

# Van Zero tot Hero door Business Model Innovatie

Longitudinale case studie naar de commercialisatie van een radicale productinnovatie.



Christine van Oppen – Bevelander  
Studentnummer: 440248  
September 2017

Parttime Master Bedrijfskunde, Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit)  
Afstudeerrichting: Strategisch Management  
Begeleider: Associate Professor Dr. René Olie  
Meelezer: Professor Jan van den Ende

**it's not about ideas.**

**it's about making ideas happen.**

Slogan Heineken Global Commerce Innovation

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust volledig bij de auteur. Het gepresenteerde werk binnen deze thesis is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud is geheel voor verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management (RSM) is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

# Van Zero tot Hero door Business Model Innovatie

Longitudinale case studie naar de commercialisatie van een radicale productinnovatie.

Part 1: Master thesis



## Voorwoord

Na 20 jaar werkzaam te zijn geweest in verschillende managementfuncties binnen een grote multinational voelde ik de behoefte om tijd vrij te maken voor een lang gekoesterde wens om de door mij opgedane praktijkkennis te voorzien van een wetenschappelijke basis en mijzelf uit te dagen door uit mijn comfortzone te stappen.

Met veel plezier ben ik daarom begonnen aan de wetenschappelijke parttime opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze masterscriptie is de afronding van een intensieve en leerzame 2-jarige periode.

De weg naar deze masterscriptie is uitdagend en intensief geweest. Dit voorwoord wil ik daarom gebruiken om een aantal mensen te bedanken.

Allereerst wil ik mijn onderzoekcoach Associate Professor Dr. René Olie bedanken voor zijn begeleiding, reflectie, bemoedigende woorden en ontspannen houding die mij hebben geholpen in de totstandkoming van deze masterscriptie.

Ook wil ik Professor Jan van den Ende bedanken voor zijn inspireerde colleges over (business model) innovatie en zijn bereidheid om als mee-lezer op te treden.

Daarnaast dank ik de collega's en respondenten binnen Heineken Global Commerce Innovation, die ik gezien de toegezegde anonimiteit niet bij naam kan noemen, voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Ik wil hen bedanken voor de openhartige gesprekken, hulp, eerlijkheid en transparantie.

Terugkijkend op de gehele opleiding ben ik dankbaar voor de ervaring en voor alle mooie momenten.

Wat mij bij blijft is een bijzondere en intensieve ervaring met vier fantastische mensen in mijn studiegroep, die mij hebben geïnspireerd en gemotiveerd.

Tegelijk realiseer ik mij dat ik dit niet had kunnen zonder de liefde en onvoorwaardelijke steun van mijn man Remco en onze kinderen Stijn, Bastiaan en Cathelijne. Daarvoor wil ik hen hartelijk danken.

Met deze masterscriptie sluit ik een mooie periode af, welke ik af en toe nog zal gaan missen. Maar ik sta nu aan het begin van een nieuwe periode waar ik erg naar uit kijk; een periode van nieuwe uitdagingen en meer tijd voor gezin, familie en vrienden.

Christine van Oppen-Bevelander  
Rijsenhout, september 2017

## Inhoudsopgave

### Deel 1: Master thesis

Samenvatting.....	8
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	10
1.1. Aanleiding.....	10
1.2. Probleemstelling .....	11
1.3. Opbouw scriptie .....	13
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie .....	14
2.1. Innovatie, gezien als uitkomst en als proces .....	14
2.1.1. Innovatie als uitkomst .....	14
2.1.2. Innovatie als proces.....	16
2.1.3. Conclusie.....	17
2.2. Business Model Innovatie voor de commercialisering van radicale productinnovaties.....	17
2.2.1. Business Model Innovatie.....	17
2.2.2. Barrières voor Business Model Innovatie.....	21
2.2.3. Conclusie.....	21
2.3. Innovatie binnen de multinational.....	22
2.3.1. De moderne multinational en innovatie-initiatieven door dochterondernemingen .....	22
2.3.2. De rol van hoofdkantoor binnen het netwerkperspectief en innovatieprocessen.....	25
2.3.3. De gevestigde multinational als barrière voor innovatie .....	26
2.3.4. Corporate Venturing als methode tot vernieuwing binnen een multinational .....	27
2.3.5. Conclusie.....	28
2.4. Conclusie literatuuronderzoek en vervolgvragen .....	28
Hoofdstuk 3: Methodologie .....	31
3.1. Type onderzoek.....	31
3.2. Onderzoeksstrategie .....	32
3.3. Dataverzameling .....	32
3.4. Data analyse .....	33
3.5. Aandachtspunt(en) in het onderzoek .....	34
Hoofdstuk 4: Empirische uitkomsten.....	35
4.1. Beschrijving van de case studie in het kort.....	35
4.2. Relevantie van de case studie voor het onderzoek.....	39
4.3. Analyse van THE SUB als case studie in relatie tot de onderzoeksvragen .....	41
Hoofdstuk 5: Beantwoording van de onderzoeksvragen .....	44

5.1. Welke vorm van BMI is nodig voor commercialisatie van radicale productinnovaties? .....	44
5.2. Wat is de optimale rolverdeling tussen CHQ en dochterondernemingen voor BMI? .....	46
5.3. Aan welke randvoorwaarden moet een BMI-project voldoen? .....	47
5.4. BMI als innovatie-initiatief binnen het model van Schmid et al. (2014).....	53
Hoofdstuk 6: Conclusie.....	56
Hoofdstuk 7: Discussie, reflectie en suggesties voor nader onderzoek.....	58
7.1. Discussie .....	58
7.2. Theoretische bijdrage.....	59
7.3. Beperkingen van het onderzoek.....	60
7.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	61
7.5. Implicaties voor de praktijk / Managementimplicaties.....	62
Literatuurlijst.....	64
Bijlage 1: BMI van Radler en SUB op basis van het business model canvas Heineken NV.....	68
Bijlage 2: Innovatie-initiatieven Heineken geplaatst binnen het model van Schmid et al. ....	69
Bijlage 3: Overzicht van gebruikte interne documenten, verkregen van Heineken N.V.....	70
Bijlage 4: Voorbeelden van data analyse interviews .....	71

## Deel 2: Emperical research findings

Outline thesis .....	75
1. Introduction to Heineken .....	76
2. Heineken and Innovation .....	79
2.1 Global Commerce .....	79
2.2 History of innovation within Heineken.....	80
2.3 Building a new category Low- and Now Alcohol .....	83
2.4 Craft, the new trend.....	84
2.5 eCommerce drives new Routes to Market .....	86
2.6 Global Commerce Innovation.....	87
3. The Heineken SUB .....	89
3.1 Heineken SUB as a game changing innovation (2013) .....	89
3.2 The Heineken SUB as key enabler to learn eCommerce .....	93
3.3 Changing the Heineken Global Commerce strategy.....	100
4. Create, Learn, Share & Re-apply: Using new developed capabilities.....	102
5. Learnings: B2C eCommerce @ Heineken: From Zero to Hero .....	105
Appendix.....	106
Appendix 1: List of abbreviations.....	106

Appendix 2: Ownership Structure Heineken N.V. ....	107
Appendix 3: Performance and financial overview Heineken N.V. ....	108
Appendix 4: HEINEKEN Operating Model .....	109
Appendix 5: Intern documents Heineken.....	110
Appendix 6: Interviews .....	111
Appendix 7: The SUB.....	112
Appendix 8: Summary business case - volume development and revenue SUB .....	113
Appendix 9 Fix, Evolve and Expand SUB.COM .....	114
Appendix 10: GCI eCommerce organisation.....	116
Appendix 11: The Sub E-Commerce: volume development SUB and Tops.....	117

## Samenvatting

Multinationals in traditionele bedrijfstakken zoals levensmiddelen, banken of de auto-industrie, worden in toenemende mate bedreigd door nieuwe grote spelers van buiten de bedrijfstak die door middel van productinnovaties en nieuwe business modellen de macht van bestaande spelers aantasten. Hieraan lijkt geen enkele traditionele bedrijfstak te kunnen ontkomen. Dit dwingt multinationals om anders te kijken naar hun innovatieprocessen en waardeketen.

Een recente studie toont aan dat op dit moment 90% van het innovatiebudget binnen grote bedrijven besteed wordt aan productinnovatie. Maar ondanks al deze inspanningen faalt 50% van alle innovaties (Chiesa en Frattini, 2011) en deze trend is constant over de laatste 20 jaar (Cierpicki et al., 2000). Uit de literatuur blijkt dat commercialisatie, als laatste stap in het innovatieproces, onderbelicht is (Cordero, 1990; Adams et al., 2006; Crossan en Apaydin 2010; Hultink et al., 2000). Dit terwijl het commercieel succes van een productinnovatie vooral wordt beïnvloed door de wijze waarop de productinnovatie wordt geïntroduceerd in de markt (Schilling, 2005).

Vaak is voor de commercialisatie van radicale productinnovaties business model innovatie (BMI) nodig (Teece, 2010). De belangrijkste barrière voor BMI wordt veroorzaakt door de spanning tussen het bestaande business model en het nieuwe business model, nodig voor de commercialisatie van de radicale productinnovatie (Chesbrough en Rosenbloom, 2002; Amit en Zott, 2012; Chesbrough, 2010). Deze spanning is het gevolg van het feit dat bij verandering van het business model vaak ook de kernwaarden van de organisatie ter discussie worden gesteld. Dit maakt de commercialisering van radicale productinnovaties, voor bestaande multinationals, wellicht zo weerbarstig.

In navolging van Teece (2010) en Foss en Saebi (2017: 214) wordt business model innovatie (BMI) binnen deze thesis gedefinieerd als: bewust ontworpen, nieuwe, significante wijzigingen in de belangrijkste onderdelen in het business model van de onderneming bestaande uit de waarde propositie, klantbenadering, middelen, kernprocessen en winstmechanisme, resulterend in een business model nieuw voor de bedrijfstak. Daarmee gaat BMI over het veranderen van één onderdeel (modulaire verandering) dan wel het veranderen van de onderlinge samenhang van nieuwe en bestaande onderdelen (architecturale verandering) binnen het bestaande business model (BM).

Binnen de wetenschappelijk literatuur is er tot op heden weinig aandacht voor BMI binnen multinationals maar richt onderzoek zich vooral op startups (Foss en Caebi, 2017). Tevens is er meer aandacht voor de beschrijving van de verschillende vormen van BMI als uitkomst dan dat er aandacht is voor het proces van organisatorische aanpassing, verandering en herontwerp, nodig voor de ontwikkeling van een nieuw BM binnen een bestaande onderneming (Foss en Caebi, 2017; Van de Ven, 2017: 42)

Centrale vraag is deze masterscriptie is derhalve: **Hoe kan een multinational haar business model innoveren voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie?**

Middels een longitudinale case studie is onderzocht hoe het commercialisatieproces van een, voor de bedrijfstak, radicale productinnovatie (The SUB) binnen een multinational (Heineken N.V.) verloopt. Op basis hiervan is nieuw inzicht verkregen in het BMI-proces binnen multinationals.

De case studie van de SUB gaat over de commercialisatie van een radicale productinnovatie. Voor een succesvolle herintroductie in de markt bleek het nodig om, middels het opzetten van een interne corporate venture, te werken aan de ontwikkeling van een geheel nieuw business model gebaseerd op eCommerce. Het SUB-project kan worden gezien als katalysator voor het ontwikkelen van een nieuw business model gebaseerd op eCommerce, met als doel bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe kerncapaciteiten zodat Heineken N.V. haar concurrentievoordeel in de toekomst kan behouden en/of verder uitbreiden, ook als spelers van buiten de bedrijfstak de food en beverage markt binnendringen.



Uit de case studie blijkt dat de keuze voor een modulaire of architectonische aanpassing van het bestaande BM afhankelijk is van de aard van de productinnovatie in relatie tot de kerncapaciteiten die de multinational reeds bezit en die tot doel hebben de waarde proposities van de onderneming succesvol te maken.

Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie, volstaat een modulaire aanpassing van het bestaande business model (Focust BMI) indien de waarde propositie van de radicale productinnovatie aansluit bij de bestaande waarde propositie van de onderneming. BMI ontstaat dan door een proces van integratie van nieuwe elementen binnen het bestaande BM. Focust BMI kan het beste plaatsvinden binnen innovatie-initiatieven vanuit dochterondernemingen daar zij vaak een hoge mate van marktgericht ondernemerschap vereisen (klant- en marktinzicht onontbeerlijk) om de radicale productinnovatie succesvol te introduceren in de markt.

Tevens kan worden geconcludeerd dat Complex BMI noodzakelijk is indien de radicale productinnovatie niet aansluit bij de bestaande waarde propositie van de multinational.

Het innovatieproces bestaat dan uit een BMI-proces waarbij er zowel wijziging optreden in de klantpropositie als in de wijze waarop deze klanten benaderd worden en door wie (marktgerichte wijziging) als wel welke resources daarvoor nodig zijn (organisatorische wijziging) en hoe hiermee waarde wordt gecreëerd. Dit kan leiden tot weerstand binnen de bestaande organisatie.

Op basis van de case studie wordt gesteld dat het centrale hoofdkantoor (CHQ), als speciale hub binnen netwerk van de multinational, de interne weerstand kan mitigeren door het nemen van de regisseursrol in BMI. CHQ kan de ontwikkeling van Complex BMI middels een vijf stappenplan vormgeven: think big, start small, try and learn, kill or scale fast en re-apply. Teneinde dit stappenplan mogelijk te maken is intern corporate ondernemerschap een randvoorwaarde. Het onderbrengen van het BMI-initiatief binnen een corporate venture, onder regie van CHQ, zorgt ervoor dat het benodigde interne corporatie ondernemerschap voldoende ruimte krijgt.

Binnen de wetenschappelijk literatuur is geen voorbeeld van een innovatie-initiatief, door dochterondernemingen, dat op de beide dimensies tot verstoring leidt. Complex BMI kan worden gezien als een Global-for-Local Hybrid innovatie-initiatief. Global-for-Local Hybrid innovatie-initiatieven kunnen, in aanvulling op de typologie door Birkenshaw (1997), worden gedefinieerd als: een proactieve en opzettelijk streven naar een nieuwe zakelijke kans, door een hub binnen het netwerk van de multinational, ondernomen om bij te dragen aan de toekomstige strategische ontwikkeling van de organisatie en haar dochterondernemingen. Hiermee wordt, op basis van dit onderzoek, tevens een aanvulling gedaan op het model van Schmid et al. (2014).

Binnen decentrale multinationals, die georganiseerd zijn op basis van het netwerkperspectief, moet de rol van het CHQ derhalve weer meer leidend in plaats van ondersteunend zijn: alleen CHQ kan innovatie-initiatieven uitvoeren die zowel destructief zijn voor de structuur van de organisatie als voor de marktverhoudingen binnen de bedrijfstak. Deze gewijzigde rol van CHQ sluit aan bij de trend zoals gesignaleerd door (Ambos en Mueller-Stewens, 2017: 13): “we are also seeing another trend towards increased centralisation and, as a result, a more powerful central HQ”.

Tevens kan CHQ ervoor zorgen dat hierbij opgebouwde capaciteiten in de toekomst bijdragen aan versterking concurrentiekracht van de gehele organisatie. Dit sluit aan bij de bevindingen van Ciabuschi et al. (2011b) met betrekking tot de toegevoegde waarde van CHQ op de innovatiekracht van dochterondernemingen, waarmee het netwerkperspectief eerder al werd uitgedaagd.

Hiermee lijkt het antwoord op de onderzoeksvraag tweeledig en afhankelijk van in hoeverre de radicale productinnovatie nog aansluit bij de bestaande waarde propositie van de multinational.

Dit geeft direct aan waarom BMI binnen multinationals zo weerbarstig is: BMI is een iteratief en evolutionair transformatieproces op twee niveaus: er is verandering nodig op het niveau van de onderneming en er is verandering nodig op het niveau van het business model. BMI raakt daarmee de kernwaarden én het organisatorisch ontwerp van de organisatie, en daagt deze uit.

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Multinationals in traditionele bedrijfstakken zoals levensmiddelen, banken, auto-industrie, worden in toenemende mate bedreigd door nieuwe spelers van buiten de industrie. Dit blijkt ook weer uit de recente overname van supermarktketen Whole Foods door Amazon.com. Ook binnen deze bedrijfstak zullen grote veranderingen gaan plaatsvinden daar Amazon.com eerder voor ontwrichting heeft gezorgd van andere Retail branches, zoals ook blijkt uit de 'death by Amazon-index'<sup>1</sup>. Andere recente voorbeelden zijn te vinden in de automobiellandustrie die wordt aangevallen door Google (zelfrijdende auto) en Tesla (elektrische auto). Of de kledingbranche door spelers als Zalando, de hotelmarkt door AirBnB, en de luchtvaartindustrie (EasyJet). Wat al deze voorbeelden gemeen hebben is dat nieuwe spelers door middel van productinnovaties en nieuwe business modellen de macht van bestaande spelers aantasten. De les van de afgelopen jaren is dat geen enkele traditionele bedrijfstak hieraan lijkt te kunnen ontkomen. Dit dwingt grote gevestigde bedrijven en multinationals om anders te kijken naar hun eigen industrie en dat zij zichzelf wellicht moeten transformeren naar een nieuw bedrijfsmodel.

In de jaren 1990 en begin 2000 is, door de digitalisering van onze samenleving, het economisch landschap veranderd. Vanaf die tijd ligt de focus op hightech bedrijven en de nieuwe mogelijkheden van internet. Bedrijven zoals Google, Facebook en Amazon groeiden in recordtijd en behoren beide nu tot de grootste bedrijven ter wereld, gemeten in beurswaarde.

eCommerce maakte het ook voor andere start-ups mogelijk om binnen korte tijd een stevige klantbasis op te bouwen. Start-ups blijken innovatief en wendbaar en vaak in staat tot disruptieve innovaties. Eric Ries, start-up ondernemer en schrijver van het bekende boek *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (2011), voorspelde al dat de volgende generaties van innovaties steeds meer plaats zouden vinden binnen conventionele industrieën zoals: appartement delen, zelfsturende auto's, winkelbedrijven en gezondheidszorg. Volgens Anthony (2012) gaan wij een nieuw tijdperk van innovatie tegemoet, waarbij grote bedrijven 'middelen, omvang, en groeiende flexibiliteit' gebruiken om oplossingen voor mondiale uitdagingen te ontwikkelen op een manier die weinig anderen kunnen. Ondernemende medewerkers werken daarbij als katalysator. Dit is een hoopgevende boodschap: multinationals gaan hun kennis en kunde aanwenden om de wereld te verbeteren op basis van initiatieven vanuit hun interne organisatie, en versterken daarmee ook nog hun eigen concurrentiepositie door gehoor te geven aan input vanuit zowel de externe als interne omgeving.

Eric Ries onderschrijft dit: "There's an opportunity to do innovation in big companies. "But very few big companies have done this really well. Amazon is one of them. Amazon has figured out how to combine the entrepreneurial culture of a small company with the financial resources of a large one. And that allows it to tackle problems most other companies can't."

Bedrijven ontwikkelen zich op basis van hun vermogen tot het creëren van nieuwe kennis door te leren van experimenten en het repliceren van deze kennis, teneinde hun concurrentiepositie te versterken en hun markt uit te breiden. Volgens Kogut en Zander (1993) onderscheidt de multinational zich van andere bedrijven omdat zij in staat is deze kennisoverdracht efficiënter te organiseren.

Dit roept de vraag op: Als multinationals zo'n potentie hebben voor het creëren en delen van kennis waarom blijkt radicale innovatie binnen een multinational, in de praktijk, zo moeilijk? En dat dit moeilijk is bewijst de vliegtuigbranche waar gevestigde bedrijven, zoals AirFrance KLM, nog altijd geen echt antwoord hebben op prijsvechters als EasyJet en Ryanair.

---

<sup>1</sup> <https://www.fintessa.nl/actueel/beursberichten/death-by-amazon-index.html> gepubliceerd op 20 juni 2017.

## 1.2. Probleemstelling

Gezien de snel veranderde omgeving (globalisering, digitalisering, toegenomen belang van de kennis economie en toegenomen macht van consument) waarin multinationals moeten overleven maakt het ook voor gevestigde multinationals binnen de bestaande industrieën belangrijk om, naast incrementele innovaties, te investeren in de ontwikkeling van meer radicale innovaties. Innovatie staat daarom weer hoog op de prioriteitenlijstjes van menig CEO. Veel aandacht gaat daarbij uit naar het ontwikkelen van nieuwe producten (NPD), zoals idee-generatie, idee-ontwikkeling en idee-implementatie. Ook is er toenemende aandacht voor portfolio-management, stage-gate modellen en horizonplanning. En wordt middels samenwerking met start-ups, en zowel interne als externe crowdsourcing gezocht naar nieuwe ideeën en oplossingen om innovatieratio van het bedrijf te verhogen.

Een recente studie met betrekking tot Consumer Packaged Goods<sup>2</sup> toont aan dat op dit moment 90% van het innovatiebudget binnen grote bedrijven wordt besteed aan productinnovatie. Ondanks al deze inspanningen faalt 50% van alle innovaties (Chiesa en Frattini, 2011), en deze trend is constant over de laatste 20 jaar (Cierpicki et al., 2000).

Commercieel succes van een productinnovatie wordt in belangrijke mate beïnvloed door de juiste commercialisatie, de wijze waarop de innovatie wordt geïntroduceerd in de markt (Schilling, 2005). Er is een duidelijke correlatie tussen minder succesvol zijn van een productinnovatie en de keuze van een verkeerde of onjuiste introductie strategie, ondanks dat het een superieure en baanbrekende nieuwe ontwikkeling is ten opzichte van bestaande proposities (Hartley, 2005). Een bekend voorbeeld is de Betamax van Philips die van de markt werd gedrukt door de technisch inferieure VHS van Sony, die daarna de markt domineerde. De juiste commercialisatie voor innovaties is zelfs nog essentiëler wanneer deze innovatie ook nieuw is voor de industrie, daar consumenten en bedrijven moeilijk kunnen inschatten of ze deze producten wel moeten aanschaffen daar er geen vergelijkbaar product op de markt is (Alexander et al., 2008). Op basis van wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat radicale innovaties eerder mislukken dan incrementele innovaties voornamelijk doordat de introductie, marketing en verkoop tekortschiet (Chiesa en Frattini, 2011). Mogelijke oorzaak is het gebrek aan belangstelling voor de commercialisatie van innovaties als laatste stap in het innovatieproces, bij zowel de praktijk als binnen de wetenschap (Adams et al., 2006).

Volgens Teece (2010) is business model innovatie vaak nodig om waarde creatie uit technische productinnovatie voor de organisatie mogelijk te maken. Hoe radicaler de productinnovatie, hoe groter de aanpassingen van het bestaande business model waarschijnlijk moeten zijn teneinde de productinnovatie ook tot een commercieel succes te maken. Gambardella and McGahan (2010: 263): “Business-model innovation occurs when a firm adopts a novel approach to commercializing its underlying assets.”

Foss en Caebi (2017) constateren dat wetenschappelijk onderzoek naar business model innovatie (BMI) zich toespitst binnen de context van start-ups met BMI als uitkomst. Minder aandacht is er voor het proces van BMI en de randvoorwaarden. Tevens merken zij op dat de aard van de organisatie waarschijnlijk van invloed is op de mate waarin een organisatie in staat is haar business model te innoveren en dat BMI binnen gevestigde bedrijven wellicht daarom andere randvoorwaarden kent, maar dat nader onderzoek ontbreekt.

Van de Ven (2017: 42) constateert: “We know relatively little about the innovation process in different organizational settings. To better understand the obstacles encountered and ways to manoeuvre through them, we need more longitudinal process studies of how the innovation journey unfolds from concept to development and implementation. Process studies are fundamental to our understanding of

---

<sup>2</sup> Consumer packaged goods (CPG) are a type of goods consumed every day by the average consumer. While CPGs represent a market that will always have consumers, it is highly competitive due to high market saturation and low consumer switching costs.  
<http://www.investopedia.com/terms/c/cpg.asp#ixzz4nvYBqndK>

the dynamics of organizational life and to the development and testing of process theories not only of innovation, but also organizational adaptation, change, and redesign”.

Bovenstaande is aanleiding om onderzoek te doen naar productinnovaties binnen een grote multinational in een traditionele bedrijfstak teneinde van binnenuit te onderzoeken hoe de commercialisatie van een radicale innovatie binnen een dergelijke multinational tot stand komt. En in hoeverre de toenemende digitalisering en de opkomst van eCommerce hierbij een rol speelt. Die mogelijkheid werd geboden binnen Heineken Global Commerce Innovation (GCI).

Heineken N.V. is een goed voorbeeld van een multinational<sup>3</sup> binnen een gevestigde bedrijfstak, de internationale Food and Beverage-industrie, welke nog aan de vooravond staat van de digitale transitiecurve. De laatste jaren is er een toenemende focus op productinnovatie. Dit is ook zichtbaar in de mate waarin productinnovatie impact heeft op de omzet, deze is gestegen van 2% in 2010 naar 11% in 2016. Maar in de praktijk blijken radicale productinnovatie projecten weerbarstig. Zo bleek de introductie van de Heineken SUB, een radicale, technische, productinnovatie uit 2013, onvoldoende succesvol. In plaats van het SUB-project te beëindigen wordt de doorstart van het SUB-project gebruikt om meer radicale ideeën over innovatiemogelijkheden en het ontwrichten van de eigen value chain te testen.

