

Quickscan Best Practices: Met Kennis naar de Markt

Deliverable 4 Strategisch Onderzoeksprogramma Ecosystemen
NXTGEN Hightech (ECOSYS02) Fase 2

January 2026

**NXT
GEN**
hightech

Auteurs (alfabetisch): Mechteld Bakkenes, Willem Endhoven,
Sjoerd Hardeman, Sabine Kerssens, Martijn de Wit

TNOvector
Centre for Societal Innovation and Strategy

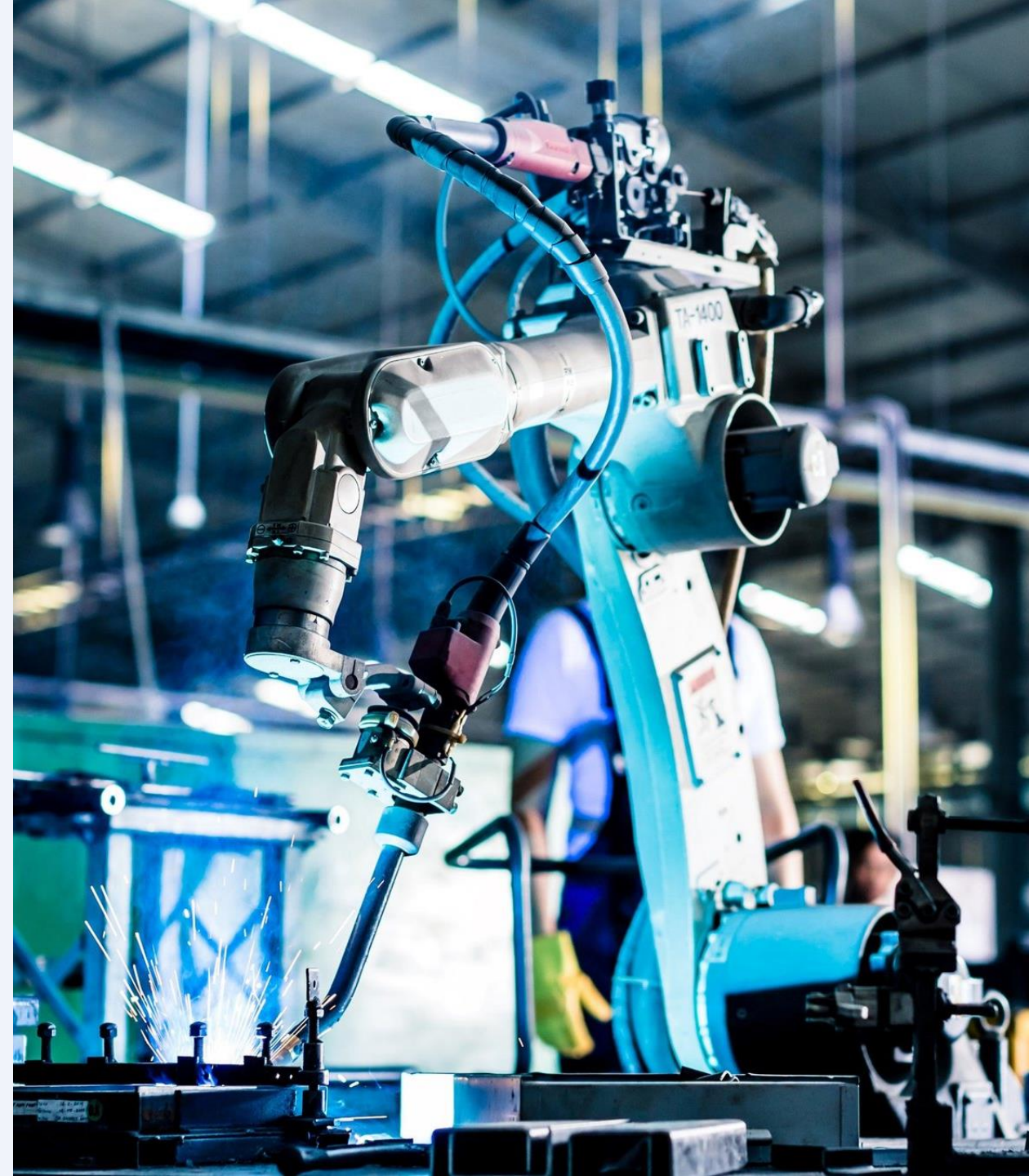
Introductie

Deze QuickScan is het resultaat van een samenwerking tussen TNO en NXT GEN en heeft tot doel een eerste inzicht te geven in welke barrières zich in een vroeg stadium manifesteren binnen verschillende ecosystemen bij de ontwikkeling van nieuwe kennisgedreven bedrijvigheid, en welke oplossingsrichtingen daarbij het meest kansrijk zijn.

Het onderzoek beoogt duiding te geven aan de manier waarop organisaties effectief omgaan met barrières bij het vermarkten van kennis. Het richt zich op het identificeren van werkzame strategieën, randvoorwaarden en beleidsopties die de ondernemingskracht van spin-offs zouden kunnen versterken.

Het betreft geen uitputtend en compleet onderzoek, maar een gerichte verkenning van de belangrijkste knelpunten en eerste handelingsperspectieven. De gepresenteerde oplossingsrichtingen zijn nadrukkelijk niet uitputtend en hebben een verkennend karakter.

Deze QuickScan richt zich specifiek op de vroege fase van ventureontwikkeling, waarin ideeën, technologie en teams zich vormen en de bepalende keuzes worden gemaakt die de latere slagingskans sterk beïnvloeden.



Centrale vraag van dit onderzoek

De innovatie paradox roept vragen op over nieuwe bedrijvigheid. Zoals wat spin-offs tegen houdt zich te ontwikkelen en tegen welke barrières ze aanlopen. Hoe gaan verschillende typen organisaties succesvol om met barrières in het business creatieproces vanuit hightech kennis, en hoe kunnen deze barrières worden overwonnen?

