisenhardt, 2020). With the input from the exploratory phase, the tactic for this search is to select pairs of cases and list the similarities and differences between these pairs. By comparing these pairs of cases, new categories and concepts are discovered. The goal of this cross-case pattern search was to force the investigator to go beyond initial impressions using structured and diverse lenses on the data, which led to an accurate and reliable theory with a close fit of the data.

The cross-case pattern search was conducted by the remaining 9 cases. These cases were analyzed in pairs of two and one pair of three. For determining the pairs, the two-tail design for pursuing two different patterns of theoretical replication is used (Yin, 2009). This two-tailed design is a design where the pairs of cases have contrasting attributes in forms of successfulness as well as a difference in the function of the respondent. For example, the interview of the investor is compared to the interview of a sustainable entrepreneur.

This cross-case pattern search is also analyzed using the qualitative data analysis software MAXQDA (Kuckartz & Rädiker, 2019), where first the separate interviews are coded using nodes. These nodes are used to discover different patterns across these different cases, where topics can overlap as well as differ from each other. The node that is mentioned the most frequently per category (internal, external, and contextual) was found to be the most critical success factor for that category within this research.

Shaping hypotheses

From the analysis in the two phases, different themes, concepts, and relationships between variables are discovered. During the shaping hypotheses step, the goal of matching these discovered themes, concepts, and relationships to the theory is to come up with a framework. This framework is made by first refining the construct's definition, after which evidence is built that measures the construct in each case. By comparing the different constructs to the data, a single well-defined construct is developed. This well-defined construct is validated by testing these constructs on the data.

Enfolding literature

During the enfolding literature step, the concepts and theories are compared to the literature discussed during the first two chapters of this research. When new constructs are found during the case studies, which are not already discussed in this research, literature that connects to these new constructs is sought. This literature is analyzed for similarities with the found theory, as well as contradictions. The question of why this literature contradicts the theory is important to examine. When these contradictions are not considered, the confidence in the findings will be reduced. Conflicting research also represents an opportunity, where researchers are forced to think more into deeper insights and a generalizable theory. Testing the theory found in the existing literature enhances internal validity, generalizability, and theoretical level.

Reaching closure

When the iteration between the data and literature delivered minimal new insights, it was better to stop this comparison and conclude the research. The final product of the research is a framework. Because all the steps above are followed, the replication of this research will be possible later.

3.2 Research Ethics

The ethics applied during this research are based on the five principles for research ethics as described by Smith (2021). In this paragraph, the application of these five principles in this research is explained.

Discuss intellectual property frankly

This research is written for the Radboud University in Nijmegen. I recognize that the intellectual property of this research will belong to the Radboud University. As such the data obtained during this research will be delivered to the university. Other research that is used in this master thesis will be cited using APA, where the holder of the intellectual property will be mentioned. When the research used mentions other research, the original research will be cited.

Be conscious of multiple roles

In this research, different cases are analyzed in the form of interviews. The interviewees are experts in the field of sustainable startups, but they can have a double role. An example of this is an interviewee who is a coach of an incubator but has also started a startup. Multiple roles won't influence the outcome of this research since it is an exploratory study where different angles and opinions are important to answer the research question. This research will try to interview at least two different people from each expert group, with the goal of validating each expert group.

Follow informed consent rules

The interviewees are all approached in a way that they know the angle of this research and they all have the choice to participate in this research. Before the interview starts, the interviewee needs to give consent to the voice recording of the interview and this voice recording will be provided to the interviewee as well.

Respect confidentiality and privacy

At the beginning of each interview, the interviewee will be informed that the transcript will be anonymized. By anonymizing the name and company of the interviewee, as well as other personal information, privacy will be respected. The transcripts will be provided to the interviewee so he/she can check this later for confidentiality or privacy violations.

Tap into ethics resources

The ethics of this research will comply with the APA ethics code (APA, 2017), which is in place to guide and inspire researchers. These principles will be used to make choices during this

research in the field of ethics. Next to that, the resources of the Radboud University will be used to make sure this research follows ethical guidelines.

4. Results

In this chapter, the different interviews that are conducted for this research will be analyzed. As described in the previous chapter, this analysis will consist of an exploratory and validation phase. The goal of this chapter is to discover and validate factors that have a positive influence on the success of sustainable startups. These factors are divided into three sub-categories: internal, external, and contextual success factors. The analysis will be done on these three levels. For this research in total, twelve experts within the field of sustainable startups are interviewed. These experts are divided into six different groups:

- Four sustainable startups
- Two sustainable scaleups
- Two investment platforms
- Two incubators
- One accelerator
- One government official

The analysis will consist of an exploratory phase and a validation phase following the Eisenhardt method (Eisenhardt, 1989). The different nodes found during the study can be found in Appendix 3. The whole transcripts of these interviews can be provided.

Exploratory phase: Within-case analysis

For the exploratory phase in total three interviews are selected to perform a within-case analysis. The three interviews that are chosen for this phase are:

- Government official 1
- Investment platform 1
- Startup 1

These three cases are chosen for the exploratory phase because of the comprehensive explanation of different constructs, as well as the different functions the interviewees have. Government official 1 has an advisory role for entrepreneurs and specializes in sustainable entrepreneurship. He works daily with several sustainable startups and organizes awards for high-impact startups. Investment Platform 1 is on the board of a share funding platform that specializes in sustainability. He has a lot of knowledge on how sustainable startups can be attractive to investors. Startup 1 is the founder of a startup that specializes in sustainable housing.

During the process of coding, the high-level nodes are the three categories defined in the sub-questions of this research: Internal, external, and contextual success factors. The low-level

nodes will be the result of the three interviews. In the coming paragraph, the low-level nodes are explained from the interviewees' point of view. In the validation phase of this research, these low-level nodes are tested for consistency over the cases. So, the following low-level nodes are not directly the critical success factors. The nodes can be found in Appendix 3.

Internal success factors

The first high-level node that is used for the within-case analysis is the “Internal success factors” node. This delivered several low-level nodes:

Having the timing right

When talking to the government official, he was very enthusiastic about a sustainable startup whose success was mainly because it had the right timing. This startup used the hype around sustainability from the last years and projected this on an unexplored market. Because the timing was right, but they were not too late, the startup became a success.

“Are you too early to innovate? Then it's pointless. Then it may be a great idea, but then it will never be successful. Are you later it also makes no sense, because then the market is already satisfied” (Government official 1)

Having the right timing for the launch of the startup or participation in a startup competition is seen as a success factor. It is important to understand the needs of the present for the success of your product or service and to understand the development of different trends in the market.

Maximizing the value of the user

The founder of Startup 1 talked about understanding the different needs of the end-user. As already mentioned, Startup 1 is a startup in sustainable housing. There is a wide variety of housing, which all serve different end-users. For example, you have villas and social housing. When designing sustainable social housing, the precepted value of the end-user is different and it is easy to overcomplicate the design, which will result in higher costs.

“It is important, though, that you have a good idea of who is going to end up using it and what are those needs. Also, don't go investing in something that someone else needs.” (Startup 1)

Addressing the right group of customers or end users can contribute to the success of the startup. It is important to understand who will make use of the product or service and to add as much value to your product for this end user. But also not to invest in unnecessary attributes that will not add value for the end user.

“You can encourage that customer group to co-invest in you, to become ambassadors of your brand” (Investment platform 1)

A way to get funding for a startup is “sharefunding”, which is crowdfunding where you put in money in exchange for a stake in the company. When the right group is targeted and committed to your brand, it is possible to make the customers ambassadors for your brand. Mostly these loyal customers are willing to buy these shares of the startup.

The scalability of the product or service

The founder of Startup 1 was seeking ways to lower their costs while making more environmental impact. The highest environmental impact will be reached if their product is widely distributed. Therefore he thought that making a scalable design would help with a higher distribution, which would lower the manufacturing costs.

“We wanted to start looking at how can we make a product from it that is scalable, because scalable is immediately cheaper. It is only useful or effective once you start looking at the neighborhood level” (Startup 1)

To achieve environmental sustainability and make an impact, it is important to have high sales volumes. This helps also to prove to the public that your solution is possible on a larger scale. Scalability is a way to achieve this more efficiently.

The impact of the product

According to the manager of Investment Platform 1, sustainable entrepreneurs should be motivated to make the world a better place. These entrepreneurs should not be afraid of large multinationals who already run the market, but they should focus on the long-term impact of their products.

*“What we do notice is that the entrepreneurs are all visionary types. They all have the idea that even if big companies are doing it a certain way, they can still make a difference”
(Investment Platform 1)*

In most cases, the founders of sustainable startups founded the startup to create a better world. A long-term vision helps entrepreneurs achieve this goal by creating a product or service where the environmental impact is one of the most important topics in their value proposition. The

product's environmental impact is considered during its whole lifespan, from production till it is discarded.

The focus on the quality of the product

The founder of Startup 1 brought a new concept of quality to light. He mentioned that the sustainability of a product is not solely in the manufacture of the product, but you should see it during the whole lifespan of the product. In some cases, a less sustainable manufactured product is eventually more sustainable during its life because of its high quality and durability.

“In some areas, a building made of concrete is durable because you only have to build it once. So you don't have to rebuild it because it breaks down due to weather conditions.”

(startup 1)

A product is perceived as sustainable when made of environmentally friendly raw materials in a green production facility. Still, a product can also be sustainable when this is not the case. When the quality of the product is of high standards, the product's lifespan will be higher, which will lead to less waste.

The image of the startup

According to the manager of Investment Platform 1, there is a stigma around sustainability in business because of greenwashing. This manager claims that the sustainable startup should focus on their image and should be transparent about what environmental impact it makes, but also which actions will be taken at a later stage.

“We have also often had companies claim to be sustainable but are not and used greenwashing. It is very important to be transparent and thus raise your profile.” (Investment

Platform 1)

The background story of sustainable startups is important to retain new customers or investors. Especially in the beginning phase of the startup, when the impact is made and financial results are not yet convincing enough to retain these new customers or investors. The only way to retain these people is to build up goodwill by persuading them of the good cause of your startup. You need to be transparent about the actions you are going to take to reach the goal.

Innovation

Large existing multinationals must play by the rules and don't have room to fail. The founder of Startup 1 claims that their advantage is that they don't have to play by these rules and have room for creativity. This creativity helps them to improve their product and address new markets.

“What appealed to the investors was that we are a young team and thus very free in how we think. We don't know the rules they use, so we can be much more creative.” (startup 1)

Creativity helps sustainable startups to think outside of the box to invent sustainable solutions for problems or to invent sustainable alternatives for polluting products. Startups have the advantage of being new to the market, where they are not bound to any existing rules or course of action. But also, the financial impact of failing is not as big compared to corporates. With this unbound innovation, sustainable startups can stand out from established companies.

Having a good team

The government official claims that startups should contain different people with all their characteristics. Mostly you see within a startup one person who is creative and focused on R&D, but to become successful the startup should also contain more sales-oriented people.

“You can best compare it to my wife and me. My wife is very organized and I, on the other hand, am very creative. Together, we make a good team because I push the boundaries, but my wife keeps my feet on the ground.” (Government Official)

The difference between being an inventor and an entrepreneur is the ability to bring the product to the market. Having a multidisciplinary team can help to bring the product to the market. Next to creative, visionary, and innovative team members, the startup also needs to have commercial-oriented team members.

Cost efficiency

According to the manager of Investment Platform 1, costs are also important in the choice of buying a sustainable product. A known argument for the unpopularity of sustainable products is that they are mostly very costly. However, this is not always the case because a way to be sustainable is by promoting efficiency within your product or the product's supply chain. With this efficiency, you can lower the price of the product, or the end user will eventually save money.

“Focus on and that efficient, and quality. Because one does not necessarily come at the expense of the other.” (Investment platform 1)

The cost of a product is a driver for consumers not to buy sustainable products. When focusing on efficiency during the design and manufacture, a sustainable startup can lower its costs and persuade new consumers to buy its product. This doesn't have to affect the quality of the product.

The focus on consistent growth

According to the government official, it can be beneficial to grow consistently. There are many examples of startups that used a trend in the market to grow rapidly, but these startups mostly don't survive because they are not built for these sales.

“The characteristic of risky sustainable startups is that it can sometimes grow explosively, but it can also completely collapse all at once.” (Government Official)

The growth of a sustainable startup is an iterative process. Some products will be a success, some products will fail. A pitfall for sustainable entrepreneurs is that when they succeed, growth can be explosive. Many new business models are not resistant to this explosive growth, so the advice would be to focus on consistent growth, where business model innovation will help the startup during this growth.

External success factors

The second high-level node that is used for the within-case analysis is the “External success factors” node. This delivered several low-level nodes:

The supply chain

Since sustainable startups use products that are mostly not widely available, the supply chain is of great importance according to the government official, especially when a sustainable startup uses by-products in the production of their product.

“Logistics is everything in this domain. After all, you must be able to collect the residual product. You must process it properly to make a consistent product. And then you also must get it to the customer in the right sustainable way.” (Government official)

The layout of the sustainable startup's supply chain is of great importance. As already mentioned, a sustainable supply chain is mostly based on efficiency. A lot of sustainable startups make use of by-products to create new sustainable products. To produce these products, the startup needs to have a constant flow of this by-product. What is also seen within sustainable startups is that the supply chain consists of multiple other sustainable startups to ensure the sustainability of the whole supply chain.

Partnerships

The founder of the startup claims that the way to grow is to prove to the market that your solution is the best, most sustainable solution. For this, the startup needs money to produce their product. Partnerships are a way to get to these financial resources. A company should focus on how to be attractive to these potential partners.

“You can look at the concept of sustainability from many angles and all these angles can make money. Because at the end of the day, all different kinds of parties have a bag of money to support a good cause. Well, the trick is to appeal to as many of these parties as possible with your goal, to raise as much money as possible.” (startup 1)

A way to grow as a sustainable startup despite the lack of financial resources is to establish partnerships with other parties. The advantage that sustainable startups have over traditional startups is that they support a good cause, which can attract corporations, non-profit organizations, and various authorities. These partnerships can help financially but also provide a platform for the startup. Partnerships are usually a transaction type of relationship where the startup can receive financial incentives, and the partner can use this for example for marketing purposes.

Network

The manager of the investment platform stresses the importance of the entrepreneur's network on the success of the startup. This network can give you knowledge, resources, and connections to build a competitive advantage.

“Whether your startup is sustainable or not, I think it is extremely important for startups to have your network anyway. There are often many alternatives in the market, where the favor factor can help you tremendously.” (Investment platform 1)

Where partnerships are usually based on a transaction type of relationship, networks are based on goodwill. The network of an entrepreneur is important for growth because it will help

startups with fewer financial resources to build relations with other businesses which can help in multiple ways. For sustainable entrepreneurs, it can be easier to build up their network because it has more goodwill.

Marketing

According to government officials, attention is important to the success of sustainable startups. Marketing is a way to get this attention. There are different ways of marketing, and each way addresses other people. Marketing can be used to communicate with the consumer, but also to get attention for the problem you are addressing.

“He deliberately competes for all kinds of awards. So, he is basically trying to get attention for this issue, because that is what is needed to develop those products and actually create his own market.” (Government official)

To become successful as a sustainable startup, brand awareness is crucial to persuade the consumer to buy your product, as well as to build up a network and get into partnerships. Marketing is the way to build brand awareness, but there are several ways of marketing with different purposes. Different ways of marketing can be by using social media, but also going to fairs and demos. Another way is to participate in startup competitions to win awards and prize money.

Contextual success factors

The last high-level node for the within-case analysis is the “Contextual Success Factors”-node. This delivered the next low-level nodes:

The region where the startup operates

Some regions within the Netherlands are specified in one sector. The government official stresses the impact of the region on the success of the startup. Some companies belong to a particular region, as seen in the next quote.

“And this is typically one of those companies you can expect to be in Eindhoven or Silicon Valley.” (Government official)

This research focuses on sustainable startups in the Netherlands, but the region in which it operates can also have a positive influence on the success of the startup. There are several regions in the Netherlands where particular sectors are thriving. The reason behind the regional differences is a mix of history, education, and identity. For example, the region around

Eindhoven, Brainport, is known for its high-tech sector with large companies like ASML and Philips, but also the high-tech campus. This is while Wageningen is known for its food innovation startups.

Market conditions

There are also different trends in the market. The manager of the investment platform has an example where the use of artificial intelligence in your business proposition will help you get higher funding. There are different trends in the market which can be used for growth.

“Right now, Artificial Intelligence is a trend, where if you mention it in your business proposition it will bring in money more easily. This was also the case eight years ago if you mentioned Blockchain.” (Investment platform 1)

A startup should take into consideration the market conditions. Different trends in the market can contribute to the success of the startup. However, getting into a niche market can also help the startup to grow consistently. With these trends, the entrepreneur should also be careful that it can also be a bubble in the market.

Laws and regulations

The manager of the investment platform is sceptical of the different laws and regulations on sustainability. These laws will have an impact on different businesses, but these can also be seen as a business opportunity.

“Europe is not a leader in anything, ever, except imposing regulation. And that is something that does make starting a start-up, for example, here in the Netherlands, more difficult than, say, in America.” (Investment platform 1)

There are multiple laws and regulations in the Netherlands as well as in Europe, which makes it harder to start a startup. These are mostly safety regulations or permits that startups need to roll out their new product. However, a sustainable startup can also profit from the sustainability laws and regulations other companies need to comply with, by producing products or services that can help these traditional businesses to comply with those regulations.

Government grants

According to Startup 1, the easiest way to get funding for a sustainable startup is by applying for different government grants. These grants can help the startup grow while not being

dependent on other companies or parties. When focusing on different social and ecological challenges, the probability of obtaining a grant will grow.

“But we have come to realize that many grants are made available for social projects. If you can make a product that also supports a social cause, you can apply for a grant for it. There are suddenly more funding opportunities if you also support a social cause.” (Startup 1)

A way to get a financial incentive is by requesting a government grant for the growth of your company. The advantage of having a sustainable startup is that it is more likely to have a government grant applicable to your startup. These government grants are mostly available for socially sustainable projects; therefore, it can be beneficial to also include a socially sustainable advantage into your business proposition.

Summary

The last paragraph was the exploration phase of this research. During this phase, eighteen different potential success factors are identified based on three interviews. These factors will be used in the coding of the remaining nine interviews. In the next paragraph, the validation of these different factors will be done, to find out if these factors are reliable. This test needs to be done for the generalizability of this research. The discovered potential success factors can be found in Table 2.

Table 2: Potential success factors

Internal success factors	External success factors	Contextual success factors
Having the timing right	Supply chain	Region
Maximizing the value of the user	Partnerships	Market conditions
Scalability of the product	Network	Laws and regulation
The impact of the product	Marketing	Government grants
The focus on the quality		
The image of the startup		
The level of innovation		
Having a good team		
Cost efficiency		
Focus on consistent growth		

Validation phase: Cross-case pattern search

For the validation of the found potential success factors the cross-case pattern search is followed with a two-tailed design (Yin, 2009). This means that the two cases are compared to each other, where the role of the interviewee is different from each other. The different cases that are compared to each other are:

- Accelerator 1 to Scaleup 1
- Incubator 1 to Startup 2
- Startup 3 to Scaleup 2
- Incubator 2 to Investment Platform 2 to startup 4

The above interviews are coded using the codes found during the exploratory phase. The similarities between the two cases are analyzed for the cross-case pattern search. In Appendix 2 the table with the counts of the different nodes in the interviews can be found. This table is used for the cross-case pattern search.