Het SUB-project kan worden gezien als katalysator voor het ontwikkelen van een nieuw business model gebaseerd op eCommerce, met als doel tevens bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe kerncapaciteiten waarmee Heineken N.V. haar concurrentievoordeel in de toekomst kan behouden en/of verder uitbreiden.

Met behulp van een longitudinale case studie wordt onderzocht wanneer voor de commercialisatie van een, voor de bedrijfstak, radicale productinnovatie ook een verandering van het business model nodig is. Tevens wordt onderzocht binnen welk organisatieonderdeel dit proces van business model innovatie het beste kan worden geïnitieerd en hoe dit transformatieproces vorm gegeven kan worden.

Radicale innovatie en disruptie zijn modewoorden, en daarmee containerbegrippen, geworden. Voor deze thesis wordt daarom aansluiting gezocht bij de oorspronkelijke definitie van Schumpeter (1934) die radicale innovatie koppelt aan verandering, ondernemerschap, ‘creative destruction’ (originaliteit en teniet doen van het bestaande) en marktverstoring. Daarmee is een radicale innovatie per definitie niet alleen nieuw voor het bedrijf maar ook voor de bedrijfstak.

In deze thesis staat de volgende vraagstelling centraal:

**Hoe kan een multinational haar business model innoveren voor de commercialisatie van radicale productinnovaties?**

---

<sup>3</sup> Heineken N.V. is een 150 jaar oud beursgenoteerd familiebedrijf met een omzet van € 21.1 m mld. afkomstig uit 170 landen, met 73.500 medewerkers verspreid over ruim 70 landen, en een portfolio van 250 merken, en geproduceerd in 170 brouwerijen wereldwijd. Met een jaarlijks biervolume van 200 mhl is het de tweede bierbrouwer ter wereld, na AB-INBEV / SAB Miller, en marktleider in Europa.

### 1.3. Opbouw scriptie

Deze scriptie bestaat uit twee delen.

Deel 1: Na dit inleidende hoofdstuk 1 waarin de centrale onderzoeksvraag is toegelicht, volgt in hoofdstuk 2 een uitgebreidere beschrijving van de relevante literatuur. Op basis hiervan worden aan het eind van hoofdstuk 2 een viertal deelvragen gesteld voor verder onderzoek, ten beantwoording van de hoofdvraag. In hoofdstuk 3 wordt de methodologische onderbouwing voor het onderzoek gepresenteerd.

In hoofdstuk 4 wordt de case studie van de SUB en de relevantie hiervan voor beantwoording de van de onderzoeksvraag en de vier deelvragen kort toegelicht.

Hoofdstuk 5 bestaat uit beantwoording van de deelvragen in relatie tot de uitkomsten van het empirisch onderzoek (zie deel 2) en worden de deelvragen beantwoord middels de formulering van één of meerdere proposities. In hoofdstuk 6 wordt als conclusie de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Tot slot, wordt in hoofdstuk 7 op basis van de discussie tevens de theoretische bijdragen, management implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

Deel 2: In dit deel worden de uitkomsten van het empirisch onderzoek naar radicale product innovatie binnen Heineken N.V., en de commercialisering van de SUB in het bijzonder, besproken. Na een algemene introductie van Heineken N.V. in hoofdstuk 1 volgt in hoofdstuk 2 een beschrijving van recente innovaties binnen Heineken N.V. en hoe nieuwe maatschappelijke trends van invloed zijn op de innovatierichting. In hoofdstuk 3 wordt het evolutieproces van de SUB beschreven van "game changing innovation" naar "key enabler" om nieuwe kennis en kunde te vergaren en te ontwikkelen die van belang zijn voor het behalen van toekomstig concurrentievoordeel. Het laatste hoofdstuk eindigt met aanpassing van de strategie en een korte vooruitblik hoe deze nieuwe kennis en kunde wordt ingezet bij nieuwe innovatieprojecten.

## Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

### **Hoe kan een multinational haar business model innoveren voor de commercialisatie van radicale productinnovaties?**

Teneinde een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van deze thesis is het belangrijk dat de verschillende onderdelen, die betrekking hebben op de beantwoording van deze vraag, en de onderliggende begrippen en uitgangspunten voldoende helder zijn.

Daarom begint dit hoofdstuk met een wetenschappelijke verkenning van innovatie als proces en als uitkomst. In paragraaf 2 wordt het begrip business model innovatie toegelicht daar voor een succesvolle introductie van een radicale productinnovatie vernieuwing van het business model noodzakelijk lijkt. Tevens wordt toegelicht waarom business model innovatie binnen bestaande bedrijven weerbarstig kan zijn. In paragraaf 3 ligt de focus op innovatie binnen multinationals. Daarbij aandacht voor de invloed van de organisatiestructuur op het ontstaansproces en de aard van innovaties en de rolverdeling tussen de dochterondernemingen en het centrale hoofdkantoor van de multinational. Tevens wordt toegelicht waarom innovatie binnen bestaande multinationals weerbarstig kan zijn en hoe een corporate venture deze barrières zou kunnen mitigeren. In paragraaf 4 wordt tenslotte de bevindingen uit de eerdere paragrafen samengevoegd op basis waarvan de vervolgvragen voor verder onderzoek worden opgesteld.

### 2.1. Innovatie, gezien als uitkomst en als proces

De afgelopen jaren is er binnen de wetenschap veel aandacht voor innovatie, daar innovatie wordt gezien als de basis voor een concurrerende economie (Schumpeter, 1942) en als belangrijkste bron van concurrentievoordeel in een steeds meer veranderende omgeving (Tushman en O'Reilly, 1996). Bedrijven versterken hun concurrentievoordeel door het ontwikkelen van hun vermogen om nieuwe kennis te creëren en om deze kennis te repliceren. Doordat multinationals effectiever in staat zijn tot het begrijpen van kennis en het uitvoeren van kennisoverdracht zijn zij in het voordeel ten opzichte van andere bedrijven (Kogut & Zander, 1993). Dit benadrukt de rol van innovatie als de belangrijkste bron van concurrentievoordeel voor multinationale ondernemingen en voor een evolutionaire visie op de ontwikkeling van multinationals. Ook Mahdi (2002) betoogt dat het verschil tussen bedrijven binnen dezelfde bedrijfstak wordt veroorzaakt door de pad-afhankelijk en iteratieve aard van het innovatie proces, en ziet daarmee de ontwikkeling van bedrijven ook als een evolutionair proces.

Crossan en Apaydin (2010) benaderen innovatie op basis van twee dimensies: als proces en als uitkomst. Zij hanteren een brede definitie: "Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems." (Crossan en Apaydin, 2010: 1155).

Deze definitie gaat derhalve uit van een holistische en evolutionaire kijk op innovatie waarbij aandacht is voor interne en externe selectiedruk, het creatieve proces van exploratie en exploitatie en benadrukt het uiteindelijk gewenste resultaat van de innovatie-inspanning. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de aard van de innovatie zolang de innovatie maar nieuw is voor het te onderzoeken object.

#### 2.1.1. Innovatie als uitkomst

Gebaseerd op een meta-analyse van de innovatieliteratuur die voldoet aan hun brede definitie ontwikkelden Crossan en Apaydin (2010) een multidimensionaal raamwerk voor innovatie binnen bedrijven. Binnen dit model kent innovatie als uitkomst een viertal verschillende dimensies: type,

magnitude, referent en vorm. In deze paragraaf worden deze verschillende dimensies verder toegelicht.

'Type': Innovaties die gericht zijn op administratieve processen, de organisatie structuur en het personeelsbeleid, veelal geïnitieerd door het bedrijfsmanagement en indirect gerelateerd aan de basis werkzaamheden van een bedrijf, worden veelal aangeduid als administratieve innovaties. Dit in tegenstelling tot technische innovatie die gericht zijn op product, productieprocessen en technische mogelijkheden die direct zijn gerelateerd aan de basis werkzaamheden van het bedrijf.

'Referent': Belangrijk daarbij is na te gaan voor wie de innovatie nieuw of vernieuwend is. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen 'nieuw voor de organisatie', 'nieuw voor de markt/bedrijfstak' of 'nieuw voor de wereld'.

'Magnitude': Een belangrijk onderscheid wordt gemaakt tussen incrementele dan wel radicale innovatie. Incrementele innovaties komen voort uit bestaande producten, diensten of processen. Radicale innovatie daarentegen wijkt af van het bestaande, en is daarmee volledig nieuw voor de wereld, bedrijfstak of voor de onderneming. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen:

1. Ontwrichtende (disruptieve) innovatie: radicale innovaties die de markt verstoren op basis van een nieuw product, gebaseerd op lage kosten, met kenmerken die ondermaats presenteren op de kenmerken die mainstream klanten in traditionele markten waarderen (afweging op kosten), maar met hoge verbeteringspotentieel op deze kenmerken, de zogenoemde extendable core (Wessel en Christensen, 2012). Binnen de wetenschap is de definitie voor disruptieve innovaties dus zeer specifiek en gericht op prijsvoordeel.
2. Duurzame innovatie: radicale innovatie die niet verstoren maar eerder gebaseerd zijn op betere prestaties van de belangrijkste kenmerken in de markt. Deze term wordt in de recente literatuur ook gebruikt voor innovaties met oog voor planet, people en profit en in relatie tot de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

Vaak wordt hierbij ook het onderscheid gemaakt tussen exploitatie (bron van incrementele innovaties) en exploratie (bron van radicale innovaties). Tushman en O'Reilly (1996) benadrukken dat het voor bedrijven belangrijk is om beide vormen van innovatie toe te passen, belang van ambidexteriteit, maar constateren ook dat bedrijven moeite hebben met een goede afstemming tussen exploitatie en exploratie.

De definitie van radicale innovaties is in overeenstemming met de definitie van Schumpeter (1934): innovatie (nieuwe combinatie van kapitaal en arbeid) op basis van nieuwe kennis en informatie, waarmee een kans wordt gecreëerd (vereist creativiteit) en brengt economie uit balans en verstoort de markt (creatieve destructie). Radicale innovaties zijn daarmee per definitie nieuw voor de bedrijfstak. In deze thesis wordt daarom ook de term destructieve innovatie gebruikt. Destructieve innovatie wordt gedefinieerd als een radicale innovatie die de bedrijfstak verstoort op basis van een nieuw product, service en/of business model maar waarbij prijs en lage kosten niet de drivers zijn. Dit laatste onderscheidt de destructieve innovatie van een ontwrichtende (disruptieve) innovatie.

'Vorm': Daarnaast wordt er binnen de wetenschap veelal onderscheid gemaakt tussen procesinnovatie en product/service innovatie. Product/service innovatie heeft betrekking op verandering van het product of service die de organisatie levert aan haar klanten. Proces innovatie heeft betrekking op verandering in de wijze waarop het product wordt gemaakt of de dienst wordt geleverd, en is een innovatie binnen de onderneming.

Met de komst van eCommerce is er binnen de wetenschap ook aandacht ontstaan voor het business model teneinde zicht te krijgen op de value drivers voor eCommerce (Amit en Zott, 2001). Hiermee ontstond een derde vorm van innovatie. Business model innovatie heeft betrekking op de wijze waarop het bedrijf waarde creëert en levert aan haar klanten en hoe de onderneming zich deze waarde toegeëigend heeft.

Naast de vier dimensies van innovatie als uitkomst zoals Crossan en Apaydin in hun model hebben geïdentificeerd worden in de wetenschappelijke literatuur ook nog andere indelingen gemaakt.

- Birkinshaw (1997) maakt onderscheid tussen 1. organisatiegerichte innovatie-initiatieven (proces en/of administratief, veelal met de onderneming als referent) en 2. marktgerichte innovatie-initiatieven (product en/of technisch, veelal met de markt, bedrijfstak of zelfs wereld als referent).
- Candi, Ende, Gemser (2015) maken voor marktgerichte innovaties nog een verder onderscheid tussen 'utilitarian' en 'hedonic' radicalness. Utilitarian radicalness verwijst naar de mate waarin een innovatie nieuw is in termen van technologie en functionaliteit terwijl hedonic radicalness verwijst naar de mate waarin een innovatie nieuw is in termen van zintuiglijke, emotionele of symbolische aspecten (levert nieuwe betekenis voor de gebruikers).

Uit bovenstaande blijkt dat de categorieën waaruit de innovatie als uitkomst kan worden gedefinieerd vaak onderling verbonden zijn.

### 2.1.2. Innovatie als proces

Innovatie wordt binnen ondernemingen, zowel door managers als door wetenschappers, veelal gezien als een proces met afzonderlijke processtappen. Nelson (1991) definieert innovatie als een proces in stappen waarmee een onderneming, voor de onderneming nieuwe, producten en productieprocessen ontwikkelt, en het in de praktijk brengen van deze nieuwe producten en productieprocessen. Deze innovatieprocessen binnen een onderneming bevatten naast de ontwikkeling, ook de overdracht en borging van innovaties tussen dochterondernemingen.

Adams et al. (2006: 21) merken op dat dit proces denken heeft geleid tot de afwezigheid van een holistisch kader dat alle activiteiten omvat die nodig zijn om ideeën om te zetten in bruikbare en verhandelbare producten. Zij ontwikkelden daarom een raamwerk voor het innovatiemanagementproces dat bestaat uit zeven categorieën: input management, kennis management, innovatiestrategie, organisatiecultuur en structuur, portfolio management, projectmanagement en commercialisering.

Onder commercialisering wordt een succesvolle marktintroductie van een productinnovatie verstaan. Het raamwerk van het innovatiemanagementproces, zoals ontwikkeld door Adams et al. (2006), is grotendeels integraal geïntegreerd in het multidimensionaal raamwerk voor innovatie binnen bedrijven, zoals ontwikkeld door Crossan en Apaydin (2010).

Crossan en Apaydin (2010: 1165) zien commercialisatie als een inherent onderdeel van het innovatieproces. Zij merken op dat "A major, often unrecognized, gap exists between adoption (decision to implement or use) of innovation and actual implementation."

Adams et al. (2006: 38) concluderen dat, van de zeven door hen onderscheiden processtappen, de uiteindelijke commercialisering binnen innovatiemanagement het minst ontwikkeld leek: "We believe that this area of innovation is in urgent need of further development, from both theory and measurement viewpoints". Hultink et al. (2000) merken ook op dat er naar de commercialisering van innovaties minder wetenschappelijk onderzoek is gedaan, althans in de innovatie literatuur, omdat het lanceren van een innovatie in de markt als losstaand onderdeel van innovatie lijkt te worden gezien. Cordero (1990) komt op basis van empirische studies tot de conclusie dat veel bedrijven zich meer lijken te richten op het meten van innovatie inputs en outputs met betrekking tot kosten, snelheid en het aantal nieuwe producten, en het tussenliggende proces negeren.



Adams et al. (2006: 28) delen deze conclusie. Volgens hen wordt er meer aandacht besteed aan maatregelen op het gebied van R&D en NPD om innovatie te bevorderen in plaats van aandacht te besteden aan andere vormen van innovatie (zoals bedrijfsmodel) en de zachtere inputs van vaardigheden en kennis.

Volgens Crossan en Apaydin (2010: 1169) zijn de beide dimensies van innovatie niet even belangrijk maar leggen zij de nadruk op innovatie als een uitkomst daar het uiteindelijke resultaat van het innovatieproces telt. "Thus the role of innovation as an outcome is both necessary and sufficient for a successful exploitation of an idea, whereas that of innovation as a process is only necessary but not sufficient. This is why innovation as an outcome is usually the key dependent variable in empirical studies related to innovation." (p 1169).

Innovatie gaat echter over vernieuwing en verandering derhalve zou de aandacht meer moeten uitgaan naar het verloop van het proces in de tijd.

### 2.1.3. Conclusie

Radicale productinnovatie is de uitkomst van een innovatieproces dat bestaat uit meerdere stappen. Een radicale innovatie verstoort de bedrijfstak op basis van een nieuw product, service en/of business model maar waarbij prijs en lage kosten niet de drivers zijn, en is daarmee destructief. In het model van Crossan en Apaydin (2010) wordt het business model innovatie derhalve gezien als de uitkomst van een innovatieproces.

Het gebrek aan belangstelling voor de commercialisatie van (radicale) productinnovaties als laatste stap in het innovatieproces, bij zowel de praktijk als binnen de wetenschap, is opvallend. Zonder het succesvol afronden van deze laatste stap zal de geleverde innovatie-inspanning uiteindelijk niet bijdragen aan het verwachte commerciële resultaat (omzet, winst, reputatie) en het verstevigen en verder uitbouwen van de concurrentiepositie van de onderneming.

## 2.2. Business Model Innovatie voor de commercialisering van radicale productinnovaties

Volgens Teece (2010) is business model innovatie vaak nodig om waarde creatie uit technische productinnovatie voor de organisatie mogelijk te maken. Hoe radicaler de innovatie voor het bedrijf en/of de markt, hoe groter de aanpassingen van het bestaande business model waarschijnlijk moeten zijn teneinde de innovatie ook tot een commercieel succes te maken.

Maar wat is Business Model Innovatie precies? En welke barrières bestaan er binnen multinationals met betrekking tot het mogelijk maken van Business Model Innovatie?

### 2.2.1. Business Model Innovatie

Een business model beschrijft de rationale hoe een organisatie waarde creëert, overdraagt en zich toe-eigent (Osterwalden en Pigneur, 2010). De essentie van een business model is dat het een conceptuele weergave is van de wijze waarop het management van de organisatie beoordeelt wat klanten willen, hoe deze klantbehoefte het beste kan worden ingevuld en hoe de organisatie daartoe moet worden ingericht, hoe de klant hiervoor betaalt en hoe daarmee winst wordt gegenereerd (Teece, 2010).

Osterwalder en Pigneur (2010) ontwikkelden het inmiddels bekende 'business model canvas', een raamwerk met negen onderdelen om een business model te beschrijven. Zij benadrukken dat binnen het business model deze onderdelen onderling zeer verbonden zijn. Juist het systeem van onderling verbonden en afhankelijke activiteiten bepalen hoe de organisatie "zaken doet" met haar klanten, partners en financiers (Amit en Zott, 2012: 42).

Amit en Zott (2012) definiëren een business model op basis van de inhoud, de structuur en de governance van het ontwerp, om waarde te creëren door de exploitatie van zakelijke kansen. Volgens hen kan een business model op drie manieren worden vernieuwd: 1) Nieuwe activiteiten toevoegen (content) 2) Door de activiteiten op nieuwe manieren aan elkaar te linken (structuur) 3) Door één of meer partijen die de activiteiten moeten uitvoeren te veranderen (governance).

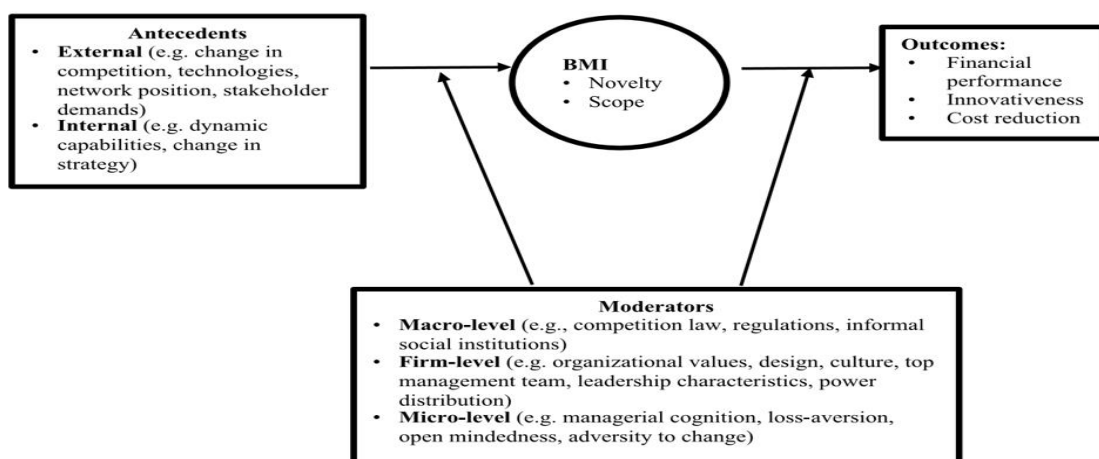
Hiermee kwam niet alleen aandacht voor het business model als uitkomst en de invloed van verschillende keuzes binnen het business model op de winstgevendheid van de onderneming. Maar ook als een mogelijkheid voor innovatie van het business model zelf teneinde de concurrentiekracht en winstgevendheid van de onderneming te verbeteren.

Het business model zelf kan een concurrentievoordeel zijn, indien het model voldoende gedifferentieerd en moeilijk te repliceren is, door de onderlinge relatie tussen de onderdelen. Amit en Zott (2012) zien nieuwigheid, lock-in, complementariteit en efficiëntie als belangrijke aspecten van business model innovatie. Volgens Johnson et al. (2008) moet een business model worden vernieuwd wanneer er een antwoord moet worden gegeven op een marktverandering.

Volgens Foss en Caebi (2017) representeert BMI een nieuwe en meer holistische vorm van organisatie innovatie. Op basis van een recente meta-analyse hebben Foss en Saebi (2017) een model opgesteld als leidraad voor verder onderzoek naar Business Model Innovatie (BMI). Zie figuur 1.

Zij constateren dat wetenschappelijk onderzoek naar BMI zich toespitst binnen de context van start-ups met BMI als uitkomst. Minder aandacht is er voor het proces van BMI en de randvoorwaarden. Tevens merken zij op dat de aard van de organisatie waarschijnlijk van invloed is op de mate waarin een organisatie in staat is haar BM te innoveren en dat BMI binnen gevestigde bedrijven wellicht daarom andere randvoorwaarden kent, maar dat nader onderzoek ontbreekt. Ook vragen zij aandacht voor de rol van (intern) ondernemerschap op BMI.

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag wordt in deze paragraaf daarom de definitie van BMI en de moderende factoren op bedrijfsniveau nader onderzocht en toegelicht.



Figuur 1: Model for Future Business Model Innovation Research by Foss en Saebi (2017)

### Business Model Innovatie: Novelty and scope

De meest gebruikte definitie voor Business Model is opgesteld door Teece (2010: 172): “design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms of a firm.” In navolging hiervan definiëren Foss en Saebi (2017: 214) Business Model Innovatie als: “designed, novel, nontrivial changes to the key elements of a firm’s business model and/or the architecture linking these elements.”

Zij benadrukken hiermee het belang van de onderlinge afhankelijkheid van de onderdelen van een BM en dat BMI gaat over het veranderen van één onderdeel (modulaire verandering) binnen dit geheel dan

wel het veranderen van de onderlinge samenhang van de bestaande delen (architecturale verandering). Met 'key elements' refereren zij aan de vier hoofdonderdelen van het BM: Waarde propositie, klantsegment, value chain organisatie en mechanismes om winst toe te eigenen. Foss en Saebi (2017) onderscheiden daarbij vier typen van BMI waarbij onderscheid wordt gemaakt naar de referent (innovatie nieuw voor het bedrijf of voor de bedrijfstak) en onderscheid tussen waar binnen het BM de innovatie plaatsvindt (scope: modulair of architecturaal).

Nieuw voor het bedrijf:

- Evolutionair BMI: natuurlijke incrementele veranderingen binnen afzonderlijke BM-componenten.
- Adaptief BMI: wanneer de introductie van een nieuw BM binnen de bedrijfstak, het voor een bedrijf noodzakelijk maakt om ook veranderingen in haar eigen BM aan te brengen. BM derhalve nieuw voor het bedrijf maar niet nieuw voor de bedrijfstak.

Nieuw voor de bedrijfstak:

(management actief betrokken bij BMI met als doel het leidende BM binnen de bedrijfstak uit te dagen)

- Focust BMI: veranderingen zijn beperkt tot modulaire verandering binnen het bestaande BM van de onderneming die daarmee ook vernieuwing aanbrengt binnen het gangbare BM van de bedrijfstak.
- Complex BMI heeft invloed op de BM in zijn geheel en de onderlinge samenhang en is nieuw voor de bedrijfstak. Foss en Saebi (2017) geven hierbij het voorbeeld van de traditionele 'brick-and-mortar companies' die hun BM verschuiven naar online platforms teneinde de matching van klanten en verkopers van goederen en diensten te vergemakkelijken (bijvoorbeeld in de deeleconomie).

BMI wordt binnen deze thesis, in navolging van Teece (2010) en Foss en Saebi (2017), gedefinieerd als: bewust ontworpen, nieuwe, significante wijzigingen in de belangrijkste onderdelen van het business model van de onderneming bestaande uit de waarde propositie, klantbenadering, middelen, kernprocessen en winstmechanisme, resulterend in een business model nieuw voor de bedrijfstak.

### **Antecedenten van Business Model Innovation**

#### **a. Externe Antecedenten**

Veranderingen in de externe omgeving, zoals de komst van nieuwe digitale technologieën en de invloed van informatie- en communicatietechnologieën en de opkomst van eCommerce, kunnen een trigger zijn om te komen tot verandering van het BM door BMI.