In dat kader geeft dit rapport antwoord op twee vragen:

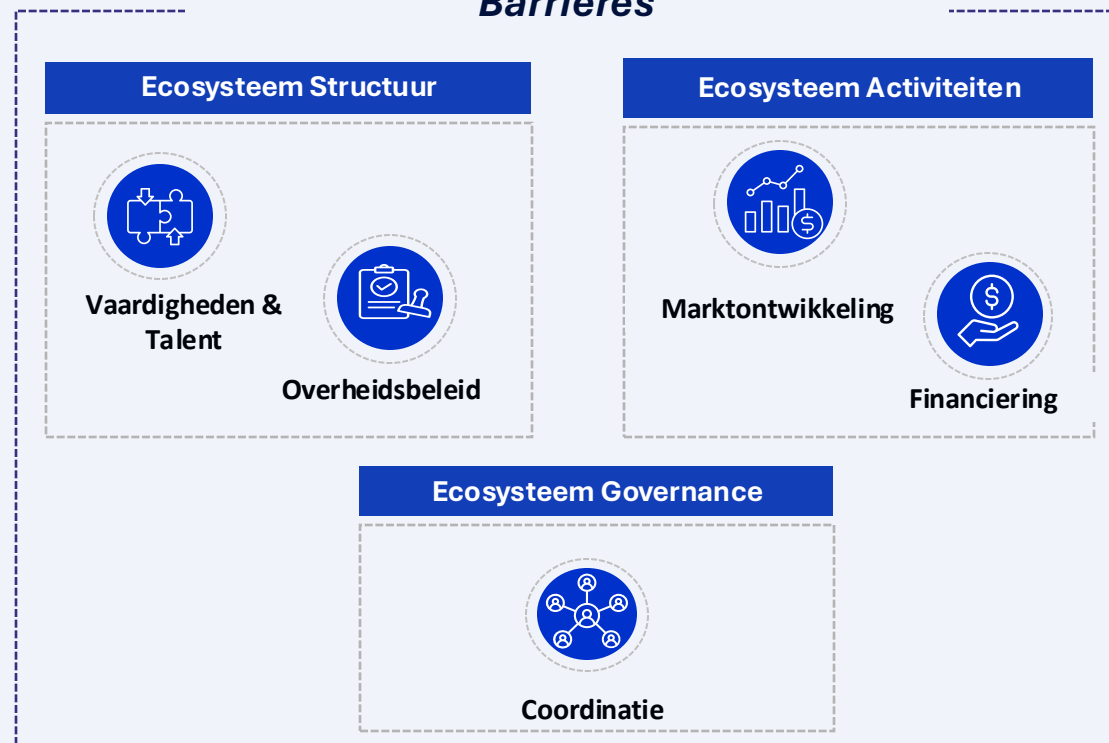
1. Tegen welke barrières lopen kennisgedreven ventures aan om zich te vermarkten?
2. Wat zijn oplossingsrichtingen om met deze barrières om te gaan?

Samenvatting

Uit dit onderzoek komen 5 barrières naar voren die de ontwikkeling van nieuwe bedrijvigheid en specifiek binnen de subgroep kennis gedreven ventures kunnen belemmeren. Voor elke barrière zijn mogelijke oplossingsrichtingen benoemd. Niet alle barrières vragen om actieve interventie. Sommige zijn inherent aan ondernemerschap, terwijl andere gebaat zijn bij gerichte ondersteuning, ofwel vanuit de markt zelf ofwel door faciliterende overheidsmaatregelen.

Verkenning van de belangrijkste barrières en oplossingsrichtingen in het bouwen van succesvolle kennis gedreven ventures. Inzicht krijgen hoe deze barrières zich manifesteren in de praktijk én hoe ondernemers en organisaties daar succesvol mee omgaan.

Barrières



Oplossingsrichtingen per barrière



Inhoudsopgave



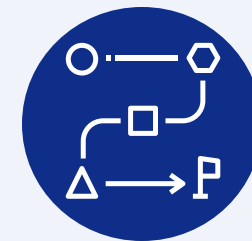
Hoofdstuk 1 - Schetsen van de Context

- Achtergrond p.7
- Analytisch Vertrekpunt p.8
- Methodologie p.9



Hoofdstuk 2 – Barrières

- 5 barrières in het onderzoeks- en innovatie-ecosysteem p.11
- Barrière 1: Vaardigheden & talent p.12
- Barrière 2: Overheidsbeleid p.13
- Barrière 3: Coördinatie p.14
- Barrière 4: Marktentwikkeling p.15
- Barrière 5: Financiering p.16



Hoofdstuk 3 – Oplossingsrichtingen

- Oplossingsrichtingen: Vaardigheden & talent p.18
- Oplossingsrichtingen: Overheidsbeleid p.19
- Oplossingsrichtingen: Coördinatie p.20
- Oplossingsrichtingen: Marktentwikkeling p.21
- Oplossingsrichtingen: Financiering p.22

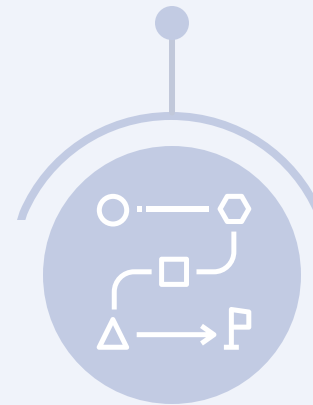
Hoofdstuk 1 Schetsen van de Context



Hoofdstuk 2 Barrières



Hoofdstuk 3 Oplossingsrichtingen



Achtergrond

De Nederlandse economie wordt gekenmerkt door een **innovatieparadox** ^[1]: ***wereldklasse waar het gaat om fundamentele kennisproductie, maar deze kennis vertaalt zich te weinig naar nieuwe schaalbare bedrijvigheid.***

Goed overheidsbeleid en groeifondsen kunnen dienen als katalysator door onderzoeksgroepen met veel potentie te stimuleren, die nooit eerder spin-offvorming hebben verkend.

Nieuwe bedrijvigheid kan op diverse manieren tot stand komen zoals via:

- Academisch (university spinoffs)
- RTOs (institute spinoffs)
- Publiek/private samenwerking (consortium spinoffs)
- Privaat (large corporate spinoffs)

Gemiddeld heeft elke Nederlandse kennisinstelling in de afgelopen vijf jaar drie onderzoek gedreven ventures voortgebracht, waarvan er 1,6 gebruik maakt van gelicentieerde IP ^[2]. Dit impliceert dat ongeveer 7 van de 8 patentfamilies niet worden benut of alleen naar corporates gaan, wat wijst op een onbenutte kennistoepassingskans, die zou kunnen bijdragen aan de groei van nieuwe spin-offs ^[2].

