

EVALUATIE TALENTENBANK

Prof. Dr. Bart Clarysse

December 2004



**Vlerick Leuven Gent
Management School**

the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

EXECUTIVE SUMMARY

- De talentenbank wordt als pre-zaaifonds voorgesteld maar doet in werkelijkheid de activiteiten van een incubator. De uitwerking is “stuck in the middle”.
- Het omzetten van ‘tijd’ in ‘equity’ is een model dat in de meeste landen bewezen heeft niet te werken. De talentenbank stelt dit model voor.
- Het intensief begeleiden van projecten veronderstelt een groot team investeringsmanagers met een zeer sterke specialisatie in sectoren. Dit is tegenovergesteld aan het kleine team generalisten dat de talentenbank voorstelt.
- Advies en trajectbegeleiding kan geen substituut zijn voor een falend managementteam of een onervaren oprichter. Het aantrekken van business developers is “key”. De talentenbank suggereert dat traject-begeleiding en externe experts dit kunnen oplossen.
- De talentenbank heeft absoluut niet de kritische massa (begeleiders) om een rol als incubator te spelen, noch heeft het een minimum schaal die verantwoord is om early stage of zaai-investeringen te doen.
- Het omzetten van ‘tijd’ in ‘equity’ veronderstelt dat een externe financier hiervoor wil betalen op moment van investering. Dergelijke modellen hebben in talrijke voorbeelden niet gewerkt.
- Trajectbegeleiding vereist een stricte methodologie en een samenbrengen van verschillende partners in één instituut. Dit ontbreekt volledig in het voorstel van de talentenbank.

1 INLEIDING

De doelstelling van deze nota is een evaluatie van de haalbaarheid van de talentenbank zoals beschreven in de nota aan de Vlaamse regering (VR/2004/07.05/DOC.0646). De evaluatie is gebeurd op basis een vergelijking met kritische succesfactoren van dergelijke initiatieven in het buitenland, met name Zweden, Denemarken, Frankrijk, Finland en de VS.

De talentenbank heeft een budget van 10 mio Euro waarmee het de bedoeling is om bedrijven met voldoende marktpotentieel financieel te ondersteunen (tot een maximum bedrag van 300 000 Euro per project) en/of begeleiding op maat aan te bieden.

Alhoewel een maximum van 300 000 Euro wordt vooropgesteld gaat men er van uit dat een project gemiddeld minder dan 100 000 Euro zal aanvragen. Dit bedrag wordt niet rechtstreeks toegekend aan de aanvrager, maar dient om indirect de “begeleiding” te financieren. Er wordt dus een “tijd voor aandelen” model gehanteerd, wat de talentenbank de facto een virtuele incubator maakt. Om voorstellen goed te keuren wordt gebruik gemaakt van een investeringscomité, een raad van bestuur en worden de adviezen van experts ingeroepen. Op het moment van “oprichting”, “kapitaalsverhoging” of “commercialisatie” wordt de tijd geconverteerd in aandelen.

In deze nota worden de verschillende elementen in het voorstel van de talentenbank vergeleken met de succesparameters van buitenlandse incubatoren en pré-zaaifondsen die in de literatuur zijn bestudeerd en bediscussieerd. Een lijst van de geraadpleegde literatuur is toegevoegd aan deze nota

2 UITGANGSPUNT

Het uitgangspunt van de talentenbank is het (financieel en inhoudelijk) ondersteunen van startende ondernemingen in Vlaanderen. Dit is gebaseerd op de vaststelling dat er een nijpend tekort is aan zaaifinanciering voor startende ondernemingen (zie rapport Clarysse en Heirman, 2002). In deze studie wordt aangegeven dat het gebrek aan kwalitatieve “dealflow” een belangrijke oorzaak is van een financieringstekort. Met andere woorden ondernemers presenteren bedrijfsplannen die nog niet of veel te weinig zijn uitgewerkt. Dit tekort is er nog steeds en dus is het zeker relevant om als overheid hier maatregelen te nemen. De talentenbank poogt dus in elk geval een bestaand probleem op te lossen en het uitgangspunt is zeer valabel.

3 BEGELEIDINGS- EN INVESTERINGSPROCEN

Het begeleidings- en investeringsproces van deze bedrijven ligt een stuk moeilijker. In het huidige initiatief wordt via een stappenplan voorgesteld om een maximaal bedrag van 300 000 Euro (met een gemiddelde van 20 000 tot 100 000 Euro) te investeren in het begeleidingstraject van een voorstel. Het begeleidingstraject wordt ofwel door de “investeringsmanagers” van de talentenbank gedaan ofwel uitbesteed aan externe adviseurs. Dit betekent dat de talentenbank niet de vorm aanneemt van een “pré-zaakkapitaalfonds” zoals gesuggereerd in de nota, maar daarentegen een virtuele incubator is.