#### **b. Interne antecedenten**

De interne drivers van business model innovatie zijn vooral een aanpassing van de overall bedrijfsstrategie (Zott en Amit, 2008) en de dynamische capaciteiten van de onderneming. "Dynamische mogelijkheden staan centraal in het wereldwijde concurrentievermogen van bedrijven, en dit geldt met name voor meta-MNE's. Hun bestaan hangt af van 'asset orchestration', een kernfunctie in het dynamische capaciteitsraamwerk dat detecteren, vastloopt en transformeert in alle regio's waarin het bedrijf actief betrokken is." (Lessard et al., 2016: 222).

### **Moderating factoren voor Business Model Innovatie op bedrijfsniveau**

Voor de beantwoording van de hoofdvraag van deze thesis richt de aandacht zich op het niveau van de onderneming. Daarom zullen alleen de belangrijkste kenmerken van een organisatie op bedrijfsniveau, die invloed hebben op het proces van BMI, nader worden besproken. Zoals de invloed van organisatorische mogelijkheden en de rol van intern ondernemerschap en leerprocessen bij het tot stand brengen van BMI binnen een onderneming.

### De rol van leren

Innovatie maakt bestaande kennis vaak overbodig (Teece, 2010). Als voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie ook het bestaande bedrijfsmodel moet worden aangepast dan vergt dat binnen de organisatie een aanzienlijke leer-inspanning. De rol van experimenten en leren is herhaaldelijk benadrukt als bron van BMI (Doz & Kosonen, 2010; Sosna et al., 2010). BMI kan op basis hiervan worden gezien als een leerproces van idee, zoeken naar oplossingsrichtingen, experimenteren en de uiteindelijke transformatie naar een nieuw BM.

Sosna et al. (2010) passen de bestaande organisatorische leerliteratuur toe op het proces van BMI binnen een gevestigd bedrijf met meerdere organisatorische niveaus. Zij adviseren dubbel loup leren om de kern capaciteiten en dominante logica van het bedrijf te veranderen in de ontwikkelingsfase (exploratie) en meer single loop leren voor de uitrolfase (exploitatie) van het nieuwe bedrijfsmodel. Ze betogen dat alleen een ernstige crisis een sterke impuls kan geven aan business model innovatie om hindernissen te overwinnen. Volgens hen is deze crisis zelfs een noodzakelijke voorwaarde om zo de dominante logica en status quo van het bestaande business model design ter discussie te kunnen stellen.

### De rol van ondernemerschap

Ondernemerschap is onlosmakelijk verbonden met de ontwikkeling van een BM en derhalve ook met BMI. Wanneer een bedrijf start maakt de ondernemer keuzes, bewust of onbewust, met betrekking tot alle onderdelen van het business model. Binnen bestaande bedrijven vereisen veranderingen in de invulling van verschillende elementen uit het BM of verandering in hun onderlinge samenhang (de architectuur) ook beslissingen op basis van ondernemerscapaciteiten. Zoals eerder opgemerkt door Teece (2010) reflecteert het BM de wijze waarop het management verwacht wat klanten willen en hoe de organisatie daartoe moet worden ingericht teneinde deze klantbehoefte in te vullen, te leveren en hoe daarmee winst wordt gegenereerd. Het BM is daarmee een weerslag van de ondernemende visie van het bedrijf.

Volgens Burgelman (1983) is corporate ondernemerschap de basis voor de ontwikkeling van radicale innovatie-initiatieven die niet passen binnen de bestaande strategie van de onderneming.

### De rol van het organisatie ontwerp

Volgens Foss en Saebi (2017) wordt het structurele ontwerp van de organisatie vaak vergeten als modererende factor voor BMI en is er meer onderzoek nodig om de organisatorische ontwerpaspecten van BMI te begrijpen.

Foss en Saebi, (2017: 218) merken op dat een succesvolle implementatie van BMI mogelijk veranderingen in een wezenlijk deel van het organisatorisch ontwerp vereist, zoals de structurering, coördinatie en motivatie van het werk, evenals de vaststelling van de doelstellingen en de toewijzing van middelen. Hiermee kan het organisatorische ontwerp van het bedrijf kan dus gedeeltelijk endogeen zijn (van binnen uit ontstaan) richting BMI.

### De rol van organisatorische kerncapaciteiten

Het DNA van een organisatie kan gezien worden als onderdeel van de verwezenlijkte 'taken-for-granted' realiteit van de organisatie, gevormd door besluiten die in de loop van de tijd zijn gemaakt en gebeurtenissen in de bedrijfsgeschiedenis, ook wel kerncapaciteiten genoemd (Kimberly, 1987). Omdat kerncapaciteiten een verzameling kennissets zijn, worden ze verspreid en geconserveerd binnen de organisatie. Kerncapaciteiten zijn dus onderdeel van het evolutionaire proces binnen de organisatie en onderscheiden de organisatie daarmee op strategisch vlak. Teece, Pisano and Shuen (1990 p28 ) definiëren kerncapaciteiten dan ook als: "a set of differentiated skills, complementary assets, and routines that provide the basis for a firm's competitive capacities and sustainable advantage in a particular business".

Gebaseerd op de 'knowledge based view of the firm' onderscheidt Leonard-Barton (1992) vier dimensies van kerncapaciteiten gebaseerd op de relatie tussen NPD-initiatieven en mate van alignment met de traditionele kerncapaciteiten van het bedrijf (very high / very low). Alle vier dimensies van kerncapaciteiten reflecteren binnen de onderneming opgebouwd gedrag en overtuigingen, op basis van het succesvolle begin van de onderneming. Een belangrijk voordeel van kerncapaciteiten ligt in deze unieke 'long and proud heritage'. Omdat ze zijn geïnstitutionaliseerd zijn zij moeilijk te kopiëren en daarmee onderdeel van het concurrentie voordeel van de organisatie.

Doz en Kosonen (2010) benadrukken het belang van het bereiken van strategische behendigheid om de vernieuwing van BM te versnellen. Zij identificeren drie metacapaciteiten die de strategisch behendigheid van de onderneming ondersteunen: strategische gevoeligheid, eenheid van leiderschap en hulpbronnen.

Leonard-Barton (1992) concludeert dat voor alle innovatie een bepaalde mate van 'creative destruction' (Schumpeter, 1942) nodig is. De kerncapaciteiten evolueren in de tijd, en de overleving van de onderneming hangt af van de succesvolle beheersing van die evolutie. Er kan dus een conflict ontstaan tussen de behoefte aan innovatie en het behoud van kerncapaciteiten. Managers van strategische innovatieprojecten, met name binnen gevestigde ondernemingen, hebben daardoor te maken met een paradox: kerncapaciteiten verbeteren en verhinderen de ontwikkeling tegelijkertijd.

### 2.2.2. Barrières voor Business Model Innovatie

De kerncapaciteiten van de organisatie hinderen dus radicale veranderingen. Johnson et al. (2008) concluderen dat veel managers niet tijdig onderkennen wanneer hun eigen bedrijfsmodel moet worden aangepast en hoe. En dit terwijl veranderingen in de externe omgeving, hoe klein ook, de waarde van deze opgebouwde kerncapaciteiten, en de daarin besloten kennis, kan aantasten (Henderson en Clark, 1990).

De snel veranderde omgeving waarin multinationals moeten overleven maakt het echter van belang dat het eigen bedrijfsmodel bewust wordt verstoord of op zijn minst wordt uitgedaagd, vanuit de eigen organisatie.

Zowel Amit en Zott (2012) als Chesbrough (2010) constateren echter dat de belangrijkste belemmering voor vernieuwing van het bedrijfsmodel, of het op de markt brengen van een ontwrichtende innovatie, berust op de spanning tussen het reeds bestaande bedrijfsmodel en hetgeen nodig is voor de exploitatie van de opkomende, ontwrichtende technologie.

Chesbrough en Rosenbloom (2002) onderscheiden ook nog een cognitieve barrière die het experimenteren met nieuwe bedrijfsmodellen bemoeilijkt. Op basis van hun onderzoek naar de Xerox spin-offs betogen zij dat het succes van het bestaande bedrijfsmodel zelf een belemmering vormt, als gevolg van de daarop gebaseerde 'dominante logica' binnen bedrijven, waardoor kansen buiten het vertrouwde spectrum niet worden gesignaleerd. Dit is een gevolg van inertie. Met het veranderen van het bedrijfsmodel wordt feitelijk ook de kern van het bedrijf veranderd, dus weerstand en inertie ligt in de rede.

Chesbrough en Rosenbloom (2002) komen tot de conclusie dat vernieuwing van het bedrijfsmodel geen kwestie is van superieure vooruitzichten vanuit de directie, maar eerder tot stand komt op basis van significante 'trial and error', en daarbij nogal wat aanpassing ex post vereist.

Volgens Chesbrough (2010), is experimenteren en 'effectuation', te samen met goede leiderschap tijdens de verandering, nodig om de hindernissen/weerstand voor business model innovatie te overbruggen/mitigeren.

### 2.2.3. Conclusie

BMI wordt binnen deze thesis gedefinieerd als: Bewust ontworpen, nieuwe, significante wijzigingen in de belangrijkste onderdelen van het business model van de onderneming bestaande uit de waarde

propositie, klantbenadering, middelen, kernprocessen en winstmechanisme, resulterend in een business model nieuw voor de bedrijfstak.

Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie is business model innovatie (BMI) vaak noodzakelijk. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen een modulaire aanpassing (Focust) dan wel architectonische aanpassing (Complex) van het business model.

De belangrijkste barrière voor BMI binnen gevestigde bedrijven wordt veroorzaakt door spanning tussen het bestaande business model en het nieuw te ontwikkelen business model, nodig voor de commercialisatie van de radicale productinnovatie. De spanning is het gevolg van het feit dat bij verandering van het business model vaak ook de waarden en kerncapaciteiten van de organisatie ter discussie worden gesteld. De aard van de organisatie is dus van invloed op de mate waarin een organisatie in staat is haar BM te innoveren.

Onderzoek naar BMI richt zich vooral op start-ups waarbij er meer nadruk ligt op de uitkomst dan op het ontwikkelproces. In de volgende paragraaf wordt daarom de literatuur besproken die meer inzicht geeft in innovatieprocessen binnen een multinational.

## 2.3. Innovatie binnen de multinational

De multinational heeft de afgelopen decennia een gedaanteverwisseling ondergaan van een sterk hiërarchisch naar een meer decentrale en netwerk gedreven organisatievorm. Welke invloed heeft dit gehad op het innovatieproces?

### 2.3.1. De moderne multinational en innovatie-initiatieven door dochterondernemingen

De wetenschappelijke definitie van een multinational heeft in de loop van de tijd een verschuiving ondergaan (zie tabel 1). Binnen deze thesis wordt een multinational gedefinieerd als een onderneming die actief is in nagenoeg alle werelddelen met een organisatiestructuur waarbij er, naast een hoofdkantoor, ook vaak sprake is van regionale hoofdkantoren, en waarbij dochterondernemingen, door decentralisatie van bevoegdheden en resources, een hoge mate van zelfstandigheid hebben gekregen.

De traditionele visie dat de multinational haar innovaties en concurrentievoordeel in het land van herkomst ontwikkelt en dit voordeel in andere markten exploiteert (Vernon, 1966), lijkt in veel gevallen achterhaald. En hiermee ook het traditionele model van hoofdkantoor voor exploratie en dochterondernemingen voor exploitatie. Dochterondernemingen hebben steeds meer autonomie en ontwikkelen zich van salesorganisaties gericht op exploitatie naar volwaardige bedrijven met focus op zowel exploitatie als exploratie. Daarmee is ook het potentieel voor synergetische interactie tussen hoofdkantoor en buitenlandse vestigingen met hun verschillende institutionele context en mogelijkheden, groter en veel complexer geworden (Cantwell, 2009).

Teece et al. (1997)	Een bedrijf dat de strategie bepaalt en activiteiten beheert voor de ontwikkeling en het gebruik van inkomsten genererende activa in meer dan één land in het nastreven van winsten in de tijd.
Nohria en Goshal (1997)	Een netwerk van gedifferentieerde rollen en verantwoordelijkheden, waarbij de toegang tot interne en externe kennisnetwerken het mogelijk maakt haar concurrentiepositie continu te creëren en te vernieuwen.
Dunning en Lundan (2008)	Een gecoördineerd systeem van cross-border-waarde creërende activiteiten, waarvan sommige binnen de hiërarchie van het bedrijf worden uitgevoerd en waarvan sommige worden uitgevoerd door middel van informele sociale banden of gedragen door contractuele relaties.

Tabel 1: De multinational: wetenschappelijke definities.

De moderne multinational bestaat derhalve uit verschillende onafhankelijke bedrijven of een groot aantal bedrijfsonderdelen, veelal georganiseerd als een multi-divisie organisatie met M-vorm structuur waarbij de verschillende onderdelen rapporten aan een centraal hoofdkantoor (CHQ) om de onderneming te begeleiden, te beheersen en te coördineren (Ambos en Mueller-Stewens, 2017). Zij constateren tevens dat, op basis van het huidige ecosysteem, CHQ eerder als hub moet worden gezien binnen een multi-hub systeem van de multinational, waarbij dit systeem meer wordt gecoördineerd door specifieke processen dan door een specifieke structurele eenheid.

De toegenomen complexiteit van de intra-organisatorische coördinatie en de verschillende organisatie-sub-eenheden binnen de multinational, met hun eigen individuele doelstellingen, leiden tot intern conflicterende belangen. Tegengestelde belangen kunnen leiden tot een verstoring van de interne kennisuitwisseling en daarmee tot het niet optimaal ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden die kunnen leiden tot concurrentievoordeel in de toekomst. Terwijl de door Kogut en Zander (1993) op kennis gebaseerde organisatie-theorie juist uitgaat van multinationals als een sociale gemeenschap waarbij het overbrengen en gebruiken van, binnen een organisatie verankerde, 'tacit' kennis gebruikt wordt voor het versterken en uitbreiden van de eigen concurrentiepositie en daarmee bijdraagt aan de evolutionaire ontwikkeling van de organisatie in de tijd. Interne kennisoverdracht binnen organisatieonderdelen levert concurrerende voordelen (Gupta en Govindarajan, 2000) en bevordert innovatie (Van Wijk et al, 2008).

*Knowledge-based theory of the firm: "Firms are social communities that specialize in the creation and internal transfer of knowledge. The multinational corporation arises not out of the failure of markets for the buying and selling of knowledge, but out of its superior efficiency as an organizational vehicle by which to transfer this knowledge across borders. The notion of the firm as specializing in the transfer and recombination of knowledge is the foundation to an evolutionary theory of the multinational corporation. In this sense, the view is compatible with an evolutionary perspective on the growth of the firm. Firms compete on the basis of the superiority of their information and know-how, and their abilities to develop new knowledge by experiential learning. The limiting factor on their growth is not only the competitiveness of other firms and the demand of the market, but also the extent to which their advantage can be replicated more quickly by themselves than through imitation by competitors." Kogut and Zander (1993: 625 )*

Daarentegen leggen Andersson, Forsgren, en Holm (2002) de nadruk op de grote verscheidenheid van externe netwerken als toegevoegde waarde van de multinational. Uitgangspunt van deze netwerktheorie is dat multinationale dochterondernemingen sterk zijn ingebed in hun lokale zakelijke netwerken en de externe omgeving. Dit wordt gezien als belangrijkste bron van nieuwe kennis en inzichten. Dochter- ondernemingen worden daarmee de belangrijkste bron van innovaties. Door kennisdeling wordt de gehele organisatie gevoed en dragen innovatie-initiatieven vanuit dochters bij aan de versterking van het concurrentievoordeel van de multinational. Kennis en kunde zijn daarmee binnen de multinational niet gelijkmatig verspreid. De machtsverhouding tussen hoofdkantoor en de dochterondernemingen is hierdoor verschoven. Binnen de internationale business-literatuur is hiervoor steeds meer aandacht.

*"Entrepreneurship at the subsidiary level has the potential to enhance local responsiveness, worldwide learning and global integration, a much broader role than previously envisioned" (Birkinshaw, 1997: 208).*

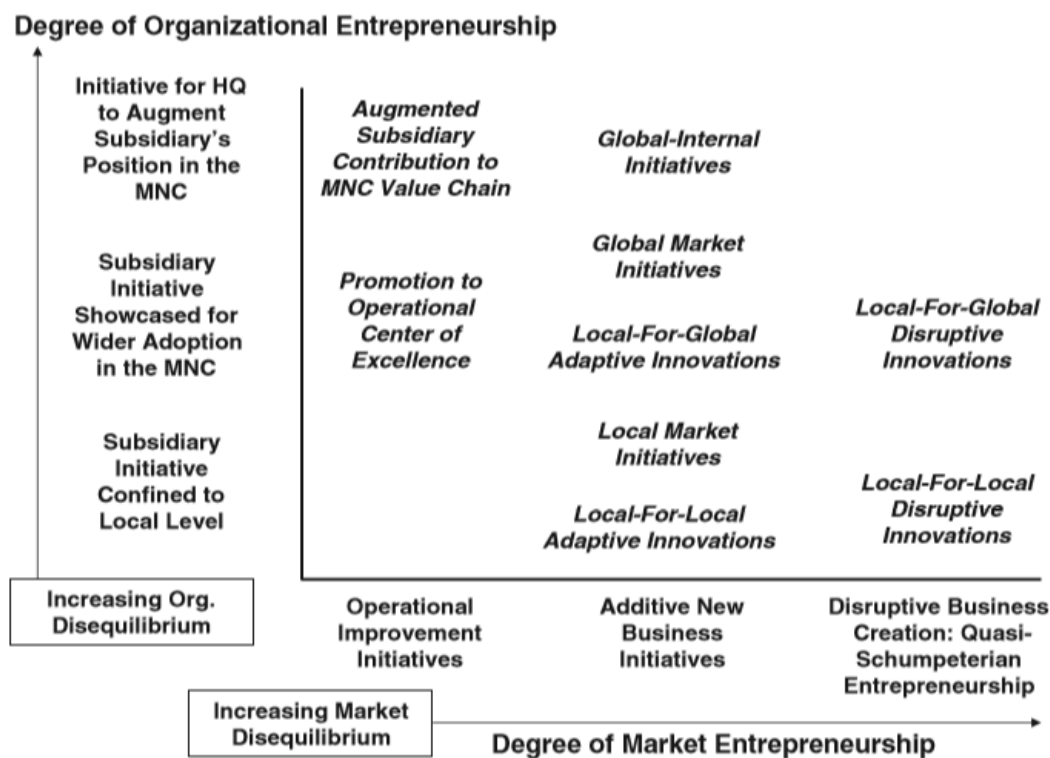
Onder aanvoering van Birkinshaw is er veel onderzoek gedaan naar de bijdrage van dochter-ondernemingen aan innovatie en de strategische ontwikkeling van organisaties. Birkinshaw (1997) onderscheidt hierbij vier type initiatieven die dochterondernemingen kunnen ontplooien: lokaal en global (extern gericht) of interne en hybride initiatieven (intern gericht). Recente studies benadrukken de belangrijke rol van de buitenlandse dochterondernemingen als bronnen van concurrentievoordeel.

Cantwell et al. (2010) merken op dat innovaties vaak ontstaan op het niveau van de dochteronderneming, in plaats van op het hoofdkantoor.

Birkinshaw (1997, p 2007) definieert een initiatief vanuit een dochteronderneming als "ondernemend proces, beginnend met de identificatie van een kans en het culminerend van de inzet van middelen voor die kans". Volgens deze definitie kan de waargenomen kans derhalve zowel intern (binnen de organisatie) als extern (in de markt) georiënteerd zijn. Intern ondernemerschap zorgt er daarop voor dat deze kans wordt omgezet in een initiatief met toegevoegde waarde voor de organisatie.

In navolging van Lumpkin and Dess (1996) wordt ondernemerschap vaak gedefinieerd op basis van de vijf dimensies van ondernemerschap gerichtheid: risico nemen, innovativiteit, pro-activiteit, competitiviteit en autonomie.

Schmid et al. (2014, p202) definiëren een dergelijk initiatief dan ook als "proactieve, autonome en risicodragende activiteiten die afkomstig zijn van een buitenlandse dochteronderneming van een multinational en worden geïnitieerd door actoren in de dochteronderneming". Tevens ontwikkelden zij een geïntegreerd raamwerk voor deze verschillende soorten innovatie-initiatieven door dochterondernemingen, gebaseerd op het verschil tussen extern, marktgericht ondernemerschap en intern, organisatiegericht ondernemerschap. Daarbij worden deze dimensies op een geleidende schaal geplaatst (figuur 2).



Figuur 2: Integrative framework of different subsidiary initiative types by Schmid et al. (2014).

Bij organisatiegericht ondernemerschap gaat het om de impact van het initiatief op de rol van de dochters binnen de multinational en de mate waarin het initiatief weerstand veroorzaakt binnen de organisatie (corporate immune system).

Marktgericht ondernemerschap richt zich op (1) voortdurend informatie verzamelen over de behoeften en concurrenten van doelgroepen en (2) deze informatie gebruiken om voortdurend superieure klanten te creëren (Slater en Narver, 1995). Hieruit ontstaan innovatie-initiatieven die radicaal kunnen zijn door het ontwikkelen van een nieuw product of een nieuw klantsegment (new to the firm). Deze radicale innovaties zijn derhalve in eerste instantie adaptief. Echter deze radicale innovaties kunnen ook disruptief, en daarmee destructief, zijn.



Voorbeeld van local-for-local/global disruptieve innovaties zijn met name reverse innovaties zoals binnen General Electric (GE) waar disruptieve innovatie door dochterondernemingen, in minder ontwikkelde markten, wordt ontwikkeld teneinde aan een lokale behoefte te voldoen maar die door de multinational wereldwijd wordt gedistribueerd als disruptieve innovatie binnen volwassen markten (Immelt et al., 2009).

Burgelman (1983) maakt op basis van zijn onderzoek naar ondernemerschap binnen grote organisaties onderscheid tussen 'induced strategic behavior' en 'autonomous strategic behavior'. Induced strategic behavior past binnen de bestaande strategie en vindt plaats binnen de bestaande externe omgeving. Hierbinnen kan noodzakelijke incrementele innovatie plaatsvinden. Daarnaast ontwikkelt zich binnen een grote onderneming, in meer of mindere mate, ook autonomous strategic behavior, activiteiten die niet passen binnen de bestaande strategie. Corporate ondernemerschap vormt daarmee, volgens Burgelman (1983) de basis voor radicale innovaties.

De definitie is in overeenstemming met de definitie van Schumpeter (1942): ondernemerschap is innovatie (nieuwe combinatie van kapitaal en arbeid) op basis van nieuwe kennis en informatie, waarmee een kans wordt gecreëerd (vereist creativiteit) en brengt economie uit balans en verstoort de markt (creatieve destructie). Ondernemerschap is hierbij de belangrijkste drijfveer. Daarom is ondernemerschap volgens zijn definitie zeldzaam.

Schmid et al. (2014) concludeert dat er binnen de wetenschappelijke literatuur meer aandacht lijkt te zijn voor intern(organisatie)gericht ondernemerschap in plaats van extern, marktgericht ondernemerschap.

Birkinshaw (2014: 211) concludeerde recent zelf: "*... there is an opportunity for theory to advance by moving back toward a more explicit recognition of the subordinate role most subsidiaries actually have within their multinational network. The best way forward in the 2010's and beyond is toward theories of the MNC that emphasize multi-level perspectives or dualities. For example ambidexterity of the organizations and the balance between central control and managing subsidiary initiative.*"

### 2.3.2. De rol van hoofdkantoor binnen het netwerkperspectief en innovatieprocessen

Bartlett and Ghoshal (1989) zagen het hoofdkantoor binnen een multinational nog als aanvoerder van het team en legde de nadruk op de meerwaarde van het interne netwerk van de multinational. Het uitgangspunt van de netwerktheorie, zoals geformuleerd door Andersson, Forsgren, en Holm (2002), is dat multinationale dochterondernemingen sterk zijn ingebed in hun lokale zakelijke netwerken en de externe omgeving (de context). Deze context wordt gezien als belangrijkste bron van nieuwe kennis en inzichten. Dochterondernemingen worden daarmee de belangrijkste bron van innovaties. Op basis van dit uitgangspunt, en gezien de doorlopende decentralisatie en de toegenomen autonomie en resources van dochterondernemingen, kan de vraag worden gesteld: wat is eigenlijk de rol van het centrale hoofdkantoor van de multinational (CHQ) bij het ontwikkelen van nieuwe innovatie-initiatieven en de commercialisering daarvan?

Volgens de definitie van Collis et al. (2007), omvat het hoofdkantoor in een moderne multinational: de directie en staffuncties die verantwoordelijk zijn voor, of het verlenen van service aan, het geheel van (of het grootste deel van) het bedrijf, met uitzondering van het personeel van de afgesplitste decentrale hoofdkantoren.

Ciabuschi et al (2011a) geeft twee perspectieven met betrekking tot de rol van het hoofdkantoor bij het ontwikkelen van innovaties door dochterondernemingen. Het rationale perspectief en het pure onwetendheid perspectief. In de kern gaat het om de vraag in hoeverre het hoofdkantoor in staat is om

te beoordelen, ex ante, welke rol te spelen in een specifiek innovatieproces, om van toegevoegde waarde te zijn.