^[1] TNO (2025). Nederlandse R&D-uitgaven: naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische Zaken. 6 November 2025

^[2] Techleap.nl (2024). State of Dutch Tech – Report 2024



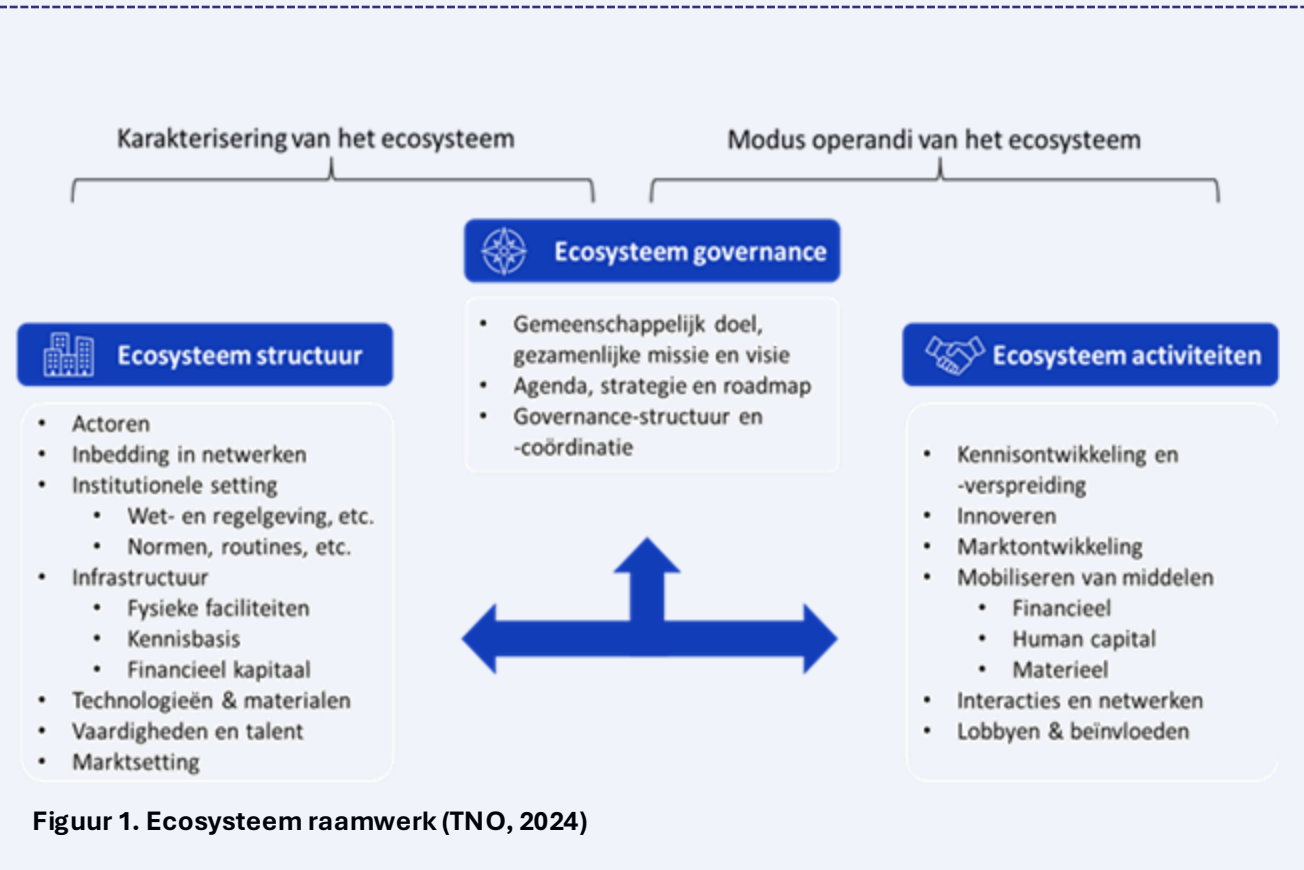
Analytisch Vertrekpunt

Nieuwe schaalbare bedrijvigheid ontstaat en ontwikkelt zich niet in een vacuüm, maar in **interactie met de omgeving en gaat gepaard met grote (fundamentele) onzekerheid**

In de loop van de tijd zijn er verschillende perspectieven aangedragen om naar het ontstaan en de ontwikkeling van nieuwe schaalbare bedrijvigheid te kijken: van innovatiesystemen tot ondernemerschapsecosystemen

Wat al deze perspectieven gemeen hebben is dat ze de nadruk leggen op **(1) de aanwezigheid van essentiële elementen in de ecosysteem structuur, (2) het belang van governance en een gezamenlijk doel, en (3) de aanwezigheid van essentiële activiteiten**

Dit wordt ook wel onderzoeks- en innovatie- ecosystemen genoemd



Methodologie

Het onderzoek bestaat uit twee complementaire stappen:

1. Literatuurstudie

Een analyse van nationale en internationale literatuur naar barrières voor business venturing binnen vier contexten. Deze stap bood een eerste overzicht van structurele en terugkerende knelpunten.