As discussed in the ethics paragraph, the company names of the interviewees are not mentioned due to confidentiality and privacy reasons. However, as discussed in this paragraph it is important to understand that the interviewees have different roles, which can explain the distinct emphasis on a certain topic. For this reason, each analysis will start with a brief explanation of the interviewee's role.

Accelerator 1 to Scaleup 1

The interviewee of Accelerator 1 is a coach within an accelerator. An accelerator is mainly focused on the growth of startups by addressing growth challenges such as market expansion, customer acquisition, and fundraising. The interviewee of scaleup 1 is an operations manager within this scaleup who is hired during the scaleup to organize and structure daily processes.

Internal success factors

When looking at the internal success factors, the scaleup mentioned multiple internal success factors, while the accelerator only mentioned three internal success factors. The factors that are mentioned by both the scaleup and accelerator are maximizing the value of the user, being cost-efficient, and the focus on the impact of the product. The emphasis was on the impact of the product, where the accelerator mentioned that the entrepreneur should have an intrinsic motivation for sustainability and to make an impact.

External success factors

As already discussed, an accelerator is mainly focused on the growth challenges of a startup and the coach of this accelerator was convinced that this is only possible by increasing brand awareness. This brand awareness can be obtained by using your network and marketing. These are also the two external success factors that the scaleup found important. Having and making use of your network is seen as one of the most important external success factors by both interviewees, where the accelerator found this important because a startup doesn't have a lot of assets, so by using your network you can still get a lot done. According to the scaleup, building a strong network is part of the strategy because this will only attract more new customers.

Contextual success factors

For the contextual success factors, there wasn't a consensus on one factor. The accelerator found the region important for the success of sustainable startups that are specialized in one specific sector. He claimed that it was beneficial to be close to like-minded people. For example, high-tech startups can be together with other high-tech startups around Eindhoven. The scaleup found it important to know and identify the different trends in the market and use these to your benefit.

Incubator 1 to Startup 2

The interviewee of Incubator 1 is a coach of a small university incubator. He is a former student of this university, and he is also in the discovery phase of a startup, but this startup is not serving a sustainable goal. The interviewee is working for a large startup, which is a spin-off of multiple larger corporations serving an environmentally sustainable cause. He works for this startup as a traineeship to strengthen the business model.

Internal success factors

During both interviews, the emphasis was not on the internal success factors. The only internal success factor mentioned by both interviewees was the focus on the impact of the product. Where the startup argued that during the growth phase of the startup, it is not possible to operate fully sustainably, but the focus should be on getting the product to the market to make an environmental impact with this product. The incubator mentioned that to become successful as a sustainable entrepreneur, the startup should serve a higher purpose.

External success factors

There was more of a consensus about the importance of the external success factors. Both the incubator and the startup found that partnerships, networks, and marketing are important

success factors. Marketing is seen to get brand awareness for building this network and partnerships. Both interviewees stressed the importance of having other parties involved in your business model, as a partner or within your network. These external parties can have access to more funds and can accelerate the growth of the startup.

Contextual success factors

Both interviewees found that government grants and the region in which the startup operates are important contextual success factors. The advantage of sustainable startups is that the probability they can apply for a government grant is higher due to the environmental goal it serves. This financial input can have a great impact on the success of a startup. As a follow-up to these government grants, both interviewees argued that the region is important for the success of a startup due to the possible regional grants. Some local governments see these startups as an investment for the region and are very willing to help.

Startup 3 to Scaleup 2

The interviewee of Startup 3 is the COO of a sustainable startup that specializes in a new way of using solar power. The interviewee of Scaleup 3 is the founder and CEO of a scaleup that produces and sells sustainable alternatives for oils in food and cosmetics.

Internal success factors

The three different internal success factors the two entrepreneurs agreed on are the scalability of the product, the quality of the product, and being cost-efficient. They are both convinced that the consumer is not willing to pay more for just sustainability and that you must focus on the quality of the product or the financial benefits for the end user, where these two benefits don't have to exclude each other. Scalability is the way these two entrepreneurs can make it cost-efficient, but they both use scalability differently. The scaleup uses scalability to produce its product on a larger scale to make it more cost-efficient and to make more environmental impact. This while the startup invented a way to use solar power on a very small scale, where small business owners can produce their energy in a way that they are not dependent on oil prices.

External success factors

The only node for external success factors the startup and scaleup had both was the supply chain, but they both have other goals for this supply chain. The scaleup uses external partners to buy their by-products, which they use to produce their sustainable product, so partnerships are also important for the scaleup. For the startup, the focus of their product is to be independent of other external parties, which can be unreliable.

Contextual success factors

While the startup operates mainly internationally, he did not identify any contextual success factors. The founder of the scaleup talked about the different contextual factors influencing its success, but he was not very positive about the conditions in the Netherlands. He argued that the main competitors of the scaleup were the traditional non-sustainable alternatives and that the success of the scale was despite, rather than thanks to, the settlement climate. He argues that it is easier to get government support in Germany, France, the United Kingdom, or the United States.

Incubator 2 to Investment Platform 2 to Startup 4

The interviewee of Incubator 2 is a coach of an incubator affiliated with a university, that specializes in high-tech and chemical startups. The interviewee had started multiple businesses during his life, and he had already been a coach for a long time. The interviewee of Investment Platform 2 is the Lead Investment for a share funding and crowdfunding platform that specializes in sustainability. The interviewee of Startup 4 was a partnership manager of a sustainable startup. His job was mainly to find investments, and funding and to build up a network.

Internal success factors

Maximizing the value of the user and the impact of the product are the two success factors these three interviewees agree on. The coach of the incubator argued multiple times that a sustainable startup does not have the assets or the time to have a total environment-friendly value chain, but the startup should focus on the environmental impact of the product. The investment platform agrees with this, but it also argues that there should be a balance between growth and environmental impact. The more the company grows, the more sustainable it should be. The manager of the startup argues that the potential ecological impact a startup can make will be higher if you have a product that lowers the carbon emission by 50% that will be widely adopted, rather than having a product that lowers the carbon emission by 100%, which is only attractive for 1% of the market. Which connects to the next success factor: the target group. The three interviewees claim that the startup should focus on problems in the lives of the eventual end-user and try to solve them in the most environment-friendly way. Solving this problem and adding value will convince the end-user to use this sustainable product or service.

External success factors

The three interviewees did not agree on the external success factors. The coach of the incubator stressed the importance for sustainable entrepreneurs to think about their whole supply chain from the manufacture of the product till the end-of-life with the repairability or recyclability of the product. This is while the Investment Platform and the startup are more focused on getting funding for the startup by using marketing or the entrepreneur's network. The investment platform claims that the startups with the highest funding mainly have the largest networks and the highest brand awareness. The startup argues that partnerships are essential for growth, but you should always be aware of their intention for this partnership and your dependency on this partner.

Contextual success factors

The incubator and the startup agree that new laws and regulations around sustainability will motivate society to buy more sustainable products, but the investment platform does not identify laws and regulations as success factors. All three agree that the region the startup operates in can be a success factor. For the investment platform, this is mostly seen as being close to the customer, so if you sell sustainable farming equipment, you should be close to farmers. The incubator sees regional differences as a course of history, and he argues that the present regional facilities can help with the growth of the startup. For the startup operating in Brainport Eindhoven was essential to get funding, acquire new partners, and network.

Summary

During the validation phase, the different potential success factors in the exploration phase are tested for reliability. This is done on the three levels according to the three sub-questions of this research:

- Internal success factors
- External success factors
- Contextual success factors

In this summary, each of the validated success factors per level can be found. The success factor that is mentioned the most per level by the interviewees is seen as the critical success factor for this research.

Internal success factors

The following internal success factor is mentioned by most of the respondents and so seen as the most reliable is the focus on the impact of the product. This factor is seen as the most critical internal success factor for this research. The essence of this success factor is that the

entrepreneur should focus on the potential environmental impact their product can make rather than focusing on the environmental impact of their operation.

The other internal success factors that are validated during this phase are:

- Maximizing value for the end user
- Being cost-efficient
- The scalability of the product
- The quality of the product

External success factors

The most reliable external success factor found in this analysis is the network of the entrepreneur. This network is seen to get help and advice based on goodwill rather than based on a transaction. Sustainable startups have the advantage over non-sustainable businesses, and people are mostly willing to help them due to the good cases they serve.

The other external success factors that are validated during this phase are:

- Partnerships
- Marketing
- Supply chain

Contextual success factors

The region the sustainable startup operates in is seen as the most critical and reliable contextual success factor. This region can have facilities that can help the startup in its development, but also operate in regions where other companies in the same sector are active helping for networking or getting investments.

The other contextual success factor that is validated during this phase is:

- Government grants

5. Conclusion and Discussion

This chapter will consist of 3 parts. It will start by answering the sub-questions, which will lead to the conclusion of the research question. This conclusion will be compared to the already discussed literature for similarities and differences. The second part will be about this research's limitations on methodological and theoretical levels. The last part of this research will be about the theoretical and managerial implications, and it will give direction for future research.

Conclusion

The conclusion will exist in the last steps of the Eisenhardt method (Eisenhardt, 1989), where the analysis is used to shape hypotheses, compare them to literature, and bring the research to an end.

Answer to the research question

The goal of this research was to answer the following research question:

What internal, external, and contextual factors contribute to the growth and success of Dutch sustainable startups committed to environmental responsibility?

To answer these questions, the success factors that were found during the exploration phase and were validated by the validation phase of this research are seen as critical success factors.

Internal success factors

Multiple success factors were found and validated during this research. The most mentioned and so most critical internal success factor found is the focus on the impact of the product. The goal to create a better world should be one of the highest priorities for sustainable entrepreneurs. According to the different interviewees, this can be accomplished with a long-term vision where the focus should be on the potential impact your product or service can make. The startup should not be distracted by short-term environmental actions, which can mean that they won't be as sustainable in the beginning as they like, but their long-term impact can be much more.

Another success factor is when designing a product, the entrepreneur should always maximize the value of the user of the product or service. This focus will help to determine which attribute to focus on to create as much value as possible for this end user. The attributes on which the product is designed are the next to critical success factors: The quality of the product and the

cost efficiency of the product. A product is mostly sustainable when it is designed and manufactured with high-quality standards since this will increase the product's lifespan. However, by focusing on efficiency, the startup can keep the selling price low, or it will eventually save the end-user money while still addressing the environmental goals. A way of keeping the price low and the quality high is the next critical success factor: the scalability of the product. When a product is easily scalable, the cost of manufacturing will be lower, while still having the same quality standards and environmental benefits.

External success factors

For the external success factors, all four factors found during the exploration phase of this research are validated: network, partnerships, marketing, and supply chain. The success factor network is mentioned the most and thus seen as the most critical external success factor. The respondents argued that the network of the entrepreneur is seen as an intangible asset, which can deliver certain tangible assets. The network of the entrepreneur is mostly based on goodwill, and since a sustainable startup is serving a good cause, the goodwill is mostly higher.

The next critical external success factor is the different partnerships of a startup. This is more of a transactional relationship with other businesses. These other businesses mostly have a desire to become more sustainable, which these partnerships can help with. To get into these partnerships or build up the network, the startup needs to create brand awareness, which marketing can help. Marketing can be in the form of advertisements on social media, as well as going to fairs or winning awards.

The last critical external success factor is the startup's supply chain. Since a lot of sustainable startups use by-products to create their product, the startups first need to have a constant stream of these by-products. But the startup must also think about the end-of-life of the product where it needs to be repaired or recycled, for which the startup is also responsible for doing this most sustainably.

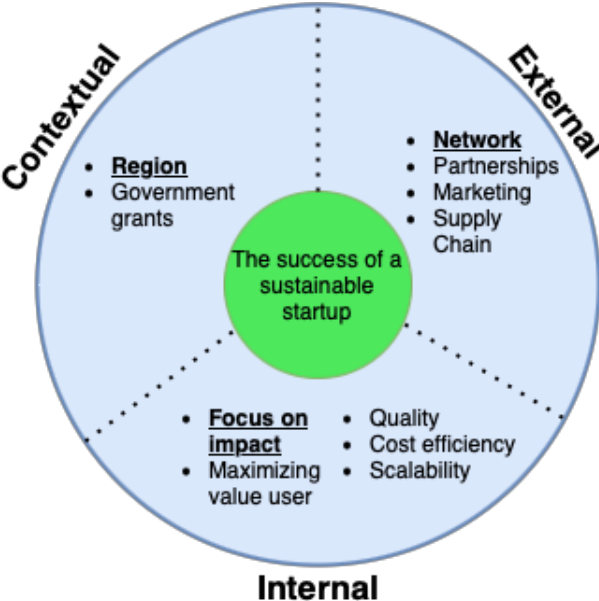
Contextual success factors

The most critical contextual success factor is the region in which the startup operates. In the Netherlands, different regions are known for different sectors. These different sectors emerged in the course of history and are mostly supported by local governments, universities, campuses, and businesses. An example of a region that stands out in one sector is Brainport Eindhoven, where all different high-tech companies have started and are located, like ASML and Philips. However, the high-tech campus also facilitates high-tech startups during their growth.

The advantage of being a sustainable startup is that you serve an ecological goal, on which you can receive a government grant to help you grow even more. These government grants can also be dependent on the region in which the startup operates. But the startup should never build a business case around these government grants because in the Netherlands, it can be very hard to obtain these grants and the probability of getting these grants is not high.

By using the sub-questions of this research, the strategy of these Dutch sustainable startups is divided into internal, external, and contextual levels. These levels are tested independently, but some overlap is also visible. For example, the region was found to be the critical contextual success factor, but this region influences the network of the entrepreneur. This is while the network of the entrepreneur is found as the critical external success factor. Following that, the network of the entrepreneur affects the knowledge of the entrepreneur, which helps maximize the value of the end user. This is just one example of the connectedness between these different levels and different success factors.

Figure 1: Success factors sustainable startups



The different success factors found during this research are displayed in Figure 1. In this figure, the different levels (internal, external, and contextual) are visible, along with the different success factors found in this research. The first bold success factor is the most mentioned success factor per level and is seen as the most critical success factor for this research. The different levels are divided from each other with a dotted line. This is because the distinction

between these levels is sometimes very visible, but these levels can also be related to each other. In this figure, no direct relations are visible. This is because this research was focused on finding the different success factors but not on the relation between them. Some factors may function as moderators or mediators.

Comparison with similar and contrasting literature

In this paragraph, the critical success factors found during this research will be compared to the literature explained during the introduction and theoretical background of this research. This comparison will be useful in confirming the critical success factors that contribute to the generalizability of this research, as proposed by Eisenhardt (1989). It is also possible that the existing literature contradicts the found crucial success factors, this will raise the theoretical level of this research and sharpen the construct definitions. Each critical success factor mentioned in the previous paragraph will be compared separately.

Impact of the product

The focus on the eventual impact of the product connects to the duality of goals as introduced by the literature of Antolin-Lopez et al. (2019). This is where the entrepreneur should take environmental-economic trade-offs. It is not possible for a startup to have a fully sustainable product or service and operate 100% environmentally friendly while still making a profit. This is also called the sustainable startup paradox by Leendertse et al. (2021), where the startup needs to grow to reach the sustainable product's full potential environmental impact. It is not feasible for the startup to have a completely sustainable supply chain and operations from the start of the startup. According to the interviewees during this research, this trade-off should not be a paradox. Most of the interviewees agree that the startup should focus on being profitable, while the environmental impact will be made with their product rather than the operations of the startup, as said in the next quote of Scale-up 2:

"I just believe to have a sustainable impact you must be profitable. Because, in the end, that means you have a product that makes more environmental impact than something already available." (Scale up 2)

Maximizing the value of the user

As mentioned during the introduction of this research, a way to overcome the duality of goals is by having the ability to win over the consumer based on the benefits your product or service offers (Dudin et al., 2019). These benefits should address the needs of the customer and solely being sustainable will not be enough. The products should add value to the life of the end-user. Some of the possible benefits are also found in the success factors. Startups have the

advantage over traditional businesses in that they can apply trial-and-error learning to discover the needs of the end user. This view of Dudin et al. (2019) overlaps with the next quote from Startup 4:

“I think what you often see as sustainability is not what attracts a customer very quickly. To make an impact, you must start looking at how can you then convince your customers.”

(Startup 4)

Quality of the product

The quality of a product can be a need of the end user that can win over the consumer, as proposed by Dudin et al. (2019). Next to this, quality is also typically an attribute of a sustainable product. A sustainable product is a product that is designed for durability (Cordella et al., 2020) and will last its value. Incubator 2 agrees with this and mentions the following:

“Then durability is more in the quality of the product so that it lasts a long time” (Incubator 2)

Cost efficient

The costs of a product can also be a benefit that can win over the consumer, according to Dudin et al. (2019). The stigma around sustainable products is that these products are mostly expensive, but this is not always the case. The costs of sustainable products can be lower because these products are designed for efficiency (Cordella et al., 2020). But also, the lifespan costs of sustainable products can be lower due to energy efficiency or a longer lifespan, because it is designed for durability. This is also mentioned by Incubator 1:

“With sustainability also comes efficiency. So if you have a sustainable way to save power, of course, you will also save a lot of money” (Incubator 1)

Scalability

A part of the design for efficiency as proposed by Cordella et al. (2020) is the scalability of the product. It is more sustainable but also cheaper if a product is scalable. These scale benefits will help sustainable startups to keep their operating costs low while addressing more customers. This scalability is also connected to the earlier mentioned impact of the product on success factors. When a product is scalable, the potential environmental impact will be higher due to the product's widespread nature. Incubator 2 mentioned the following on this topic:

“And in doing so, it is also possible to find a cluster of companies that all have the same problem. That you look for a certain standardization of your proposition. Because you can

scale that more easily compared to when you must do something unique all the time.”

(Incubator 2)

Network

The network of a sustainable startup was a field that required more research according to Gast et al. (2017). For this research, the network of the startup or entrepreneur is seen as the most critical external success factor. This can be explained by the Resource-Based View, which is a model that describes the company's competitive advantage as a collection of physical, human, and organizational resources (Barney, 1991). This network is an intangible resource that can help acquire knowledge and other tangible resources (Passaro et al., 2020). The difference between normal startups and sustainable startups is that sustainable startups have the advantage of receiving more goodwill due to the good cause they are serving, which results in a network that is more willing to help. This goodwill is also a topic for Startup 4:

“I think if you want to collect objectively valuable information, I will go for network anyway. Because they are experts in their field, on the one hand, and on the other hand, they work out of goodwill. So often they don't care how it ends up. For them, it's mainly nice that you are working on it, and they will therefore also help you as much as possible where they can.”