Binnen het netwerkperspectief wordt er vanuit gegaan dat het hoofdkantoor binnen een wereldwijde multinational feitelijk onwetend is gezien haar afstand tot de externe omgeving als belangrijkste bron van nieuwe kennis en inzichten. Het hoofdkantoor is derhalve altijd een buitenstaander in deze zakelijke netwerken, met een beperkte mogelijkheid om te begrijpen, laat staan controle te houden op deze processen op het niveau van de dochteronderneming.

Ciabuschi et al. (2011b: 1613) onderzochten de relatie tussen innovatieprocessen en -competenties bij dochterondernemingen en de betrokkenheid van het hoofdkantoor en kwamen tot een verrassende uitkomst: "contrary to predictions of the business network perspective, headquarters involvement in the innovation development process improves subsidiary competencies while internal embeddedness does not. Headquarters involvement, driven by subsidiary internal embeddedness, enhances the innovation impact on the subsidiary, which in turn influences innovation importance at corporate level."

Hiermee wordt het netwerkperspectief uitgedaagd om met name de rol van het centrale hoofdkantoor, als het gaat om de ontwikkeling van innovaties, competenties, capaciteiten en uiteindelijk concurrentie voordeel, te herzien.

Ambos en Mueller-Stewens (2017) constateren dat, op basis van het huidige ecosysteem, het hoofdkantoor eerder als hub moet worden gezien binnen een multi-hub systeem waarbij dit systeem meer wordt gecoördineerd door specifieke processen dan door een specifieke structurele eenheid. Er bestaat niet meer zoiets als een "master mind" in de wereldwijd opererende multinational. Het centrale hoofdkantoor wordt eerder gezien als één van de spelers, binnen de interne politiek, om strategisch gedrag binnen de multinational te beïnvloeden. Maar zij zien ook een andere trend: namelijk een toenemende centralisatie binnen multinationals en als resultaat daarvan, een machtiger centraal hoofdkantoor (Ambos en Mueller-Stewens, 2017: 13).

### 2.3.3. De gevestigde multinational als barrière voor innovatie

GE's grootste uitdaging met betrekking tot reverse innovatie bleek: "Changing the mindset of managers who's spent their careers excelling at globalization". (Immelt et al., 2009: 65).

Prahalad en Bettis (1995) introduceerden 'dominant logic' binnen de bedrijfskunde. Daarmee beschreven zij hoe succes binnen een organisatie zorgt voor een filter in de informatie-uitwisseling en daardoor van invloed is op welke informatie wordt meegenomen binnen het beslissingsproces van de organisatie.

De aard van de onderneming zelf is daarmee wellicht de grootste barrière voor iedere vorm van innovatie.

Miller en Friesen (1982: 17) concluderen dat de aanleiding voor productinnovatie binnen bestaande bedrijven vaak voortkomt uit de strategie die wordt nagestreefd. Daarbij maken zij onderscheid tussen ondernemende en conservatieve bedrijven. Bij ondernemende bedrijven is innovatie een 'natural state of affairs' en 'good in itself'. Innovatie staat centraal in de strategie en is daarmee ook de belangrijkste doelstelling van ondernemende bedrijven. Dit betekent dat innovatie en vernieuwing te allen tijde wordt nagestreefd tenzij twee belangrijkste beslissystemen binnen de organisatie gelijktijdig het management waarschuwen voor teveel innovatie.

Dit in tegenstelling tot een conservatief bedrijf waar innovatie wordt gezien als kostbaar en ontwrichtend voor efficiënte productie en derhalve meer risico avers handelt. Binnen conservatieve bedrijven vindt innovatie daarom met enige terughoudendheid en niet frequent plaats. Deze bedrijven innoveren alleen wanneer zij hiertoe door de omgeving worden gedwongen, door concurrenten of door verschuivende consumentenbehoeften. Daarbij moet er voldoende informatie uit systemen voorhanden zijn op basis waarvan managers de noodzaak kunnen analyseren en onderkennen alvorens te bezien of de structurele, technocratische, en financiële middelen van de onderneming adequate

genoeg zijn voor de beoogde innovatie. En deze beslissing moet gefaciliteerd worden door besluitvormingsmethoden die geschikt zijn voor innovatieprojecten, zoals een stage gate funnel. Birkinshaw en Ridderstrale (1998: 153) noemt de collectieve ongeschreven weerstand en terughoudendheid ten opzichte van verandering binnen multinationals het 'corporate immune system' en definieert dit als "set van organisatorische krachten die de vooruitgang van creatie-georiënteerde activiteiten zoals initiatieven onderdrukken." Bij conservatief ingestelde organisaties met een hoge risico aversie ten opzichte van innovaties zoals beschreven door Miller en Friesen (1982) zal dit 'corporate immune system' snel in werking treden.

Ahuja en Lampert (2001) vatten dit samen in drie organisatorische pathologieën die de doorbraak van innovaties binnen gevestigde multinationals belemmeren: de vertrouwdheidsval - het vertrouwen van de bekende boven het onbekende; de volwassenheidsval - het begrijpen van het uitontwikkelde boven het zien van latente mogelijkheden; en de propagatieval – bevordert het zoeken naar oplossingen in de buurt van bestaande oplossingen. Miller en Friesen (1982) hebben aangetoond dat momentum een dwingende kracht binnen organisaties is; best practices, trends en strategieën hebben de neiging om in dezelfde richting te blijven evolueren.

Echter resultaten uit het verleden kunnen in steeds mindere mate worden doorvertaald naar de toekomst. Door toenemende globalisering en digitalisering lijkt een economie te ontstaan waarbij het principe 'winner takes all' van toepassing is. Dit voedt de 'need for speed' en vraagt om radicale nieuwe ontwikkelingen.

Ahuja en Lampert (2001) merken daarbij op dat een bedrijf meer kans heeft op radicale innovaties, wanneer zij haar inspanningen richt op nieuwe opkomende technologieën en waarin het bedrijf geen eerdere ervaring heeft. Dit geldt waarschijnlijk niet alleen voor een productinnovatie maar ook voor business model innovatie, nodig voor de commercialisering van een radicale productinnovatie.

#### 2.3.4. Corporate Venturing als methode tot vernieuwing binnen een multinational

Binnen de wetenschap is er veel aandacht voor de wijze waarop organisaties hun vernieuwing moeten organiseren om meer radicale innovaties binnen een grote onderneming te laten slagen.

Gilbert et al. (2012) beschrijven op welke wijze organisaties zichzelf kunnen transformeren in reactie op marktverschuivingen middels business model innovatie en de dualiteit tussen exploitatie van de kernactiviteit en exploratie van een nieuw business model. Volgens hen moet een bedrijf twee afzonderlijke inspanningen gelijktijdig uitvoeren, 1. transformeren van de corebusiness zodat kan worden geanticipeerd op de veranderende marktomstandigheden en 2 het creëren van een nieuw ontwrichtend bedrijf dat de volgende bron van groei wordt. De sleutel tot het succesvol uitvoeren van beide transformaties is 'capability exchange': een nieuwe organisatie-proces waarmee bronnen tussen beide transformaties worden gedeeld zonder dat de een de andere activiteit beïnvloedt.

Vaak wordt de corporate venture gezien als een manier om exploratie en exploitatie binnen een organisatie mogelijk te maken en barrières voor innovatie op te heffen door een scheiding aan te brengen tussen innovatie-initiatieven en het kernbedrijf. Volgens Burgelman (1983) is de doelstelling van venturing om product- of marktkansen die niet kunnen worden opgepakt binnen de bestaande organisatie toch te kunnen ontwikkelen.

Volgens Burgelman (1985) is de 'new venture division' een belangrijke vorm van innovatie binnen organisaties om intern ondernemerschap te stimuleren. Afstemming tussen de 'new venture' en de rest van de corporate blijkt niet vanzelfsprekend. Het is belangrijk dat er geëxploiteerd wordt voor het resultaat op korte termijn, maar aan de andere kant moet het bestaansrecht van de organisatie kunnen worden veiliggesteld voor de lange termijn door exploratie.

Birkinshaw en Gibson (2004) noemen dit 'alignment' en 'adaptability'. 'Alignment' is waarde creëren voor de korte termijn en het coördineren van activiteiten, zodat deze waarde ook daadwerkelijk kan worden geleverd. 'Adaptability' is de mogelijkheid om snel op nieuwe kansen in te spelen en te reageren. Men moet zich kunnen aanpassen aan een volatiele omgeving en inertie voorkomen. De

juiste balans tussen deze twee noemen zij ambidexteriteit. Zij onderscheiden daarbij twee vormen, namelijk structurele- en contextuele ambidexteriteit. Structurele ambidexteriteit houdt in dat activiteiten gekoppeld aan 'alignment' of 'adaptability' in gescheiden units of teams plaatsvinden. Contextuele ambidexteriteit is dat individuele werknemers hun tijd verdelen tussen alignment- en adaptability gelieerde activiteiten.

Birkinshaw en Gibson (2004) geven aan dat scheiding, dus structurele ambidexteriteit, zelfs noodzakelijk is, omdat de activiteiten zo verschillen dat ze niet naast elkaar kunnen bestaan.

Deze dubbele benadering wordt ook ondersteund door het werk van Govindarajan & Trimble (2005). Zij betogen dat strategische innovatie wordt bereikt door een strategische experiment binnen het nieuwe bedrijf. Het is essentieel voor de nieuwe activiteit om een gezonde afstand te houden van de moeder om zodoende een eigen organisatie-DNA voor strategische innovatie te ontwikkelen. Maar tegelijkertijd moet het middelen en kennis kunnen lenen van diezelfde moeder om het voordeel van resources, ten opzichte van bijvoorbeeld start-ups, te behouden.

Het doel van corporate venture-initiatieven is derhalve het opbouwen van capaciteiten die nodig zijn om nieuwe technologieën en/of nieuwe markten te ontwikkelen en daarmee de versterking van de concurrentievoordeel te stimuleren en groei doelstellingen te realiseren. Soms met het oog op creatieve vernietiging (Schumpeter, 1934).

Vaak wordt corporate venturing gezien als een manier om exploratie en exploitatie binnen een organisatie mogelijk te maken door een scheiding aan te brengen tussen deze initiatieven en het kernbedrijf. Maar in tegenstelling tot een spin-off blijft er een onderlinge afhankelijkheid, voornamelijk op het gebied van kennis en kunde. Govindarajan en Trimble (2005) betogen dat voor meer radicale innovatie het essentieel is dat er een gezonde afstand is tussen het kernbedrijf en de nieuwe corporate venture zodat kennis en middelen op de juiste wijze kunnen worden uitgewisseld. Zij definiëren daarbij factoren die kunnen bijdragen aan de 'forgetting challenge' en factoren die kunnen bijdragen aan de 'borrowing challenge'.

Het goed organiseren van de onderlinge afhankelijkheid blijkt niet makkelijk. Dushnitsky en Birkinshaw (2016) constateren dat corporate venturing initiatieven vaak niet slagen doordat bedrijven moeite hebben met de juiste balans tussen het aanmoedigen van potentieel snelgroeiende activiteiten met een hoog risico (afrotting challenge) en het gebruik maken van de middelen en kennis (borrowing challenge).

### 2.3.5. Conclusie

De moderne multinational is veelal decentraal georganiseerd. Innovatie is daarmee een collectieve verantwoordelijkheid geworden, met een nadrukkelijke rol voor de dochteronderneming. Daarbij lijkt de focus te liggen op organisatorische, in plaats van op marktgerichte innovatie-initiatieven. Innovatie-initiatieven die op beide dimensies hoog scoren zijn nog niet geïdentificeerd. Niet alle innovatiemogelijkheden kunnen door dochterondernemingen worden opgepakt, de rol van het centrale hoofdkantoor verdient daarom meer aandacht.

Multinationals binnen gevestigde bedrijfstakken kunnen vaak worden geclassificeerd als conservatieve bedrijven met van nature een risico-aversie tegen radicale veranderingen en innovaties. Met het opzetten van een corporate venture voor (business model) innovatie-activiteiten kunnen deze krachten worden geneutraliseerd. Echter het vinden van de juiste balans met het kernbedrijf lijkt lastig.

## 2.4. Conclusie literatuuronderzoek en vervolgvragen

De hoofdvraag van deze thesis is: Hoe kan een multinational haar business model innoveren voor de commercialisatie van radicale productinnovaties?

Op basis van bovenstaand literatuuronderzoek kan worden geconcludeerd dat:

1. De commercialisatie, als laatste stap binnen het innovatieproces, onderbelicht is. In de praktijk betekent dit dat zonder succesvolle marktintroductie, de gehele voorgaande innovatie-inspanning niet tot commercieel zichtbaar resultaat leidt. Voor de commercialisatie van radicale productinnovaties, die nieuw zijn voor de bedrijfstak, is BMI noodzakelijk. BMI is niet alleen de uitkomst van een productinnovatie proces maar kan ook worden gezien als een innovatieproces op zichzelf;  
Foss en Saebi (2017) onderscheiden hiervoor twee vormen van BMI die de potentie hebben de bedrijfstak te verstoren. Daarbij hanteren zij BMI als uitkomst. Zij lichten niet toe wanneer de commercialisatie van een radicale productinnovatie vraagt om een Focust BMI en wanneer Complex BMI noodzakelijk is.  
Vraag is daarom allereerst welke vorm van BMI noodzakelijk is voor de commercialisatie van radicale marktgerichte productinnovaties (nieuw voor de bedrijfstak / wereld)?
2. Innovatie-initiatieven en de commercialisatie daarvan binnen multinationals kan, volgens het netwerkperspectief, het beste plaatsvinden binnen dochterondernemingen die dicht bij de markt opereren. De rol van CHQ is hierbij hooguit faciliterend. Innovatie-initiatieven door dochterondernemingen lijken echter meer intern organisatiegericht dan extern marktgericht. Er is binnen de literatuur geen innovatie-initiatief bekend dat destructief is op beide aspecten. Birkinshaw (2014) concludeert dat niet elke innovatie-mogelijkheden door dochteronderneming kan worden opgepakt. Er is volgens hem wetenschappelijk meer aandacht nodig voor de rolverdeling tussen dochterondernemingen en het centrale hoofdkantoor.  
Een volgende vraag is daarom waar een marktgericht business model innovatie-initiatief binnen een multinational moet worden belegd? Kan dit door dochterondernemingen of moet BMI centraal worden belegd? Kortom: Hoe moet rolverdeling tussen CHQ en dochterondernemingen zijn met betrekking tot BMI?
3. Wetenschappelijk onderzoek naar BMI spitst zich toe binnen de context van start-ups met BMI als uitkomst. BMI binnen multinationals, en het daarvoor benodigde proces, kent wellicht andere randvoorwaarden echter nader onderzoek ontbreekt.  
Innovatie binnen bestaande, conservatieve multinationals kan weerbarstig zijn door de dominante logica binnen deze organisaties, die zorgt voor een risico-aversie met betrekking tot radicale innovatie-initiatieven, zoals BMI. Corporate venturing kan zorgen voor afstand tot kernbedrijf zodat innovatie kan worden ontwikkeld maar het vinden van een juiste balans blijkt moeilijk. In tegenstelling tot een spin-off blijft er een onderlinge afhankelijkheid en beïnvloeding.  
Aan welke randvoorwaarden moet een BMI-project voldoen om ervoor te zorgen dat het corporate immune systeem, en daarmee de interne weerstand, wordt doorbroken? En wat is daarbij de rol van corporate venturing?
4. Tot slot. In deze thesis wordt het raamwerk voor innovatie (Crossan en Apaydin, 2010) en het model voor verder onderzoek naar BMI (Foss en Saebi, 2017) gekoppeld aan het integrale raamwerk voor innovatie-initiatieven door dochterondernemingen binnen multinationals (Schmid et al., 2014). Maar kan BMI wel als innovatie-initiatief worden getypeerd? En hoe past BMI als innovatie-initiatief binnen het model van Schmid et al. (2014)?

Op basis van het literatuuronderzoek kunnen, ter beantwoording van de onderzoeksvraag, derhalve de volgende sub-vragen voor verder empirisch onderzoek worden gesteld. Deze vragen staan centraal in de studie naar de commercialisatie van een radicale productinnovatie binnen Heineken N.V.:

- 1. Welke vorm van BMI is nodig voor de commercialisatie van radicale innovaties binnen gevestigde multinationals, en wat bepaald de keuze?**
- 2. Wat is de optimale rolverdeling tussen CHQ en dochterondernemingen voor BMI?**
- 3. Aan welke randvoorwaarden moet een BMI-project voldoen?**
- 4. Hoe past BMI als innovatie-initiatief binnen het model van Schmid et al. (2014)?**

## Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethode is gekozen en wordt toegelicht waarom deze methode van toepassing is voor dit onderzoek. Tevens wordt toegelicht hoe de dataverzameling en de data-analyse zijn uitgevoerd.

### 3.1. Type onderzoek

Teneinde een gedegen antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een meer kwalitatieve onderzoek benadering nodig omdat de onderzoeksvraag gaat over hoe een bedrijfskundig fenomeen zich ontwikkelt en verandert in de tijd. Hier is het bedrijfskundig fenomeen de commercialisering van een radicale productinnovatie middels BMI binnen een multinational. Doel van het onderzoek is om van binnenuit de organisatie, en middels het gebruik van meerdere informatiebronnen, brede en diepe kennis over dit proces te verkrijgen.

Volgens Eriksson en Kovalainen (2008) maakt kwalitatief onderzoek het mogelijk om de focus te leggen op de complexiteit van bedrijfskundige fenomenen in hun context. Volgens hen richt bedrijfskundig kwalitatief onderzoek zich dan ook op het verkrijgen van kennis over het menselijk handelen teneinde te komen tot een holistisch begrip, daar er binnen kwalitatief onderzoek niet alleen aandacht is voor de inhoud en uitkomst van de empirische data maar ook hoe deze is ontstaan binnen de context van de organisatie. Case studies worden binnen de bedrijfskunde gebruikt om complexe fenomenen op praktische toegankelijk en levendige wijze te presenteren waarbij het de doelstelling is om een beter begrip te krijgen over de veranderende bedrijfskundige praktijk in hun sociale context. Voordeel van een case studie is dat deze kan worden uitgevoerd gedurende een langere periode waardoor inzicht kan worden verkregen hoe een fenomeen zich ontwikkelt in de tijd, vanuit een holistisch en dynamisch perspectief. Volgens Yin (2009) is de case studie de beste methode wanneer onderzoek wordt toegepast op beschrijvende (wat is er gebeurd?) of verklarende vragen (hoe en waarom het gebeurt?). Case studies vinden hun basis in de traditie van interpretatief-, etnografisch- en veldonderzoek waar volgens Dyer en Wilkins (1991) ook sprake is van een theoretische basis en waarbij case studie ook in staat is tot het ontwikkelen van theorie. Echter het belang ligt bij de casus zelf, niet in het testen van vooraf geformuleerde theoretische proposities. Toch is de theoretische basis van groot belang daar inzicht in eerdere wetenschappelijke kennis het mogelijk maakt om te destilleren welke aspecten uniek, interessant en nieuwe kennis opleveren. Daarom zijn in een case studie kennis vanuit de wetenschappelijke literatuur, empirische resultaten en theoretische ideevorming voortdurend met elkaar verweven. (Eriksson en Kovalainen, 2008, 2016: 134).

Yin (2014, 2009) definieert een case studie dan ook als een empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen binnen zijn real life context onderzoekt, wanneer de grenzen tussen het verschijnsel en de context niet duidelijk zichtbaar zijn en waarin meerdere bronnen van bewijsmateriaal worden gebruikt. Door de diepgaande focus, evenals de wens om een breder scala van contextuele en andere complexe omstandigheden integraal te onderzoeken, komen binnen één bepaalde casus een breed scala aan onderwerpen aan de orde. In die zin overstijgt case studie onderzoek de studie van geïsoleerde variabelen. Bijkomend voordeel is dat de relevante gegevens bij voorkeur afkomstig zijn uit meerdere en niet enkelvoudige bronnen van bewijs.

Eriksson en Kovalainen (2008, 2016:133) definiëren de doelstelling van een intensieve case studie dan ook als een poging om de casus van binnenuit te begrijpen door het beschikbaar krijgen van een rijke, holistische en contextuele beschrijving en interpretatie. Yin (2009) voegt daar het onderscheid tussen al dan niet opnemen van sub cases binnen een case aan toe waardoor hij vier methoden van case studie onderscheid. Dit onderzoek is gebaseerd op een longitudinaal single case studie ontwerp binnen een zakelijke omgeving (Yin, 2009) waarbij er tevens aandacht is voor ingebedde sub-casussen.

### 3.2. Onderzoeksstrategie

Het doel van een intensieve case studie is om vanuit een specifieke en unieke context te komen tot het ontwikkelen van nieuwe kennis over hoe een bedrijfskundige praktijk zich ontwikkelt. Uitgangspunt is de sociale natuur van bedrijfskundig onderzoek waardoor strategievorming wordt gezien als een iteratief en interactief proces.

Door middel van een longitudinaal veldonderzoek wordt in dit onderzoek de interne processen, die leiden tot ontwikkeling van een nieuw business model binnen een gevestigde multinational, gedocumenteerd en geanalyseerd.

Volgens Yin (2014, 2009) is een belangrijke eis van de case studie methode dat de onderzoeker de vaardigheid en expertise heeft bij het nastreven van een volledige (en soms subtiele) lijn van onderzoek op hetzelfde moment dat (en niet nadat) tijdgegevens worden verzameld. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van een vooraf opgesteld case studie protocol, bijvoorbeeld als basis voor interviews, waarin initiële wetenschappelijke theoretische perspectieven zijn verwerkt. Echter zo'n theoretisch perspectief kan ook het vermogen om ontdekkingen te doen beperken.

Teneinde zowel een open onderzoekende holistische instelling te behouden alsmede gebruik te maken van reeds wetenschappelijk inzichten is dit onderzoek opgedeeld in een aantal, elkaar overlappende, fasen:

Fase 1: Verkennen wetenschappelijke theoretische perspectieven;

Fase 2: Embedded case studie: reconstructie van het commercialisatie proces van The SUB vanaf 2013 tot heden op basis van interne (vertrouwelijke) documenten en interviews met betrokkenen om 'thick description' te kunnen schrijven;

Fase 3: Gerichtte interviews om nader inzicht te krijgen;

Fase 4: Beschrijving van de case op basis van tijdslijnen (part 2: Empirical research findings);

Fase 5: Analyse van de bevindingen uit de case beschrijving;

Fase 6: Formuleren conclusie (en eventueel opstellen van proposities);

Fase 7: Discussie en reflectie op het onderzoek.

Hierdoor heeft ook tijdens het empirisch onderzoek literatuuronderzoek plaats gevonden teneinde nieuwe ideeën, inzichten en ingevingen te verhelderen en aan te scherpen. Dit onderzoek kan daarom ook worden getypeerd als een "data driven" onderzoek waarbij de relatie tussen theoretische concepten en de gegevens in latere stadia van het project wordt gelegd. Hierdoor wordt een voortdurende koppeling tussen inzichten vanuit de bedrijfskundige praktijk en inzichten vanuit de wetenschappelijke theorie mogelijk. Dit onderzoek kan getypeerd worden als een kwalitatieve, longitudinale, proces-gerelateerde single case studie op bedrijfsniveau.

### 3.3. Dataverzameling

Archief- en interviewgegevens zijn verzameld over de ontwikkeling van een strategische innovatie binnen Heineken N.V. Deze informatie is opzettelijk geselecteerd (Eisenhardt, 1989). Het selectie criterium is de mate van belang en invloed op de uiteindelijke uitkomst van het innovatieproces. Alle dataverzameling heeft longitudinaal plaats gevonden. Alle historische gegevens, in combinatie met de huidige gegevens, zijn verkregen tijdens de onderzoeksperiode. Deze gegevens bestaan zowel uit formele interviews als uit overig verzameld materiaal.

Interview data: **Negen managers en medewerkers zijn geïnterviewd op basis van open interviews**, verdeeld over twee fasen in het onderzoek. Managers en medewerkers van verschillende niveaus en verschillende functionele groepen die betrokken zijn bij de beslissingen die genomen worden tijdens het ontwikkelproces zijn gevraagd naar de oorzaken van de beslissing, het effect hiervan op het verloop van het proces in de tijd en het uiteindelijke succes van het project. Hieronder is een lijst opgenomen met medewerkers die zijn geïnterviewd op basis van hun functie en het aantal keren dat ze zijn geïnterviewd.



	<b>Functie</b>	<b>Aantal</b>
1	Senior Director Global Innovation	2
2	Project Leader	1
3	Commercial Director Beer Systems Innovation	1
4	Head of the Blade Launch UK	1
5	eCommerce Manager	2
6	Manager Global Commerce Innovation	1
7	Consumer Market Intelligence (CMI) Manager	1
8	Front End Development Manager Global Commerce	3
9	Digital Specialist Trade Marketing Export AIMEE	1

Tabel 2: Overzicht van interviews binnen Heineken N.V. op basis van functiebenaming.