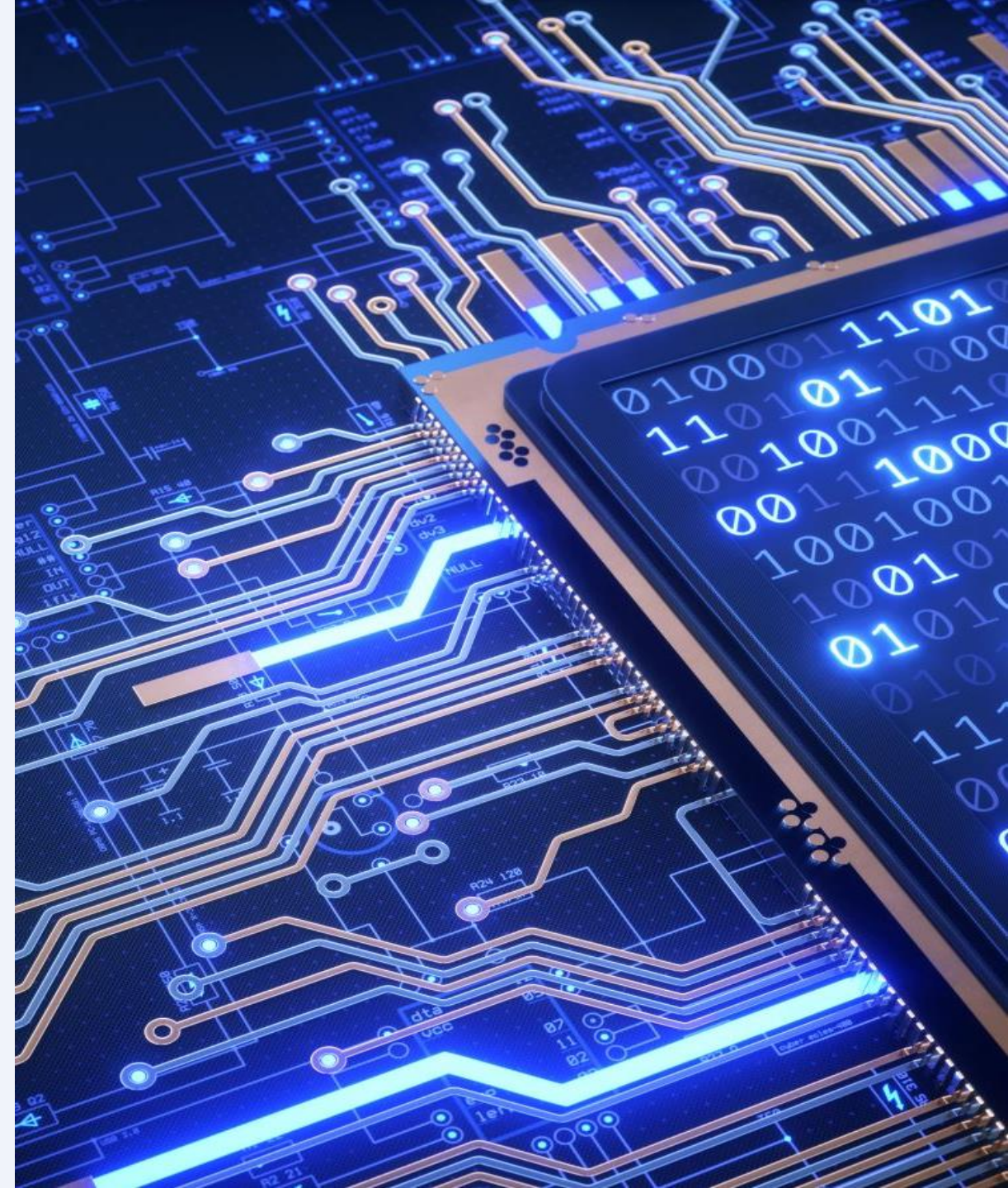
2. Interviews met ervaringsdeskundigen

Aanvullend zijn 6 open interviews gehouden met ondernemers en professionals met ervaring in het realiseren van nieuwe bedrijvigheid binnen academische, PPS- en RTO-contexten. Binnen elke context zijn 2 interviews afgenomen.

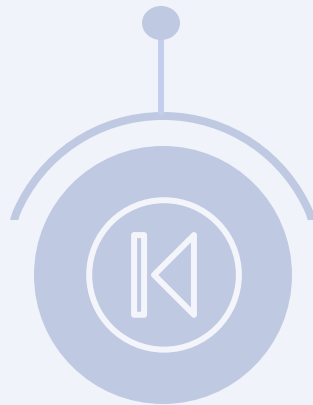
Vanuit de open interviews kwamen 5 barrières naar voren, inclusief hoe deze zich in de praktijk manifesteren en welke aanpakken en werkwijzen mogelijk bijdragen aan het mitigeren ervan. Deze 5 barrières verhouden zich tot en zijn te relateren aan de verschillende bouwstenen van het TNO Vector-raamwerk van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen^[1]. Zo heeft het interview een open en validerende stap.

Vanuit de corporate context werd er minder interesse getoond om deel te nemen aan het onderzoek en ervaringen met venturevorming te delen, er zijn daarom geen interviews afgenomen binnen dit kader. Dit kan enerzijds wijzen op een lagere prioriteit voor nieuwe spin-offs en ventures, en anderzijds op terughoudendheid om kennis en ervaringen te delen. Deze beperking is meegenomen in de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

^[1] TNO (2024). Framework for research & innovation ecosystems – The foundation of the NXTGEN strategic research programme ecosystems.