(startup 4)

Partnerships

Creating and maintaining is also seen as an external success factor during this research, but according to different literature, partnerships have their pros and cons. In the research of Günzel-Jensen and Rask (2021) the paradox of stakeholder commitment is mentioned, which claims that partnerships are needed for co-creating, overcoming boundaries, and collecting resources, but in some cases, the startup will become captive to these partners. Entrepreneurs attach a lot of value to these contractual relations, such as partnerships (Kellermanns et al., 2016), mainly because these relational resources will help to transfer intangible resources to tangible resources. According to the interviewees, partnerships are almost necessary for the growth of a startup, so you do not have the luxury to choose whether or not to get into a partnership. A way to overcome this paradox of stakeholder commitment is to always ask yourself the question of what the goal of the partner is in your partnership (Startup 4).

“And what I just said with the advantage of partnerships, the advantage but also disadvantage is that with many partnerships, look a company is never just going to give you 100 million, so to speak. There's always an idea behind that. So that's the danger and the advantage of a partnership. So, indeed, you need the money, you are not going to get it from

your network to eventually develop your product. So that's very important. Only, they always expect something in return.” (Startup 4)

Marketing

Marketing is a success factor that is not discussed during the introduction and theoretical background. During the interviews, marketing is seen not only to become known among consumers but also to become known among potential investors, to build a network, or to attract new partnerships. For this, traditional marketing methods can be used, like advertising, but this includes going to fairs and participating in competitions. From the Resource-Based View, marketing can be seen as gathering multiple tangible and intangible resources rather than a resource itself. By using marketing, the entrepreneur can attract venture capitalists to the startup or start crowdfunding to gather new tangible resources (Bocken, 2015). Marketing was seen by Accelerator 1 as one of the most important factors:

“And that is namely, okay, how am I going to enter that market? That is to let everybody know and make everybody crazy. And to tell everyone exactly what you have to offer. And why you do. And you must be able to do that in a really good, powerful pitch in 30 seconds. That must convince someone, that what you do, that's what I want. So you need to start telling your story as much as possible as soon as possible.” (Accelerator 1)

Supply chain

Just as partnerships, the supply chain of a sustainable startup is seen as relational capital within the Resource-Based View (Kellermanns et al., 2016). The difference with partnerships is that the supply chain is solely transactional, where the startup pays for the raw goods. During this research, two investment platforms were interviewed, and they both mentioned the example of suppliers often investing in the startup using share funding.

“Suppose you are my supplier, and you also have some shares in my company. Well, every time I buy from you, you gain. Get yourself sales. Indirectly, your shares also become more valuable if I can resell your products at a good price. So that's a bit of a win-win.” (Investment platform 1)

Region

This research found the region in which the startup operates as a critical contextual success factor. Within the literature, this region is referred to as the entrepreneurial ecosystem (Acs et al., 2017). This entrepreneurial ecosystem influences profitability due to the presence of different facilities, but also because different companies are located close to each other, it will

become easier to network or find partners. According to Tiba et al. (2021), Amsterdam was seen as the highest-ranking entrepreneurial ecosystem within the Netherlands, but a lot of interviews claimed the effectiveness of Brainport Eindhoven as an entrepreneurial ecosystem. Startup 4 has seen the advantage of Brainport Eindhoven as well:

“I do think that, especially if you look at Brainport, there is an active search for new startups again. There is plenty of investment there. So I think the advantage of Brainport is that the municipality and the foundation behind it are very active in making this a very innovative region.” (Startup 4)

Government grants

Among the different interviewees, the opinions about government grants differ from each other. Since this research is solely focused on Dutch sustainable startups, there is limited literature available about the impact of government grants on the success of sustainable startups. According to Henz et al. (2022) new investments in the Dutch startup ecosystem are necessary for the further growth of the Dutch economy. These investments can be made by venture capitalists, but the government can also contribute to this development. According to Incubator 1, these government grants will mostly be given to startups with a sustainable or social goal:

“It must have some kind of social purpose. Especially also for grants, because those are also given a lot for start-ups in the early stages. So those are things like sustainability or social, societal through relevant themes” (Incubator 1)

Limitations

Even though during this research the reliability, validity, and generalizability have been of great importance, this research still has limitations. It is important to be aware of these limitations before making recommendations. In this paragraph, the methodological limitations and theoretical limitations of this research are given.

Methodological limitations

For this research in total 12 cases are interviewed. The Eisenhardt method (Eisenhardt, 1989) suggests that the research will reach closing when the improvements per case are marginal. As seen in the analysis, some success factors occurred frequently, but no new success factors were found. Still, it would be beneficial for the general ability if more cases were analyzed to strengthen the found success factors further and weaken less frequently mentioned success factors.

Secondly, for selecting the cases, my network is used, but I also tried to get in contact with experts within the field of sustainable startups by contacting outside my network. Eventually, most of the interviews will be conducted within the Nijmegen, Eindhoven, and 's-Hertogenbosch regions. For the generalizability of startups in the Netherlands, it would be beneficial when carrying out this research again, to also include experts from a different region. This can be solved by involving researchers from different universities or researchers who live in other regions of the Netherlands.

In addition to the previous limitation, all the interviewees are males. I tried to get in contact with female entrepreneurs or other female experts within the field of sustainable startups, but this was without much luck. There are also female sustainable entrepreneurs, and it would be beneficial for the generalizability of including these in this research. In future research, the goal should be to also include female interviewees. This also can be done by involving other researchers with another network. Involving a female researcher can result in a network with more females.

For this research, semi-structured interviews were used, where the focus was not on directing a direction that supports a theory or my opinion. This worked out fine, but this also caused the interviews to sometimes lack structure and direction, which can influence the validity. I think it would be useful for this validity to use the results of this research for a second interview with the new respondents to have a more structured interview.

Theoretical limitations

There was not much known in the literature about success factors for sustainable startups, especially not about sustainable startups in the Netherlands. According to Terán-Yépez et al. (2020) there is a lack of theoretical frameworks for sustainable startups, which requires qualitative research. Having no existing literature that could be used as the foundation for this research could be seen as a limitation, but since the Eisenhardt method (Eisenhardt, 1989) requires a view without any hypotheses and prejudices, this was also an advantage for this research. Due to the unbiased view, I was able to conduct the different interviews following the Eisenhardt method.

Implications for theory and practice

In this paragraph, the different implications this research has on theory and practice will be given, as well as a direction for future research.

Theoretical implications

During the introduction of this research, the gap in the literature is discussed. This gap consisted of a lack of theoretical frameworks (Terán-Yépez et al., 2020), the need for qualitative research about factors influencing sustainable startups (Gast et al., 2017), and the particular success factors for Dutch sustainable startups.

According to (Terán-Yépez et al., 2020) the knowledge and insights on sustainable startups should be analyzed, organized, and synthesized into frameworks to bring clarity to the field of sustainable startups. This research has tried to bring this clarity by doing these activities for Dutch sustainable startups and building a new framework for these startups, which can be used for future research. But this is just one framework for one country, where the desire Terán-Yépez et al. (2020) is to build up multiple frameworks that summarize sustainable startups from different perspectives. So, this research will contribute to this desire, but it will not be sufficient.

Gast et al. (2017) proposed that qualitative research should be done on different factors influencing these sustainable startups. This research is qualitative research, where different success factors for sustainable startups are researched, so this research will help fill the gap. However, apart from success factors, there are also other factors influencing sustainable startups.

At least, there was a desire to conduct research on sustainable Dutch startups. This research will help to understand these startups more. As mentioned in the limitations paragraph, the interviewees were mostly from the south of the Netherlands, so this research will contribute to the explanation of success factors for sustainable Dutch startups, but there will remain opportunities.

Managerial implications

The goal of this research was to identify critical success factors that can contribute to the success of sustainable startups. This goal is formulated because nowadays society faces large environmental challenges, on which these sustainable startups have a large potential impact.

There is a difference between an inventor and an entrepreneur, and not all good sustainable initiatives will eventually lead to a solid business.

Several success factors are given during this research, which can be used in the strategy of sustainable startups to increase the likelihood of success and potential impact. But from each category one success factor applied every time.

For the internal success factor, the focus on the impact of the product is seen as the most critical. With this comes the managerial advice to focus on increasing the environmental impact of your product rather than the impact of the process. Especially as a startup, it is not necessary to operate without emissions. The entrepreneur should understand that the environmental impact of the product the moment it is distributed globally is far greater than the impact of operating zero-emission from day 1.

An external success factor is that the entrepreneur should use their network to its fullest extent. A network is based on goodwill and is one of the greatest intangible assets an entrepreneur can have. This network can help in knowledge sharing, meeting new customers, or building partnerships.

The greatest contextual success factor is the region the startup operates. In the Netherlands, there are different regions that specialize in a particular sector. For example, Wageningen is for food innovation, Amsterdam is for finance and AI, and Eindhoven is for its high-tech. Within these regions, there are different incentives and facilities to attract new (sustainable) startups, but operating close to each other will enhance the building of a network.

Direction for future research

Several limitations have already been mentioned in this chapter. For future research, it would be useful to tackle these limitations. So, in future research, experts from more regions within the Netherlands should be interviewed to gain a full understanding of the differences and similarities between these regions. Also, research should be done on the difference in insights when these interviews are conducted by female interviewees. Overall, the recommendation for future research is to carry out this research on a broader scale to get a better understanding of the different success factors.

Next to getting more insights by using qualitative research, it would be very useful to conduct quantitative research using the success factors found during this research. By quantifying the different factors found during this research, the strength of the success factors can be

measured to give a more complete understanding of the impact of the different success factors. For this quantitative research, the relationship between the success factor and the success should be measured using, for example, a regression analysis. A research question for this research can be: “*What is the influence of different success factors on the success of Dutch sustainable startups?*”. The hypothesis will be that the most critical success factors during this research will have the largest influence on the success of the sustainable startup.

Lastly, this research is only focused on Dutch sustainable startups, but the potential impact of foreign sustainable startups on the environmental challenges will also be great. As well as research into the difference of success factors between different countries. The research method used for this research can be used for other countries as well. Eventually, a comparative study will be conducted between the different countries.

Overall, research in the field of sustainable startups is a field that is not saturated yet, so there is plenty of research to conduct in the future within the field of sustainable (Dutch) startups.

6. Bibliography

- Acs, Z., Szerb, L., Autio, E., Acs, Z., Szerb, L., & Autio, E. (2017). Enhancing entrepreneurial ecosystems: a GEI approach to entrepreneurship policy. *Global Entrepreneurship and Development Index 2016*, 65-76.
- Aminova, M., & Marchi, E. (2021). The role of innovation on start-up failure vs. its success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 41-72.
- Antolin-Lopez, R., Martinez-del-Rio, J., & Cespedes-Lorente, J. J. (2019). Environmental entrepreneurship as a multi-component and dynamic construct: Duality of goals, environmental agency, and environmental value creation. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 407-422.
- APA. (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. <https://www.apa.org/ethics/code>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Berger, A., & Brem, A. (2016). Innovation hub how-to: Lessons from Silicon Valley. *Global business and organizational excellence*, 35(5), 58-70.
- Bocken, N. M. (2015). Sustainable venture capital—catalyst for sustainable start-up success? *Journal of cleaner production*, 108, 647-658.
- Brundtland, C. (1987). *Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Caputo, A., Schiocchet, E., & Troise, C. (2022). Sustainable business models as successful drivers in equity crowdfunding. *Business strategy and the environment*, 31(7), 3509-3522.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Cordella, M., Alfieri, F., Sanfelix, J., Donatello, S., Kaps, R., & Wolf, O. (2020). Improving material efficiency in the life cycle of products: a review of EU Ecolabel criteria. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 25, 921-935.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business horizons*, 29(1), 54-61.
- Dudin, M. N., Ivashchenko, N. P., Gurinovich, A. G., Tolmachev, O. M., & Sonina, L. A. (2019). Environmental entrepreneurship: characteristics of organization and development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1861.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- El Hanchi, S., & Kerzazi, L. (2020). Startup innovation capability from a dynamic capability-based view: A literature review and conceptual framework. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 30(2), 72-92.
- Fichter, K., & Tiemann, I. (2018). Factors influencing university support for sustainable entrepreneurship: Insights from explorative case studies. *Journal of cleaner production*, 175, 512-524.
- Filser, M., Kraus, S., Roig-Tierno, N., Kailer, N., & Fischer, U. (2019). Entrepreneurship as catalyst for sustainable development: Opening the black box. *Sustainability*, 11(16), 4503.
- Furr, N. R., & Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of management*, 47(7), 1915-1935.
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of cleaner production*, 147, 44-56.

- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. (2024). Startups' contribution to SDGs: A tailored framework for assessing social impact. *Journal of Management & Organization*, 1-29.
- Günzel-Jensen, F., & Rask, M. (2021). Combating climate change through collaborations? Lessons learnt from one of the biggest failures in environmental entrepreneurship. *Journal of cleaner production*, 278, 123941.
- Henz, T., Hofstee, L., Jacobs, P., Smit, S., & Ouass, M. (2022). Building a world-class Dutch start-up ecosystem. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/building-a-world-class-dutch-start-up-ecosystem>
- Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). The resource-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA*. Springer.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2015). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Research methods for strategic management* (pp. 137-166). Routledge.
- Leatherbee, M., & Katila, R. (2020). The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 570-593.
- Leendertse, J., van Rijnsoever, F. J., & Eveleens, C. P. (2021). The sustainable start-up paradox: Predicting the business and climate performance of start-ups. *Business strategy and the environment*, 30(2), 1019-1036.
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
- Marcon, A., & Ribeiro, J. L. D. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120965.
- McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. (2020). Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design. *Administrative science quarterly*, 65(2), 483-523.
- Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2020). Evolution of collaborative networks supporting startup sustainability: evidences from digital firms. *Sustainability*, 12(22), 9437.
- Rindova, V., Dalpiaz, E., & Ravasi, D. (2011). A cultural quest: A study of organizational use of new cultural resources in strategy formation. *Organization Science*, 22(2), 413-431.
- Safdie, S. (2023). What are the Three Pillars of Sustainable Development? *Greenly*. <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/3-pillars-of-sustainable-development>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
- Schlange, L. E. (2006). What drives sustainable entrepreneurs. Proceedings of the Applied Business and Entrepreneurship Association International (ABEAI) Conference,
- Smith, C. (2021). 7 Ways The Internet of Things Is Changing The Way We Work. *IOOffice*. <https://www.ioofficecorp.com/blog/internet-of-things-workplace>
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., del Pilar Casado-Belmonte, M., & de las Mercedes Capobianco-Uriarte, M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of cleaner production*, 252, 119742.
- Tiba, S., van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2021). Sustainability startups and where to find them: Investigating the share of sustainability startups across entrepreneurial

- ecosystems and the causal drivers of differences. *Journal of cleaner production*, 306, 127054.
- van Rijnsoever, F. J., & Eveleens, C. P. (2021). Money Don't matter? How incubation experience affects start-up entrepreneurs' resource valuation. *Technovation*, 106, 102294.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of management*, 47(7), 1841-1860.
- Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative science quarterly*, 52(1), 70-105.

7. Appendices

Appendix 1: introduction mail with interview guidelines

Dear,

I would like to thank you immensely for wanting to help me further with my thesis.

The focus of this research is mainly on exploring the strategy of sustainable startups, so I do not want to direct the interview based on certain questions, but I am especially very curious about the experiences from practice. I would like to divide this strategy into 3 different aspects:

- Internal management: What are different aspects in a sustainable startup's business model that can have a positive effect on performance. Consider, for example, the focus on quality or price, but also the way an organization is structured or does business.
- External operations: What is the market like and how does it compete against other sustainable startups, but also against regular startups? Is there a lot of collaboration or is the focus instead on beating the competition?
- Contextual factors: Does the establishment climate in the Netherlands have any advantages over other countries? Does the business climate differ between regions in the Netherlands? Does the success of a sustainable startup still depend on which sector they operate in?

This will roughly be the structure of the interview, but as mentioned earlier, I am especially curious about your experiences so there will be more than enough room to deviate from these 3 aspects during the interview.

Thanks again for your help and I look forward to our interview.

Kind regards,

Rens Huizer

Appendix 2: Sum of nodes per interviewee

Codes	Accelerator 1	Government official	Incubator 1	Incubator 2	Investment platform 1	Investment platform 2	Scaleup 1	Scaleup 2	Startup 1	Startup 2	Startup 3	Startup 4	Total
Contextual success factors > Governments grants	1		2					1	5	5			14
Contextual success factors > Laws and regulation				1	1				2	1		1	6
Contextual success factors > Market conditions		1			2		1	4		1			9
Contextual success factors > Region	4	3	2	2	1	1		1	2	1		3	20
External success factors > Marketing	5	2	4			2	1		1	1		1	17
External success factors > Network	8	9	1		3	4			2	2		2	32
External success factors > partnerships			1		5			2	5	4		2	19
External success factors > Supply chain	1	5		1				1		2	1		11
Internal success factors > consistent growth		2				1					1		4
Internal success factors > Cost efficient	1		1		2		2	2	2		2	2	14
Internal success factors > Good team		4			1				1		1		7
Internal success factors > Image		4			3	2	1		1	1			12
Internal success factors > Impact of the product	6		1	7	1	3	1	3	4	3		2	31
Internal success factors > Innovation		6				1			3	4	2		16
Internal success factors > Maximizing value	1	3	1	2	2	1	2		5			2	19
Internal success factors > Quality of the product		4		1	3		1	1	2		1		13
Internal success factors > Scalability			1	1			1	1	3		1	1	9
Internal success factors > Timing		5			1		1						7
Total	27	49	14	15	25	15	12	16	38	25	9	16	261

Appendix 3: Coding of the Interviews

Document name	Code	Segment
Accelerator 1	External success factors > Marketing	Daarnaast zijn er verschillende evenementen die georganiseerd worden waar ook prijzen te winnen zijn. Kun je je ook melden, dat levert misschien ook weer iets op.
Accelerator 1	External success factors > Network	Dan is het nog belangrijker om een netwerk te hebben als start-up. Omdat je weinig assets hebt, weinig kan kopen. Dus je moet het van de goedheid van mensen maar hebben. Het gaat niet alleen om eventueel iets te leveren wat jij nodig hebt. Het gaat ook om een stuk kennisdeling vooral.
Accelerator 1	External success factors > Network	Dat een jongere generatie het gewoon heel lastig vindt om vragen te stellen. Ze zijn liever genegen om eerst zelf in de telefoon te duiken en het te gaan opzoeken. Terwijl het vaak zo is dat als je de vraag aan iemand stelt, die persoon in kwestie het antwoord al zou weten. Maar die stap naar die onbekende, dat is een stap. En ik probeer zoveel mogelijk jonge mensen er bewust van te laten worden dat het helemaal niet zo'n stap is. dat iedereen, en zeker een oudere generatie, het alleen maar leuk vindt om te kijken, kan ik jou helpen?