Gedurende de onderzoeksperiode zijn daarnaast vele informele gesprekken met werknemers van Heineken N.V. gevoerd en gebruikt om gegevens verkregen uit de formele interviews te bevestigen. Deze informele gesprekken en dagelijkse observaties zijn nodig voor het daadwerkelijk ontwikkelen van een gezichtspunt van binnenuit de organisatie. Tevens dienden deze informele gesprekken en observaties als bron voor vragen tijdens de formele interviews in de tweede ronde van interviews.

Archiefgegevens: Tevens diende archiefmateriaal als bevestiging en als belangrijke bron van informatie. Archiefgegevens, zoals documenten over de geschiedenis van het bedrijf, jaarverslagen, interne beleidsnotities, vergaderverslagen, notulen en digitaal materiaal, zijn verkregen via medewerkers van Heineken N.V. en via de intranetsite voor medewerkers. De archiefgegevens zijn gebruikt om interviews voor te bereiden, interviews te controleren op mogelijke systematische fouten, in retrospectief beoordelen van in het verleden genomen strategische beslissingen (Golden, 1992) en de geldigheidscontrole van de nieuwe gegevens in deze studie. In totaal zijn hiervoor, **naast de officiële jaarverslagen, negentien vertrouwelijke beleidsnotities gebruikt**. Zie bijlage 3.

Volgens Yin (2014) zijn rivaliserende verklaringen niet alleen alternatieve interpretaties. Echte rivaliserende verklaringen concurreren rechtstreeks met elkaar en kunnen niet worden gecombineerd. Wanneer er geen bewijs wordt gevonden voor alternatieve of rivaliserende verklaringen dan verhoogt dit het vertrouwen in de uitkomsten van de case studie.

Door gebruik te maken van deze verschillende manieren van onderzoek wordt inzicht verkregen in het gehele ontwikkelproces, hoe dit proces evolueert en bijdraagt aan het ontwikkelen van nieuwe capaciteiten zowel binnen de eigen afdeling, verticaal met de participerende dochters, en uiteindelijk op strategisch niveau met de Raad van Bestuur.

### 3.4. Data analyse

De negen interviews zijn afgenomen over een periode van drie maanden. De duur van de interviews varieerde tussen een half uur tot ruim twee uur. De interviews zijn opgenomen, achteraf teruggeluisterd en vervolgens volledig uitgeschreven.

Door het lezen van de transcripten, het markeren van de relevante citaten en het op tijdsvolgorde plaatsen van gebeurtenissen en deze te koppelen met de beschikbaar gekomen archiefmateriaal ontstond de basis voor het schrijven van de uitgebreide casebeschrijving ('thick description') zoals opgenomen in deel 2 van deze masterscriptie.

De bevindingen uit de casebeschrijving zijn vervolgens in relatie gebracht met de verschillen in de BMI-concepten door middel van het opstellen van het business model canvas van Heineken N.V. (zie bijlage 1).

De volgende stap was het toekennen van labels aan de interviewtranscripten aan de hand van de kernconcepten uit de literatuurstudie. Labels werden ook gebruikt om terugkerende en overlappende thema's op te sporen. Per respondent is een tabblad in Excel aangemaakt waarin de kernconcepten, de

gevonden thema's en de relevante citaten zijn geplakt. Het Exel bestand en de caseschrijving vormden de basis voor de beantwoording van de onderzoeksvragen en het opstellen van de verschillende proposities. Zie bijlage 3: Voorbeelden van data analyse interviews.

### 3.5. Aandachtspunt(en) in het onderzoek

Case studies maximaliseren hun kwaliteit door middel van vier essentiële voorwaarden in verband met ontwerp kwaliteit van de onderzoeksstrategie: (a) construct validiteit, (b) interne validiteit, (c) externe validiteit en (d) de betrouwbaarheid (Yin 2009).

De interne validiteit is van belang omdat het een verklarend onderzoek betreft (Yin, 2009) waarbij de relatie tussen de commercialisatie van een radicale innovatie en business model innovatie wordt onderzocht. De interne validiteit is in dit onderzoek geborgd door patroonmatching; als de patronen overeenkomen is er sprake van interne validiteit (Yin, 2009).

De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten en dit hangt samen met de mate waarin het onderzoek opnieuw uitgevoerd kan worden met dezelfde resultaten (Yin, 2009). De externe validiteit binnen dit onderzoek wordt geborgd door het opstellen van hypothesen; de theoretische aannames maken het generaliseren mogelijk (Yin, 2009). De externe validiteit is echter beperkt doordat het onderzoek is uitgevoerd binnen één multinational. De externe betrouwbaarheid, de repliceerbaarheid, hangt samen met de mate waarin het mogelijk is om bij een herhaalonderzoek de zelfde resultaten te bereiken. Dit is lastig omdat het niet mogelijk is om de omstandigheden bij een herhaalonderzoek gelijk te laten zijn. Om de externe betrouwbaarheid van het onderzoek te borgen zijn de stappen die zijn gemaakt binnen het onderzoek zo nauwkeurig mogelijk vastgelegd en toegelicht (Yin, 2009). Om de interne betrouwbaarheid te borgen zijn de interviews uitgevoerd door één persoon en zijn alle interviews opgenomen en volledig uitgewerkt.

#### **Triangulatie**

Triangulatie wordt geïdentificeerd als een middel voor het verkrijgen van construct validiteit.

Door gebruik te maken van data uit verschillende bronnen wordt het mogelijk deze data inhoudelijk te cross checken en te controleren op consistentie in de verkregen informatie. Deze triangulatie — het vaststelling van convergerende lijnen van bewijsmateriaal — zorgt ervoor dat de uitkomsten zo robuust mogelijk worden.

Volgens Yin (2009) heeft in case studie onderzoek het triangulatiebeginsel betrekking op het zoeken van ten minste drie methoden om te verifiëren of een bepaalde gebeurtenis, beschrijving of feit, zoals wordt gerapporteerd, ook door de case studie wordt ondersteund. De ideale triangulatie zoekt niet alleen bevestiging uit drie bronnen maar probeert ook bevestiging te vinden uit drie verschillende soorten bronnen.

Het hebben van een uitstekende toegang maakt het mogelijk om de evolutie van een innovatieprocedure van binnenuit te bestuderen met inbreng van medewerkers die op verschillende niveaus bij het proces betrokken zijn. Dit levert tevens een basis op voor triangulatie en kan een deel van de zorgen in verband met eventuele retrospectieve data opheffen (Golden, 1992).

#### **Reflectiviteit**

Reflectiviteit is één van de belangrijkste uitgangspunten van kwalitatief onderzoek en is van belang, zowel bij de keuze van de onderzoeksmethode, de gebruikte literatuur en theorieën als bij de analyses van de onderzoeksresultaten en de daarop gebaseerde conclusies en suggesties.

De onderzoeker is daarbij tevens de interpretator die zowel het onderzoek uitvoert als de resultaten daarvan analyseert, gericht op de vooruitzichten, opvattingen, ervaringen, interacties en zingevende processen van de in het onderzoek betrokken personen.

## Hoofdstuk 4: Empirische uitkomsten

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 1 de case studie in het kort beschreven. Voor een uitgebreid verslag inclusief verwijzingen naar onderliggende documenten en gesprekken wordt verwezen naar deel 2 van deze thesis, en in het bijzonder naar paragraaf 3.2. In paragraaf 2 wordt een eerste analyse van de empirische uitkomsten gemaakt en aangegeven waarom deze case studie relevant is voor de beantwoording van de onderzoeksvragen in hoofdstuk 5.

### 4.1. Beschrijving van de case studie in het kort

#### **The SUB als 'game changing' innovatie**

Bij de introductie in 2013 werd de HEINEKEN SUB intern gezien als 'game changing innovation', met de ambitie om hiermee een nieuwe premium doelgroep te ontwikkelen op basis van een nieuw dagelijks ritueel. Namelijk de succesvolle man die bij thuiskomst na een dag hard werken even kan ontspannen met een vers getapt biertje van hoge kwaliteit: als persoonlijk rustpunt in een hectische hippe wereld. De modern vormgegeven SUB biertap staat daarbij naast het koffieapparaat op het aanrecht. "Quality time for me."

De SUB werd als productinnovatie ontwikkeld door CHQ (Global Commerce Innovation en R&D Zoeterwoude) in samenwerking met SEB Krups en ontwerper Marc Newson. De iconische, gepatenteerde, machine koelt tot 2°C en wordt gevuld met een 2-liter bierfustje, genaamd Torps. De Torp is speciaal ontwikkeld voor de koelkast en houdt het bier twee weken vers. Aanleiding voor de ontwikkeling van de SUB was de ambitie om bierdrinken verder premium te maken.

In 2013 had Heineken N.V. de ambitie om in 2020 het digitale voorbeeld binnen de bedrijfstak te zijn. De SUB was het eerste B2C initiatief waarbij eCommerce werd ingezet als verkoopkanaal. De SUB en Torps waren daarom zowel in geselecteerde elektronica winkels als online, via een eigen nieuw ontwikkeld platform ([www.the-sub.com](http://www.the-sub.com)) verkrijgbaar.

#### **De commercialisatie van de SUB mislukt**

De commercialisatie van de SUB bleek al snel niet succesvol. De SUB werd eind 2014 slechts in vier landen gelanceerd als zowel een retail als een eCommerce propositie, terwijl in de business case was uitgegaan van 9 landen. Dit leidde tot substantieel lagere resultaten dan verwacht. Op basis van gesprekken en interne notities worden binnen de cases hiervoor de volgende oorzaken aangedragen:

##### 1. Gebrek aan kennis en ervaring binnen Global Commerce Innovation

In 2013 was de SUB een atypisch innovatieproject waarvoor speciale vaardigheden en expertise nodig waren die, op dat moment, niet aanwezig waren binnen Heineken N.V. Een traditioneel innovatie project werd ontwikkeld op CHQ en daarna overgedragen en uitgerold door de OpCo's als zelfstandig verkoopkanaal. Maar het SUB concept evolueerde over de tijd. Sinds de goedkeuring van het project hadden er al substantiële wijzigingen plaatsgevonden. De GCI organisatie had een aantal substantiële uitdagingen:

- Onduidelijke strategische richting, leidde tot regelmatige bijstelling van plannen en ineffectiviteit;
- Afhankelijkheid van externen doordat intern de kennis van eCommerce beperkt was met daardoor hoge kosten en risico van gebrek aan kennisopbouw;
- Gebrek aan kennis en ervaring met eCommerce op commerciële onderwerpen leiden tot onduidelijke prioriteiten en langzame ontwikkeling op het digitale platform;
- Beperkte controle en eigenaarschap op digital platform, leiden tot inefficiënte IT ontwikkelingen en suboptimale digitale platform;
- Commerciële managers moesten hun aandacht verdelen tussen de roll-out en operatie.

## 2. Samenwerking met OpCo's verliep moeizaam

In een interne evaluatie staan, onder andere, de volgende observaties:

- Een wereldwijde uitrol van een dergelijk innovatief project met aanzienlijke investeringen, kan niet worden uitgevoerd met dezelfde grootte en snelheid zoals bijvoorbeeld Radler;
- Markt buy-in van OpCo vanaf het begin is cruciaal. THE SUB wordt beschouwd als een radicale innovatie, het blijkt zeer moeilijk voet aan de grond te krijgen bij grote OpCo's omdat het project wordt gezien als een moetje van Global. OpCo's en merkeigenaren (global-brands) eerder betrekken middels gezamenlijke eigenaarschap, om gezamenlijk de propositie succesvol te maken;
- Voor transformationele projecten ('not handle as Radler') is het de vraag hoe OpCo's te laten participeren gezien hun lage adaptie snelheid van projecten;
- OpCo moet bij de opstart financieel gecompenseerd worden (negatieve gevolgen op KPI's: hoge verkoop inspanning nodig voor relatief kleine volumes en minimale marge, red.). Een afzonderlijke juridische entiteit of een spin off is daarbij de mogelijke oplossing.

## 3. Verkeerde inschatting van gebruik eCommerce

eCommerce blijkt niet een marketingtool maar een verkoopkanaal.

De eerste versie van www.THE-SUB.com werd ontwikkeld als een "window-shop". Digitaal werd binnen Heineken N.V. als onderdeel van marketing gezien. Dit was in lijn met de ambitie en definitie van de Heineken N.V. als digitaal voorbeeld. Bij het ontwikkelen van www.The-SUB.com lag de focus op content en werd daarom ontwikkeld door Heineken N.V. zelf. Totale kosten € 2 mln. Maar het blijkt een verkoopkanaal: 25% van de machines en 50% van de Torps werd online gekocht (tegen verwacht 5-10%).

Maar er waren ook positieve signalen vanuit consumenten: De prijs van de machine bleek een verkoopbarrière maar het concept werkte: wanneer de SUB was aangeschaft werden er veel meer Torps per machine gekocht dan geprognostiseerd (30 versus 11-18). Early adapters waren dus enthousiast over de machine en de kwaliteit van het bier. De beschikbaarheid van meerdere merken bevorderde de consumptie.

### **The SUB als radicaal innovatie-experiment**

Na een reorganisatie werd Magne Setnes benoemd als Senior Director Global Commerce Innovation. In plaats van het SUB-project te beëindigen werkte Global Commerce Innovation (GCI) aan een nieuw plan voor de doorstart van het SUB-project, teneinde meer radicale ideeën over innovatiemogelijkheden binnen Heineken N.V. te testen: disrupten van haar eigen value chain, ontwikkelen van eCommerce en de groter wordende populariteit van craft bier.

De doelstelling van GCI was om binnen 3 jaar voor de commercialisatie van de SUB een uitvoerbaar business model te ontwikkelen (2015-2018) gebaseerd op drie basis principes:

1. Groei van de 'installed base'. Het is niet genoeg om de biervolumes te vergroten maar het is belangrijk om het aantal verkochte machines te vergroten, middels een jaar op jaar verdubbeling, resulterend in 320.000 verkochte machines in 2018. Daarna kan het SUB-project worden overgedragen van GCI naar het kernbedrijf.
2. Variatie. Naast de reeds beschikbare 9 Heineken merken ook lokaal craft bier.
3. Learn eCommerce: Hoe werkt het: hoe genereer je traffic naar de online shop en hoe verhoog je de aankopen per bezoek? Hoe te communiceren: e-mail, tone of voice, look and feel? Hoe genereer en gebruik je big data?

Het Innovatiecomité ging in augustus 2015 akkoord met het voorstel van GCI om zich te concentreren op het ontwikkelen van een nieuwe 'Route to Market', buiten de bestaande verkoopactiviteiten van de OpCo's. Omdat binnen Heineken N.V. kennis van en ervaring met eCommerce ontbrak, werd een manager eCommerce van Amazon gerekruteerd. Hij introduceerde een meer ondernemende mindset samengevat als: Try, measure and kill or scale.

#### Fase 1: 'Changing Gears in eCommerce' door een stapsgewijze aanpak (2015)

Stap voor stap aanpak in eCommerce:

- Snelle vooruitgang geboekt door niet de eigen website infrastructuur door te ontwikkelen maar te kiezen met 3de partij infrastructuur: hierdoor efficiëntie en klant- tevredenheid sneller te waarborgen;
- Klantervaring: Focus op verbetering klantervaring op de site (bestemmingspagina, winkel, afhandeling en transactie);
- Articuleren van een eTailer-plan buiten The SUB.com om;
- Het creëren van bewustzijn binnen Heineken N.V. gericht op 'traffic' op de site en conversie KPI:  $\text{traffic} \times \text{conversie} \times \text{ordergrootte} = \text{totale verkoop}$ .

Na de eerste belangrijke stappen werd daarna, middels 'trail and error' en op basis van 'meten is weten', hard gewerkt aan verdere verbeteringen op alle vier onderdelen. Eind 2016 is de webshop volledig vernieuwd en de conversieratio verbeterd met 30%, de ordergrootte met 5% en de omzet per klant met 84%. Het aantal verkochte machines is verdubbeld.

Al snel werd onderkend dat er voor eCommerce een goedkopere machine beschikbaar moest komen. Dit leidde tot een dispuut met SEB Krups. Na intensieve onderhandelingen is overeengekomen dat Heineken N.V. het onderzoek en de ontwikkeling van de The SUB zal financieren (april 2016). Hiermee kon de prijs van de machine worden verlaagd.

Belangrijkste redenen voor weerstand vanuit Krups waren 1. Waarde vernietiging, 2. Succes van het huidige model was nog niet bewezen. Geen ruimte voor verdere investeringen, 3. Prijs punt niet haalbaar in combinatie met hun benodigde marges en 4. 'eCommerce only' is geen onderdeel van de eigen strategie. Derhalve moest niet alleen de eigen dominante logica binnen de onderneming worden doorbroken maar ook de dominante logica van externe partners, zoals leveranciers.

#### Fase 2: 'The SUB eCommerce-only for Europe (D2C)': start van een interne Corporate Venture door CHQ

Een OpCo binnen Heineken N.V. is vooral gericht op exploitatie. Met betrekking tot exploratie zijn productintroductions al meer uitdagend en transformationeel. Deze hebben een langere tijdshorizon en hebben, door benodigde investeringen, direct impact op de financiële winst. Met een goede businesscase zijn de OpCo's echter bereid om nieuwe productintroductions te implementeren. Tot 2015 had de SUB niet bewezen een goede business case voor de OpCo's te zijn. Door de lage volumes kregen de Torps een hoge kostprijs waardoor ondanks de hoge bierprijs de marge voor de OpCo's beperkt was. Daarbij was voor de verkoop van zowel SUB als Torps een hoge verkoopinspanning nodig.

Vanaf 2015 was er daarbij sprake van een mixed retail en eCommerce propositie en was de SUB nog altijd slechts geïntroduceerd in vier Europese markten (Frankrijk, Italië, Spanje, en Nederland). De verkoopcijfers van zowel de machines als Torps had door de eCommerce inspanningen van GCI een indrukwekkende groei laten zien maar toch bleef GCI moeite houden het verkrijgen van de benodigde medewerking van de OpCo's voor het SUB-project.

Dit leidde tot een verzoek van GCI aan de Innovation Committee voor het opzetten van een separate corporate venture. Het doel werd als volgt geformuleerd: "Create a pure B2C on-line business for SUBs & TORPs, with a full and changeable beer brand portfolio, led by Heineken, with the ability to scale across all the World, starting with Europe, without needing OpCo RTM support."

Binnen dit mandaat werd binnen de nieuwe corporate venture een nieuw organisatiemodel ontwikkeld los van interne verrekening met de OpCo's. Hiermee werd ook de ruimte gecreëerd voor de verdere ontwikkeling van een op schaalbaarheid en overdraagbaarheid gebaseerd cloudbased eCommerce platform en distributie middels een eigen logistiek centrum. De introductie van The SUB in nieuwe landen, door het GCI eCommerce team, is vanaf nu mogelijk binnen 10 weken op basis van een 5 stappen plan waarin de rol van de betreffende OpCo slechts minimaal is.

Tot op heden werd de SUB zowel verkocht via zowel de reguliere salesorganisatie van de OpCo's als door de webshop vanuit GCI/CHQ. Herintroductie van de SUB middels e-commerce met focus op verhoging installed base, zonder gebruikmaking van de infrastructuur van de OpCo's.

Met de centralisatie en incubatie van het pan-Europees e-commerce-initiatief voor de SUB op HQ en de juridische start van een nieuwe entiteit om bier aan consumenten te verkopen, had GCI een schaalbare oplossing gebouwd.

### Fase 3: Introductie van de SUB buiten de bestaande vier landen (2017)

De volgende uitdaging in het ontwikkelen van een op eCommerce gebaseerd BM, is de introductie van de SUB, op basis van digital only door CHQ, in landen waar SUB in eerste instantie niet is geïntroduceerd door de betrokken OpCo. Dit betekent het verkopen van de machine aan 'early adopters' zonder fysieke aanwezigheid van het apparaat. Early adopters betreft een minderheidsgroep (ca 14%) van het totale potentiële klantsegment die, na de 'innovator' als eerste een innovatie proberen. Daarbij baseren 'early adopters' zich op hun intuïtie en visie, kiezen zij zorgvuldig en hebben vaak een hogere opleidingsniveau. Productinnovaties moeten 'innovators en early adopters' aan zich binden teneinde een succesvolle marktintroductie bij achtereenvolgens 'early majority', 'late majority' en uiteindelijk ook 'laggards' mogelijk te maken.<sup>4</sup>

In december 2016 is een proef gedaan met een pop-up store tijdens de kerstmarkt in Berlijn. De internet-verkoop van SUB's vertoonde direct in heel Duitsland een stijging. Op basis van de opgedane ervaring wordt de site en de inzet van sociale media verder aangepast.

*Jeroen Otto, Manager Global Commerce Innovation: "Dat is het echte nieuwe dat we nu aan het doen zijn: een product te verkopen dat je nergens in een winkel kan zien of aanraken of kan proberen. Iets waarvan veel mensen zeggen: dat kan niet. Daar kan je nooit een groot volume mee bereiken. Ook Groupe SEB Krups zegt dat. Voor het komend jaar is dit heel wezenlijk, of we dat kunnen of niet."*

### **Resultaat**

Eind 2016 bereikte GCI SUB-team haar eerste mijlpaal, er waren 40.000 apparaten verkocht, waardoor de geïnstalleerde basis naar 80.804 was gebracht. Het aandeel eCommerce groeide aanzienlijk van 28% in 2015 tot 45% in 2016. Zonder Frankrijk is het aandeel eCommerce zelfs ruim 80%. Samenwerking met eTailers, zoals Amazon en Rakuten (Frankrijk), bleek belangrijk.

Ook de Torps-omzet leverde een verdubbeld volume met driecijferige groei (+ 108%, jaar op jaar) en verminderde de afhankelijkheid van derden dankzij eCommerce met 73% van het totale volume van online (e-tailers + the-sub.com), excl. Frankrijk.

Het succes van de SUB heeft bijgedragen aan het vertrouwen van GCI dat eCommerce de toekomst voor Heineken N.V. is, niet alleen als een digitaal marketingplatform, maar ook om bier aan consumenten en klanten te verkopen. Heineken N.V. heeft met het SUB-project capaciteiten opgebouwd die haar gaan helpen om disruptieve krachten, die in de toekomst zeker de traditionele ingestelde bedrijfstak onder druk gaan zetten, tijdig te onderkennen en te mitigeren. En wellicht ook zelf voor gedeeltelijke destructie in de bedrijfstak te zorgen.

En GCI heeft dit idee tot alle lagen van de organisatie laten doordringen. Sinds kort is eCommerce een zelfstandig onderdeel van de Global Heineken NV Strategie voor 2020.

---

<sup>4</sup> Early adopters. BusinessDictionary.com. Retrieved July 23, 2017, from BusinessDictionary.com website: <http://www.businessdictionary.com/definition/early-adopters.html>

## 4.2. Relevantie van de case studie voor het onderzoek

### De SUB als radicale productinnovatie

De SUB is een voorbeeld van een radicale productinnovatie en sluit volledig aan bij de definitie van Schumpeter:

- innovatie door nieuwe combinatie (keukenmachine voor tapbier door toepassing van nieuwe gepatenteerde technologie);
- op basis van nieuwe kennis en informatie (nieuw marktinzicht op basis van individualisering maatschappij en cocooning);
- waarmee een kans wordt gecreëerd (vereist creativiteit);
- brengt economie uit balans en verstoort de markt (consument drinkt thuis geen flesje of blik maar tapt eigen biertje, gaat in horeca ook hogere eisen stellen);
- dit soort innovaties zijn zeldzaam (eerste in de biermarkt) en
- er is ondernemerschap voor nodig (risico nemen, innovativiteit, pro-activiteit, competitiviteit en autonomie).

De SUB sluit ook aan bij de in deze thesis gehanteerde definitie van destructieve innovatie: een radicale innovatie die de referent (hier de bedrijfstak) verstoort op basis van een nieuw product (SUB) en/of business model (eCommerce) maar waarbij prijs en lage kosten niet de drivers zijn.

### De multinational

Onderzoek vindt plaats binnen Heineken NV. Heineken N.V. is een goed voorbeeld van een multinational die toonaangevend is in de bierindustrie, een bestaande traditionele bedrijfstak in de 'food and beverage' markt binnen de 'fast moving consumer goods' industrie.

Het merk Heineken wordt gezien als de belangrijkste asset van het bedrijf, waar trots een belangrijke waarde en ondernemerschap een belangrijk gedragskenmerk is. De strategie is gericht op 'brand led profitable revenue growth'.

Kernkwaliteiten die Heineken N.V. onderscheiden van haar concurrentie zijn capaciteiten op het gebied van het brouwproces (premium), Marketing, Sales en Distributie in elke uithoek van de wereld.

Capaciteiten die met de komst van digitalisering en eCommerce niet langer automatisch zorgen voor een onderscheidend concurrentievermogen.

Binnen de organisatiestructuur van Heineken N.V. is het netwerkperspectief leidend. De beslissingsbevoegdheden zijn gesplitst in 'two lines of gravity' en daarmee ligt de macht bij de dochterondernemingen (OpCo's) dan wel bij de Raad van Bestuur. De OpCo's zijn verantwoordelijk voor verkoop (marketing, sales en distributie) als ook voor de productie en productontwikkeling van de lokale merken. Het centrale hoofdkantoor (CHQ) heeft een adviserende, meer servicegerichte, taak richting zowel directie als het management van de OpCo's.