In recent onderzoek door prof. Clarysse naar “succesvolle” incubatoren zoals Chalmers Innovation in Zweden en Sitra (DAALI) in Finland, aangevuld met een aantal onafhankelijke studies (zie referentielijst) worden volgende succesparameters voorgesteld:

3.1 De financieringsbedragen bij opstart zijn ZEER KLEIN en FOR GRANTED

In de eerste of initiële fase worden publieke bedragen geïnvesteerd ten belope van maximum 25 000 Euro (vb. Zweden, Frankrijk, Finland, Denemarken). Deze bedragen zijn meestal pure leningen die toelaten aan de ondernemer in spe om ZELF of met behulp van experts de assumpties van zijn bedrijfsplan te testen.

Het voorstel van de talentenbank is net het tegenovergestelde! Er wordt een vrij belangrijke en intensieve screening van voorstellen in de ideefase voorgesteld die dan begeleid zullen worden voor equity. We weten nu uit de literatuur (zie hierboven) dat op equity gebaseerde private incubatie-initiatieven één na één mislukt zijn, omdat het logisch is dat slechts één op de vijf projecten commercieel aantrekkelijk is en minder dan één op de tien financieel aantrekkelijk. Het gaat dus niet om een zo hoog mogelijke intredebarrière voor projecten te plaatsen, wel om zoveel mogelijk mensen de kans te geven initiële ideeën uit te proberen. Bovendien tonen de meeste studies aan dat een bovenlimiet als resultaat heeft dat de meeste voorstellen ook deze bovenlimiet als financieringsdoelstelling zullen vooropstellen.

3.2 Netwerking is HOOGSTE TOEGEVOEGDE waarde van elke incubator

De literatuur geeft aan dat de toegevoegde waarde van de meeste incubatie-initiatieven in het netwerk ligt dat door de incubator aan de ondernemer of het team van ondernemers wordt aangereikt. Men heeft het hier niet over een netwerk van consultants of begeleiders, maar WEL over een netwerk van a) business developers, b) relevante industrie-contacten en c) relevante contacten met de financiële (VC) omgeving.

Opnieuw lijkt het voorstel van de talentenbank hier in sterke mate tekort te schieten. Dit voorstel biedt een “begeleidingstraject” aan, maar het is onrealistisch dat het “kleine team investeringsmanagers” dat de talentenbank heeft, voldoende zal zijn om een netwerk aan ervaring in verschillende sectoren en met verschillende actoren in de financiële wereld aan te bieden. Daarnaast wordt wel aangeboden om, in bepaalde niet gedefinieerde gevallen, beroep te doen op externe experts. Opnieuw lijkt het niet evident om zomaar externe experts met relevante industrie-ervaring op maat van de ondernemer aan te leveren die dan nog extra tijd

willen investeren in een bedrijfsplan. In de literatuur zien we dat incubatoren en venture capital fondsen zich daarom gaan specialiseren in één of een paar industrietakken.

3.3 Begeleiding is geen substituut voor onvolledige teams van oprichters

Startende ondernemingen hebben bovendien niet zozeer nood aan vrijblijvende consulting, dan wel aan personen met relevante kennis die bereid zijn om zich honderd procent te engageren voor de nieuwe onderneming. Sitra heeft hiervoor een netwerk van “business developers” opgericht. Chalmers werkt nauw samen met de business school om MBA studenten te plaatsen in diverse projecten. Venture Capital fondsen gaan beroep doen op een netwerk van managers, die ze kunnen recrutereren voor specifieke projecten. De onderliggende idee is altijd dat deze personen een relevante industriekennis hebben en deze kennis combineren met een netwerk in de industrie. Ze verlaten hun job (of hebben dit al gedaan) en worden CEO of lid van het directiecomité van de onderneming.

Het voorstel van de talentenbank suggereert dat de begeleiding die aangeboden wordt een substituut is voor een onvolledig management team of een oprichter met te weinig ervaring. Dit is nooit het geval. Het succes van een project of start-up is rechtstreeks gerelateerd aan de commitment en de kennis van de personen die het bedrijf in de praktijk leiden.