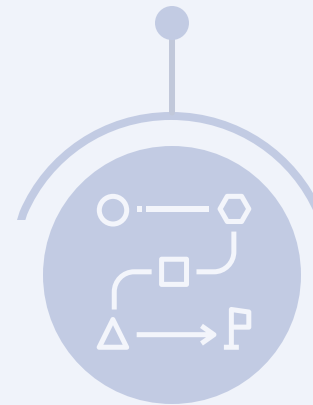
Hoofdstuk 1
Schetsen van de Context



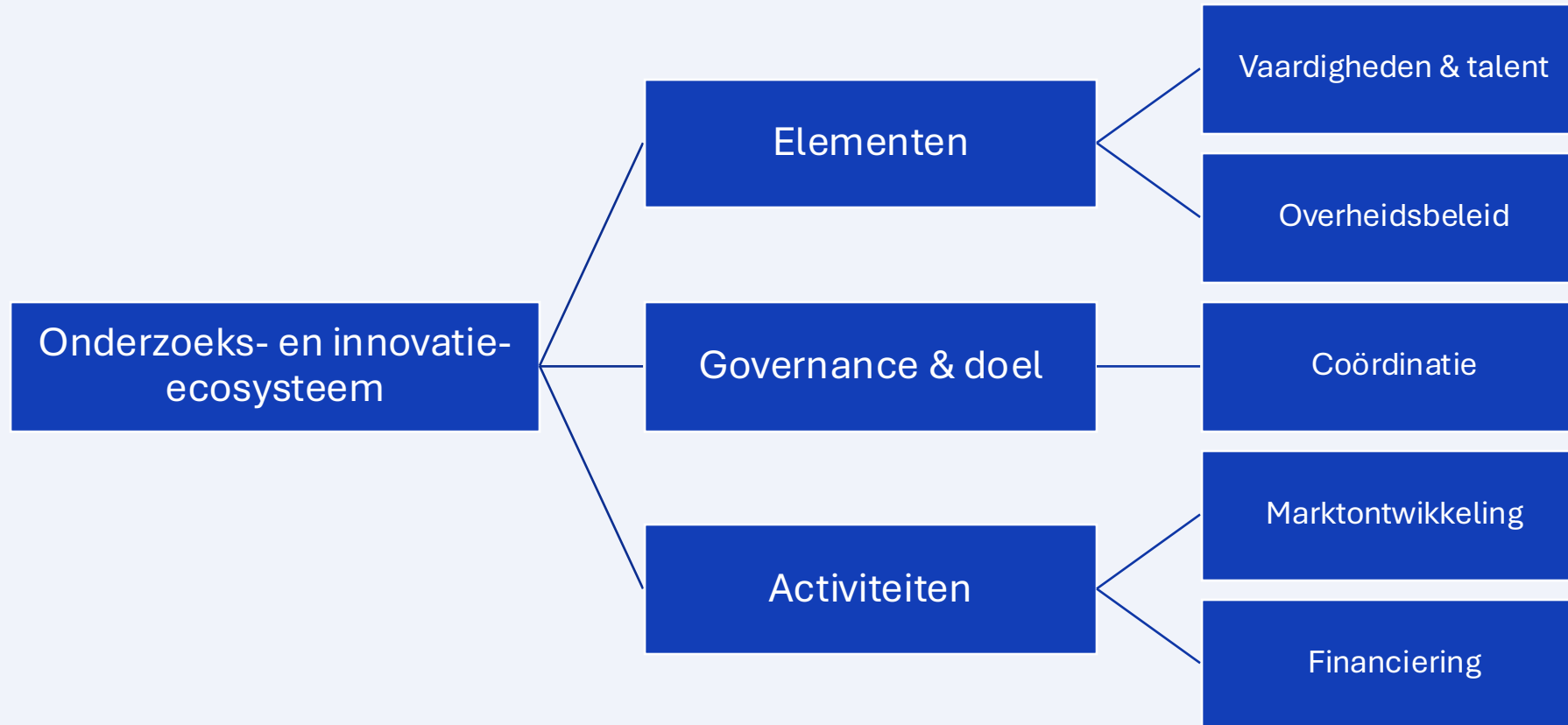
Hoofdstuk 2
Barrières



Hoofdstuk 3
Oplossingsrichtingen



5 barrières in het onderzoeks- en innovatie-ecosysteem



Bron: TNO (2024), eigen bewerking o.b.v. interviews

Barrière 1: Vaardigheden & talent

Ondernemerstalent



Hoewel er technisch en wetenschappelijk talent aanwezig is, ontbreekt het vaak aan de ondernemerschapsvaardigheden die nodig zijn om kennis te valoriseren en nieuwe bedrijvigheid op te bouwen. Veel uitvinders en onderzoekers hebben onvoldoende ervaring met marktvalidatie, klantinteractie, financiering en venture-opbouw. Ze zijn geregeld “bewust onbekwaam” of niet geïnteresseerd om de ondernemersrol op zich te nemen, waardoor goede ideeën niet worden omgezet in waardeproposities of ondernemingen en kansen voor kennisvalorisatie onbenut blijven. Daarnaast ontbreken structurele mechanismen om ondernemerstalent vroegtijdig te herkennen, te ontwikkelen en te koppelen aan technologische kansen, waardoor potentieel talent onderbenut blijft en de groei van nieuwe kennisgedreven bedrijvigheid vertraagt. **Terwijl universiteiten, incubators en overheden vooral investeren in structuur en financiering, krijgt ontwikkeling en leiderschap nog te weinig aandacht, terwijl dáár vaak het verschil wordt gemaakt.**

Quotes



“Er blijft een duidelijke noodzaak bestaan aan mensen die daadwerkelijk de stap naar ondernemerschap willen zetten” “Hoewel er veel zeer bekwaame wetenschappers zijn, betekent dit niet automatisch dat zij gemotiveerd zijn om de rol van ondernemer op zich te nemen”

“De uitvinder is vaak niet geschikt als ondernemer, en dat is een uitdaging. In het beste geval is hij bewust onbekwaam! Het kost veel tijd en energie om hem bekwaam te maken, als hij dat al wil. Daarvoor moet je hem of haar uit zijn wetenschappelijke omgeving halen en zijn vinding, onder begeleiding, confronteren met de markt en een ander soort mensen.”

“Promovendi tonen geen interesse/velen hebben geen ‘ondernemersgenen’. Er zijn niet veel wetenschappers die ondernemer kunnen worden, er zijn meer ondernemers die wetenschapper kunnen worden”

“Beginnende ondernemers weten niets van financiering of hoe ze met geldverstrekkers moeten om gaan. Het risico van *overpromising* ligt op de loer.”

“Startende ondernemers moeten leren accepteren dat niet alles lukt”

Barrière 2: Overheidsbeleid

Staatssteun, subsidies & fiscale regelingen



De overheid speelt een belangrijke rol in het aanjagen van nieuwe bedrijvigheid, maar die rol is vaak dubbel. Aan de ene kant is steun logisch en nodig, zeker bij vroege technologieën waar veel onzekerheid én hoge investeringen mee gemoeid zijn. Zonder publieke middelen zouden veel innovaties simpelweg niet van de grond komen. Maar ondernemers en investeerders worden soms afgeremd uit angst dat steun als ongeoorloofde staatssteun wordt bestempeld. Tegelijk blijven sommige startups te lang leunen op subsidies, waardoor echte groei uitblijft. Verder is fiscaal toetreden als eigenaar complex geregeld, mede door de IP-structuur en equity-afspraken, wat het aantrekken van ervaren en meest competente bestuurders lastiger maakt. Tenslotte vormen ook de strikte inkomens- en beloningsrichtlijnen een belemmering voor nieuwe bedrijvigheid.

Overheidsbeleid kan zowel vliegwiel als rem zijn, soms zelfs tegelijkertijd.

Quotes



“Structurele uitdaging bij de ondersteuning van technologieën en start-ups is het risico dat financiële bijdragen vanuit de overheid worden aangemerkt als staatssteun. In de praktijk betekent dit dat ondersteuning doorgaans alleen mogelijk is onder strikte voorwaarden.”