Binnen de bierindustrie zijn er een aantal belangrijke ontwikkelingen gaande:

- Concentratie: het aantal spelers in de mondiale biermarkt in de afgelopen decennia gedaald. Heineken N.V. is met een omzet van € 2,1 mrd. (na AB Inbev/ SAB Miller, € 12 mrd omzet) de tweede speler;
- Opkomst van craft bier door klein, lokale brouwerijen en hobbyisten;
- Opkomst eCommerce: Verandering van distributie, logistiek en koopgedrag consumenten.

### Ontwikkelingen in de traditionele waardeketen binnen de bierindustrie

De traditionele Route to Market (RtM) in de bierindustrie is gebaseerd op een supply chain die al jarenlang ongewijzigd is. Zie figuur 3, oranje blokken. De nieuwe RtM via eCommerce zal bestaan uit spelers die langs de traditionele waardeketen (blauwe blokken) handelen op basis van kansen. GCI verwacht dat bierverkoop in de toekomst zich zal te verplaatsen naar online nu essentiële logistieke

belemmeringen (bijv. logistiek) zijn opgelost. De traditionele RtM zal hiermee worden uitgebreid met eCommerce die zich beroept op het gemak voor de consument.

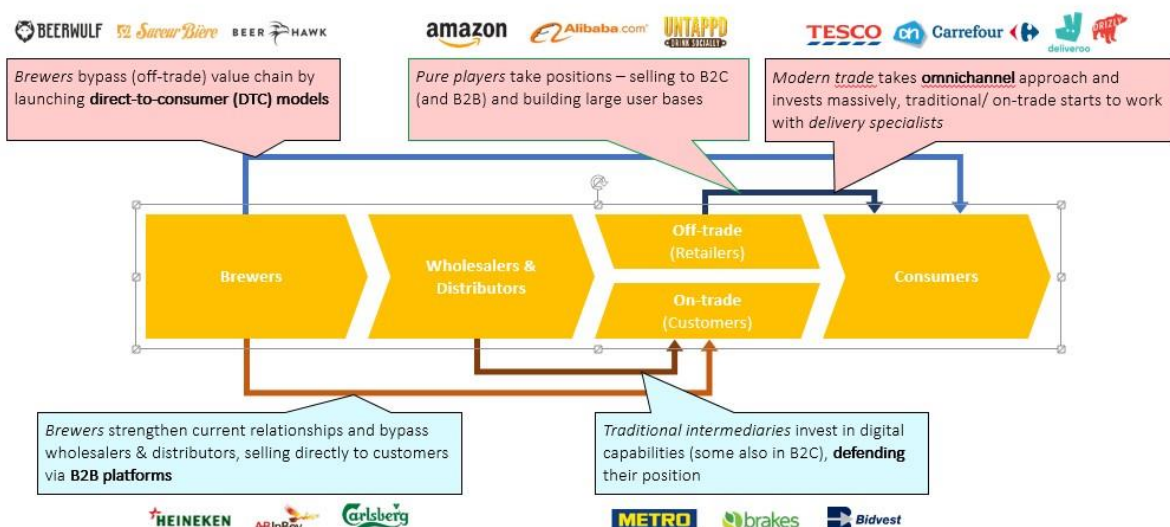
Het doel is te investeren in nieuwe innovatie mogelijkheden op basis van een digitale transformatie, die tot verstoring en innovatie zal leiden in hoe Heineken N.V. in de toekomst de verkoop aan consumenten en klanten vorm moet geven. Door de ontwikkeling van fundamenteel verschillende bedrijfsmodellen en wijziging van de route naar de markt (RtM) om daarmee ook nieuwe markten te bereiken. Daarbij wordt aangesloten bij de snelle wereldwijde ontwikkeling van eCommerce.

*“We noticed that now and in the near future to manage direct contract with consumer is essential and the building of expertise to create essential knowledge on disruption changes to the value chain”. If we don’t take the steps others will. For example, you can imagine that platform technologies ever comes on the internet that can lead to new distribution models for beer brewers. That is of course a very big advantage for the small beer companies because their growth is hampered by lack of distribution. The new platform technology can take care of that and that means that the benefit that Heineken N.V. has with its scale and distribution power no longer is an advantage.” recalls senior Director Global Commerce Innovation, Magne Setnes.*

De uiteindelijke doelstelling van het SUB-project was om te experimenteren met eCommerce om invulling te geven aan de ontwikkeling van direct-to-consumers (DTC) en business-to-consumers (B2C)-modellen. De ervaringen en kennis die hiermee wordt opgedaan vervolgens gebruiken voor het ontwikkelen van andere radicale innovatieve initiatieven (zoals Blade) en kennisdeling met de bestaande organisatie (OpCo’s). Blade, een kleine professionele tap voor op de bar, moet de positie van Heineken N.V. veiligstellen met betrekking tot ontwikkelingen van eCommerce richting klanten (B2B-oranje lijn).

Door de ontwikkeling van fundamenteel verschillende bedrijfsmodellen en wijziging van de route naar de markt (RtM) wordt aangesloten bij de digitale transformatie en de snelle wereldwijde ontwikkeling van eCommerce. De herintroductie van de SUB, ten behoeve van commercieel succes, was hieraan feitelijk ondergeschikt.

*“We are not behind the industry but we are behind our consumer”:* Magne Setnes tijdens zijn bijdrage aan de Commerce Week voor 200 (innovatie)managers van Heineken N.V. wereldwijd (juni 2017).



Figuur 3: Traditionele en nieuwe Routes to Market in de bierindustrie richting klant en consument.



### **De commercialisatie van de SUB middels business model innovatie (BMI)**

De case studie van de SUB gaat over de commercialisatie van een radicale productinnovatie. Voor een succesvolle (her)introduktie in de markt bleek het nodig om te werken aan de ontwikkeling van een geheel nieuw Business Model gebaseerd op eCommerce. Heineken N.V. had in 2015 geen kennis of ervaring met eCommerce. Wel werd in 2013 vanuit marketing-overwegingen de noodzaak onderkend om digitaal actief te zijn. De hiervoor benodigde capaciteiten moesten toen echter nog volledig ontwikkeld worden.

Na eerdere twijfel wordt het SUB-project binnen Heineken N.V. nu, twee jaar later, gezien als een strategische business model innovatie, van belang voor de ontwikkeling van een nieuwe route to market, voornamelijk op het gebied van eCommerce, zodat Heineken N.V. haar concurrentievoordeel in de toekomst kan behouden en/of verder uitbreiden. Ook als spelers van buiten de bedrijfstak de food en beverage markt binnendringen. De nieuwe capaciteiten worden nu al gebruikt voor de commercialisatie van andere radicale productinnovatie-initiatieven (zoals Blade) en kennisdeling met de bestaande organisatie en dochterondernemingen.

### **Conclusie**

Bestudering van de SUB-casus van binnenuit geeft een uniek inzicht in de wijze waarop een multinational haar business model kan innoveren voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie en welke processen en randvoorwaarden hierbij van belang zijn en hoe barrières kunnen worden gemitigeerd.

### **4.3. Analyse van THE SUB als case studie in relatie tot de onderzoeksvragen**

Voor de beantwoording van de eerste twee onderzoeksvragen wordt het uiteindelijke businessmodel van de SUB en de innovatie daarvan vergeleken met businessmodel van Radler en het innovatieproces daarvan. Radler is de belangrijkste productinnovatie van Heineken in de afgelopen decennia (zie voor een uitgebreide beschrijving Deel 2: Empirische research findings, Hoofdstuk 2).

Door vergelijking van beide innovatieprocessen en de uitkomst daarvan wordt zichtbaar welke variabelen de keuze bepalen tussen de twee verschillende vormen van BMI. Tevens wordt daarmee inzicht verkregen in hoeverre de rolverdeling tussen de OpCo's en CHQ van invloed is op het succes van de BMI.

### **Het succes van Radler, de ontwikkeling van het low-and-no alcohol segment en de rol van CHQ.**

De productinnovatie van Radler is een wereldwijd succes voor Heineken N.V. met een geconsolideerd volume van 12,3 miljoen hectoliter, geïntroduceerd in 45 landen in 5 regio's en komende jaren volgen wederom meer landen. Daarbij stond Radler aan de wieg van de ontwikkeling van het low-and-no-alcohol segment (inmiddels 5% van Europese biermarkt). Binnen Heineken N.V. maken low- and no-alcohol varianten inmiddels 6% uit van het totale wereldwijd geproduceerde biervolume.

Radler is een radicale productinnovatie op basis van de definitie van Schumpeter (1934): innovatie door nieuwe combinatie (mix van bier en limonade) op basis van nieuwe kennis en informatie (nieuw marktinzicht op basis van maatschappelijke ontwikkelingen) waarmee een kans wordt gecreëerd (vereist creativiteit). Dit soort innovaties zijn zeldzaam (heeft geleid tot de ontwikkeling van een geheel nieuwe productgroep binnen de bierindustrie) en daar is ondernemerschap voor nodig. Radler is als radicale innovatie echter niet destructief (verstoot niet de bedrijfstak) en ook niet disruptief (geen concurrentie op prijs) maar heeft juist gezorgd voor uitbreiding van het klantsegment en verbreding van de klantpropositie.

Het idee van de combinatie van bier en limonade is al eeuwenoud maar Heineken Oostenrijk ontwikkelde op basis van dit gebruik een totaal nieuw business model waarmee een geheel nieuwe

doelgroep werd aangeboord. Pas na bewezen succes werd de innovatie overgenomen door buurland Hongarije en kwam de innovatie op de radar van CHQ/ GCI.

De succesvolle commercialisatie van Radler als radicale productinnovatie ondersteunt de kerngedachte van de netwerktheorie. Binnen een decentrale georganiseerde organisatie ontwikkelen dochterondernemingen een hoge mate van autonomie waardoor zij “onder de radar” kunnen experimenten met nieuwe marktinzichten door beperkte budgetten vrij te maken en kleine marktintroductions te doen, alvorens een innovatie breed in de eigen markt te introduceren. Dochterondernemingen zijn daarmee veel innovatiever dan een centrale HQ-afdeling ooit zal kunnen zijn en dan vooral volwassen, kleinere, dochterondernemingen die door hun omvang nog wendbaar zijn, maar beschikken over goed ontwikkelde capaciteiten, een goede externe inbedding en minder strakke (budgettaire) controle op basis van een goed financieel trackrecord. Pas na bewezen succes wordt de innovatie overgenomen door andere onderdelen binnen de organisatie.

Echter de ontwikkeling en het wereldwijde succes van Radler en het low-and-no alcohol segment had niet plaats gevonden zonder de regisserende, coördinerende en faciliteerde rol van de afdeling Global Commerce Innovation (GCI) binnen het centrale hoofdkantoor, waar de potentie van de local-for-local Radler-innovatie vroeg is onderkend en verder is ontwikkeld.

Volgens Lessard et al. (2016) is het belangrijk om te onderkennen dat het vaak het hoofdkantoor is dat detecteert en wijst naar nieuwe mogelijkheden, op basis van signalen ontvangen vanuit het gehele bedrijf, vaak vanuit frontlinie eenheden die zich bezighouden met verwante, maar niet aangesloten, aspecten van de uitdaging of kans.

Belangrijkste reden daarvoor is waarschijnlijk dat dochterondernemingen, ook in een decentraal georganiseerde organisatie, nog altijd exploitatie en incrementele exploratie als hoofddoelstelling hebben. Een OpCo is vooral gericht op de organische groei van de financiële winst (EBIT) en volumegroei van de wereldwijde en lokale merken (exploitatie). Dit komt ook tot uiting in de belangrijkste KPI's en bijbehorende incentives die gericht zijn op volumes en bedrijfsresultaat. Een belangrijke reden voor het mislukken van de commercialisatie van de SUB door de OpCo's was, onder andere, de negatieve uitwerking van de onderlinge verrekenstructuur.

De tijdhorizon voor innovatie binnen OpCo's is kort. Lijn extensies, label wijzigen en nieuwe design zijn het meest voorkomend. Productintroductions zijn uitdagender, meer transformationeel en hebben een langere tijdshorizon. OpCo's moeten hiervoor meestal zelf investeren, hetgeen direct impact heeft op de financiële winst. Maar met een goede businesscase zijn de OpCo's hiertoe zeker bereid. Zo hebben bijna alle OpCo's inmiddels geïnvesteerd in de ontwikkeling van een low-or-no alcohol variant van hun lokale biermerk, met ondersteuning van GCI en R&D Zoeterwoude (brouwproces).

Toch wordt binnen Heineken N.V. de rol van GCI/CHQ, in navolging van het succes van Radler, niet gezien als het spotten van ideeën die reeds uitvoerbaar zijn in de markt en om die te incuberen en vervolgens op te schalen. Wel is de rol van Global Commerce Innovation (GCI) verschoven. Voorheen lag de nadruk op 'topdown projecten' en 'chasing' van de OpCo's om te innoveren en het monitoren van hun vorderingen. Tegenwoordig ligt de nadruk op het ondersteunen van OpCo's bij hun innovatiedoelstelling, het stimuleren van cross-OpCo innovaties. Daarnaast heeft GCI de taak om productinnovaties die een individuele OpCo niet kan ontwikkelen, door gebrek aan kennis en capaciteit, te ondersteunen. Naast deze ondersteunende activiteiten richt GCI zich op complexere, langere termijn innovatieprojecten waarvoor vooraf risicodragend kapitaal en uitgebreid product management benodigd is, met meer focus op radicale innovaties en BMI. Dergelijke projecten vallen buiten de scope van een enkele OpCo en worden geleid door GCI. De governance ligt bij de Innovation Committee, deze wordt voorgezeten door de CEO van Heineken N.V., J.F. van Boxmeer. Het SUB-project en recent ook het Blade-project zijn hier voorbeelden van.

#### Aansluiting bij de literatuur

Als centrale hoofdkantoorafdeling wordt GCI daarmee binnen Heineken N.V. gezien als één van de spelers, binnen de multinational om strategisch gedrag (het ontplooiën van innovatie-initiatieven)

binnen de multinational te beïnvloeden. Dit sluit aan bij de constatering van Ambos en Mueller-Stewens (2017) dat, op basis van het huidige ecosysteem, het hoofdkantoor eerder als hub moet worden gezien binnen een multi-hub systeem waarbij dit systeem meer wordt gecoördineerd door specifieke processen dan door een specifieke structurele eenheid. Daarbij gaat het in de kern om de vraag in hoeverre het hoofdkantoor in staat is om te beoordelen, ex ante, welke rol te spelen in een specifiek innovatieproces, teneinde van toegevoegde waarde te zijn (Ciabuschi et al., 2011a).

Heineken N.V. is sterk decentraal georganiseerd, op basis van het netwerkperspectief. Toch krijgt GCI als CHQ-afdeling, naast ondersteunende taken, ook de taak tot het initiëren van langere termijn innovatie-initiatieven ten behoeve van dochterondernemingen. Hiermee wordt ervan uitgegaan dat betrokkenheid van het hoofdkantoor bijdraagt aan het succes van innovatie door de dochteronderneming. Daarmee wordt het netwerkperspectief uitgedaagd (Ciabuschi et al., 2011b).

### **Het corporate immune systeem binnen Heineken N.V.**

De commercialisatie van een radicale productinnovatie zoals de SUB blijkt binnen een multinational als Heineken N.V. weerbarstig te zijn. Op basis van de observaties en gesprekken kunnen hiervoor de volgende oorzaken worden aangedragen:

1. Noodzaak wordt niet gevoeld. Focus op winstindicatoren. Door de agressieve winststrategie van AB InBev/SAB Miller is ook binnen Heineken N.V. de focus op de winstgevendheid vergroot. Het bedrijf en daarmee de OpCo's zijn gefocust op procesefficiëntie en kostenbezuinigingen. Zolang de winstgevendheid op peil is worden bedreigingen wel gesignaleerd maar urgentie tot verandering ontbreekt;
2. Heineken N.V. kan worden gekarakteriseerd als een conservatief bedrijf. Door de focus op het imago en reputatie van het merk worden veranderingen snel gezien als bedreiging en (te) risicovol. Ondanks dat merkentrouw in de Westerse wereld lijkt af te nemen is het hebben en onderhouden van een sterk merk voor deze multinational topprioriteit daar het zorgt voor onderscheidend vermogen en daarmee blijvend concurrentievoordeel. Daarmee belemmert de overall strategie van de organisatie de succesvolle ontwikkeling van radicale productinnovaties, ook als innovatie onderdeel is van diezelfde strategie;
3. Managers zijn vertrouwd met het oude verkoopmodel. 'eCommerce only' betekent verkoop buiten de bestaande salesorganisatie om., terwijl de wereldwijde salesforce en de daarbij behorende distributiemacht van de OpCo's juist als één van de kernkwaliteiten van Heineken N.V. wordt gezien. Managers kunnen zich niet voorstellen dat bierverkoop via internet echt groot kan worden;
4. De dominante logica binnen sleutelfuncties verhinderen grote veranderingen:
  - a. Angst voor kannibalisatie en marges (Finance) en KPI's/bonus (Sales), bang dat ze met een aanpassing in het BM commercieel succes nadelig beïnvloeden;
  - b. Focus op bestaande, grotere klanten (off-trade) en wensen van bestaande afnemers (on-trade) in plaats van wensen van de eindgebruiker (Sales en Marketing);
  - c. Focus op technische ontwikkelingen die van invloed zouden kunnen zijn op het brouwproces of tapsystemen (R&D);
  - d. Focus op wereldwijd imago om premium positie te behouden zoals 'brewing a better world' en 'no alcohol when driving'. Premium zorgt voor meerwaarde en verkoop (RvB).

Bovenstaande sluit aan bij de bevindingen uit de literatuurstudie in hoofdstuk 2 dat innovatie binnen bestaande, conservatieve, multinationals weerbarstig kan zijn door de dominante logica binnen deze organisaties, die zorgt voor een risico-aversie met betrekking tot markgerichte radicale innovatie-initiatieven, zoals BMI.

## Hoofdstuk 5: Beantwoording van de onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de drie onderzoeksvragen uit het literatuuronderzoek op basis van feiten, observaties en analyses zoals die tijdens de uitvoering van de case studie naar voren zijn gekomen.

### 5.1. Welke vorm van BMI is nodig voor commercialisatie van radicale productinnovaties?

Binnen de case studie ligt de focus op de, in eerste instantie mislukte, commercialisatie van de SUB als radicale productinnovatie. Maar er wordt ook stilgestaan bij de ontwikkeling van de meest succesvolle radicale product innovatie binnen Heineken N.V.: Radler en de ontwikkeling van het low-and-no-alcohol segment. Inzicht in overeenkomsten en verschillen geeft meer inzicht in wanneer welke vorm van BMI nodig is voor een optimale commercialisering van een radicale productinnovatie.

#### **De commercialisatie van Radler middels Focust BMI**

Radler is een succesvolle radicale productinnovatie welke heeft gezorgd voor uitbreiding van het klantsegment en verbreding van de klantpropositie.

Het succes van Radler is vooral gebaseerd op beleving en wordt gepresenteerd als een positieve keuze (gebalanceerde lifestyle) in plaats van een functionele (geen alcohol, zoals water of frisdrank). Hierbij sluit het grotendeels aan bij de dominante logica van de verkooporganisatie van de onderneming: Bierdrinken draagt bij aan een positieve beleving van een sociale gebeurtenis. Hiermee sluit de radicale product-innovatie aan bij de bestaande waarde-propositie.

Het nieuwe klantsegment kon daarmee worden ontwikkeld op basis van doorontwikkeling van bestaande kerncapaciteiten van de organisatie: premium brouwproces, marketing, sales en distributie via bestaande kanalen. Hierdoor was de inertie binnen de organisatie overkoombaar. OpCo's die het concept overnamen konden op basis van hun eigen marktinzichten de low-and-no-alcohol propositie aan laten sluiten bij hun bestaande kernactiviteiten en zich daarbij richten op een nieuw klantsegment (minder angst voor kannibalisatie en negatief effect op KPI's). De benodigde investeringen in innovatie van het brouwproces en nieuwe marketing-inspanningen passen binnen de exploratie-doelstellingen van de OpCo. Maar stelt wel eisen aan het ondernemerschap van de dochterondernemingen.

Voor de commercialisering van deze belangrijke radicale innovatie bleek een Focust BMI voldoende.

Ten opzicht van het bestaande business model werd het business model op onderdelen uitgebreid en modulair aangepast teneinde Radler succesvol te kunnen introduceren in de markt. Zie bijlage 1.

#### **De mislukte commercialisatie van de SUB middels Focust BMI**

In navolging van het succes van Radler werd voor de commercialisatie van de SUB in 2013 ook gekozen voor een Focust BMI. Het bestaande business model van de Heineken-organisatie werd op onderdelen aangepast, namelijk bij 'klantsegment' en 'key partners' (ontwikkeling en productie machine in samenwerking met SEB Krups en verkoop van de SUB via retailers voor huishoudelijke apparaten en consumenten elektronica, zoals Mediamarkt). De verantwoordelijkheid voor verkoop (marketing en sales) en distributie bleef bij de dochterondernemingen.

De commercialisatie van de SUB bleek niet succesvol. In de interne evaluatie staat als belangrijkste aanbeveling dat er voor de commercialisatie (RtM) van de SUB er meer aandacht besteedt moet worden aan het design van het BM (winstgevendheid, toekomstbestendigheid en schaalbaarheid) en dat daarbij het belang van eCommerce, gezien de verkoopcijfers, moet worden vergroot. Tevens meer aandacht voor het in een vroeg stadium verkrijgen van acceptatie van voorgestelde RTM en de overall scope door alle betrokkenen.

De SUB is gebaseerd op een geheel nieuwe klantpropositie ten opzichte van de bestaande waarde propositie van de organisatie. In plaats van het sociale karakter van bierdrinken te benadrukken is de SUB gericht op quality-time voor jezelf. De SUB is bedoeld voor het drinken van een premium biertje los

van sociale aangelegenheid of 'open your world' (reclame slogan Heineken N.V. maar juist als persoonlijk rustpunt in een hectische hippe wereld.

De SUB sluit derhalve niet aan bij dominante logica binnen de bestaande marketing- en salesorganisatie met betrekking tot de klantpropositie. Dit betekende dat de OpCo's een dubbele boodschap moesten verkopen: bierdrinken is een sociale gebeurtenis en bierdrinken als een persoonlijk ritueel. Daarnaast moesten de OpCo's de doelgroep ook nog overtuigen van de aanschaf van de machine en contacten gaan onderhouden met retail-organisaties voor verkoop van huishoudelijke apparaten, daar Heineken N.V. geen directe toegang had tot de eindconsument. Dit had consequenties voor de commercialisatie van de SUB en daarmee voor de mate waarin het bestaande BM moest worden aangepast. De modulaire aanpassing van het bestaande BM middels Focust BMI bleek niet voldoende.

### **De succesvolle commercialisatie van de SUB middels Complex BMI**

Bij de herintroductie van de SUB werd kozen voor digitalisering van het business model. De SUB via 'eCommerce only' betekent verkoop, van zowel de machine als de torps, buiten de bestaande salesorganisatie (OpCo's) om. Hiermee veranderde niet alleen het beoogde klantsegment maar ook de klantrelatie en de gebruikte kanalen (externe markt model). Teneinde dit mogelijk te maken waren ook wijzigingen nodig van het interne supply-model (andere partners, activiteiten en resources nodig). Dit alles leidde tot een andere kostenstructuur en een andere inkomstenstroom (financieel model). Uit bovenstaande blijkt dat BMI hier niet bestaat uit een modulaire aanpassing van losse elementen binnen het bestaande BM maar het draait juist om het belang van de samenhang tussen deze veranderende elementen. De ene aanpassing maakt aanpassing van een volgend element noodzakelijk. Het gaat dus feitelijk om aanpassing van de architectuur ten opzicht van het bestaande BM. Zie bijlage 1. Derhalve is hier sprake van Complex BMI.

### **Conclusie**

Op basis van de case kan worden geconcludeerd dat welke vorm van BMI-proces nodig is voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie afhankelijk is van de mate waarin de waardepropositie van de radicale technische innovatie nog aansluit bij de bestaande waardepropositie, en de daarbij behorende kerncapaciteiten, van de bestaande onderneming. Op basis hiervan kunnen de volgende proposities worden opgesteld:

*Propositie 1a: Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie die nieuw is voor de bedrijfstak volstaat een modulaire aanpassing van het bestaande business model (FocustBMI) indien de waardepropositie van de radicale productinnovatie aansluit bij de bestaande waardepropositie van de onderneming. BMI ontstaat dan door een proces van integratie van nieuwe elementen binnen het bestaande BM.*

*Propositie 1b: Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie die nieuw is voor de bedrijfstak is een aanpassing van de architectuur van het bestaande business model noodzakelijk, indien de waardepropositie van de radicale productinnovatie niet aansluit bij de bestaande waardepropositie van de onderneming (Complex BMI). BMI ontstaat door een proces van differentiatie middels het vervangen van bestaande elementen door nieuwe elementen en het ontwikkelen van nieuwe verbanden tussen de verschillende elementen, de architectonische aanpassing. Complex BMI heeft veelal tot doel het leidende BM binnen de bedrijfstak uit te dagen.*

## 5.2. Wat is de optimale rolverdeling tussen CHQ en dochterondernemingen voor BMI?

### **Rolverdeling bij Focust BMI**

De Radler-innovatie bevestigt dat dochterondernemingen veel innovatiever zijn dan een centrale HQ-afdeling ooit zal kunnen zijn en dan met name volwassen, kleinere, dochterondernemingen die door hun omvang nog wendbaar zijn, maar beschikken over goed ontwikkelde capaciteiten, een goede externe inbedding en minder strakke (budgettaire) controle op basis van een goed financieel trackrecord.