Accelerator 1	External success factors > Network	Dus dat stukje duurzaamheid, het netwerk, is denk ik ook uitermate belangrijk. Want het is heel snel dichterbij dan dat je denkt.
Accelerator 1	Contextual success factors > Region	Dus ik denk dat inderdaad die technische innovaties. Dat die beste gedijen op een locatie waar andere technische innovaties zitten. Die hebben veel meer herkenningpunten van elkaar. Plus het netwerk wat eraan verbonden is.
Accelerator 1	Internal success factors > Impact of the product	Dus je weet waarom je op de markt gaat, wat jouw product of dienst toevoegt, en dat er een vraag naar is.
Accelerator 1	Internal success factors > Impact of the product	En aandacht is net als met bloemen en planten. Als je aandacht geeft, dan groeit dat.
Accelerator 1	Internal success factors > Maximizing value	En dan komt eigenlijk al direct aan de orde dat je voor jezelf moet bepalen. Wie is nou precies mijn doelgroep? En hoe kan ik die het beste benaderen?
Accelerator 1	Internal success factors > Impact of the product	En dan moet je soms harde keuzes maken. Ja, en dan is de vraag: hoe gaan we dan bepaalde regels heen en weer transporteren? Gaan we dat doen met vrachtvervoer? Of gaan we dat met treinen doen? Dan moet je ook weer kijken. En is het een niet veel duurder dan het ander?
Accelerator 1	Internal success factors > Cost efficient	En dat de klant, wat een expert is in mijn beleving, ook bereid is om te betalen.

Accelerator 1	External success factors > Marketing	En dat is namelijk, oké, hoe ga ik die markt dan betreden? Dat is om iedereen te laten weten, iedereen gek te maken. En iedereen te vertellen wat jij precies te bieden hebt. En waarom je dat doet. En dat moet je in een hele goede, krachtige pitch in 30 seconden kunnen doen. Daar moet iemand overtuigd zijn, wat jij doet, daar wil ik wel. Of ik ken iemand die dit wel wil. Dus je moet zo snel mogelijk jouw verhaal zoveel mogelijk gaan vertellen.
Accelerator 1	Internal success factors > Impact of the product	En een van die dingen is dat je sowieso je mindset moet ook wel zijn dat je dat heel leuk vindt en heel graag wil. Niet omdat je door anderen daarin gestuurd wordt.
Accelerator 1	Contextual success factors > Governments grants	En het moet in Nederland geproduceerd worden. Liever nog lokaal. Dan zou het kunnen. Dan zijn er zelfs mogelijkheden om bij de lokale gemeente aan te kloppen. Om een subsidie te vragen. Omdat je een initiatief opzet wat geheel lokaal verbonden is. Dus het wordt lokaal geproduceerd, het blijft lokaal beschikbaar,

Accelerator 1	Contextual success factors > Region	En het moet in Nederland geproduceerd worden. Liever nog lokaal. Dan zou het kunnen. Dan zijn er zelfs mogelijkheden om bij de lokale gemeente aan te kloppen. Om een subsidie te vragen. Omdat je een initiatief opzet wat geheel lokaal verbonden is. Dus het wordt lokaal geproduceerd, het blijft lokaal beschikbaar, het wordt met een fiets eventueel afgeleverd. Of je hebt een marktkraam waar mensen naartoe kunnen komen. Om het allemaal zo lokaal mogelijk te houden, waardoor het duurzaam wordt.
Accelerator 1	External success factors > Network	En of dat nou is bij een netwerkmoment wat georganiseerd wordt of bij een toevallige ontmoeting. Dat kan zijn dat je ergens in een winkel iets koopt en je staat af te rekenen en je gaat in gesprek met diegene waar je aan moet gaan betalen.
Accelerator 1	External success factors > Network	En wat wij doen is we trekken het heel breed. Iedereen is welkom hier. Er mag hier een technische innovatie komen. Die zitten er ook. Maar dan mag je ook iemand komen die websites maakt. Dan zit er ook iemand die verkoopt loopbanden. Dan zit er ook iemand die heeft een foodtruck. Dus het is echt hier heel divers. En dat versterkt elkaar veel meer. Dat is denk ik wel een stuk extra wat wij bieden. Die versterking van de diversiteit aan netwerk.

Accelerator 1	External success factors > Network	Er zijn heel veel mensen die in eerste instantie gemotiveerd en gedreven zijn in de specialisme wat ze willen aanbieden. Maar in contact komen met andere ondernemers en toch zichzelf regelmatig daar laten horen, laten zien. En het lastig vinden om klanten te krijgen. In gesprek gaan met diegenen die al wat stappen gemaakt hebben. En daar een beetje feedback ophalen van wat zou ik dan anders kunnen doen? Wat zou wel mijn strategie moeten zijn? Dus het is vooral ook heel veel, maar je verhaal vertellen in de hoop dat er mensen zijn die misschien een goed idee voor jou hebben. Als het jou zelf niet lukt.
Accelerator 1	Internal success factors > Impact of the product	Het is weer de intrinsieke motivatie om echt een duurzaam product of service op de markt te brengen.
Accelerator 1	External success factors > Network	Ik denk dat dat ook weer de kracht is om te werken aan een zo duurzaam mogelijk model, om met partijen in de regio die verbondenheid te creëren en dat netwerk verder uit te bouwen. Waardoor het als er vragen komen ook makkelijker is om binnen het netwerk wat je hebt meteen dat daar neer te leggen.

Accelerator 1	Contextual success factors > Region	Ik denk dat het echt belangrijk is om aan die regio gebonden te zijn. Dat als je een high-tech bedrijf start dat je het beste naar Eindhoven kan zitten. ik denk ik vergelijk het met stel je je zou als nederlander gaan verhuizen naar spanje dan denk ik dat je het heel fijn vindt als daar al meerdere nederlanders zitten die regelmatig iets organiseren in in meeste gevallen is het zo dat de nederlander weer een nederlander zal zoeken
Accelerator 1	External success factors > Marketing	Ik kijk daar naar het station. Ik zie daar een paar mensen rondlopen als een instrument. dat is een stukje aandacht vragen op een ludieke manier dus als je iets unieks hebt waarvan jij vindt dat iedereen er gebruik van moet maken zoek dan ook een ludieke manier om die zelf te presenteren
Accelerator 1	External success factors > Network	Ik wil wel, als mensen die vraag stellen van: Ken jij iemand die wil investeren, want ik heb 50k of 100k nodig? Dan kijk ik in het netwerk en dan heb ik die mensen wel. Of dat ze het doen is een ander verhaal, maar ik kan ze wel introduceren aan elkaar.

Accelerator 1	External success factors > Marketing	Je kunt om te beginnen al door misschien wel uniek te zijn, mensen een flyertje in de bus duwen. Of zoek nieuwsgaring. Stuur een persbericht naar de Gelderlander of probeer lokale nieuwszenders te bereiken en jouw verhaal te vertellen.
Accelerator 1	Internal success factors > Impact of the product	kijk, als je een dienst aan te bieden hebt, dan is het vaak een stukje makkelijker. Maar gaat het echt over een product? Ja, dan kan het zijn dat bepaalde grondstoffen die nodig zijn, dat die helaas niet beschikbaar zijn in een kleine cirkel. Dat je daarvoor toch verder, misschien wel buiten Nederland moet gaan kijken, of verder in Nederland moet gaan kijken. Waardoor er altijd weer een stukje transport aan te pas komt.

Accelerator 1	External success factors > Marketing	<p>Maar daarnaast, dan hebben we het echt over de fysieke zichtbaarheid. Daarnaast moet je mensen gaan triggeren door te gaan communiceren via de meest logische social media kanalen die daarvoor zijn. En het kan tegenwoordig op TikTok zijn. Maar dat is vooral als het bedrijf is matig. Als je dan kijkt, dan moet je veelal via LinkedIn dat gaan doen natuurlijk. Dus het is een combinatie. Een combinatie van persoonlijk contact met digitale zichtbaarheid. Daar kan zelfs nog een derde aspect aan te pas komen. En dat is namelijk het gewoon deur aan deur uitdelen van een flyer. Waarin jij jezelf presenteert en of het product of de dienst onder de aandacht brengt.</p>
Accelerator 1	External success factors > Supply chain	<p>Maar ja, ik denk dat je vooral je creativiteit los moet laten. Om te kijken of je het allemaal zo duurzaam mogelijk kunt inrichten. Ja, dan heb je eigenlijk gewoon heel de supply chain inricht. Dus van begin tot eind.</p>

Accelerator 1	Contextual success factors > Region	Tegenwoordig kunnen mensen door social media een auto kopen in Groningen. En een televisie kopen in Maastricht. Hoeven dat niet per se lokaal te doen. Dat ligt ook aan de persoon natuurlijk. Er zijn ook mensen die hebben een hart voor de regio, voor de streek. En kijken altijd eerst intern in hun eigen regio of dat het daar te krijgen is. Ook al zouden ze dan iets meer moeten betalen. Dan gunnen ze het meer de regio. Want dan blijft die regio bloeien natuurlijk.
Government official	Internal success factors > Innovation	a, dat is dan afhankelijk van de sector, of er allerlei alternatieve oplossingen zijn die zich bewezen hebben of de nieuwe ontwikkeling iets toevoegt of niet, dat is uiteindelijk waar dan naar gekeken wordt. Meestal is de bestaande wereld de belangrijkste concurrent van iets nieuws.

Government official	Contextual success factors > Region	<p>Amsterdam, daar zit de beurs, daar lopen de handelaren rond. Daar zit eigenlijk de kapitaalmarkt, zal ik het maar noemen. Die zijn gewend eigenlijk, al vanaf de Verenigde Oost-Indische Compagnie zou ik maar zeggen, om speculatieve dingen te doen. Dus daar zie je heel veel dat degene die echt kapitaal nodig hebben, risicokapitaal, dat die zeggen van wat is voor mij de meest logische plaats. Zeker als dat dienstverlening is, want je ziet dat natuurlijk toch heel vaak aan ICT gerelateerde dingen zitten. Brainport associeer ik toch meer met de technologie, waar door Philips en andere partijen wat meer de machinebouw zat. En dan is het ook logisch op het moment dat die technische kennis zeg maar bepalend is. Soms heb je in fabriek heel gespecialiseerde 3D-printers enzovoorts nodig, dan is het logischer om je netwerk daar te hebben. Terwijl, als ik dat voorbeeld even van de landbouwsector, Kijk, op het moment dat de gebruikers heel belangrijk zijn en dat je bijvoorbeeld dingen moet weten over precisielandbouw ja, dan is het onlogisch in Amsterdam te zitten. Tenzij je werkt op basis van data uit satellieten, dan maakt het niet meer uit waar je zit. Dus die factoren, dat zijn contextuele factoren, die verklaren ook wel waarom je ergens de thuiswedstrijd, wat een logische thuisbasis is, zo zal ik het maar even noemen. Dat heeft meestal met historie te maken. Dat je gewoon zegt van ja, als er ergens al veel bedrijvigheid in een bepaalde soort zit, dan zie je dat die vaak bij elkaar gaan zitten.</p>
Government official	External success factors > Supply chain	dat je je de supply chain gaat indelen met andere start-ups

Government official	Contextual success factors > Region	Dat waren van Wageningen
Government official	External success factors > partnerships	De vraag van welke rol ga ik zelf doen, vervullen? En waar heb ik mijn partners voor nodig
Government official	Internal success factors > Quality of the product	Eerst moet je vaak een idee zo snel mogelijk testen op haalbaarheid. Dan is het meestal meer de technische kant. Werkt het of werkt het niet? Want dat is dan eigenlijk belangrijk.
Government official	Contextual success factors > Market conditions	En als je dit echt vanaf het idee-stadium wil doen voor een specifieke toepassing zijn het meestal toch niche-markten waar je je op moet richten.
Government official	Internal success factors > Quality of the product	En dan die financiële haalbaarheid, dat is dan veel meer van oké, kan ik het dan doen op een manier met machines met niet te veel mensen dat het een constante kwaliteit oplevert, goede eigenschappen, dat soort dingen zijn dan doorslaggevend.
Government official	Internal success factors > Innovation	En dat is soms ook echt nodig, omdat alle innovatie begint eigenlijk klein. Althans, dat probeer je, omdat als je te groot begint, zijn de financiële risico's, als het misgaat, zo groot dat het gelijk het einde van jouw bedrijf kan zijn. Dus dat is altijd het zoeken van kan ik het stap voor stap het risico spreiden.

Government official	External success factors > Network	En de interne bedrijfsvoering is dan eigenlijk niet bepalend voor het succes. Het is eigenlijk meer of ze dan in het juiste netwerk zitten en of dat ze daarmee verder kunnen groeien.
Government official	Contextual success factors > Region	En dit is typisch zo'n bedrijf waarvan je je kan voorstellen van of ze in Eindhoven zitten of in Silicon Valley.
Government official	Internal success factors > Quality of the product	En een constant productkwaliteit, dat is ook het moeilijkste bij dit soort dingen met variabele grondstoffen.
Government official	Internal success factors > Timing	En ik ga dat voorbeeld bewust eventjes noemen, omdat de timing inderdaad heel belangrijk is.
Government official	Internal success factors > Maximizing value	En in je afzet moet je eigenlijk ook vaak niet één afnemer hebben, maar je moet in ieder geval daar voldoende afname garantie hebben.
Government official	External success factors > Network	En innoveren doe je nooit alleen. Dat is de logische verklaring. Als je namelijk alleen innoveert, dan zie je, ja wat zijn dat? Dat zijn dan meestal uitvinders. En waarom mislukken die? Omdat die dus eigenlijk wel zich bezighouden met leuke nieuwe uitvindingen. Maar dat ze eigenlijk niet in staat zijn om er een bedrijf van te maken. Ze zijn niet in staat om de commercie op een partij met klanten en toeleveranciers om dat te organiseren.
Government official	External success factors > partnerships	En ja, dat is eigenlijk een eenmanszaak die dit ontwikkelt met andere partijen.

Government official	Internal success factors > Innovation	En ja, het is nog niet dat er, hoe noemen we dat, honderd variante zaadrones in de winkel liggen.
Government official	Internal success factors > Image	En nou is *naam* een voorbeeld waarbij ze behoorlijk transparant zijn. Dat is juist een van de cruciale dingen die voor hun als het ware de kracht en de zwakte is, zal ik maar zeggen. De kracht in die zin, daardoor hebben hun klanten zich als een soort ambassadeur toch gedragen. En eigenlijk zijn ze trouw gebleven, ze zijn niet weggelopen, terwijl dat bij andere initiatieven vaak wel gebeurt op het moment dat het financieel niet goed gaat.
Government official	Internal success factors > Good team	En nou ja goed, dus dan moet iets nieuws zich bewijzen ten opzichte van iets bestaans en dat is het dan wat wel intern van belang is, die technische man die het verzonnen had, dat is iemand die het dus niet alleen als ondernemer voor elkaar krijgt maar dan moeten daar dus de juiste mensen bij komen die het commercieel rondkrijgen,
Government official	External success factors > Marketing	En om zijn klanten te vinden, Ja, werkt hij mee bijvoorbeeld als er bij proefboerderijen jaarlijkse evenementen zijn.

Government official	External success factors > Network	En ook daar gaat het dan om, het zijn ook vaak financieel behoorlijke investeringen die er voor nodig zijn. En hoe ga je dit dan doen? Ja, daar kan je je iets bij voorstellen. Daar heb je dus ook het juiste netwerk voor nodig van toeleveranciers en gebruikers daarvan.
Government official	Internal success factors > Innovation	En op een gegeven moment snap je wat de leerschool is die je moet doorlopen als innovator. Tussen idee en commercieel succes, wat zit er allemaal tussen?
Government official	Internal success factors > Maximizing value	En wie wil er ook voor betalen? Dat is dus een vraag die heel bepalend is voor het succes van dit soort start-ups.
Government official	External success factors > Supply chain	Het eerste is dat ze activiteiten niet zelf zijn blijven doen, maar zijn blijven hebben uitbesteed.
Government official	Internal success factors > consistent growth	Het moet, ik noem maar wat, bij het vegetarisch slager, het moet lijken op vlees, het moet smaken, al dat soort dingen en je wilt voor een concurrerende prijs in de markt hebben en nu ligt het pas in de supermarkt, toen helemaal niet toen startten ze een winkeltje in Den Haag gewoon noodgedwongen
Government official	External success factors > Marketing	Hij doet bewust mee met allerlei prijzen. Hij probeert in feite dus aandacht voor dit onderwerp te krijgen, omdat dat nodig is om die producten tot ontwikkeling te brengen en eigenlijk zijn eigen markt te creëren.

Government official	External success factors > Supply chain	Ik noem maar wat bijvoorbeeld de koffieleveranciers die dan zeggen ik wil mijn dienstverlening naar mijn klanten weer uitbreiden met een terugnamerscircuit En die hebben dan weer vaak behoefte aan contractpartijen die dan daar iets mee maken. En dat ze kunnen zeggen van nou ja, in mijn duurzaamheidsdoelstellingen kan ik roepen ik heb iets groens ontwikkeld met partijen. Nou en dat is eigenlijk wel de manier waarop dit soort initiatieven zeg maar inspelen op marktontwikkelingen.
Government official	General success factors	Ja, die hebben eigenlijk met allerlei kritische succesfactoren te maken. En het gaat er in ieder geval om, ze moeten eigenlijk aan al die factoren voldoen. Alleen op het ene moment is één factor doorslaggevend. En op een ander moment moeten ze eigenlijk als het ware aandacht geven aan een andere factor.
Government official	Internal success factors > Innovation	Ja, en die is eigenlijk, was zijn drijfveer op een gegeven moment van, ja, we zijn eigenlijk heel raar bezig met dieren en vlees
Government official	External success factors > Network	Ja, maar dan is ook al juist weer dat netwerk heel belangrijk. Zo'n bedrijf zou niet zonder een Albert Heijn kunnen. Je hebt dus een bepaalde schaalgrootte nodig voor een rendabele productie.