“Start-ups blijven vaak te lang aan subsidie hangen. Dat haalt het tempo en de scherpste er uit”

“Bij toetreding van een nieuwe bestuurder kan de toekenning van aandelen leiden tot een aanzienlijke belastingdruk. Een voorbeeld hiervan is de situatie waarin een aandelenpakket met een waarde van €1 miljoen wordt toegekend. Hierop rust een belastingverplichting van circa 30%, wat neerkomt op €300.000. Dit bedrag dient door de nieuwe bestuurder te worden afgedragen. Potentiële bestuurders worden geconfronteerd met hoge kosten bij instap, wat de drempel om een sleutelrol op zich te nemen aanzienlijk verhoogt.”

Barrière 3: Coördinatie

Bureaucratie & collectieve actie



Nieuwe bedrijvigheid ontstaat nooit in isolatie, maar binnen een ecosysteem van bedrijven, kennisinstellingen en toeleveranciers. Coördinatie tussen deze partijen is cruciaal, maar uitdagend wanneer ze niet in hetzelfde tempo bewegen. Grote organisaties beslissen vaak traag, mede door bureaucratische processen, terwijl start-ups juist snelheid nodig hebben. Als ze van elkaar afhankelijk zijn, kan dat direct voor vertraging zorgen. Daar komt bij dat jonge ecosystemen vol beweging zitten: spelers verschijnen en verdwijnen razendsnel. Dit gebrek aan stabiliteit maakt collectieve actie lastig; een stabiele supply chain opbouwen rond een nieuwe technologie wordt daardoor een spel van schuivende panelen. Veel start-ups zijn afhankelijk van andere start-ups, en als één valt, wankelt de rest mee. En voor ondernemerschap dat voortkomt uit kennisinstellingen geldt dat IP-onderhandelingen worden ervaren als tijdrovend en ondoorzichtig.

Nieuwe bedrijvigheid stukt niet door gebrek aan ideeën, maar door frictie in samenwerking.

Quotes



“Trage besluitvorming als een startup grote corporates als partners heeft. Grote bedrijven (als partner) hebben 100 onderwerpen om over te beslissen/ beslissers zitten overall in de organisatie.”

“Er is een verschil in taal en tempo tussen partners”

“Het probleem met ondersteunende diensten is dat er vaak geen mensen met ervaring als ondernemer werken”

“Het ecosysteem bestaat daarmee uit een netwerk van aanbieders en afnemers die zelf veelal nog in een vroeg ontwikkelingsstadium verkeren.”

Barrière 4: Marktentwikkeling

Marktvalidatie & klantgerichtheid



Veel nieuwe producten worden ontwikkeld vanuit technische perfectie, maar zonder vroegtijdig te toetsen of er ook écht iemand op zit te wachten. De valorisatieroute wordt vaak pas bekeken als het product al bijna af is, en dan blijkt de aansluiting met de markt te ontbreken. Zonder vroege gesprekken met potentiële klanten, *launching partners* of eindgebruikers blijft een innovatie vooral een oplossing op zoek naar een probleem. Potentiële klanten zeggen vaak wat de onderneming wil horen, de essentie is om voorbij het oppervlak te kijken en de echte behoefte te valideren. De marktentwikkeling stagneert ook wanneer er geen duidelijke businesscase, verdienmodel of probleemeigenaar is, de zogeheten ‘problem-market fit’. Technologie wordt dan iets wat ‘interessant’ wordt gevonden, maar niet iets waarvoor iemand wil betalen.

Zonder marktvalidatie geen markt, hoe briljant de innovatie ook is.

Quotes



“Vaak is er geen markt validatie, terwijl commitment vanuit de markt in een vroegtijdig stadium essentieel is.”

“Ondernemers moeten worden geholpen om specifieke oplossingen meer generiek te maken om zo een grotere markt te kunnen bedienen”

“Marktpotentie blijft vaak en te lang onbekend en wordt veelal te hoog ingeschat”

“Absorptie in de markt en het vinden van een leadcustomer. De uitdaging van de ondernemer is de alignment van leadcustomer/financiers/ het team”

“Het gaat er niet om iets cools te maken, maar om van meet af aan klanten te betrekken bij wat hen helpt”

Barrière 5: Financiering

Lange termijn commitment



Toegang tot private financiering blijft een groot knelpunt, vooral voor deeptech start-ups. Het huidige venture capital-landschap zit op slot: weinig exits betekent weinig vers kapitaal. In 2025 waren er 134 funding rounds voor deep tech technologies in Nederland, het laagste aantal sinds 2016^[1]. Daardoor ontstaat een gat tussen onderzoeksfinanciering en marktfinanciering. Precies in de fase waarin een idee gevalideerd moet worden, een team moet worden opgebouwd en de eerste klant gevonden moet worden haakt de markt vaak af. De afstand tot de markt en de onzekerheid die hiermee voor reguliere financiers gepaard gaat is simpelweg nog te groot. Traditionele investeerders mijden deze vroege fase vaak vanwege het hoge risico en de lange time-to-market. En als er al geld komt, gebeurt dat vaak via drip-feeding: kleine beetjes kapitaal, telkens onder nieuwe voorwaarden. Dat creëert onzekerheid en dwingt ondernemers om voortdurend te fundraise in plaats van te bouwen. Bovendien kunnen investeerders extra twijfelen wanneer IP-dealterms onduidelijk en onvoorspelbaar zijn.

Terwijl visie en lange termijn commitment nodig zijn, regeert de korte termijn.

Quotes



“Financiering is een blijvende zorg. Er is een constante aandacht nodig voor de volgende financiering. Indien er een hik-up plaats vindt in het ontwikkelproces is er ook gelijk een probleem met de financiering. Dit kan een weerslag hebben op het team.”

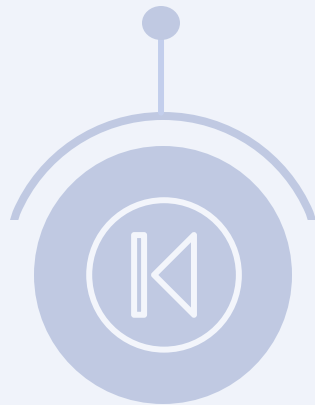
“Dripfeeding van financiering is dodelijk!”