CHQ kan worden gezien als hub binnen het interne netwerk van de multinational met als taak om kennisoverdracht tussen diverse dochterondernemingen te vergemakkelijken en als schakel te dienen tussen de dochterondernemingen en de technische R&D-afdelingen om innovatie-initiatieven van de dochterondernemingen te steunen. CHQ kan kennisdeling tussen OpCo's stimuleren door middel van het beschikbaar stellen van moderne communicatietechnieken zodat dochterondernemingen onderling kennis en inspiratie kunnen uitwisselen die leidt tot incrementele en wellicht zelfs radicale entrepreneurial innovaties. Dit is een verklaring voor en bevestiging van de uitkomsten van het onderzoek door Ciabuschi et al (2011b) naar de toegevoegde waarde van CHQ met betrekking tot de impact van innovatie van dochters op de organisatie (lees: verspreiding) als ook op de innovatie capaciteiten van de dochteronderneming zelf.

De rol van dochterondernemingen binnen een multinational is het ontwikkelen van innovatie-initiatieven binnen de bestaande waarde-propositie van de onderneming. Deze innovatie-initiatieven die sluiten aan bij de bestaande kerncapaciteit en gericht zijn op een nieuwe klantsegment kunnen het beste worden uitgevoerd door de dochterondernemingen van de multinational daar klant- en marktinzicht onontbeerlijk is. Binnen een decentrale organisatie hebben de dochterondernemingen voldoende bevoegdheden en autonomie om deze innovatie-initiatieven te kunnen ontwikkelen. Rol van CHQ is hierbij faciliterend.

### **Rolverdeling bij Complex BMI**

De SUB is een productinnovatie met nadruk op de esthetische (iconisch ontwerp), emotionele (quality time for me) en onderscheidende waarde (premium). De toegevoegde waarde op basis van de directe klant- en marktkennis van dochterondernemingen, ten opzicht van CHQ, blijkt minder van belang voor de commercialisatie van dergelijke radicale productinnovaties. Candi et al. (2015) hebben al eerder ook geconcludeerd dat indien er sprake is van hedonisch innovatie, kennis van de bestaande markt en klanten minder noodzakelijk is.

Radicale productinnovaties die gericht zijn op een nieuwe waarde propositie voor de onderneming én die nieuw zijn voor de bedrijfstak hebben Complex BMI nodig om commercieel succesvol te zijn.

Innovatie initiatieven die leiden tot Complex BMI roepen veel weerstand op binnen de bestaande organisatie door activering corporate immune systeem.

Voor aanpassing van de architectuur moeten meerdere elementen uit het BM gelijktijdig worden aangepast. Naast het opzetten van een verkoopplatform op internet moest voor de SUB een aparte productielijn worden opgezet in Aosta (Italië) en een eigen distributiecentrum in België. Tevens was samenwerking nodig met andere partners zoals Krups, Amazon en Rakuten. Ook het financiële model verloopt anders door inkoop machines, productie torps (in plaats van blik of flesje) en inkomsten via iDeal en creditcard in plaats van facturen.

Dit vergt een regisseur met voldoende overzicht en invloed, zowel binnen als buiten de organisatie.

Complex business model innovaties zijn vaak destructief voor de bestaande interne organisatie als ook voor de industrie en daarom moeilijk te realiseren binnen de bestaande organisatie. Voor BMI bestaat er niet een geschikte organisatie daar er geen centrale regisseur is. Binnen de organisatie is niemand verantwoordelijk voor het business model als geheel en ligt deze verantwoordelijkheid feitelijk op Raad van Bestuur niveau.

Op basis van de bevindingen uit de case kan worden geconcludeerd dat voor Complex BMI binnen een bestaande organisatie deze regisseursrol cruciaal is om gelijktijdige architectonische aanpassingen binnen het BM in gang te zetten. En dat deze regisseurrol het beste kan worden uitgevoerd door CHQ als speciale hub. De positie van CHQ met globale overview en korte beslislijnen blijkt belangrijker voor een succesvolle aanpassing van de architectuur van het bestaande BM, ten behoeve van de commercialisatie van een dergelijke radicale productinnovatie, dan klant- en marktkennis.

### **Conclusie**

De rol van dochterondernemingen binnen een multinational is het ontwikkelen van innovatie-initiatieven binnen de bestaande waarde-propositie van de onderneming. Rol van CHQ is hierbij faciliterend.

Wanneer een radicale productinnovatie echter gebaseerd is op een nieuwe waarde propositie moet voor de commercialisatie hiervan allereerst een nieuw business model ontwikkeld worden. Dit kan leiden tot veel weerstand binnen de organisatie waardoor dit niet kan worden uitgevoerd binnen een enkele dochteronderneming. Dit vereist een leidende rol vanuit CHQ.

Op basis van bovenstaande analyse van de case kunnen de volgende proposities worden opgesteld:  
*Propositie 2a: Commercialisatie van een radicale productinnovatie middels Focust BMI moet worden geïncubeerd binnen de dochteronderneming verantwoordelijk voor de markt en het klantsegment waarbinnen de radicale productinnovatie wordt geïntroduceerd.*

*Propositie 2b: Commercialisatie van een radicale innovatie middels Complex BMI kan het beste worden geïncubeerd binnen CHQ als regisseur van de architectonische aanpassing van het bestaande BM daar de commercialiseringswijze zelf 'new to the firm' is.*

### **5.3. Aan welke randvoorwaarden moet een BMI-project voldoen?**

Op basis van de vorige paragrafen kan worden geconcludeerd dat innovatie-initiatieven die leiden tot Complex BMI nodig zijn voor de commercialisatie van radicaal productinnovaties gebaseerd op een gewijzigde waarde propositie van het bedrijf. Complex BMI zorgt voor verstoring van de interne organisatiestructuur van de multinational en roept daarmee veel weerstand op. Op basis van de case studie wordt gesteld dat CHQ, als speciale hub binnen het netwerk van de multinational, deze weerstand kan mitigeren en daarmee Complex BMI mogelijk maakt. Maar hoe kan CHQ er dan wel voor zorgen dat het corporate immune systeem, en daarmee de interne weerstand, wordt doorbroken? Wat zijn hiervoor de randvoorwaarden?

#### **Think BIG**

GCI zag de herintroductie van de SUB niet als een doel op zichzelf maar als een mogelijkheid om te onderzoeken wat eCommerce in de toekomst zou kunnen betekenen voor de bierindustrie en de concurrentiemogelijkheden van Heineken N.V.

Niet alleen in de visie voor de toekomst moet groots worden gedacht maar ook in de verschillende mijlpallen die nodig zijn om het innovatieproces te volgen en te kunnen beoordelen: Think big in de groei van de 'installed base'. Het is niet genoeg om de biervolumes te verdubbelen, maar het is belangrijk om de 'installed base' te verdubbelen. Tegen het einde van 2018 moeten er dan 320.000 machines op de markt staan. Dit is het streefgetal voor GCI om het SUB-project uit GCI over te brengen naar de reguliere organisatie.

Think Big: Een aansprekende toekomstvisie is nodig om intern gedoogsteun te krijgen voor de start van een radicaal innovatie initiatief. Deze toekomstvisie moet vertaald worden naar concrete ambitieuze mijlpalen voor richting en beoordeling van het project.

### **Start small**

Bij de introductie van de SUB in 2013 werd [www.THESUB.com](http://www.THESUB.com) gezien als onderdeel van de marketingmix in plaats van als een verkoopplatform. Bij de herintroductie van de SUB in 2015 werd eCommerce echter leidend. Daar binnen Heineken N.V. de hiervoor benodigde capaciteiten ontbraken werd extern geworven en een eCommerce manager van Amazon.com aangesteld. De eCommerce manager stelde een stap voor stap aanpak voor ondersteund door een nieuwe meer ondernemende mind-set richting eCommerce: Try, measure and kill or scale. Geen grootschalige dure interne ict-ontwikkeling maar de aankoop van een standaard in de markt beschikbaar eCommerce platform en daarmee beginnen om eerst gevoel te krijgen bij de markt en van daaruit verder ontwikkelen. Het eCommerce-team bestond bij aanvang uitsluitend uit de eCommerce manager. Op dit moment bestaat het eCommerce-team binnen GCI uit medewerkers op het gebied van in-stock management (demand planning, dynamic forecasting), demand generation expertise, webshop operations, customer lifecycle management en business intelligence.

Start small: Klein experiment, stap voor stap: beperkt risico-aversie bij een conservatieve organisatie. Belangrijk daarbij is dat het project wordt gebaseerd op een onderdeel waarmee binnen de organisatie nog geen enkele ervaring mee is. Verlaagd weerstand en inertie binnen organisatie. In het geval van de SUB is dit eCommerce, waarmee binnen de organisatie nog geen enkele ervaring is.

### **Try and learn**

Feitelijk doelstelling van het incuberen van het SUB-project binnen GCI is Learn eCommerce: Hoe werkt het: hoe moeten we 'traffic' creëren op de online shop en hoe verhogen we aankopen? Hoe te communiceren, hoe te mailen, hoe moet het eruit zien? Hoe moeten we omgaan met, en het gebruik van big data?

Daarbij wordt het eigen bestaande bedrijfsmodel uitgedaagd door te denken als een disrupter, door te kijken naar de 'extendable core' van het eigen business model (Wessel en Christensen, 2012). Waar is prijs, en het vermogen om deze zo laag mogelijk te houden van belang, en welke andere onderdelen van het bedrijfsmodel zijn van belang om steeds meer kopers te verleiden tot (herhaalde) aankoop? Mislukken wordt daarbij gezien als een vorm van leren. Dit betekent de bereidheid om de strategie aan te passen op onverwachte marktomstandigheden middels een interactief proces. Voor het verhogen van de installed base van de SUB bleek de prijs van de machine van groot belang, dus premium marge structuur met bijbehorend verkoopkanaal kon niet worden gehanteerd. Bij torps was niet prijs (verhouding hoge prijs per liter bier) maar gemak het belangrijkste. Meten is daarbij weten. De volgende uitdaging in het bouwen van een nieuw BM, op basis van eCommerce, is het verkopen van de machines aan 'early adopters' zonder fysieke aanwezigheid van het apparaat. Op basis van de opgedane ervaring uit de proef in Berlijn wordt de site en inzet sociale media hiervoor verder aangepast.

Try and Learn: Leren door te experimenteren (double loop learning) en uitdaging van het eigen bestaande bedrijfsmodel door te denken als een disrupter, door te kijken naar de 'extendable core' van het eigen business model.

### **Kill or scale (and do it fast)**

Het incuberen van het SUB-project binnen Global Commerce Innovation heeft als doel om de levensvatbaarheid van de The SUB / Torp als een 'digital-only' propositie via eCommerce binnen 3 jaren te bewijzen. Van belang daarbij is met name de, ook financieel, succesvolle uitrol naar landen waar de SUB nog niet eerder is geïntroduceerd. Oplossingen moeten dus schaalbaar zijn.



Indien niet succesvol luidt de opdracht voor het projectteam om de levenscyclus ten behoeve van de bestaande klanten te beschermen en de minimale kosten en impact op OpCo's en consumenten naar beneden te brengen.

Kill or Scale (and do it fast): Het ontwikkelen van nieuwe capaciteiten voor BMI impliceert dat alle projectleden zich bewust zijn van het feit dat de capaciteiten die men probeert te ontwikkelen niet alleen belangrijk zijn voor het huidige project, maar ook schaalbaar en overdraagbaar moeten zijn.

### **Scale or Learn?**

De focus van het GCI eCommerce-team blijft het ontwikkelen van nieuwe marketing capaciteiten in eCommerce, het optimaliseren van een nieuwe Route to Market en om tractie te krijgen met nieuwe klanten op de site.

Doelstelling voor 2017/2018 is om de SUB te introduceren in landen als Oostenrijk en Zwitserland, afhankelijk van de voortgang van het project in de reeds actieve markten. Voor eind 2018 wordt daarna gedacht aan uitbreiding in Oost Europe. Dit betekent een nieuw multi project met de opzet van een nieuw tweede distributiecentrum in Oostenrijk of Roemenië. In 2020 zijn dan in potentie 20 Europese landen operationeel op het pan-Europese eCommerce-platform. Dan zal er ook geïnvesteerd moeten worden in een nieuwe productielijn daar de bestaande productielijn in Italië dan onvoldoende capaciteit zal hebben.

Nu de eerste successen er zijn, zijn er krachten binnen de organisatie die pleiten voor een versnelde uitrol en het nu reeds onderbrengen van de SUB in een zelfstandige afdeling. Uitgangspunt van GCI blijft echter dat in deze fase het leerproces nog belangrijker is dan de focus op grootschalige verkoop. GCI blijft vasthouden aan hun streefgetal van 350.000 verkochte machines in 2018 als indicator voor succes: dan is het een positieve businesscase en kan project worden overgedragen.

Learn or scale?: Focus van het innovatie-initiatief moet liggen op double loup leren. Echter na iedere bereikte mijlpaal moet de vraag worden gesteld of de uiteindelijke doelstelling is behaald. In geval van complex BMI of de architectuur, voldoende ontwikkeld is om het project buiten de veilige omgeving van de corporate venture te plaatsen.

### **Re-apply**

De Blade is een "plug-&-pour" biertap voor op de bar, op basis van een nieuw gepatenteerde technologie, met unieke uitstraling door vormgeving en 360 graden zichtbaarheid van het biermerk. GCI bouwt de kennis van het SUB initiatief verder uit door te komen met een BMI-initiatief voor de ontwikkeling van een B2B-route to market gebaseerd op eCommerce, gebaseerd op deze technische productinnovatie. Net als bij de SUB is de business case van Blade afhankelijk van productiemogelijkheden voor kleine hoeveelheden (range) en verkoop apparaten (groei installed base), gebaseerd op eCommerce maar nu niet rechtstreeks aan consumenten maar naar klanten (de eigenaren van restaurants en kleine horeca).

Echter B2B raakt de kern van de salesactiviteiten van de OpCo's. Ondersteund door de snelle wereldwijde ontwikkeling van eCommerce, kan de Blade echter verkooppunten en markten bereiken die door de salesorganisatie van de OpCo's niet meer actief worden bezocht.

Voor de BMI ten behoeve van Blade wordt door GCI dezelfde principes gebruikt. Voor de wereldwijde uitrol is een commercieel manager afkomstig van Coca-Cola, die nu tezamen met een projectmanager van GCI bekijkt welke markten interessant zijn en tracht zaken in gang te zetten. Daarbij heeft het Blade-project een marktsegment waarin Heineken N.V. lage penetratiegraad heeft als target. Voor 2017 wordt gestart met de uitrol in twee Europese landen maar voor de komende jaren wordt een wereldwijde uitrol voorzien.

Groot verschil tussen het SUB-project en het Blade-project is dat voor de commercialisatie van Blade samenwerking wordt gezocht met / aangeboden aan OpCo's die enthousiast zijn over de business case

voor de Blade. Hiermee wordt de gelegenheid geschapen voor OpCo's om capaciteiten met eCommerce, en het nieuwe BM, op te doen en voor GCI om kennis en kunde over te dragen.

Re-apply: Zorg dat het nieuw ontwikkelde BM ook kan worden toegepast voor andere innovaties zodat het BM wordt verspreid binnen de organisatie en daarmee bijdraagt aan acceptatie van BMI. Hiermee raakt het nieuwe BM steeds meer verankerd binnen de organisatie en draagt daarmee bij aan verandering van de dominante logica binnen de organisatie.

#### **And .... use separate corporate venture unit**

Bovenstaande was niet mogelijk geweest als in de fase van doorontwikkeling niet was besloten om alle activiteiten met betrekking tot de commercialisatie van de SUB te centraliseren en onder te brengen in een aparte corporate venture onder regie van GCI.

De centralisatie in een aparte corporate venture zorgde ervoor dat de vier OpCo's hun activiteiten konden overdragen (zorgt voor schaalgrootte), dat er een separate boekhouding kon worden opgezet en dat middelen geheralloceerd konden worden, dat juridische vraagstukken centraal konden worden opgelost op basis van deze separate entiteit en dat in worse case scenario (kill) vanuit deze entiteit een exit scenario voor bestaande klanten kan worden begeleid. Hiermee werd het mogelijk om geografische uitbreiding en synergie voordelen te behalen, zonder dat van de OpCo's een hoge (verkoop)inspanning is vereist (scale).

Maar de belangrijkste reden was dat het centrale GCI eCommerce-team daarmee volledige autonomie kreeg voor de verdere ontwikkeling van het platform en de wijze waarop klanten direct digitaal worden benaderd (try and learn). Hiermee behoorde maatwerkdiscussie met verschillende OpCo's tot het verleden (and do it fast) en werd tevens ruimte geschapen om te werken aan het hogere doel (think big) om een geheel nieuw Route to Market te ontwikkelen als basis voor een Complex BMI.

Kerngedachte GCI voor opzet corporate venture: Top down vanuit CHQ gaat niet werken. Daarom vanuit corporate venture (als hub) bottom up samenwerking zoeken en collega's uitdagen in veranderen van de reguliere werkwijzen zoals Legal, Finance (andere manier naar risico kijken) en IT (andere manier van werken, agile) en opstelling Sales (van tegenwerking naar support). Nieuwe medewerkers, met meer diversiteit, vervullen hierin een belangrijke rol. Ervaring leert dat externe medewerkers binnen de bestaande organisatiestructuur binnen 3 maanden onderdeel worden van de heersende bedrijfscultuur en dominante logica, want nieuwe medewerkers passen zich snel aan om te overleven. Het wordt daardoor nagenoeg onmogelijk om een eigen visie en cultuur te creëren die nodig is voor creatieve destructie ten behoeve van Complex BMI als strategisch experiment.

In gesprekken worden de volgende redenen genoemd waarom het onderbrengen van het SUB-project in een aparte corporate venture uiteindelijk van doorslaggend belang bleek:

- Sales: OpCo's konden hun verkoop activiteiten overdragen zodat de verkoopkosten SUB uit hun PL terwijl volumes wel binnen hun PL bleven. Meewerken aan SUB-project nu goed voor hun KPI's;
- Dominante logica nieuwe medewerkers voorkomen. Begrijpen wel de basisbeginselen van de onderneming maar gaan hier flexibeler mee om en stellen vragen vanuit ander perspectief;
- Legal en Finance collega's worden uitgedaagd om op een andere manier naar oplossingen te zoek. Bereidheid om uitzondering te maken voor alleen voor deze corporate venture, zonder precedentwerking voor de rest van de organisatie. Risico-aversie wordt hierdoor verlaagd;
- Corporate venture zorgde voor interne zichtbaarheid. Maakte de regisseursrol (zie paragraaf 5.2) beter uitvoerbaar.

## Corporate Venture

Corporate venture is noodzakelijk om, binnen een conservatieve multinational, het stappenplan voor BMI mogelijk te maken. Corporate venturing zorgt voor afstand met betrekking tot de dominante logica van de kernorganisatie. Door de corporate venture onderdeel te laten zijn van een CHQ-afdeling wordt binding met het kernbedrijf gewaarborgd.

## **Corporate Ondernemerschap**

Bovenstaand stappenplan is sterk verbonden met corporate ondernemerschap: risico nemen, innovativiteit, pro-activiteit, competitiviteit en autonomie. Met het plan voor de herintroductie van de SUB nam GCI bewust een groot risico met mogelijke reputatieschade voor alle betrokken managers en medewerkers.

Dit sluit aan bij eerdere bevindingen van Burgelman (1983: 1350): "Ondernemingschap vormt de basis voor radicale innovatie vanuit het perspectief van het bedrijf". Burgelman (1983) maakt op basis van zijn onderzoek naar ondernemerschap binnen grote organisaties onderscheid tussen 'induced strategic behavior' en 'autonomous strategic behavior'. Induced strategic behavior past binnen de bestaande strategische planning en vindt plaats binnen de bestaande externe omgeving. Daarnaast ontwikkelt zich binnen een grote onderneming, in meer of mindere mate, ook autonomous strategic behavior: activiteiten die niet passen binnen de bestaande strategie en die de basis vormen voor radicale innovatie vanuit het perspectief van de organisatie, kortom intern/corporate ondernemerschap. Foss en Saebi (2017) maken uitdrukkelijk onderscheid tussen BMI nieuw voor het bedrijf en BMI nieuw voor de bedrijfstak. Voor BMI nieuw voor de bedrijfstak onderstrepen zij de noodzaak van actieve management betrokkenheid bij BMI met als doel het leidende BM binnen de bedrijfstak uit te dagen. Volgens Lessard et al. (2016: 219) gaat ondernemend management vanuit CHQ dan ook niet alleen om controle en toezicht, maar om creatief denken rond nieuwe zakelijke kansen.

Corporate ondernemerschap vormt ook de basis voor innovatie-initiatieven (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw en Fry, 1998) en het model van Schmid et al. (2014).

## **Conclusie**

De vraag die aan het begin van deze paragraaf werd gesteld was: Hoe kan CHQ, als speciale hub binnen het netwerk van de multinational, ervoor zorgen dat de interne weerstand wel kan worden gemitigeerd, zodanig dat Complex BMI mogelijk wordt? Wat zijn hiervoor de randvoorwaarden? Op basis van de case studie van de SUB kan de start van een Complex BMI-proces worden uitgewerkt in het volgende stappenplan: Think big, Start small, Try and learn, Learn or Scale and Re-apply (denk groot, begin klein, leer door de experimenteren, stop of schaal snel op, en hergebruik BMI in de organisatie). Teneinde dit stappenplan mogelijk te maken zijn 1. ondernemerschap en 2. het onderbrengen van het BMI-proces in een corporate venture, de belangrijkste randvoorwaarden voor Complex BMI binnen een bestaande multinational.

Op basis hiervan kan propositie 2b als volgt worden aangevuld:

*Propositie 3: Binnen een (conservatieve) multinational kan Complex BMI het beste plaats vinden binnen een corporate venture. De corporate venture, onder regie van CHQ, zorgt ervoor dat het benodigde interne corporatie ondernemerschap voldoende ruimte krijgt.*

*Binnen deze corporate venture kan de ontwikkeling van BMI middels een vijf stappenplan worden vormgegeven: denk groot, start klein, leer door te experimenteren, stop of schaal snel op en hergebruik.*

In tabel 3 worden de proposities uit de paragrafen 5.1, 5.2 en 5.3 schematisch afgezet ten opzichte van de bevindingen uit de case studie beschrijving.

Tabel 3: Propositions en bevindingen met betrekking tot Focust BMI versus Complex BMI.

	Bevindingen	Propositie 1	Propositie 2	Propositie 3
Focussed BMI	<p>Radler in het kort: stimuleren innovatie-initiatieven door dochterondernemingen die gericht zijn op vergroten klantbasis binnen de bestaande waarde propositie van de onderneming -&gt; sluit aan bij bestaande kerncapaciteiten - &gt; alleen modulaire aanpassing BM noodzakelijk -&gt; Focussed BMI -&gt; actie: decentrale bevoegdheden en autonomie zodat dochterondernemingen innovatie-initiatieven kunnen ontwikkelen-&gt; rol CHQ faciliterend.</p>	<p>Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie die nieuw is voor de bedrijfstak bestaat een modulaire aanpassing van het bestaande business model (Focused BMI) indien de waarde propositie van de radicale productinnovatie aansluit bij de bestaande waarde propositie van de onderneming. BMI ontstaat dan door een proces van integratie van nieuwe elementen binnen het bestaande BM.</p>	<p>Commercialisatie van een radicale productinnovatie middels Focussed BMI moet worden geïncubeerd binnen de dochteronderneming verantwoordelijk voor de markt en het klantsegment waarbinnen de radicale productinnovatie wordt geïntroduceerd.</p>	
Complex BMI	<p>SUB in het kort: commercialisatie door dochterondernemingen mislukt: voor radicaal technische innovatie die niet aansluit bij de bestaande waarde propositie van de onderneming is ook een radicale innovatie van het BM noodzakelijk -&gt; Complex BMI -&gt; kan niet door dochterondernemingen -&gt; toegevoegde waarde dochter lager indien radicale innovatie heconist van aard is -&gt; gelijktijdige architectonische aanpassingen onderdelen BM activeert corporate immune systeem binnen -&gt; Regisseur ontbreekt -&gt; CHQ moet commercialisatie en BMI overnemen -&gt; Complex BMI binnen CHQ vereist intern ondernemerschap dat kan worden vormgegeven door stappenplan -&gt; corpote venturing geeft ruimte aan radicaal ondernemerschap binnen conservatieve multinational.</p>	<p>Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie die nieuw is voor de bedrijfstak is een aanpassing van de architectuur van het bestaande business model noodzakelijk, indien de waarde propositie van de radicale productinnovatie niet aansluit bij de bestaande waarde propositie van de onderneming (Complex BMI). BMI ontstaat door een proces van differentiatie middels het vervangen van bestaande elementen door nieuwe elementen en het ontwikkelen van nieuwe verbanden tussen de verschillende elementen, de architectonische aanpassing. Complex BMI heeft veelal tot doel het leidende BM binnen de bedrijfstak uit te dagen.</p>	<p>Commercialisatie van een radicale innovatie middels Complex BMI kan het beste worden geïncubeerd binnen CHQ als regisseur van de architectonische aanpassing van het bestaande BM daar de commercialiseringswijze zelf 'new to the firm' is.</p>	<p>Binnen een (conservatieve) multinational kan Complex BMI het beste plaats vinden binnen een corporate venture. De corporate venture, onder regie van CHQ, zorgt ervoor dat het benodigde interne corporate ondernemerschap voldoende ruimte krijgt. Binnen deze corporate venture kan de ontwikkeling van BMI middels een vijf stappenplan worden vormgegeven: denk groot, start klein, leer door te experimenteren, stop of schaal snel op en hergebruik.</p>

#### 5.4. BMI als innovatie-initiatief binnen het model van Schmid et al. (2014)

Op basis van de aannames in het literatuuronderzoek werd de vraag relevant in hoeverre BMI wel als innovatie-initiatief kan worden getypeerd? En hoe past BMI als innovatie-initiatief dan binnen het model van Schmid et al. (2014)?