Government official	Internal success factors > Good team	Je hebt mensen, ik kan het even vergelijken met mijn vrouw en ik. Mijn vrouw is heel goed organisatorisch. En op het moment dat er wat creativiteit voor nodig is. Ja, ik ben altijd degene die wat makkelijker de grenzen opzoekt.
Government official	Internal success factors > Good team	Je moet het intern goed organiseren, want je hebt vaak wat creativiteit nodig. Je moet wat kunnen experimenteren.
Government official	External success factors > Supply chain	Je productie moet je eigenlijk 24 uur kunnen laten draaien in een continu product.
Government official	External success factors > Supply chain	logistiek alles is op dit gebied. Je moet het namelijk kunnen inzamelen. De juiste manier effectief verwerken tot een betrouwbaar product. En dan moet je het ook nog op de juiste manier naar je klanten krijgen.
Government official	Internal success factors > Image	Maar dan zie je, die snapt heel goed dat het verhaal heel belangrijk is of mensen dit wel of niet willen doen.
Government official	External success factors > Network	Maar voor bepaalde innovaties is het dus op het moment dat je iets bedenkt, bijvoorbeeld op het gebied van veehouderij, dan is het logisch om die ontwikkeling te doen met partijen uit die sector. Ja, en dan kom je ook weer bij dat netwerkeffect

Government official	Internal success factors > Timing	Maar zij doet eigenlijk gewoon ook consultancywerk erbij of ernaast. En ja, dat is ook eigenlijk bijna nodig, omdat die ontwikkelingen van dit soort producten is best lastig. Er zijn een heleboel ideeën op dit gebied, daar is geen gebrek aan. Maar waar kun je dit concurrerend op een bepaalde schaal groten?
Government official	Internal success factors > Timing	n je voorstellen, zij hadden daarbij een soort sociale impact redenering ook. Alleen, ja, op het moment dat jij weet van er wordt wel eens een prijzenoorlog gevoerd in de supermarktwereld. En in coronatijd had je ook nog wat dingen die meespeelden. Ja, in feite is dus dit concept ontwikkeld op een andere manier.
Government official	External success factors > Network	Namelijk *naam* is een producent van juist die vleesvrije ingrediënten.En die werden ook al gebruikt door de vegetarische slager. Dan zie je dus dat start-ups, het hoeven geen grote partijen zijn, maar die zoeken elkaar wat op. Zeker op het moment dat ze samen in een bepaalde markt actief willen zijn. Ze hebben elkaar eigenlijk nodig.

Government official	Internal success factors > Good team	Op bepaalde plekken floreren je, omdat van die activiteiten die passen bij jou als persoon. En ben je in staat om datgene waar je geen energie van krijgt een ander te laten doen. Dan kun je samen soms tot dingen komen waar je alleen niet toe kunt komen.
Government official	Internal success factors > Maximizing value	Op het moment dat het werkt, dan ga je het tweede doen, namelijk de financiële haalbaarheid vaststellen. En dat is meestal doordat je dan bijvoorbeeld een potentiële klant overtuigt door dingen te laten zien. En dan ga je dus experimenten doen. Dat is eigenlijk wat er in de praktijk vaak gebeurt. En als dat lukt en als die zegt, oh klopt het werkt, het is beter dan wat ik nu heb. lever mij maar zo'n ding. Dan komt de derde factor: Organisatorische haalbaarheid. Want dan is het meestal dat je van een enkele oplossing moet je dan een serieproduct maken bijvoorbeeld. Dat je kunt zeggen, ja één klant is geen klant. Ja, maar dan krijg ik één keer betaald. Ja, dat klinkt leuk. Maar daar kan een bedrijf niet van bestaan. Een bedrijf bestaat van het feit dat er herhalingsopdrachten zijn. Dat datzelfde product of diezelfde dienst aan meerdere partijen geleverd kan worden. En dat is het bestaansrecht van een bedrijf.

Government official	Internal success factors > Innovation	Uiteindelijk willen die naast een houten kist ook andere dingen. Of eigenlijk zijn volgens mij zij een beetje met die vraag gekomen. Want ze zeiden ja, een kist is niet zo boeiend. Want de meeste mensen willen eigenlijk gewoon toch een betaalbare houten kist
Government official	Internal success factors > Timing	Van oh wat bedoel je nou met je onderzoek. En waarom is dat belangrijk. En waarom is de context. Oftewel ben je te vroeg met innovatie. Dan is het zinloos. Dan kan het een geweldig idee zijn. Maar dan zal het nooit succesvol zijn. Ben je later heeft het ook geen zin meer. Want dan
Government official	External success factors > Supply chain	Waar ga je faciliteiten maken om ze te produceren en te ontwikkelen?
Government official	Internal success factors > Timing	Want dan herken je van, oh ja, deze ontwikkeling zou je bijvoorbeeld vijftig jaar geleden, ja, daar zou ook niemand op zitten te wachten.
Government official	Internal success factors > Innovation	Want kijk, daarom heb ik dit soort lijstje met bijzondere dingen. Want daardoor zie je dat innovatie nooit een soort van, nou ja, ik pak een schoolboekje en zo gaat het. Nee, juist zijn die strategische keuzes heel bepalend voor waarom bepaalde dingen zich wel of niet ontwikkelen.
Government official	Internal success factors > Quality of the product	wat je ziet gebeuren is dus dat het een behoorlijk lang weg is om producten te ontwikkelen op basis van plantaardige eiwit

Government official	Internal success factors > Image	ze eigenlijk zeggen ja wij willen niet de fout maken van boeking.com dat de aandeelhouders alle zeggenschap hebben en eigenlijk dat daar alle de winsten naartoe gaan wij willen dat juist impact maken door niet die perfide winstprikkel, die willen wij eruit halen.
Government official	Internal success factors > consistent growth	Zoiets is het geworden. Ik noem dat even dat voorbeeld omdat daar zie je dus de worsteling en het gaat nooit in een stijgende lijn. Nee, sterker nog, het schiet soms alle kanten uit. En dat is ook een kenmerk van risicovolle duurzame start-ups. Het kan een soort explosief groeien, maar het kan ook in één keer helemaal instorten.
Incubator 1	External success factors > Marketing	Als je kijkt naar wat voor start-up events en wedstrijden, dat soort dingen in die vroege fase, dan wordt je snel uitgenodigd als je impact maakt. Dat kan wel helpen, want bedrijven vinden het ook leuk om dat uit te stralen. Dan word je sneller opgestikt.
Incubator 1	Contextual success factors > Region	Den Bosch bijvoorbeeld, de gemeente heeft al gezegd, wij willen een datastad zijn en we willen hier een data science universiteit en we willen meer data start-ups hebben

Incubator 1	Internal success factors > Scalability	Dus iets schaalbaars daarvoor. Ik kan me moeilijk zo snel verzinnen. Maar in ieder geval, snel een heel klein product maken wat direct een probleem oplost
Incubator 1	External success factors > Marketing	Dus ja, om een voorbeeld te geven, ik deed zelf mee aan een start-upwedstrijd hier, talent Fonds, was een prijs van 10.000 euro en er waren vier of vijf deelnemers. En een week later stond ik in Amsterdam bij een pitwedstrijd. Daar hadden ze twee halve finales gehad in totaal 60 aanmeldingen en al die start-ups stonden te pitchen.
Incubator 1	External success factors > Marketing	Dus je ziet met je hier aan in Brabant dan evenementen en start-up wedstrijden waar ze prijzen geven en nou ja, dat soort dingen.
Incubator 1	External success factors > Marketing	Het ligt een beetje aan je product natuurlijk. Als het B2C is, zou ik wel van begin af aan zorgen dat je daar aandacht aan besteedt. Dus ja, het is altijd wel, maar het is ook in het begin investeer je daar niet te veel in. Je zorgt gewoon dat het op orde is, dat je er professioneel uitziet. Maar dat is inderdaad nog niet de focus.

Incubator 1	Contextual success factors > Governments grants	Het moet een soort van maatschappelijk doel hebben. Zeker ook voor subsidies, want die worden ook veel voor start-ups in het begin gegeven in de vroege fase. Dus dat zijn dingen als duurzaamheid of sociaal, maatschappelijk wel echt relevante thema's
Incubator 1	Contextual success factors > Region	Het verschilt trouwens ook wel per regio, maar in Brabant zijn ze echt wel actief bezig. Er worden heel veel events georganiseerd en gratis workshopprogramma's aangeboden. Subsidies voor vroege fases, dus het zijn eisen dat je nog geen omzet mag hebben, dan kom je in aanmerking voor dat soort subsidies. Dus wat dat betreft wordt er best wel veel aan stimulering gedaan. Maar dat is echt wel een beetje die vroege fase ook weer. Maar je ziet bijvoorbeeld dat in Brabant dat in mijn ogen veel meer is dan in bijvoorbeeld Amsterdam. Daar komen die startups vanzelf wel en hier proberen ze het echt te stimuleren. Dat verschil merk je wel. 1:
Incubator 1	Internal success factors > Maximizing value	Ja omdat het denk ik sneller echt een probleem oplost. Kijk, duurzaamheid voor consumenten is, daar liggen echt wel kansen denk ik, maar niet zo snel iets waar consumenten voor gaan betalen. Dus uiteindelijk moeten bedrijven of overheden moeten betalen voor dit soort dingen.

Incubator 1	Contextual success factors > Governments grants	Je hebt een aantal van die fondsen en start-up wedstrijden en dat soort dingen. Waar je eerst een klein beetje geld komt. af en toe best wat geld uit de overheid en dat heeft altijd wel een soort duurzaamheidse of maatschappelijke angle zeg maar.
Incubator 1	External success factors > partnerships	Maar ja, als jij een heleboel, een soort angel investor vindt die gewoon vertrouwen in jou heeft en geld wil neerleggen, ja, dat is maar net afhankelijk van de persoonlijke afweging van die angel dan. En die zullen er ook wel zijn, maar die zitten er, die op dat thema zitten, maar ja.
Incubator 1	Internal success factors > Impact of the product	Maar veel hebben wel in ieder geval een soort van, het moet impact maken. Het moet een soort van maatschappelijk doel hebben.
Incubator 1	Internal success factors > Cost efficient	met duurzaamheid komt ook efficiëntie. Dus als jij een duurzame manier hebt om stroom te besparen, dan bespaart]natuurlijk hopelijk ook een hoop geld, dus dat zie je in de markt.
Incubator 1	External success factors > Network	Over het algemeen helpen ze best wel. Het is best wel een community. Want het zijn bijna meestal geen directe concurrenten. Zeker in het begin pak je een hele niche. Dus nee, tenminste wat ik bij ons merk is dat er best wel bereidheid om mee te denken of om netwerk uit te wisselen of dat soort dingen.

Incubator 2	Internal success factors > Impact of the product	a dan is het gewoon zaak om die klant te bedienen en dan wil je nog niet meteen vanaf dag 1 een b-corp zijn.
Incubator 2	Internal success factors > Impact of the product	Als duurzaam zou ik beginnen met jouw probleem echt heel belangrijk maken. Zowel bij de consument als dat zij het echt gaan voelen.
Incubator 2	Internal success factors > Quality of the product	Dan zit duurzaamheid meer in de kwaliteit van het product zodat die lang meegaat in plaats van de keten en circulariteit
Incubator 2	Internal success factors > Scalability	En het is daarbij ook mogelijk om een cluster van bedrijven te vinden die allemaal hetzelfde probleem hebben. Dat je op zoek gaat naar een bepaalde standaardisatie van je propositie. Omdat je dat makkelijker kunt schalen. Dus als je steeds iets unieks moet doen.
Incubator 2	Internal success factors > Impact of the product	En ja, wij maken wel de start-up zo patent. Dat ze niet een halve oplossing moeten ontwikkelen. Maar dat ze een totale oplossing moeten aanbieden. Dus ook doordenken op de waardeketen en dergelijke. Maar om een start-up al na te laten denken over welke waardes zij zouden moeten hanteren om in 10 jaar een 100% duurzame onderneming te hebben.

Incubator 2	Internal success factors > Maximizing value	Het allerbelangrijkste is dat er een match moet zijn met een bepaalde urgentie. Dat er dus een vraag is omdat bepaalde bedrijven op zoek zijn naar een oplossing voor een probleem dat ze hebben. En soms is dat probleem heel duidelijk uitgesproken. Soms hebben ze nog niet meteen door dat ze dat probleem hebben. Maar om het naar de markt te krijgen is het het allerbelangrijkste te snappen welk probleem de klanten hebben.
Incubator 2	Internal success factors > Impact of the product	Je bent incentriek duurzaam in je operations en je hele waardeketen, dat je die duurzaam hebt opgebouwd. Of je hebt een propositie die duurzaam is voor een ander. Dus als we kijken naar een start-up die een bepaalde membraantechnologie heeft ontwikkeld, waarmee je makkelijk tegen lage energiekosten en überhaupt operationele kosten waterstof kan uitfilteren uit bijvoorbeeld ammonia. Dan sluit je al eigenlijk aan op de verduurzaming van een chemisch proces. Of nou de onderneming heel erg duurzaam is, daar kun je vraagtekens bij zetten. Want er wordt ook internationaal samengewerkt. Er moet vaak gereisd worden. Als we die kilometers en de airmiles meenemen, ben je dan duurzaam. Ik denk niet dat je dan een hoge score haalt. Dat is wel waar het eerste naar wordt gekeken. De technologie moet een verbetering zijn op het bestaande. En zo goed mogelijk aansluiten bij de ambities die we allemaal hebben uitsproken in de SDG goals. En ja, je kan ook nog niet helemaal je onttrekken aan hoe het spel gespeeld wordt om uiteindelijk een bedrijf op te zetten.

Incubator 2	Contextual success factors > Region	Je hebt dus de Energy Transition Campus in Amsterdam, dat oude Shell Research in Amsterdam-Noord. Ja, daar zijn ook heel veel faciliteiten, maar dan ben je wel op het chemiestuk bezig
Incubator 2	Internal success factors > Maximizing value	Maar ervan uitgaande dat je een propositie hebt. Waarbij je een product probeert te vermarkten. Dan is het zaak dat je een segment weet te identificeren. Wat eigenlijk allemaal vergelijkbare problemen hebben. Waarvoor jij een oplossing hebt. Ik denk dat is het allereerste wat je moet onderzoeken.
Incubator 2	External success factors > Supply chain	Maar we challengen ze wel op van ja, je hebt maar de helft van de oplossing. Je moet ook kijken van nou, wat is end of life? En daar challengen we wel onze startups op.
Incubator 2	Contextual success factors > Region	Nou ja, kijk, iedere regio heeft zo zijn eigen focus. Regio Amsterdam, daar zit naar mijn inzicht meer de digital en de fintech. Dus daar gebeurt meer op dat vlak dan hier. Hier is duidelijk een focus op high tech en nog met name de hardware. En dat is gewoon onze geschiedenis hier in de regio. dus daar hebben we duidelijk een positie in genomen en zo heb je ook een cluster wat meer naar Brabant, Nijmegen Arnhem, die hoek daar zit dan de Medtech of de Pharma,

Incubator 2	Internal success factors > Impact of the product	Start-ups die zitten nog niet op de stoel dat ze eisen kunnen stellen. Dus we zijn geen Albert Heijn om het zo te zeggen. Je mag alleen in onze winkel als je daar een daaraan voldoet. En dan moet je nog nadenken over hoe realistisch zijn die eisen. Dus startups zitten nog niet in de positie dat ze iets kunnen eisen. Maar als ze een keuze kunnen maken tussen een leverancier die wel een duidelijke duurzaamheidspolicy heeft. En die waardes ook naleeft. Ja, dat proberen we wel.
Incubator 2	Internal success factors > Impact of the product	Wat we wel proberen mee te geven is dat hun technologie insinstiek duurzaam is. Sterker nog, vanuit de rol die ik heb op de universiteit, challenge ik de researchers als ze een technologie hebben ontwikkeld.
Incubator 2	Internal success factors > Impact of the product	Weet je, als we daar al technologie voor hebben, dan hebben we heel veel impact. En in plaats van dat we heel veel tijd stoppen in of de productie van je eigen product wel helemaal duurzaam is. Is de impact groter om die bedrijven te helpen zelf te verduurzamen. Dus ja, vaak staat het niet op de roadmap voor een start-up in de eerste komende vier jaar.

Incubator 2	Contextual success factors > Laws and regulation	Wetgeving is daarin wel een belangrijke. Dus als je kijkt naar hoe de bouw zich moet transformeren naar een duurzame manier van werken, dat op bepaalde locaties alles geëlektrificeerd moet worden, dan zie je wel de wegen komen. Maar daarvoor hadden ze die keuze ook en dan zie je dat er niks gebeurt. Dus om te vertrouwen op de incentrieke motivatie van ondernemers, om te verduurzamen, die zie ik niet. Als er geen business case is, als het niet winstgevend is voor hun, dan gaan ze er niet aan beginnen. Maar doordat er dus wetgeving is en dus regels komen, wordt de druk opgevoerd. Als we hier niet aan voldoen, dan mogen we niks uitvoeren. Dus dan hebben we ook geen business. Dus ze gaan langzaam de transformatie wel doormaken.
Investment platform 1	Internal success factors > Good team	Als alleen de CEO bijvoorbeeld heeft het idee van we gaan de wereld een stukje beter maken en de rest heeft het niet, dan gaat het niet werken. Dan moeten we echt doorgesijpeld worden door het bedrijf. Dat is een uitdaging om er echt cultuur in te krijgen.

Investment platform 1	Internal success factors > Quality of the product	als je een beetje de theorie erbij gaat halen, dan heb je natuurlijk de premium pricing strategie. Dat is een beetje wat Apple ook hanteert, van hoge groep prijzen met hoge kwaliteitsperceptie. Dat is wel iets wat deze bedrijven wel zien als het algemeen doen.
Investment platform 1	Contextual success factors > Laws and regulation	Dat is een leuke vraag. Europa is nergens koploper in, nooit, behalve een regeling opleggen. En dat is wel iets wat het starten van een start-up, bijvoorbeeld hier in Nederland, wel moeilijker maakt dan bijvoorbeeld in Amerika.
Investment platform 1	Internal success factors > Quality of the product	Doe en die efficiënte slag, en doe en die kwaliteitsslag te maken. Want het ene hoeft niet per se ten koste te gaan van het andere.
Investment platform 1	Internal success factors > Cost efficient	Doe en die efficiënte slag, en doe en die kwaliteitsslag te maken. Want het ene hoeft niet per se ten koste te gaan van het andere.
Investment platform 1	Internal success factors > Image	En dat is een communicatie die bedrijven wel heel erg. Van hé, bedankt voor je steun, dit hebben we gedaan met je geld. En echt dat duurzaamheidsmissie overbrengen op je klanten.
Investment platform 1	External success factors > Network	En dat is een communicatie die bedrijven wel heel erg. Van hé, bedankt voor je steun, dit hebben we gedaan met je geld. En echt dat duurzaamheidsmissie overbrengen op je klanten.

Investment platform 1	Internal success factors > Maximizing value	En eigenlijk hebben al die klanten een kaartje bij hun in het pakketje erbij gedaan, wanneer de omzetting was besteld. Van hé, je kan daar ook mede-eigenaar worden. Je bent wel een klant, misschien wil je mede-eigenaar worden. Zo zien we het ook al een beetje dat ook de hele funding ook een beetje wordt gebruikt als USP, als bedrijf, om nog meer die community te binden.
Investment platform 1	External success factors > Network	En eigenlijk hebben al die klanten een kaartje bij hun in het pakketje erbij gedaan, wanneer de omzetting was besteld. Van hé, je kan daar ook mede-eigenaar worden. Je bent wel een klant, misschien wil je mede-eigenaar worden. Zo zien we het ook al een beetje dat ook de hele funding ook een beetje wordt gebruikt als USP, als bedrijf, om nog meer die community te binden.
Investment platform 1	Internal success factors > Maximizing value	En je kan die klantgroep aanwakken om in jou mee te investeren, om ambassadeur van jou te worden.