3.4 Voldoende kritische massa is een conditio sine qua non voor incubatoren en zaaikapitaalfondsen

De succesvolle incubatie-initiatieven zoals Sitra en Chalmers hebben een permanente staff van vijf tot tien

voltijdsequivalenten, een gemiddeld jaarlijks te investeren bedrag aan pré-zaai geld van 2,5 mio Euro (in projecten van max 25 000 Euro) en een redelijk goed uitgebouwd netwerk van contacten met business angels, early stage VCs en potentiële mede-oprichters (vb. business developers). Early stage investeringsfondsen daarentegen gaan typisch een minimale fondsgrootte van 50 tot 100 mio Euro hebben om een voldoende groot en kwalitatief team van investeringsmanagers te kunnen financieren.

Dit is totaal tegenovergesteld aan het voorstel van de talentenbank dat a) de middelen (10 mio Euro) niet heeft om een goed uitgebouwd begeleidingsteam te financieren, noch een goed voorstel heeft om de netwerking te doen. Bovendien is het voorstel er één van “stuck in the middle”. Enerzijds wordt gesuggereerd om zeer vroeg in het ontwikkelingsstadium van een bedrijfsplan te interveniëren en staat expliciet in het voorstel dat men een gemiddelde aanvraag grootte van 20 000-100 000 Euro verwacht. Anderzijds kan tot 300 000 Euro worden geïnvesteerd. Dit zijn twee totaal andere doelgroepen. In het laatste geval zitten we in de early stage fase van een typische VC. In het eerste geval zitten we in de pré-zaaifase. De 10 mio Euro van de talentenbank is meer op maat van de pré-zaaifase (op voorwaarde dat de lonen van de investeringsmanagers en trajectbegeleiders hieruit niet worden gefinancierd), maar is absoluut te klein om enige rol te spelen in de zaai- en/of early stage fase.

3.5 Omzetten van “tijd” in “aandelen” werkt niet. Begeleidingstijd wordt betaald.

Het model waarin tijd werd geïnvesteerd en dan betaald in aandelen is lange tijd het kernmodel geweest van de meeste privé-incubatoren. Hiervan is reeds geruime tijd afgestapt. Meestal wordt nu een formule voorgesteld waarin de ondernemers betalen (desnoods een lager tarief) voor het expertenadvies dat ze nodig hebben. Trajectbegeleiding wordt gratis aangeboden ofwel aangeboden onder de vorm van “training”. Het betalen van het expertenadvies zorgt ervoor dat de ondernemers hier veel spaarzamer mee omspringen.

De talentenbank veronderstelt een omzetting van de bijgehouden tijd in aandelen. Uit de debacles van “baby VCs”, “privé incubatoren” en “business angel netwerken” weten we ondertussen dat dit model zeer moeilijk is. Vooreerst veronderstelt dit dat de onderneming sowieso naar een externe investeerder zal uitkijken in een volgende fase. Dit is niet altijd het geval (wordt ook wel vermeld in de nota). Verder betekent dit dat deze investeerder in een verdere fase bereid zal zijn de opgebruikte kosten te waarderen aan een vooropgestelde prijs. Juridisch zou dit moeten door middel van een soort warrantenovereenkomst opgesteld tussen de ondernemers en de talentenbank. Opnieuw weten we uit onderzoek dat dit soort overeenkomsten zelden wordt gerespecteerd door opvolgfinanciers. Het lijkt dan ook zeer onwaarschijnlijk dat de talentenbank inkomsten kan genereren uit een dergelijk model.

3.6 Trajectbegeleiding vereist een zeer strikte methodologie

De meeste initiatieven in het buitenland hebben zeer veel geïnvesteerd in het zoeken naar een goede methodologie om potentiële ondernemers te begeleiden in hun quaeste naar succes. Een dergelijke methodologie veronderstelt dat samen met de ondernemer het potentieel van zijn idee wordt nagegaan vooraleer hij/zij zich in een avontuur stort. Dit betekent dat projecten op tijd stopzetten een inherent onderdeel is van deze methode.

Het voorstel van de talentenbank loopt daarentegen parallel met een bedrijfsplan competitie en het nemen van equity in ruil voor begeleidingstijd staat haaks op het stopzetten van een project.

4 CONCLUSIES

Het voorstel van de talentenbank is niet haalbaar omwille van de aangehaalde punten.

Alhoewel dit voorstel een zeer belangrijk probleem in Vlaanderen poogt op te lossen is het te weinig doordacht, te geïsoleerd als initiatief en te weinig geïntegreerd met andere financiële en niet-financiële instrumenten en initiatieven om een kans op slagen te hebben.