“De wereld van publieke financiering opereert teveel ‘disjunct’ van de wereld van private financiering”

“Kapitaal verschaffing voor opschaling duurt te lang”

“De durfmentaliteit ontbreekt, met name bij publieke financiers; een groot probleem voor deeptech met tijdslijnen van meer dan 20 jaar”

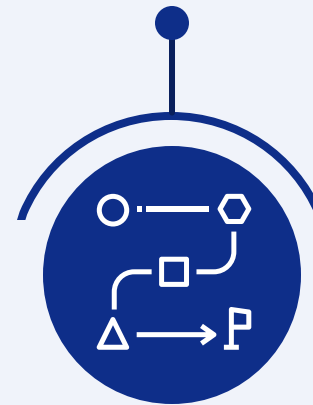
Hoofdstuk 1 Schetsen van de Context



Hoofdstuk 2 Barrières



Hoofdstuk 3 Oplossingsrichtingen



Oplossingsrichtingen: Vaardigheden & talent

Ondernemerstalent



“Je moet de ondernemende spirit naar boven halen”

“Coaching en mentoring is essentieel voor start-ups”

Entrepreneur in residence-programma: Hierbij worden voormalige ondernemers betrokken die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging. Verder is er ook de mogelijkheid om een kandidaat-ondernemer gedurende een jaar mee te laten lopen en te bezien of er een duurzame en lange termijn samenwerking kan ontstaan.

Werken met externe programma's, zoals HighTechXL, TechLeap en incubators als Yes!Delft. Daar wordt actief gezocht naar complete teams die vervolgens worden gekoppeld aan nieuwe technologieën. Dit verlaagt de instapdrempel voor wetenschappers.

Matching tussen start-up ideeën en ondernemers: Poule van ondernemers die beschikbaar zijn voor bestaande initiatieven, koppelen aan initiatieven van technici en onderzoekers.

Hybride samenwerkingsregeling: Een hybride samenwerkingsregeling maakt het mogelijk dat onderzoekers, wetenschappers of uitvinders gedurende een beperkte periode (e.g. 1 of 2 jaar) hun functie binnen de organisatie combineren met activiteiten in een startende onderneming. Na deze periode wordt vervolgens besloten of de stap naar volledig ondernemerschap wordt gezet. Dit verlaagt effectief de drempel naar ondernemerschap omdat het de mogelijkheid geeft om ervaring op te bouwen en ondernemerschap in een veilige context te verkennen.

Gerichte begeleiding in de vorm van bijvoorbeeld onafhankelijke adviseurs, mediation support en ondersteuning bij zaken als IP-afspraken, fair shares en vesting schemes, kan meer context en vertrouwen bieden aan wetenschappers en beginnende ondernemers om daadwerkelijk de stap naar ondernemerschap te zetten. Deze ondersteuning kan worden gecombineerd met inzichten en begeleiding van investeerders en incubators, zodat wetenschappers niet alleen juridisch en organisatorisch, maar ook financieel en marktgericht worden begeleid.

Oplossingsrichtingen: Overheidsbeleid

Staatssteun, subsidies & fiscale regelingen



“Hoewel het risico op staatssteun nooit volledig kan worden uitgesloten, kan een zorgvuldig opgebouwd dossier dit risico wel aanzienlijk mitigeren.”

“Verschuif het subsidiemodel naar innovatief aanbesteden”

“Er zijn wel technologieën die nog lange tijd nodig hebben om tot wasdom te komen, hier zijn subsidies een goede manier om 1-2 personen in een bedrijfje te laten overleven”

Innovatief aanbesteden en resultaatgerichte gefaseerde subsidies: Meer aandacht voor innovatief aanbesteden. Terwijl subsidies vernieuwend aanbod weliswaar stimuleren, zorgt innovatief aanbesteden ervoor dat nieuwe bedrijvigheid ook daadwerkelijk een afzetmarkt heeft. Daar waar wel gekozen wordt voor subsidies, moeten deze resultaatgericht worden ingericht, met duidelijke milestones, kantelpunten en succesindicatoren zoals validatie, eerste klanten of technische doorbraken. Na elke mijlpaal volgt een evaluatie die bepaalt of vervolfinanciering wordt toegekend. Dit kan worden vormgegeven via een twee- of driestaps subsidieprogramma, waarbij na een eerste vastgestelde periode uitsluitend de best presterende ondernemingen met aantoonbare voortgang en marktpotentie kunnen doorstromen naar vervolgsubsidies.

Alternatieve beloningsstructuren: Een mogelijke oplossingsrichting is het toepassen van alternatieve beloningsstructuren, zoals een Stock Appreciation Rights (SAR)-regeling, waarbij medewerkers of bestuurders economisch worden beloond voor de waardeontwikkeling van aandelen zonder juridisch eigenaar te worden, of een hurdle rate-constructie, waarbij een minimale drempel voor waardegroei van het bedrijf wordt vastgesteld voordat aandelen of participaties voor de ondernemer daadwerkelijk waarde krijgen.

Transparante dossiervorming: Om de risico's rondom staatssteun te beperken, is zorgvuldige dossiervorming belangrijk. Dit betekent dat in iedere fase systematisch moet worden onderzocht welke vormen van ondersteuning binnen het juridisch kader wel en niet zijn toegestaan. Een belangrijk element hierbij is het aantoonbaar maken dat marktpartijen onder vergelijkbare omstandigheden dezelfde keuzes zouden hebben gemaakt, onder andere door IP-dealterms transparant en duidelijk vast te leggen en deze te laten aansluiten op marktstandaarden om staatssteunproblemen te vermijden.

Oplossingsrichtingen : Coördinatie

Bureaucratie & Collectieve Actie



Systematisch in kaart brengen van de relevante supply chains en de onderlinge afhankelijkheden binnen het ecosysteem. Dit omvat het identificeren van de verschillende schakels in de keten en het analyseren van de mate waarin partijen van elkaar afhankelijk zijn. Daarbij dient niet alleen gekeken te worden naar leveranciers en afnemers, maar ook naar de aard van de uitwisselingen, zoals geldstromen, diensten en serviceafspraken. Door deze afhankelijkheden inzichtelijk te maken, kan beter worden ingeschat welke risico's aanwezig zijn en waar mogelijke kwetsbaarheden ontstaan. Dit stelt organisaties in staat om tijdig maatregelen te nemen, alternatieve routes te verkennen en een veerkrachtiger ecosysteem te ontwikkelen dat minder gevoelig is voor verstoringen.