Investment platform 1	Contextual success factors > Market conditions	Ik denk dat dat meer zou schelen met de trends in de markt. Ik bedoel, AI is wel een goed voorbeeld. Want AI, dat was naast Bloomberg een artikel, dat je alles wat elke VC, elke start-up die AI noemde in zijn positie op business case, die heeft dan tegenover veel hogere waardering en makkelijk meer geld binnengekregen. Dus je hebt al duidelijk wat trends. Ik bedoel, blockchain was, ik bedoel, acht jaar geleden of zo, was helemaal een booming. En alles wat je in zo'n blockchain deelt, dat krijg je wel investeringen binnen. Dat is nu ook wel met AI.
Investment platform 1	External success factors > Network	Ik denk dat het sowieso voor, of het nou duurzaam is of niet, ik denk dat het voor start-ups extreem belangrijk is om je netwerk op houding te hebben. Gewoon als gunfactor, want voor jou zijn er waarschijnlijk veel alternatieven in de markt en waarom moeten mensen voor jou kiezen, zeker als je nieuw bent. Ik denk dat netwerk sowieso belangrijk is
Investment platform 1	Internal success factors > Quality of the product	ik probeer juist een beetje iedereen te laten ontfermen is first time right principe en dus wel efficiëntie slag maar ook kwaliteitsslag probeert in één keer goed te doen.

Investment platform 1	Internal success factors > Cost efficient	ik probeer juist een beetje iedereen te laten ontfermen is first time right principe en dus wel efficiëntie slag maar ook kwaliteitsslag probeert in één keer goed te doen.
Investment platform 1	Internal success factors > Image	is eigenlijk een beetje de credits die het bedrijf heeft opgebouwd. Dus je moet het zo zien, als je geld wil ophalen, je moet dan mensen kunnen overhalen om naar jou te investeren. Zeker als jij nog niet bij wijze van spreken goede financials hebt om te laten zien. Dan zul je iets meer van gunfactor moeten hebben.
Investment platform 1	External success factors > partnerships	Je hebt dus de ontwikkelingsmaatschappij, en dat is bijvoorbeeld de *naam*. Zodoende, daar werken we wel mee samen. Als in, we proberen wel zo te doen dat mocht iemand in hun netwerk bijvoorbeeld funding nodig hebben, of iets anders nodig hebben, dat we dan worden doorgeleid naar ons. We hebben bijvoorbeeld ook met *naam bank* een soort van verstandshoudingen met *naam*, als zij start-ups helpen.
Investment platform 1	Contextual success factors > Region	Je hebt inderdaad verschillende termen accelerators en incubators genoemd. Die zijn heel erg regio gespecificeerd. Dat zijn wel partijen waar wij nu aan het kijken zijn hoe we kunnen samenwerken.

Investment platform 1	External success factors > partnerships	Kijk, binnen de eerste vijf jaar valt 80% van de start-ups. Die redden dat niet. Een van de grootste redenen hieronder, ook volgens MKB Financiers Monitor, is dat ze gebeurd gaan onder schuld. En elke keer als je bij een bank een lening aangaat, dan krijg je het resultaat van het vergeten vermogen. Financiers mogelijkheden die wij aanbieden en onze collega's aanbieden, dat is wel heel sterk en krachtig voor een start-up. Omdat het aan de goede kant van je balans komt staan. En eigenlijk ook aan de goede kant. Dus het is niet een schuld om je af te betalen. En het maakt je zelfs interessanter als je bij de banken weer ergens aan wilt ophalen. Want je hebt meer eigen vermogen. En je bindt dus extra met een al bewezen groep.
Investment platform 1	External success factors > partnerships	Maar dat je er best wel van komt kijken. Van juridisch tot je waardering tot marketing van je campagne. Noem maar op. We hebben ook partnerbedrijven die ons daarbij helpen.

Investment platform 1	Internal success factors > Image	maar transparantie is ook heel belangrijk. Je merkt wel gewoon dat bedrijven zeker een beetje zich aan profileren. We hebben in het verleden, als ook consumenten in de markt, natuurlijk wel vaker bedrijven gehad die zeggen dat ze voor duurzaam bezig zijn, maar dat eigenlijk niet zijn. Of andere vormen van greenwashing aan het doen zijn.
Investment platform 1	Internal success factors > Impact of the product	Verder wat we wel merken qua interne organisatie, misschien van plaats van wel onder, is dat het eigenlijk allemaal visionairachtige types zijn. Ze hebben allemaal het idee dat ook al zijn er grote jongens die het op een bepaalde manier doen, dat zij het toch wel het verschil kunnen uitmaken.
Investment platform 1	Contextual success factors > Market conditions	Volgens mij is de consument en de gemiddelde persoon meer bezig met duurzaamheid. Dat is sowieso al een trend de afgelopen jaren,
Investment platform 1	External success factors > partnerships	We hebben een partnership hebben ze eigenlijk geannounced. Dus daarin zie je ook wel dat de platform ook een netwerkeffect kan brengen met like-minded people. Om die dan wel samen te laten werken.

Investment platform 1	External success factors > partnerships	<p>We werken nu wel met *naam* samen. Dat is een platform gespecialiseerd in bedrijfswaarderingen. Dus dat is voor ons handig, want wij kunnen aanraden: heb je waardering nodig? We hebben vooral *naam*. Dat is een methode waar we achter staan. En dat is ook wel iets anders dan we doen met *naam*. We werken met veel partnerbedrijven. En dit is denk ik wel een goed antwoord op je vraag. Dus we werken met veel partnerbedrijven. En die bedrijven, bedrijf A, die kan aan zijn klant verschillende financieringen voorstellen. Dus die neemt bijvoorbeeld sharefunding mee op *naam*, misschien crowdfunding, misschien banklening, venture capital, er maar op.</p>
Investment platform 1	External success factors > Supply chain	<p>Wij merken juist dat bedrijven, dus leveranciers, kunnen op het betrekken van hun bedrijf komen. Mee de eigenaar te maken dat het juist positieve effecten heeft. Dat is gewoon net wat betrokken zijn met het resultaat. Stel je bent mijn leverancier en jij hebt ook wat aandelen in mijn bedrijf. Nou, elke keer als ik van jou koop, dan win jij zelf aan. Krijg je zelf omzet. Indirect worden jouw aandelen ook meer waard als ik jouw producten tegen een goede prijs kan doorverkopen. Dus dat is een beetje een win-win.</p>

Investment platform 1	External success factors > partnerships	Wij merken juist dat bedrijven, dus leveranciers, kunnen op het betrekken van hun bedrijf komen. Mee de eigenaar te maken dat het juist positieve effecten heeft. Dat is gewoon net wat betrokken zijn met het resultaat. Stel je bent mijn leverancier en jij hebt ook wat aandelen in mijn bedrijf. Nou, elke keer als ik van jou koop, dan win jij zelf aan. Krijg je zelf omzet. Indirect worden jouw aandelen ook meer waard als ik jouw producten tegen een goede prijs kan doorverkopen. Dus dat is een beetje een win-win.
Investment platform 2	Internal success factors > Image	De bedrijven bij ons, die zijn in de kern al duurzaam. Dus die handelen altijd al vanuit een duurzaam perspectief. Dus voor hen is recyclebare verpakking of een betere leefkeurmerken, dat is voor hun iets bijzonders of iets waar ze uit op geld hebben, dat is hun standaard. Dus ik denk dat dat ook wel echt, het zit echt verwekt in hun identiteit, die duurzaamheid.
Investment platform 2	Internal success factors > Image	Die kunnen niet een financieel goed bedrijf hebben zonder een goed verhaal, want dat vinden ze niet interessant. En alleen het verhaal zonder goed onderbouwde cijfers.

Investment platform 2	Internal success factors > Maximizing value	En daar komen ze dan bij ons uit omdat het ze aantrekt dat ze leveranciers, klanten, et cetera, kunnen betrekken bij hun eigen bedrijf. Dus laat eigenlijk de community mede onderdeel worden van het bedrijf zelf.
Investment platform 2	External success factors > Network	En daar komen ze dan bij ons uit omdat het ze aantrekt dat ze leveranciers, klanten, et cetera, kunnen betrekken bij hun eigen bedrijf. Dus laat eigenlijk de community mede onderdeel worden van het bedrijf zelf.
Investment platform 2	Internal success factors > Impact of the product	Er zijn echt wel mensen die voor het schap staan en denken: als ik dan toch een kant-en-klaar maal, dan draag ik er ook nog een beetje bij.
Investment platform 2	Contextual success factors > Region	Hoe dichter je op oogt, hoe meer kans op klanten en hoe beter je je missie kan of je tijd kan verspreiden.
Investment platform 2	External success factors > Network	Ja, in deze funding, zeg maar, share funding, is dat inderdaad heel belangrijk. Kijk, wij hebben onze groep met investeerders en die worden ook aangeschreven, maar in essentie is het natuurlijk het allerbelangrijkste dat ze hun eigen klantenbestand, kennis, leveranciers, klanten, vrienden, familie, professionele en niet-professionele investeerders, allemaal gaan benaderen dat ze dit gaan doen. En dan komt iedereen op de platform bij *naam* terecht. Maken ze een account en kunnen ze investeren.

Investment platform 2	Internal success factors > Impact of the product	Je ziet het bedrijf wel moeilijk hebben met de balans vinden tussen snelle groei en de duurzaamheidsfactor. Dus enerzijds willen ze zo snel mogelijk groeien wat je zegt, alleen anderzijds denken ze: ja, we hebben ook een missie na te strepen. En dat we zien dat dat, die combinatie, op het moment dat je bedrijf die combinatie goed hebt begonnen, dus ze echt die missie na streven en ook nog kunnen groeien als economisch sterk bedrijf, dat dat ook heel goed aansluit bij investeerders bij ons
Investment platform 2	Internal success factors > consistent growth	Je ziet het bedrijf wel moeilijk hebben met de balans vinden tussen snelle groei en de duurzaamheidsfactor. Dus enerzijds willen ze zo snel mogelijk groeien wat je zegt, alleen anderzijds denken ze: ja, we hebben ook een missie na te strepen. En dat we zien dat dat, die combinatie, op het moment dat je bedrijf die combinatie goed hebt begonnen, dus ze echt die missie na streven en ook nog kunnen groeien als economisch sterk bedrijf, dat dat ook heel goed aansluit bij investeerders bij ons
Investment platform 2	External success factors > Network	Maar degene die wat minder snel loopt is vaak omdat ze geen eigen netwerk hebben. Dus als ze, dus een mindere bekendheid.

Investment platform 2	External success factors > Marketing	Marketing, events, ja dat is echt heel breed. - Op beurzen staan en dat soort zaken
Investment platform 2	External success factors > Network	Nou, wat wel gewoon heel goed werkt is de combinatie, als je de community eenmaal hebt betrokken. Natuurlijk moet je het ook gewoon goed hebben van je community. En als het dan echt zo'n onderdeel is, dan zien we wel dat een bedrijf ook wel echt een hele betrouwbare achterban heeft.
Investment platform 2	Internal success factors > Impact of the product	Onze investeerders hopen je dat je rendement maakt. Rendement en impact gaan samen.
Investment platform 2	Internal success factors > Innovation	Ze zijn vaak zo onderscheidend, zo radicaal wil ik het niet noemen, maar echt anders.
Scaleup 1	Internal success factors > Image	Dan het verhaal op twee en duurzaamheid op drie
Scaleup 1	Internal success factors > Cost efficient	Dan zegt zo'n boer vervolgens: het maakt me eigenlijk niet eens heel veel uit wat ik teel, als ik maar gewoon genoeg verdien.
Scaleup 1	Internal success factors > Cost efficient	Door boeren goed te betalen, zodat zij kleiner kunnen werken
Scaleup 1	Contextual success factors > Market conditions	Dus wat ook meesteelt is van de context en economie waarin wij opereren, die steeds groter wordt en steeds meer aandacht krijgt. En doordat andere initiatieven groeien en die markt antiek groeit, is er ook meer investering in ons.

Scaleup 1	External success factors > Network	En vervolgens zien we al een beetje de hand van onze strategie. Dat doordat we zo sterk merk bouwen en op plekken worden gevonden die bij ons passen, dat als gevolg daarvan andere partijen wel naar ons komen en we op die manier een netwerk opbouwen.
Scaleup 1	Internal success factors > Maximizing value	Het is het grootste voordeel dat je maar één klant hebt en altijd lukt dat je best wel veel volume hebt. Maar het heeft ook nare gevolgen, dat als je dat doet, dat je extreem afhankelijk wordt van de supermark
Scaleup 1	External success factors > Marketing	Het zijn allemaal best wel grote partijen die in eerste instantie misschien niet eens heel veel bij ons passen, maar wel bij ons willen horen omdat ze ons een gaaf merk vinden.
Scaleup 1	Internal success factors > Quality of the product	Ik denk dat je hem zou moeten kopen omdat de smaak goed is. De smaak staat altijd op een. Dan het verhaal op twee en duurzaamheid op drie. Het is niet zo dat mensen onze thee drinken omdat het duurzaam is. Het moet een goed product zijn. Het bijkomstige bij de kwaliteit is
Scaleup 1	Internal success factors > Impact of the product	Ik denk dat wij in plaats van naar de supermarkten gaan en in grote spelen proberen te gaan, heel veel partijen aan ons proberen te binden die qua imago heel goed past.
Scaleup 1	Internal success factors > Scalability	kunnen we een probleem oplossen en laten we een nieuw probleem creëren?

Scaleup 1	Internal success factors > Timing	nou sowieso wat je ook niet moet onderschatten is, is een soort van window of opportunity. Wanneer je dit doet, ik bedoel heel eerlijk gezegd, ik denk dat als je wat wij nu doen, dat we ook gewoon op het goede moment het doen. Had je dit 30 jaar geleden gedaan of 20 jaar geleden, dan was je gewoon te vroeg geweest. In die zin van, wel wat de markt of de consument gewoon niet bereidt, willend genoeg of daar klaar voor. In ieder geval niet bereid om deze meerprijzen te betalen voor duurzaamheid.
Scaleup 1	Internal success factors > Maximizing value	Want daarna wordt het vrij snel grimmig en gaat het alleen maar over marge in plaats van over duurzame impact.
Scaleup 2	External success factors > Supply chain	En in ons businessmodel hebben wij ons er zo op ingericht dat wij heel erg effectief kunnen zijn door hoe wij ons winstmodel weer ingericht met gebruik van reststromen om op basis van een fermentatieproces olie en vetten te maken die palmolie kunnen vervangen.

Scaleup 2	Internal success factors > Impact of the product	En waarbij we dus ook altijd hebben gekeken naar, en een van de voorwaarden hebben we vastgelegd in onze statuten en aanhouders overeenkomst, dat wat wij doen impact moet hebben. En dat hebben we echt zijn laten valideren dat dat ook zo is, dat we 90% CO2 uitstoot verminderen. 1:
Scaleup 2	Internal success factors > Cost efficient	Het is allemaal leuk en aardig dat mensen de wereld willen verbeteren met een mooi idee en dat vangen in een bedrijf. Maar je moet nog wel spelen volgens de spelregels van de economie. Ik ben wel heel cynisch geworden dat op het moment dat jouw product net zo goed is, alles hetzelfde. En alleen 100.000 keer duurzamer. Het zou bij wijze van spreken het hele stikstofprobleem kunnen oplossen in Nederland. Als het duurder is, dan gaat niemand ervoor betalen. Ik geloof gewoon niet dat bedrijven willen kosten zo laag mogelijk. Dan is het niet rationeel om dingen voor het milieu te doen. Voor het klimaat.
Scaleup 2	Contextual success factors > Market conditions	Het is hier veel slechter dan in het buitenland. De enige reden waarom wij hier nog zijn is eigenlijk vanwege privéomstandigheden en de families die we zelf hebben. Maar het is veel makkelijker om een start-up op te richten in Amerika.

Scaleup 2	Contextual success factors > Market conditions	Het is hier veel slechter dan in het buitenland. De enige reden waarom wij hier nog zijn is eigenlijk vanwege privéomstandigheden en de families die we zelf hebben. Maar het is veel makkelijker om een start-up op te richten in Amerika. In Duitsland worden start-ups beter ondersteund. In Frankrijk worden start-ups beter ondersteund. In de Verenigde Koninkrijk. Hier in Nederland is het op heel veel dimensies niet goed geregeld. Universiteiten die spin-offs hebben van start-ups. Willen veel te veel kapitaal zelf houden. Investeerders in Nederland. Die letten alleen op het beperken van de risico. In plaats van maximaliseren van de upside
Scaleup 2	Contextual success factors > Market conditions	Ik denk dat je in Nederland als je als start-up succesvol bent en je weet op de schalen dat dat ondanks het vestigingsklimaat is dan dankzij.
Scaleup 2	Internal success factors > Scalability	Ik denk dat we bij veel bedrijven de volgorde verkeerd hebben. Die willen eerst impact en dan duurzaamheid. Maar als jij geen winstgevendheid hebt, dan is het kapitaal vergaren om ver op te schalen. Dus je hebt moeite aan duurzame oplossingen groter te maken. En ik denk dat daar het verschil in zit.

Scaleup 2	Internal success factors > Impact of the product	Ik denk dat we bij veel bedrijven de volgorde verkeerd hebben. Die willen eerst impact en dan duurzaamheid. Maar als jij geen winstgevendheid hebt, dan is het kapitaal vergaren om ver op te schalen. Dus je hebt moeite aan duurzame oplossingen groter te maken. En ik denk dat daar het verschil in zit.
Scaleup 2	Internal success factors > Impact of the product	ik geloof er gewoon in om duurzaam impact te hebben moet je winstgevend zijn. Want daarmee heb je dus in de end een product wat beter is dan iets wat al voorhanden is.
Scaleup 2	External success factors > partnerships	In ons businessmodel is het zo dat wij, we zijn een co-locatie, dus wij gaan produceren waar die fabrikanten zich bevinden. Dat je niet met die reststromen wilt gaan slepen, dan heb je toch een hele grote vernieuwing. Dus die partnerships zijn enorm belangrijk,
Scaleup 2	External success factors > partnerships	maar sowieso in het opschalen als start-up is het belangrijk dat je partners vindt. Die bereid zijn om te investeren in het opschalen. En die fase waarin je nog niet commercieel actief bent. Dus dat zij bereid zijn om hogere prijzen voor het product te betalen dan dat ze nu doen. Omdat zij in de toekomst wel weer de gebruik willen maken van het product hebben.

Scaleup 2	Contextual success factors > Market conditions	Maar voor het vestigingsklimaat verder is het allemaal niet goed geregeld. Dus de subsidies, de investeerders, fiscale voor- en nadelen, dat zit allemaal via de laag.
Scaleup 2	Contextual success factors > Market conditions	onze grootste concurrent is natuurlijk gewoon de niet duurzame variant. Maar er zijn wel een stuk of twintig start-ups die het soortgelijk iets doen als wat wij doen. Dus in die zin wel veel concurrentie, ja.
Scaleup 2	Contextual success factors > Governments grants	Subsidies is dramatisch, wat je daar allemaal voor moet doen. Wil Nederland het braafste jongetje van de klas zijn. Terwijl dat wij bestaan maar ook andere Nederlandse startups door geld van buitenlandse overheden

Scaleup 2	Internal success factors > Quality of the product	<p>Vaak vragen bedrijven een premium omdat het duurzaam is. Maar ik geloof niet dat er maar een niche groep consumenten is die bereid is om te betalen voor iets duurzaam. Kijk naar Nederland, 80% van de mensen is tegen de bio-industrie, maar slechts 5% koopt biologisch vlees. Dat strookt niet met elkaar op. En als we een portemonnee moeten trekken, dan zijn we toch allemaal wel minder duurzaam dan wat we beweren te zijn op een verjaardagsfeestje. Dus wat wij hebben gedaan is gezegd: "We moeten een product hebben dat beter is en goedkoper is dan het product waarmee we proberen." En dan is de duurzaamheid de bijvangst.</p>
-----------	---	--

Scaleup 2	Internal success factors > Cost efficient	<p>Vaak vragen bedrijven een premium omdat het duurzaam is. Maar ik geloof niet dat er maar een niche groep consumenten is die bereid is om te betalen voor iets duurzams. Kijk naar Nederland, 80% van de mensen is tegen de bio-industrie, maar slechts 5% koopt biologisch vlees. Dat strookt niet met elkaar op. En als we een portemonnee moeten trekken, dan zijn we toch allemaal wel minder duurzaam dan wat we beweren te zijn op een verjaardagsfeestje. Dus wat wij hebben gedaan is gezegd: "We moeten een product hebben dat beter is en goedkoper is dan het product waarmee we proberen." En dan is de duurzaamheid de bijvangst. En dat bedoel ik ook met die volgorde daar. We hebben alles in het werk gesteld om ons productieproces zo goed mogelijk te krijgen. Dat we dus ook op prijs kunnen concurreren.</p>
Startup 1	Internal success factors > Scalability	<p>. Dus we wilden gaan kijken hoe kunnen we eigenlijk een product van maken dat en schaalbaar is, want schaalbaar is meteen ook goedkoper.</p>

Startup 1	Internal success factors > Innovation	<p>Dan wordt het nog complexer, want hoe we ook aan het kijken zijn, maar ik durf niet te zeggen of dat ook ooit gaat gebeuren. Als je nou een wijk zo bouwt en het bestaat allemaal uit elementen die demontabel zijn, dus net zoals hoe wij het huis hebben opgebouwd toen met de competitie. Dan, als je die onderdelen slim ontwerpt, dan zou je het ook zo kunnen maken dat een persoon niet toe eens hoeft te verhuizen, maar dat die kan zeggen, ik wil mijn huis uitbreiden. En dan is hij wel gelimiteerd aan bepaalde soorten uitbreidingen, dat moet ik er wel bij zeggen. Maar dat hij bijvoorbeeld een aanbouw kan hebben voor de komende vijftien jaar. En dat zou dan, als het van een woningbouwvereniging is, kan dat op huurbasis zijn. Dat de huurprijs ook verhoogd gaat. Op het moment dat dan die persoon dat niet meer wil, dan zijn diezelfde onderdelen wel bij de burens gebruikt te worden. Die misschien dan in die fase zitten of ergens verderop in de straat.</p>
Startup 1	External success factors > Marketing	<p>Dat is een team dat eigenlijk voornamelijk uit bouwkundestudenten bestaat. Want die doen mee aan een competitie dat is eigenlijk een duurzaam huis bouwen. Dat is een competitie met allemaal verschillende universiteiten over heel de wereld. En hoe de precieze competitie werkt is best complex. Maar het komt er eigenlijk op neer dat je als team best wel vrij wordt gelaten om te laten zien waar, of te bewijzen of te argumenteren waarom jouw ontwerp duurzaam is.</p>

Startup 1	Contextual success factors > Governments grants	de overheid Frankrijk heeft daar nog steeds heel erg het schuldgevoel omdat dat ooit kolonie zijn geweest. Dus zij hebben een potje geld met, best wel flinke pot geld, elk jaar beschikbaar voor projecten om daar het leven te verbeteren. M
Startup 1	Internal success factors > Impact of the product	Dus daarom willen we eerst, bij onze eerste pilot, willen we voornamelijk focussen op, eigenlijk, u brouwt de voorstelling dat we iets kunnen maken. En dat hoeft niet super duurzaam, ja het liefst wel, maar we weten ook al, dat gaat niet helemaal lukken. Dus we zullen toch wel een compromis moeten sluiten met onze eigen visie. Maar op lange termijn gaat het er hopelijk wel voor zorgen dat we ook die credibiliteit krijgen, maar ook gewoon liquiditeit om het toch uit te voeren op de manier hoe we het zouden willen doen.
Startup 1	Internal success factors > Cost efficient	Dus we wilden gaan kijken hoe kunnen we eigenlijk een product van maken dat en schaalbaar is, want schaalbaar is meteen ook goedkoper.

Startup 1	External success factors > partnerships	Eigenlijk het begrip duurzaamheid van heel veel kanten te bekijken. En dat weer om uiteindelijk om geld binnen te halen want uiteindelijk is het zo dat er allemaal verschillende soorten partijen zijn die een potje geld hebben en terecht hebben om dat naar eigen wens te besteden aan een bedrijf die iets goeds doet en ineens zoeken ze allemaal naar iets anders en dat is eigenlijk de kunst om toch binnen zoveel mogelijk van die partijen goed te vallen. Om ze allemaal aan te spreken, om toch zo breed mogelijk te zijn. 1:
Startup 1	Contextual success factors > Region	En daarvoor zijn we nu ook in gesprek met bijvoorbeeld dus de gemeentes, maar ook met woningbouwverenigingen.
Startup 1	External success factors > partnerships	En daarvoor zijn we nu ook in gesprek met bijvoorbeeld dus de gemeentes, maar ook met woningbouwverenigingen. Bij de gemeentes zijn we nu heel erg juist aan het kijken in hoeverre is er ruimte om, in hoeverre hebben zij geld beschikbaar om eventueel zo'n garageboxwijk wat om te gooien om er gewoon wel een woonwijk van te maken.

Startup 1	Internal success factors > Scalability	En dan ben ik één ding vergeten te zeggen. Het handige aan een garagebox en ook parkeerplaatsen, parkeerplaatsen willen we ook doen. Die zijn allebei gestandaardiseerd in maasvoering en het voordeel daarvan is dat jij heel je substructuur van je optopping die zou je in principe kunnen prefab kunnen maken in een loods of in een fabriek
Startup 1	Internal success factors > Impact of the product	En dan dus mede met het idee van dan kun je criminaliteit in die gebieden een beetje verlagen zonder dat je echt actief iets hoeft te doen
Startup 1	Internal success factors > Innovation	En dat doen we eigenlijk door in eerste instantie om projecten, Waarin we eigenlijk onderzoek doen naar het optoppen van garageboxen. De competitie zelf ging al over een appartementencomplex. Wat bovenop een optopping zou zijn. Dus bovenop een bestaande bebouwing zou worden gezet.
Startup 1	Internal success factors > Maximizing value	En dat je extra waarde eraan toe kunt vullen waar men bereid voor is meer te betalen.
Startup 1	Internal success factors > Impact of the product	En hoe wij dat zien in de bouw is dat het eigenlijk een ontwerp is wat niet na tien jaar plat wordt gegooid omdat iemand anders het niet meer mooi vindt.

Startup 1	External success factors > partnerships	En uiteindelijk zijn we in de optop coalitie beland. Het idee van de optop coalitie is dat zij heel erg het woningaanbod willen bevorderen en ze heel veel potentie zien in bestaande bebouwing om daar een niveau op te gooien.
Startup 1	Internal success factors > Quality of the product	En wat zijn idee was om daar woningen te gaan bouwen die dusdanig duurzaam zijn voor dat gebied. Dus dat is niet per se duurzaam materialen, maar duurzaam in de zin van een gebouw wat tegenoverstromen kan, wat tegen tornado's kan, orkanen kan. Wat in die zin ook weer duurzaam is. Want het heeft niet per se een duurzaam huis. In sommige gebieden is juist misschien een gebouw wat van beton is, juist duurzaam omdat het, dat je maar één keer hoeft te bouwen, niet opnieuw doordat het stuk gaat door weerstomstandigheden.
Startup 1	Contextual success factors > Governments grants	Er wordt een nieuwe subsidietype aangemaakt die gericht is op dat soort projecten.

Startup 1	Contextual success factors > Laws and regulation	Het ding is dat elke gemeente is in ieder geval vrij om te bepalen wat ze bouwen. De wet van woon- en leefomgeving gaat dat over. Dat is wel een landelijke wet. Maar het is wel iets, die wet staat dat de gemeente vrij is om te bepalen wat er gebouwd mag worden. Er staat dat je een parkeernorm moet hebben. Maar er staat niet wat die parkeernorm is. Dus uiteindelijk is het heel erg aan de gemeente wat je ermee doet. Zo is bijvoorbeeld in heel Eindhoven, dat is een verkeerd voorbeeld, ja trouwens Eindhoven ook een hele grote deel van Eindhoven daar mag, daar zul je zien dat alle gebouwen even hoog zijn voor het centrum of in ieder geval maximaal hoog dat is puur omdat het gewoon ooit is vastgesteld dat het niet hoger mag en dat ligt dan heel erg aan de huidige planoloog in dienst en die planologen hebben natuurlijk wel doorgegeven waar ze op moeten letten maar per planoloog heeft er wel heel erg zijn eigen beeld bij, hoe je eruit moet komen in zo'n stad dus daar moet het heel erg aan voldoen.
Startup 1	Internal success factors > Impact of the product	Het heeft pas nut of effect zodra je op wijkniveau gaat kijken

Startup 1	Internal success factors > Impact of the product	Het idee is dan zeker om duurzaam te bouwen of ja zeker het komt steeds meer op maar zodra het echt een plan op tafel heeft en het wordt vergeleken met een plan waar het duurzame aspect net iets minder belangrijk is dan zul je zien dat het aanzienlijk in prijs goedkoper is en daarom is in ieder geval onze kijk erop dat je niet moet focussen op het duurzaam maken op het klimaatgebied maar dat je het duurzaam moet maken op dat degene die er wil wonen die er wil blijven wonen dat het dan vanzelf een duurzamere woning wordt
Startup 1	Internal success factors > Maximizing value	Het is wel belangrijk dat je goed doorhebt wie gaat er uiteindelijk gebruik van maken en wat zijn die wensen. En ga ook niet investeren in iets wat heel iemand anders nodig heeft.
Startup 1	Contextual success factors > Region	Hoe ik heb het ondervonden is dat het heel erg gemeentafhankelijk is. Dus wat dat betreft is het een regio afhankelijk. Maar het is niet zozeer dat het echt een regio is dat het noorden van Nederland wel, zuiden niet. Het is wel echt heel gespikkeld wat dat betreft. En de precieze reden daarvoor durf ik niet te geven. Dat is zo erg dat gemeentes hebben een bepaald beleid staan. En het beleid wordt niet zomaar aangepast.

Startup 1	Internal success factors > Innovation	hoe wij daarmee in contact zijn gekomen is eigenlijk omdat hij heel erg van mening was dat het had een jong team dus zei eigenlijk juist studenten dat ik nog heel erg vrij zijn in hoe ze denken qua die kennen de regels niet op die kennen de gebruiken niet dus in hun ontwerpen zijn ze veel creatiever.
Startup 1	External success factors > partnerships	Ja, top. En we beseften ook dat de reden dat het lukte was de vorige keer, omdat je dus heel veel sponsors schrijft, dat het geld was niet echt het probleem.
Startup 1	Internal success factors > Image	Je kunt niet zomaar naar een woningbouwvereniging lopen en zeggen: "Ik ga het volgende project voor jullie uitvoeren." Je moet eerst vertrouwen op hen. Wij zijn gewoon een paar snotneuzen. Zo zijn we in de buitenwereld. Het is heel logisch als ze er zo naar kijken. En daarom moet je dus eerst overtuigen. Je bent een projectleger, maar je bent iemand die een idee heeft. En er zijn zeker een aantal partijen die er ook wel echt potentie in zien
Startup 1	External success factors > Network	Je probeert op dat moment best wel veel, eigenlijk gewoon voor heel echte netwerken, want je bent niet de enige die zo'n visie heeft.

Startup 1	External success factors > Network	Maar via die gast die ons benaderde die kent dan weer mensen, die kent diplomaten die op twee van die eilanden kennen, die kent daar ook een paar aannemers en die kent ook in Frankrijk in ieder geval een van de ministers.
Startup 1	Contextual success factors > Governments grants	Maar we zijn al in gaan zien dat heel veel subsidies die beschikbaar worden gesteld voor sociale projecten Want zodra jij een product maakt wat voor hun is, dan kun jij daar subsidie voor krijgen. Er staan opeens allemaal potjes die opengaan, die het graag voor jou willen financieren.
Startup 1	Contextual success factors > Laws and regulation	Maar wel dat er via wat gemeentes aangeven dat ze dat willen. Ze zijn ook in gesprek met de ministerie van Binnenlandse Zaken. En er staat wel bijvoorbeeld op de agenda dat er wat groter aangepakt gaat worden.
Startup 1	Internal success factors > Maximizing value	Op het moment dat het net iets meer toevoegt, niet per se voor een grotere groep eigenlijk, dan is dat veel makkelijker te bereiken.
Startup 1	Contextual success factors > Governments grants	subsidies zijn er een hoop en zeker wanneer jij kan aantonen dat het een maatschappelijke extra maatschappelijke waarde heeft
Startup 1	Internal success factors > Cost efficient	Want iets wordt pas goedkoop zodra je kunt opschalen.

Startup 1	Internal success factors > Maximizing value	Wat hun wel heel erg aansprak aan ons als team, is dat wij het sociale aspect heel erg meenemen. Dus wie komt er nou echt wonen en waarom wil je er wonen? En hoe kun je ervoor zorgen dat je genoeg geld ervoor binnenhaalt?
Startup 1	Internal success factors > Maximizing value	wat je dus bijvoorbeeld ook merkt dus aan het is misschien wel heel specifiek weer met ouderen, wat ouderen aangeven is dat ze prima willen verhuizen maar ze willen niet op achteruit dus dat houdt in dat het zou naar zijn als ze achteruit is niet dat ze opeens geen zolder meer hebben, want die hebben ze heel soms gezegd, die gebruiken ze toch al niet. Achteruit is dat ze opeens een kleinere keuken hebben. Dat het opeens krap aanvoelt, of wat dan ook. Ze moeten nog steeds wel aanvoelen alsof ze gewoon ruim wonen. En dat sluit denk ik wel aan op dat kwaliteit aspect.

Startup 1	Internal success factors > Quality of the product	wat je dus bijvoorbeeld ook merkt dus aan het is misschien wel heel specifiek weer met ouderen, wat ouderen aangeven is dat ze prima willen verhuizen maar ze willen niet op achteruit dus dat houdt in dat het zou naar zijn als ze achteruit is niet dat ze opeens geen zolder meer hebben, want die hebben ze heel soms gezegd, die gebruiken ze toch al niet. Achteruit is dat ze opeens een kleinere keuken hebben. Dat het opeens krap aanvoelt, of wat dan ook. Ze moeten nog steeds wel aanvoelen alsof ze gewoon ruim wonen. En dat sluit denk ik wel aan op dat kwaliteit aspect.
Startup 1	Internal success factors > Good team	We zijn met een groepje samen gaan zitten die tijdens de competitie zelf al, of tijdens gewoon heel het proces van drie jaar eigenlijk ook al hebben geuit dat het sowieso erg enthousiast waren om aan mee te werken
Startup 1	External success factors > partnerships	We zijn nu ook in gesprek met woningcoöperaties, want die beheren ook veel van die garageboxen. En de volgende stap is ook om eigenlijk de eerste pilot te gaan ontwikkelen. En dat kost gewoon een hoop geld. En dat kan alleen met zo'n subsidie

Startup 1	Contextual success factors > Governments grants	We zijn nu ook in gesprek met woningcoöperaties, want die beheren ook veel van die garageboxen. En de volgende stap is ook om eigenlijk de eerste pilot te gaan ontwikkelen. En dat kost gewoon een hoop geld. En dat kan alleen met zo'n subsidie
Startup 2	Internal success factors > Impact of the product	daarvoor heb je de middelen niet als start-up. Maar je bent met een hoger doel bezig en om dat al te bewijzen moet je alle hands aan dek
Startup 2	External success factors > partnerships	die hele drieënheid moet werken. De plaatsers in het schip, de terminal eigenaren en het schipzelf en de maker van batterijpakketten. Dat zijn echt de partners.
Startup 2	External success factors > partnerships	Die subsidie heeft ervoor gezorgd dat ze de eerste boot hebben kunnen laten varen, volledig elektrisch. Met hun partner *naam* op dat moment. Deze partner is eigenaar van die boot. Dus dat is een heel belangrijke partner in die zin. En vanuit daar is het balletje gaan rollen. Toen is er een Nationaal Goei Fonds aanvraag gedaan. Toen werd het ministerie meer betrokken.
Startup 2	Contextual success factors > Governments grants	Dus dan heb je meer incentives nodig vanuit de overheid om het mogelijk te maken. Ja, dat begint al wel met de echte wetswijziging van belastingen.
Startup 2	Internal success factors > Innovation	Dus er zitten ook nog genoeg fouten in, genoeg R&D en iteraties.

Startup 2	External success factors > Network	Dus we zien vooral dat netwerk moet er liggen van laadpalen, laastations. Daar denken we dat de key ligt en daar leggen wij nu een basis voor. Maar het is prima als daar op een gegeven moment andere mensen bij komen.
Startup 2	External success factors > partnerships	Dus zo'n infrastructuur waterstaat, zo'n ministerie is ook superbelangrijk.
Startup 2	External success factors > Network	En daar zijn toen partijen in betrokken geraakt die zeiden van ja, maar dit moet een spin-off worden. Gaan we buiten het *naam* voortgezet worden, dus daar werden partijen binnen het netwerk bij betrokken.
Startup 2	Contextual success factors > Governments grants	En daarbij zorgen we dat er een subsidie is voor boten. Waarbij ze de aandrijflijn kunnen verwisselen van fossiel naar elektrisch.
Startup 2	Contextual success factors > Governments grants	En daarom hebben we een subsidie geregeld aan het Nationaal Groeifonds. Die hebben we aangevraagd en die is toegekend om dus dit kip-en-ei probleem te doorbreken
Startup 2	Internal success factors > Image	Er zijn geen financiële voordelen voor de klant op dit moment. Dus de klanten die nu bij ons aansluiten, die hebben één op een heel interne motivatie om te vergroenen. En dat ook aan de buitenwereld te laten zien. En anders doen ze het simpelweg niet.