Bureaucratie : Verminder complexiteit door processen te standaardiseren. Techleap stelt dat een consistente aanpak binnen het ecosysteem met een volledige set standaarddocumenten voor spin-offs (zoals IP-overeenkomsten, aandeelhoudersovereenkomsten en term sheets), onderhandelingen sneller, transparanter en voorspelbaarder kunnen maken^[1]. Dit helpt bureaucratie terug te dringen en versnelt spin-offcreatie.

Zet ervaringsdeskundigen in bij ondersteunende diensten. De systeemwereld van new business venturing staat te ver af van de leefwereld van startende en opschalende nieuwe ondernemingen. Er lijkt onvoldoende begrip en teveel rigiditeit te zijn bij ondersteunende diensten (bijvoorbeeld binnen kennisinstellingen en publieke financiers) voor wat ondernemers daadwerkelijk nodig hebben. Door ervaringsdeskundigen in te zetten worden beide werelden makkelijker overbrugd. Tegelijk helpt het om deze ondersteunende diensten, zoals faciliteiten, duidelijk te scheiden van bijvoorbeeld IP-afspraken.

Oplossingsrichtingen: Markontwikkeling

Vroege klantconfrontatie



“Klanten moeten vroeg genoeg met nieuwe technologie geconfronteerd worden”

Een manier om de aansluiting tussen technologieontwikkeling en marktbehoefte te verbeteren, is het vroegtijdig creëren van bewustzijn rondom de valorisatieroute.

In een vroeg stadium verbinding met de markt leggen: Door onderzoekers en ondernemers vanaf het begin te laten nadenken over de route van idee naar marktintroductie, ontstaat een scherper beeld van zowel de kansen als de beperkingen voor toepassing in de praktijk. Dit vraagt ook wat van de vaardigheden en het ondernemerschapstalent van de ondernemer, want potentiële klanten zijn lang niet altijd in staat hun vraag duidelijk te articuleren.

Valorisatiewerkshops: In deze workshops krijgen deelnemers inzicht in de verwachtingen en eisen van marktpartijen en de stappen die nodig zijn om technologieën succesvol naar de markt te brengen. Door marktkennis en gebruikersperspectief vroeg in het ontwikkelproces te betrekken, wordt valorisatie niet langer gezien als een eindfase, maar als een doorlopend onderdeel van het ontwikkelproces.

Vroege klantconfrontatie: Dit helpt om oplossingen tijdig te verbreden van specifieke naar meer generieke toepassingen, waardoor ze een grotere markt bedienen en beter schaalbaar worden. Zo groeit niet alleen de kans op succesvolle marktintroductie, maar ook het wederzijds begrip tussen onderzoekers, ondernemers en afnemers. Door valorisatie te verankeren als een continu gesprek tussen kennis en praktijk, ontstaat een innovatiecultuur waarin nieuwe ideeën sneller uitgroeien tot waardevolle toepassingen voor de samenleving.

Oplossingsrichtingen : Financiering

Financiering



“Venture Capitalist zouden (onder voorwaarden) een commitment moeten afgeven voor meerdere rondes om binnen de start-up zo de focus te houden op de voortgang van het project (en niet steeds weer naar verdere financiering te moeten zoeken)”

Proof of Concept Fonds: Versterken van de kapitaalketen in de vroege fase voor nieuwe ventures door risicodragend, meerjarig en strategisch kapitaal beschikbaar te stellen waar de markt tekortschiet. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van kleinschalig en wendbaar proof-of-concept kapitaal dat onderzoekers helpt om wetenschappelijke resultaten om te zetten in investeerbare proposities (“speelgeld”), met lichte governance en snelle toekenning, gericht op snelheid en experiment. Dit soort kapitaal dient als brug tussen onderzoek financiering en marktgericht risicokapitaal en verlaagt de instapdrempel voor private investeerders.

Verbinding en Matching tussen onderzoekers en investeerders in vroege fase en tussen publieke en private investeerders: Gebruik de positie van programma's zoals Nxt Gen om verbinding te leggen tussen de (internationale) financiële wereld en wetenschappers en ondernemers actief te koppelen aan investeerders met relevante sector- en technologiekennis in een vroege fase.

Verwachtingsmanagement: Stem de verwachtingen van financiers beter af door het financieringspad terug te redeneren vanuit marktintroductie naar de spin-offfase, en dit te vertalen in een gefaseerd, voorspelbaar investeringsmodel met investeringsrondes die passen bij hightechontwikkeling. Heldere IP-dealterms kunnen dit pad transparanter maken en geven investeerders meer zekerheid om risico's goed in te schatten en sneller te beslissen.

Stimuleer co-investeringen tussen publieke fondsen en private Venture Capital, waarbij de overheid optreedt als first-loss investor. Dit verlaagt de drempel voor private partijen om in vroege fasen te participeren, zonder het ondernemerschap te verstikken in subsidiestructuren.

Bronnen

Interviews:

Afgenomen in Q3 & Q4 2025.

- University Spinoff
 - TU Eindhoven
 - University of Twente
- Consortium Spinoff
 - QuTech
 - Quantum Delta NL
- Institute Spinoff
 - TNO
 - High Tech XL

Bronnen:

- Dealroom.co (2025).
- Science to Impact, Universiteiten van Nederland & Techleap.nl, (2023, 2025) Dealterms. <https://www.science-to-impact.nl/en/highlights/dealterms> & <https://www.universiteitenvannederland.nl/onderwerpen/onderzoek/gebruik-van-deal-termprincipes-voor-overdracht-van-intellectueel-eigendom-aan>
- Guzman, J., Murray, F., Stern, S., & Williams, H. (2024). Accelerating innovation ecosystems: The promise and challenges of regional innovation engines. In: *Entrepreneurship and innovation policy and the economy*, 3(1), 9-75.
- Hossinger, S. M., Chen, X., & Werner, A. (2020). Drivers, barriers and success factors of academic spin-offs: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(1), 97-134.
- Reuther, K., Borodzicz, E. P., & Schumann, C. A. (2018, June). Identifying barriers to intrapreneurship. In: *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-9). IEEE.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769.
- Techleap.nl (2024). *State of Dutch Tech – Report 2024*.
- Techleap.nl (2025). Clarity on IP deal terms grows our ambition. Techleap Blog.
- TNO (2024). Framework for research & innovation ecosystems – The foundation of the NXTGEN strategic research programme ecosystems.
- TNO (2025). Nederlandse R&D-uitgaven: naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische Zaken.