Startup 2	External success factors > Supply chain	Het businessmodel zou opgebouwd zijn uit een aantal waardestromen. Een waarde stroom vanuit de shippingkant. Als die boten varen met onze batterijpakketten, gaan we daar natuurlijk geld voor vragen. Als we die laadstations langs de kant hebben met batterijcontainers, kunnen we daar ook netdiensten draaien. Dus je kan gaan handelen op de energiemarkt en daar ook geld mee verdienen. Daarnaast kan je die batterijcontainers ook inzetten voor bijvoorbeeld walsroom. Dus dan boten die stil liggen, die draaien vaak nog wel de motor, omdat ze de interne voorzieningen nog wel moeten laten draaien. Alleen dan hebben ze dus nog steeds die uitstoot die we juist lokaal niet willen hebben. Dus dan heb je ook een batterijcontainer waar de kant staat, die dan zorgt dat die boot voorzien wordt van stroom en niet zijn motor aan moet zetten. Dus eigenlijk een beetje die drie elementen die er komen in dat businessmodel.
Startup 2	Contextual success factors > Governments grants	Het is nu niet financieel aantrekkelijk om zelf je schip om te bouwen, dus omdat we nu subsidie krijgen wordt het aantrekkelijker.
Startup 2	External success factors > Supply chain	Ja, en dat er bij onze leveranciers ook beschikbaarheid is voor elektrische trucks. Want wij hebben ook gewoon een leverancier die dat voor ons doet.

Startup 2	Internal success factors > Impact of the product	Ja, kijk, dat argument kan je volgens mij altijd maken. Alles wat je produceert heeft uiteindelijk een bepaalde CO2 uitstoot. Het voordeel van onze oplossing is dat over de levenscyclus analyse, een batterij ergens waar het meest duurzaam is. Dus over de hele levensduur uitgerekend en onderzocht ten opzichte van waterstof, biomethanol en weet ik wat. Dus dan is batterijen nog steeds de meest beste optie. Maar natuurlijk heb je CO2-uitstoot als je iets produceert.
Startup 2	Contextual success factors > Region	Ja, voor sommige regio's heb je nog bepaalde subsidies. Ik weet het niet helemaal. En als die subsidies dan weer erbij komen, kun je de business case misschien weer een nabij maken.
Startup 2	Contextual success factors > Governments grants	Je hebt de overheid die aan jouw kant wil houden, omdat die nog subsidies moeten verlenen.
Startup 2	External success factors > Marketing	Natuurlijk ga je ook naar beurzen, natuurlijk ga je ook presentaties geven op events.

Startup 2	Contextual success factors > Laws and regulation	Terwijl fossiel, omdat we in 1870 heel graag binnenvaart wilden stimuleren, hebben we bedacht dat we geen belasting gingen heffen op stoken olie die in binnenvaartgrepen gaat. Dat geldt nog steeds 150 jaar later. Dus er wordt nog steeds geen belasting betaald, dus dat zijn fossiele belastingen. Dus aan de ene kant betaal je niet, maar aan de andere kant betaal je dubbel voor elektrisch. En dat gaat natuurlijk helemaal niet op.
Startup 2	Internal success factors > Impact of the product	Uitdagend daar is dus die duality of goals zie je erop terugkomen. Je hebt natuurlijk een bepaalde operatie die je wil uitvoeren. En op dit moment is er heel veel netcongestie. Maar goed, als wij batterijen op locatie A opladen, omdat op de locatie zelf geen beschikbaar capaciteits op het net maar daar moeten de batterij staan voor schoon ja dan moet je de batterijen dus gaan vervoeren kan je dat dan inderdaad ook zero emissie doen ga je dan inderdaad elektrische truckjes daarvoor gebruiken ja het liefst wel maar die zijn niet altijd beschikbaar want er zijn er ook nog heel weinig van. Dus daar zie je al van ja willen wij dat kunnen uitvoeren en dan ja het liefst doen wij het op locatie dat zie je hier dat dat niet lukt dus dan staat er zo'n aantal kilometer van elkaar en dan moet je er tussentoege gaan rijden.

Startup 2	Internal success factors > Innovation	voor waterstof moet je natuurlijk ook, Er zitten ook batterijen in. Dat is altijd nog een integratie van batterij en waterstof om die te kunnen laten draaien. Dus wij denken wel, Die schepen, als we niet maar een elektrische aandrijflijn hebben dan kan er zowel waterstof als batterij elektrisch op. En als je het allemaal maar in een zeecontainer verpakt dan gaat het altijd lukken. Want je kan het altijd op een schip. Dus in die zin zijn we heel erg open access.
Startup 2	Contextual success factors > Market conditions	waarom het in Nederland werkt? Nederland is het grootste land in de binnenvaart. Qua binnenvaartsector. Nederland heeft enorm veel schepen. Wereldwijd het grootste aandeel binnenvaartschepen. We hebben veel waterwegen waarop we kunnen transporteren en in het verleden zijn we er gewoon heel goed in geweest.
Startup 2	External success factors > Supply chain	Want wij kunnen niet alleen, dus we hebben toeleveranciers die het product maken. Dus die maken de batterijen, de containers, die maken de laadstations. We hebben aannemers die ze plaatsen. Dus sowieso die hele supply chain aan de achterkant is voor ons enorm belangrijk om genoeg toevoer van hardware te krijgen die schaars is, die duur is.

Startup 2	Internal success factors > Impact of the product	Zeg maar, je zit in zo'n kritieke fase om die start-ups succesvol te maken, om haar te bewijzen. Want je zit echt nog in die bewijfsfase. Van nee, niemand in de sector gelooft dit. Maar wij gaan het wel doen en wij willen laten zien dat het kan. Dan ga je niet, omdat er met de fossiele truck heen en weer moet worden gereden, ga je dat niet doen. En zo zullen we natuurlijk nog veel meer dingen hebben.
Startup 2	Internal success factors > Innovation	Zodat die boot langs kan varen. De lege batterijcontainer gaat op het land, de rollen gaan op de boot en de boot kan verder varen. Daar heb ik een heel netwerk voor in Nederland om dat mogelijk te maken.
Startup 3	Internal success factors > Quality of the product	Aan de ene kant is het zorgen dat je werkend product hebt. Dat is natuurlijk uiteindelijk het allerbelangrijkste.
Startup 3	Internal success factors > Innovation	Dat bedrijven daarmee ook stukje onafhankelijkheid te kopen en omdat ze gewoon niet weten wat de energieprijis over vijf jaar is
Startup 3	Internal success factors > Scalability	Dus Henk is eigenlijk gaan kijken om datzelfde principe toe te gaan passen op kleinere schaal.

Startup 3	Internal success factors > consistent growth	Dus je hebt TRL-niveaus, dat zijn eigenlijk ontwikkelingsniveaus. Dat gaat van TRL 1 tot en met TRL 9. TRL 1 is eigenlijk gewoon een soort van concept idee in je hoofd. TRL 9 is een oplossing die in massaproductie is en die eigenlijk gewoon beschikbaar is voor de markt. Dus gewoon een product dat werkt, dat bewezen is en wat in de markt afzetbaar is. Afgelopen drieënhalve jaar hebben we TRL 1 tot en met TRL 7 gedaan voor dit product op lage temperatuur. En nu gaan we over twee weken beginnen met het opbouwen van onze eerste commerciële plant bij een klant. En dan hebben we ook TRL 8 en 9 afgevinkt, zoals het ware. En hoe het er nu uitziet is dit jaar één klant. Volgend jaar willen we drie klanten gaan bedienen met onze oplossing.] En dan eigenlijk uitbouwen.
Startup 3	External success factors > Supply chain	En dat ze niet meer afhankelijk zijn van andere partijen

Startup 3	Internal success factors > Cost efficient	<p>Het tweede is dat je kostprijzen heel erg in de smiezen hebt. Dus we zijn continu aan het monitoren met een bill of material, zoals wij het noemen. Vrij bekend begrip ook in de bedrijfskundige wereld. Om te kijken dat je uiteindelijk wel een competitief product kunt aanbieden. Want uiteindelijk kun je alles maken. Maar als het te duur wordt en de klant zegt, ja, ik zie geen business case voor, dan kun je een supermooi product ontwikkelen, maar dan gaan ze het niet kopen. Dus we zijn continu aan het kijken van, oké, werkt het, maar is het ook nog betaalbaar voor een klant?</p>
Startup 3	Internal success factors > Good team	<p>Ik probeer nu eigenlijk voor mijn stuk een blueprint op te zetten dat er dadelijk aan het eind van het jaar iets staat waar eigenlijk gewoon andere projectmanagers of mensen in mijn team dadelijk mee aan de slag kunnen. En dat we daar gewoon daarop kunnen voorbouwen.</p>

Startup 3	Internal success factors > Cost efficient	je kunt een super duurzame oplossing hebben, maar 99% van alle klanten die wij spreken, die kiezen geen oplossing omdat het duurzaam mensen die kijken gewoon uiteindelijk toch naar een eigen portemonnee. Dus wij moeten eigenlijk zorgen dat we een duurzame oplossing aanbieden, die ook nog eens aantrekkelijk is voor de portemonnee van een klant.
Startup 3	Internal success factors > Innovation	Vaak gebruiken ze daar gas voor of houtpellets. En dat gebruikt hij, of dat wil hij vanaf, omdat het niet duurzaam is. En dan kan hij dan onze oplossing aan de plaats zetten. Dus dat is eigenlijk hoe het ontstaan is
Startup 4	Contextual success factors > Region	Daarnaast zie je ook in de regio's, in Brainport regio, maar ook in Amsterdam, worden er ook super veel geïnvesteerd en worden er fondsen gecreëerd om dat soort startups een kans te geven. Dus ik denk dat daar heel veel ruimte voor is. Zeker als je ook laat blijken inderdaad dat jij die SDG's volgt. Dat is eigenlijk waar alles een beetje op gebouwd wordt.

Startup 4	Internal success factors > Scalability	Dus ik denk dat bij duurzaam ondernemen een belangrijk discussiepunt is van hey, gaan we nu dus volledig voor een product of service wat 100% klopt of gaan we daar wat op inleveren, maar wel weten dat we dan iets goedkoper en goed schaalbaar is, waardoor we dus uiteindelijk meer mensen kunnen bedienen.
Startup 4	Internal success factors > Cost efficient	Dus ik denk dat bij duurzaam ondernemen een belangrijk discussiepunt is van hey, gaan we nu dus volledig voor een product of service wat 100% klopt of gaan we daar wat op inleveren, maar wel weten dat we dan iets goedkoper en goed schaalbaar is, waardoor we dus uiteindelijk meer mensen kunnen bedienen.

Startup 4	Internal success factors > Impact of the product	<p>Dus ik denk dat het duurzaam ondernemen, de eerste stap is in principe natuurlijk zeker voor mensen die, wat ik zelf heb, die het echt vanuit overtuiging moeten doen, het moet allemaal groener en beter. Ik denk dat de eerste focus altijd is: hoe kunnen wij dit product energie-neutraal, maar het liefst nog misschien wel energieopwekkend maken. En anderzijds ook kijken naar het materiaal, welke materialen kunnen we gebruiken die het minst belastend zijn voor de omgeving. Dus dat is denk ik de eerste stap bij duurzaam ondernemen in ieder geval. In ieder geval, bij een startup, omdat je vaak ook een probleem aanpakt die juist ontstaat vanuit het stukje duurzaamheid en de klimaatverandering.</p>
-----------	--	--

Startup 4	Internal success factors > Cost efficient	En ik denk dat daar inderdaad meteen een grote limiterende factor het stukje geld is. En ik denk dat bij een startup, dat je daar heel snel stuk loopt. Want je kan zonder geld dat product niet bouwen. Dus je hebt het geld helemaal nodig. En daardoor blijf je in elke design stap die je maakt, elke keuze die je maakt, blijf je wel kijken naar oké, allemaal leuk en gezellig, maar die centen moeten er wel zijn. En ik denk dat dat een hele grote limiteren factor is, omdat je inderdaad dan keuzes maakt die niet optimaal zijn, kijkend naar misschien de eindoplossingen die je wil creëren.
Startup 4	External success factors > partnerships	En wat ik net zei met het voordeel van partnerships, het voordeel maar ook nadeel is dat bij veel partnerships, kijk een bedrijf gaat nooit zomaar jou 100 miljoen geven bij wijze van spreken. Daar zit altijd een idee achter. Dus dat is het gevaar en het voordeel van een partnership. Dat je dus inderdaad, je hebt het geld nodig, die ga je bij je netwerk niet halen om uiteindelijk je product te ontwikkelen. Dus dat is heel belangrijk. Alleen, zij verwachten daar altijd iets voor terug.

Startup 4	External success factors > Network	er zijn gewoon superveel experts in de markt. Die zijn al jaren actief in bepaalde industrieën, binnen bepaalde sectoren. Die heb je denk ik zo nodig, wil jij goed in kaart brengen, wat is het probleem nou precies, wat wij ervaren en hoe kunnen wij een oplossing creëren die ook voldoet aan de specifieke eisen die een klant op die markt heeft
Startup 4	Internal success factors > Impact of the product	Er zijn twee opties. Of je gaat inderdaad voor de extreme oplossing waarvan je weet dat je waarschijnlijk misschien maar 1% van de markt gaat aanspreken. Dan is je impact overal niet supergroot. Je hebt wel 1% die dan volgens ons nul emissie heeft. Maar op de hele markt stelt het niet zoveel voor. Of je maakt bewust de afweging. Ik ga voor een oplossing die misschien niet optimaal is zoals ik hem voor ogen had. En waarvan ik wel de verwachting heb dat mensen het sneller gaan gebruiken. Als je dat dan makkelijk kan opschalen, heb je misschien uiteindelijk een grotere impact.

Startup 4	Contextual success factors > Region	<p>Het is gewoon heel veel partners die, van heel veel bedrijven die zich bezighouden met duurzaam ondernemen, maar ook vooral in de techniek, die zitten ook in deze regio. Dus die zijn heel dichtbij en dat maakt het netwerken makkelijk, dat maakt het makkelijker ook om het verhaal compleet te maken. Dus ja, het was voor ons makkelijker om een partner te vinden in een regio Brainport dan dat we dat ergens anders gingen zoeken, ik denk dat we in überhaupt nog geen partner in het noorden hadden. Dus inderdaad, dat is logisch. Ja, dat klopt</p>
-----------	-------------------------------------	---

Startup 4	Internal success factors > Maximizing value	<p>Het probleem daar is natuurlijk dat je op een gegeven moment de consument moet overtuigen. Ik denk dat wat überhaupt met duurzaam ondernemen een heel groot probleem is. Zeker als je een markt gaat betreden die al redelijk verzaagd is. Dus denk bijvoorbeeld aan transport, misschien een goed voorbeeld, of levensmiddelen. Dat voor heel veel mensen op die markt is duurzaamheid op dit moment nog niet behoefte nummer één. Dus dat is in ieder geval niet de eerste factor waarop zij besluiten. Ik ga dit voor deze leverancier of voor deze supplier, want die is heel erg groen bezig. Dat is voor heel veel mensen niet de keuze die ze wel eens eerst maken. En ik denk dat het voor dat soort verzadigde markten heel lastig is om dan vervolgens dus te gaan concurreren op duurzaamheid, omdat je die mensen daar niet mee, je gaat dan die volgens je klanten niet vinden.</p>
Startup 4	External success factors > Network	<p>Ik denk als je objectief waardevolle informatie wil verscharen, dan zou ik sowieso voor die netwerk gaan. Want dat zijn mensen die enerzijds experts in hun vakgebied en anderzijds wat jij zegt, goodwill hebben. Dus vaak maakt het hen niet zoveel uit hoe het uiteindelijk eindigt. Het is voor hun vooral leuk dat jij ermee aan de slag gaat en ze zullen daardoor jou ook zo goed mogelijk helpen waar het kan .</p>

Startup 4	Contextual success factors > Laws and regulation	Ik denk dat het vestigingsklimaat relatief goed is. In de zin van dat in Nederland speelt duurzaamheid een grote rol in het beleid, maar ook bij de overheid speelt het een grote rol. Mensen zijn er heel erg van bewust dat het niet zo verder kan. En die staan er ook heel erg open voor.
Startup 4	Contextual success factors > Region	Ik denk wel dat, zeker als je kijkt naar Brainport, daar wordt actief wel echt gezocht naar juist weer nieuwe startups. Er wordt daar volop geïnvesteerd. Dus ik denk dat het voordeel van Brainport is dat de gemeente en de stichting die erachter zit, die zijn heel erg actief bezig met we gaan dit een hele innovatieve regio maken. Dus daarom staan ze heel erg open en zijn die budgetten er al om dat soort startups te helpen. En gevoelsmatig denk ik dat het in Overijssel een stuk minder is. En ook zeker qua techniek, de focus van Brainport is techniek. En Overijssel is natuurlijk een stuk breder georiënteerd. Dus als je dan vanuit eenzelfde potje moet gaan vissen, is jouw kans als technische startup een stuk kleiner dan als je naar Brainport bijvoorbeeld gaat kijken.

Startup 4	External success factors > Marketing	<p>met extern kijk ik meer naar marketing. Ik denk dat zeker bij duurzaam ondernemen een hele grote rol speelt. Want uiteindelijk, het klinkt ook cru, maar de meeste grote partijen die instappen als partner zoeken wel waarde uit samenwerking met startups. Die stappen in omdat ze op een jaarrapport willen vertellen, hé, we hebben ook 10% dit jaar geïnvesteerd in iets groens. Dus ook in dat opzicht zijn ze heel belangrijk, die externe partijen, want het geld zit daar, wat jij nodig hebt voor jouw ontwikkeling. En daarnaast, als jij het een beetje leuk verkoopt, dan kan je er voor hun natuurlijk een heel mooi groen verhaaltje van maken. En dat is een beetje win-win, want die bedrijven kunnen vervolgens laten zien, hé, we zijn goed bezig en jij hebt het geld om uiteindelijk dus echt een oplossing te creëren, die ook op langere termijn hopelijk de markt een stuk groener kan maken.</p>
Startup 4	Internal success factors > Maximizing value	<p>Wat je vaak ziet als duurzaamheid is volgens mij niet wat een klant heel snel trekt. Je hebt misschien een paar procent die denken: ik wil echt duurzaam doen of omdat het leuk eruit ziet op de jaarrekening. Maar niet omdat het allemaal zo goedkoop en zo fijn is. Dus dan moet je gaan kijken hoe kan je dan je klanten overtuigen.</p>

Startup 4	External success factors > partnerships	<p>Ze kunnen instappen met het idee nou dit is zo interessant dat we het nu alvast, als we hier nu al bij instappen is dat wellicht iets wat wij dus ook later zelf kunnen implementeren. Maar het is natuurlijk ook het risico en het gevaar, en ik zeg niet dat het is gebeurd, maar voor mij gebeurt het wel, dat er ook bedrijven zijn die het juist zich inkopen in een startup, omdat ze dan weten, nou mocht het uit de hand gaan lopen, mocht het echt iets groots gaan worden wat heel concurrerend is wat wij doen, dan kunnen wij het ook redelijk makkelijk weer stoppen in die zin. Dus ik denk dat het heel belangrijk is om wel te ontdekken wat is de intentie van dat iemand instapt. En als de intentie voor beide is: we doen dit omdat we zo snel mogelijk een oplossing willen hebben om duurzamer aan de slag te gaan. Dan denk ik dat het heel goed kan matchen</p>
-----------	---	--