##### **Radler: Focus BMI-initiatieven door dochterondernemingen**

Radler en de ontwikkeling van de low-and-no alcohol categorie wordt binnen Heineken N.V. gezien als de belangrijkste radicale productinnovatie van de afgelopen decennia, niet alleen voor de onderneming zelf maar ook voor de bedrijfstak als geheel (nieuw klantsegment).

Radler is een voorbeeld van een marktgericht innovatie-initiatief door een dochteronderneming zoals beschreven door Birkinshaw en Fry (1998: 52): “ the pro-active and deliberate pursuit of a new business opportunity by a subsidiary company undertaken with a view to expand the subsidiary’s scope of responsibility in a manner consistent with the multinationals strategic goals.”

Maar de radicale innovatie van Radler en de ontwikkeling van een low- and-no-alcohol categorie had minder impact op de interne organisatorische kant, door aansluiting bij de bestaande kerncapaciteiten van de organisatie: premium brouwproces, marketing, sales en distributie via bestaande kanalen.

De basis van deze belangrijkste radicale innovatie ligt bij een dochteronderneming die local-for-local adaptief innoveerde. Uit deze local-for-local innovatie van Radler zijn, door kennisoverdracht binnen de organisatie, succesvolle nieuwe line extensions ontstaan bij heel veel verschillende merken binnen het wereldwijde merkenportfolio van Heineken N.V. Hiermee is Radler binnen deze multinational uitgegroeid tot een local-for-global innovatie-initiatief, wanneer de typologie van Birkinshaw (1997) wordt gebruikt.

Deze ontwikkeling had niet plaats gevonden zonder de regisserende, coördinerende en faciliteerde rol van de afdeling GCI binnen het centrale hoofdkantoor, waar de potentie van de local-for-local Radler-innovatie vroeg is onderkend en verder is ontwikkeld. (Deel 2: Empirische research findings, p 12).

Binnen het model van Schmid et al. (2014) zou het Radler initiatief kunnen worden gekwalificeerd als een ‘subsidiary initiative showcased for wider adoption’ binnen de multinational op basis van een adaptief nieuw business initiatief.

##### **De SUB: Complex BMI-initiatief door CHQ**

De definitie van Birkinshaw en Fry (1998) met betrekking tot ‘subsidiary initiative’ wordt in deze thesis ruimer geïnterpreteerd, namelijk: Een proactieve en opzettelijk nastreven van een nieuwe zakelijke kans, door een hub binnen het netwerk van de multinational, om bij te dragen aan de toekomstige strategische ontwikkeling van de organisatie en haar dochterondernemingen.

Indien CHQ, in navolging van Ambos en Mueller-Stewens (2017), wordt gezien als een gespecialiseerde hub binnen het interne netwerk van de multinational dan kunnen innovatie-initiatieven door CHQ ook worden beschouwd binnen de typologie van Birkinshaw (1997) en het model van Schmid et al. (2014).

- De SUB scoort als innovatie-initiatief hoog op de schaal van mate van marktgericht ondernemerschap: initiatief met effect de externe markt van de multinational. Doelstelling van de SUB is om binnen de biermarkt een nieuwe klantengroep, middels een nieuwe thuisritueel, te ontwikkelen. Hiermee wordt de bedrijfstak uitgedaagd door bestaande waarden (over marktsegmentatie, marktverdeling en wie welke doelgroep bedient) ter discussie te stellen. Tevens wordt door het ‘eCommerce only’-principe ook het heersende BM uitgedaagd. De SUB als radicale productinnovatie sluit volledig aan bij de definitie van Schumpeter en de in deze thesis gehanteerde definitie van destructieve innovatie (zie paragraaf 4.2). Binnen het model van Schmid et al. (2014) kan de ontwikkeling van het nieuwe BM voor de SUB daarmee worden gekwalificeerd als de ontwikkeling van een marktkans door creatieve

destructie op basis van ondernemerschap en verandering door nieuwe combinaties (Schumpeter).

Hiermee verstoort het Complex BMI-initiatief de bestaande marktverhoudingen en draagt bij aan vergroting markt onevenwichtigheid door middel van destructieve business model ontwikkeling

(destructive *business creation: quasi Schumpeterian entrepreneurship*).

- De SUB scoort als innovatie-initiatief hoog op de schaal van mate van organisatiegericht ondernemerschap: initiatief met effect op de rolverdeling tussen verschillende bedrijfsonderdelen binnen de multinational.  
SUB via 'eCommerce only' betekent verkoop buiten de bestaande salesorganisatie om. Terwijl de wereldwijde salesforce en de daarbij behorende distributiemacht van de OpCo's juist als één van de kernkwaliteiten van Heineken N.V. wordt gezien. De SUB kan daarmee worden gezien als potentieel destructief voor de positie van de dochterondernemingen binnen de multinational.  
Daarbij wijzigt de rol van CHQ van een adviserende en ondersteunende taak richting de dochterondernemingen naar de rol van regisseur.  
Daarmee verstoort het Complex BMI-initiatief de bestaande organisatiestructuur en kan binnen het model van Schmid et al. (2014) worden gekwalificeerd als initiatief op basis waarvan de Raad van Bestuur de positie van de hub (CHQ) binnen de multinational te vergroten (*initiative for HQ to augment subsidiary's position in the MNC*).

Daarmee zorgt Complex BMI als innovatie-initiatief voor zowel een destructieve verstoring van het marktgerichte ondernemerschap en de verhoudingen binnen de bedrijfstak als voor verstoring van de interne organisatiestructuur en het interne ondernemerschap. Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn geen voorbeelden bekend van dochterondernemingen die dit soort innovatie-initiatieven hebben uitgevoerd.

In navolging van de wijze waarop Birkinshaw (1997) de verschillende innovatie-initiatieven heeft getypeerd<sup>5</sup> kan het innovatie-initiatief van de SUB door CHQ worden getypeerd als *global-for-local hybrid*

innovatie-initiatief.

Binnen het model van Schmid et al. (2014) zou het SUB-initiatief kunnen worden gekwalificeerd een 'global-for-local hybride innovatie initiatief' om de positie van de hub binnen de multinational te vergroten, op basis van een complex business model innovatie initiatief. Hierbij heeft complex business model innovatie per definitie het doel om de bedrijfstak uit te dagen. Zie figuur 4.

Global-for-Local Hybrid innovatie-initiatief kan worden gedefinieerd als: Marktinitiatief door een centrale hub binnen de multinational, gericht op de ontwikkeling van een nieuw business model voor een nieuwe klantgroep op basis van architectonische aanpassingen in het, voor de bedrijfstak gangbare, business model. Daarbij kan dit business model worden aangepast aan lokale marktbehoeften.

Binnen deze definitie is het van belang dat het initiatief ligt bij een centrale hub die, net als dochterondernemingen, zowel exploratie als exploitatie als doelstelling heeft (dus geen R&D-afdeling). Daarbij gaat het niet om de ontwikkeling van producten of diensten voor klanten maar om de ontwikkeling van een nieuw business model voor een nieuwe klantgroep op basis van Complex BMI voor het bereiken van een nieuwe klantgroep in lokale markten.

---

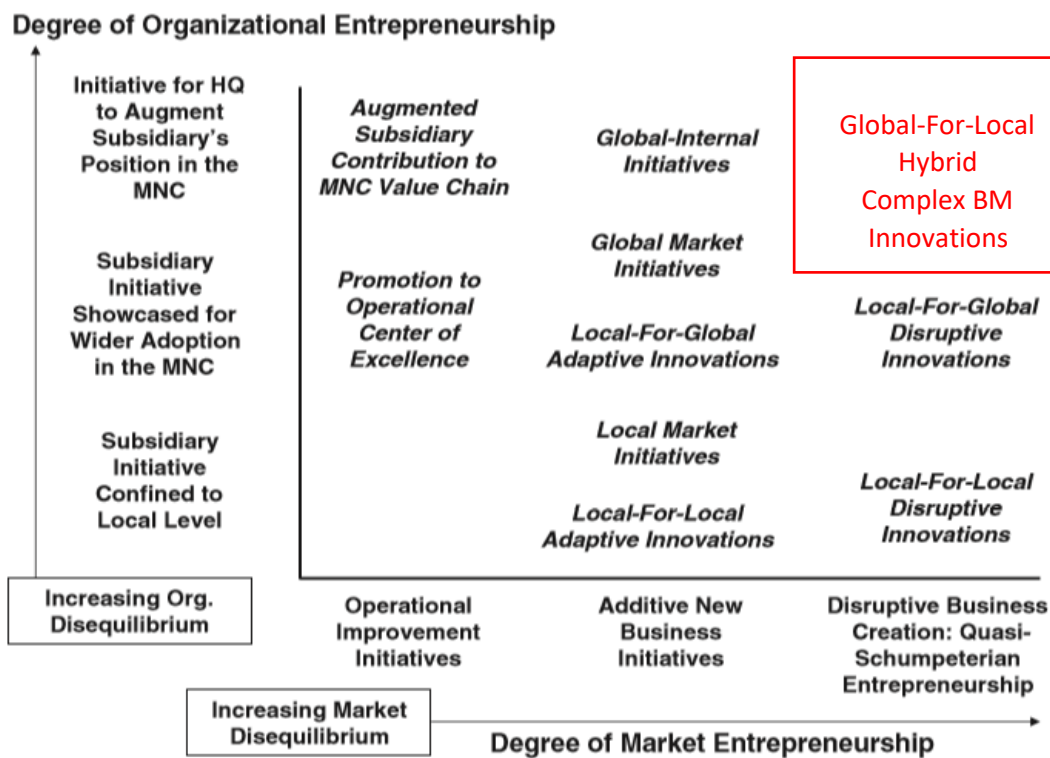
<sup>5</sup> Lokale en globale markt initiatieven door dochterondernemingen zijn gericht op de ontwikkeling van producten of diensten voor klanten in lokale of globale markten (Birkinshaw, 1997)

## Conclusie

Op basis van bovenstaande kan de volgende propositie worden ontwikkeld:

*Propositie 4: Global-for-Local Hybrid innovatie-initiatief is een markgericht innovatie-initiatief geïnitieerd door een centrale hub binnen de multinational, gericht op de ontwikkeling van een nieuw business model op basis van architectonische aanpassingen in het, voor de bedrijfstak gangbare, business model. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van dit business model is het bereiken van nieuwe klantengroepen in lokale markten.*

*Propositie 5: De rol van het centrale hoofdkantoor binnen een multinational is het ontwikkelen van innovatie-initiatieven die gebaseerd zijn op een nieuwe waarde propositie die zowel een potentieel destructieve invloed hebben op de interne organisatie als wel een grote invloed hebben op het marktgerichte ondernemerschap van de organisatie. Dit kan worden getypeerd als global-for-local, hybrid complex BMI-initiatief. CHQ wordt daarmee gezien als een gespecialiseerde hub binnen het interne netwerk van de multinational.*



Figuur 4: Model voor innovatie-initiatieven binnen multinational, op basis van model Schmid et al (2014).

## Hoofdstuk 6: Conclusie

De centrale vraag van deze thesis is: Hoe kan een multinational haar business model innoveren voor de commercialisatie van radicale productinnovaties?

Voor de commercialisatie van een radicale technische productinnovatie, de SUB-machine, bleek het noodzakelijk om te komen tot een geheel nieuw business model (BM). Ook binnen de wetenschappelijke literatuur wordt aanpassing van het BM gepropageerd als beste manier om radicale technische productinnovaties succesvol te kunnen introduceren in de markt (Tece, 2010). Foss en Saebi (2017) onderscheiden vier vormen van BMI waarvan twee vormen die nieuw zijn voor de bedrijfstak, en daarmee de potentie hebben de bedrijfstak te verstoren: Focust BMI of Complex BMI. Daarbij hanteren zij BMI als uitkomst. In deze thesis wordt het proces van BMI nader onderzocht. Foss en Saebi (2017) merkte op dat er nog onvoldoende inzicht was over hoe de samenhang tussen de verschillende onderdelen binnen het BM werken en in hoeverre er een dwingende volgtijdigheid in de aanpassingen zit. Op basis van een vergelijking tussen de commercialisatie van de Radler-propositie, de mislukte SUB-propositie en de nieuwe succesvolle SUB-propositie kan worden geconcludeerd dat dit niet alleen afhankelijk is van welk onderdeel binnen het bestaande BM model wordt aangepast maar ook hoe de benodigde aanpassing aansluit bij de reeds bestaande kerncapaciteiten van de organisatie. Uit de case studie blijkt namelijk dat de keuze tussen beide afhankelijk is van de aard van de innovatie in relatie tot de kerncapaciteiten die de multinational reeds bezit en die tot doel hebben de waarde proposities van de onderneming succesvol te maken.

Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie, die nieuw is voor de bedrijfstak, volstaat een modulaire aanpassing van het bestaande business model (Focust BMI) indien de waarde propositie van de radicale productinnovatie aansluit bij de bestaande waarde propositie van de onderneming. Focust BMI kan het beste plaatsvinden binnen innovatie-initiatieven vanuit dochterondernemingen daar zij vaak een hoge mate van marktgericht ondernemerschap vereisen (klant- en marktinzicht onontbeerlijk) om de radicale productinnovatie, nieuw voor de bedrijfstak, succesvol te introduceren in de markt.

BMI ontstaat dan door een proces van integratie van nieuwe elementen binnen het bestaande BM. Commercialisatie van een radicale productinnovatie door middel van Focust BMI moet worden geïncubeerd binnen de dochteronderneming verantwoordelijk voor de markt en het klantsegment waarbinnen de radicale productinnovatie wordt geïntroduceerd. De rol van CHQ is hierbij faciliterend. Daarbij gaat het om kennisdeling teneinde radicale productinnovaties bij dochterondernemingen te stimuleren en business model innovaties mogelijk te maken. Tevens kan CHQ ervoor zorgen dat goede business model innovaties een podium krijgen om te dienen als inspiratiebron voor anderen.

Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie, nieuw voor de bedrijfstak, is een aanpassing van de architectuur van het bestaande business model noodzakelijk (Complex BMI) indien de waarde propositie van de radicale innovatie niet aansluit bij de bestaande waarde propositie van de onderneming. Complex BMI ontstaat door een proces van differentiatie middels het vervangen van bestaande elementen door nieuwe elementen en het ontwikkelen van nieuwe verbanden tussen deze verschillende elementen, de architectonische aanpassing. De wijze van commercialisering is daarmee zelf 'new to the firm'.

Dit roept veel weerstand op binnen de bestaande organisatie omdat deze, op onderdelen, moet veranderen om de architectuur binnen het nieuwe BM te laten aansluiten. Tevens moet de verkooporganisatie haar marktbenadering aanpassen om de nieuwe waarde propositie uit te dragen aan een nieuwe doelgroep, danwel wordt vervangen door eCommerce-activiteiten.



Daarmee zorgt Complex BMI voor verstoring van zowel het marktgerichte ondernemerschap als de interne organisatiestructuur en het interne ondernemerschap. Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn geen voorbeelden bekend van dochterondernemingen die dit soort complexe business model innovaties hebben uitgevoerd.

Op basis van de case studie wordt gesteld dat CHQ, als speciale hub binnen het interne netwerk van de multinational, de weerstand als gevolg van het corporate immune systeem kan mitigeren. Dit geldt zeker voor de commercialisering van, voor de bedrijfstak, radicale hedonische productinnovaties, waarvoor kennis van de bestaande klant en markt van minder groot belang is voor een succesvolle commercialisatie.

CHQ kan de ontwikkeling van BMI middels een vijf stappenplan vormgeven: think big, start small, try and learn, kill or scale fast en re-apply.

Het onderbrengen van dit innovatie-initiatief in een aparte corporate venture binnen de eigen afdeling van CHQ zorgt ervoor dat het benodigde interne corporatie ondernemerschap voldoende ruimte krijgt en maakt de ontwikkeling van een nieuw BM door middel van Complex BMI daarmee mogelijk.

Complex BMI kan worden gezien als een Global-for-Local Hybrid innovatie-initiatief door CHQ. Global-for-Local Hybrid innovatie-initiatieven kunnen, in aanvulling op de typologie door Birkinshaw (1997), worden gedefinieerd als: een proactieve en opzettelijk streven naar een nieuwe zakelijke kans, door een hub binnen het netwerk van de multinational, ondernomen om bij te dragen aan de toekomstige strategische ontwikkeling van de organisatie en haar dochterondernemingen. Hiermee wordt tevens een aanvulling wordt gedaan op het model van Schmid et al. (2014).

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek kan worden gesteld dat, binnen decentrale ondernemingen die georganiseerd zijn op basis van het netwerkperspectief, de rol van het CHQ bij derhalve weer meer leidend in plaats van ondersteunend moet zijn. Dit vraagt om centralisatie: alleen CHQ kan innovatie-initiatieven uitvoeren die zowel destructief zijn voor de structuur van de organisatie als voor de marktverhoudingen. Deze gewijzigde rol van CHQ sluit aan bij de trend zoals gesignaleerd door Ambos en Mueller-Stewens (2017, p13): “we are also seeing another trend towards increased centralisation and, as a result, a more powerful central HQ”.

Tevens kan CHQ ervoor zorgen dat hierbij opgebouwde capaciteiten in de toekomst bijdragen aan versterking van de concurrentiekracht van de gehele organisatie. Dit sluit aan bij de bevindingen van Ciabuschi et al. (2011b) met betrekking tot de toegevoegde waarde van CHQ op de innovatiekracht van dochterondernemingen, waarmee het netwerkperspectief eerder al werd uitgedaagd.

Hiermee lijkt het antwoord op de onderzoeksvraag tweeledig en afhankelijk van in hoeverre de radicale productinnovatie nog aansluit bij de bestaande waarde propositie van de multinational.

BMI is een langdurig en soms moeizaam proces door de onderling samenhangende elementen binnen het BM. Deze samenhang is een gevolg van het evolutionair proces in de historische ontwikkeling van de multinational zelf als wel als een gevolg van het evolutionaire proces tijdens de ontwikkeling van deze samenhang door Focust of Complex BMI. Dit geeft direct aan waarom BMI binnen multinationals zo weerbarstig is: BMI is namelijk een iteratief veranderproces op twee niveaus en raakt daarmee de kernwaarden én het organisatorisch ontwerp van de organisatie.

## Hoofdstuk 7: Discussie, reflectie en suggesties voor nader onderzoek

### 7.1. Discussie

In dit onderzoek is een eerste verkenning gedaan naar het longitudinale proces van BMI binnen een multinational, werkzaam in een traditionele waardeketen, voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie. Voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie middels Complex BMI blijken ondernemerschap en corporate venturing belangrijke randvoorwaarden. Corporate venturing maakt ondernemerschap mogelijk en schept ruimte voor uitvoering van het stappenplan. Binnen dit stappenplan is het iteratieve en interactieve proces van leren van groot belang is. De rol van leren wordt in de analyse echter slechts zijdelings belicht. In deze discussie wordt de rol van leren bij BMI nader beschouwt.

Sosna et al. (2010) passen de bestaande organisatorische leerliteratuur toe op het proces van BMI binnen een gevestigd bedrijf met meerdere organisatorische niveaus. Zij adviseren 'double loup' leren om de kern capaciteiten en dominante logica van het bedrijf te veranderen in de fase van de ontwikkeling (exploratie) en meer single loop leren is de uitrol (exploitatie) fase van het nieuwe bedrijfsmodel.

Ze betogen dat alleen een ernstige crisis een sterke impuls kan geven aan business model innovatie om hindernissen te overwinnen. Volgens hen is deze crisis zelfs een noodzakelijke voorwaarde om zo de dominante logica en status quo van het bestaande business model design ter discussie te kunnen stellen.

Een crisis en/of slechte prestaties kan daarmee leiden tot een grotere zoektocht naar nieuwe oplossingen en het aanpassingsproces op basis van double loup leren bevorderen.

Van de Ven et al. (2007) stellen voor om (business model) innovatie niet als lineair proces te zien maar als een dynamisch systeem bestaande uit een cyclus van activiteiten die over tijd en op verschillende organisatorische niveaus kunnen worden herhaald. Investerings in kennis, kunde en middelen en de organisatorische structuur van kennisdeling voeden deze innovatiecyclus, terwijl externe marktomstandigheden, maatschappelijke ontwikkelingen en de interne strategische focus ontspring tegengaan. Innovatie managers kunnen dit proces niet controleren en worden geadviseerd 'go with the flow' en 'learning by doing'.

Van de Ven sluit hierbij aan bij het idee van de hermeneutische cirkel: 'double loup' en 'single loup' leren wisselen elkaar af en bestaan binnen een grote decentrale organisatie naast elkaar. Hierdoor ontstaan variaties in business modellen, wat de basis is voor incrementele veranderingen.

Ook binnen deze case studie zijn hiervoor aanwijzingen. Door de ontwikkeling van het op eCommerce gebaseerde BM voor de SUB middels Complex BMI, zijn nieuwe capaciteiten opgebouwd. Voor de commercialisatie van een volgende radicale productinnovatie kunnen deze capaciteiten worden gebruikt voor wederom een BMI-proces. Deze doorontwikkeling kan bestaan uit de integratie van bestaande elementen binnen het ontwikkelde BM (eCommerce) en nieuwe elementen op basis van de doelgroep van de radicale productinnovatie.

Een voorbeeld hiervan is de commercialisatie van Blade, zoals ook beschreven in de case studie.

De Blade is een technische productinnovatie (tapsysteem onderaan en onderhoudsvrij), met een hoog hedonisch element (tapsysteem voor op de bar met unieke uitstraling door vormgeving en zichtbaarheid biermerk), bedoeld om een bestaande klantsegment binnen de bedrijfstak (kleine horeca) opnieuw te betreden. Voor plaatsing van Blade als innovatie-initiatief binnen het model van Schmid et al. (2014) en de typologie van Birkinshaw (1997) zie bijlage 2.

Met het bestaande BM van Heineken N.V. wordt kleine horeca als klantsegment onvoldoende bereikt. Door toevoeging van beleving en gemak aan de bestaande value propositie en toevoeging van

eCommerce aan klantrelatie en kanalen ontstaat een nieuw BM dat uniek is binnen de bedrijfstak => Focust BMI door integratie van bestaand en reeds eerder nieuw ontwikkeld BM. Hiermee wordt het proces van BMI een lerend proces met elkaar opvolgende BMI-initiatieven. De levenscyclus van bestaande bedrijfsmodellen wordt steeds korter. Hierdoor wordt aanpassing en verbetering van het bestaande bedrijfsmodel en de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsmodellen steeds belangrijker. Deze verbeterde of nieuwe bedrijfsmodellen vervangen niet het bestaande business model maar zullen, in een wereldwijd en gedecentraliseerde multinational, naast elkaar gaan bestaan, afhankelijk van de externe omgeving van de betreffende dochteronderneming. Het is dus zinvol dat een multinational de mogelijkheid ontwikkelt om haar bedrijfsmodellen op een regelmatiger en evolutionaire basis te innoveren. Of anders geformuleerd: Business Model Innovatie moet je leren. In tegenstelling tot Sosna et al. (2010) kan op basis van deze thesis de stelling worden verdedigd dat organisatorisch leren door middel van business model innovatie niet alleen mogelijk is als gevolg van een ernstige crisis, maar dat dit onderdeel zou moeten zijn van de strategische overwegingen van het bedrijf.

Capaciteiten opbouwt door Complex BMI kunnen een multinational binnen een gevestigde bedrijfstak helpen om disruptieve krachten, die in de toekomst zeker de traditionele ingestelde bedrijfstak onder druk gaan zetten, tijdig te onderkennen en te mitigeren. Met deze capaciteiten kan de multinational ook zelf gedeeltelijke creatieve destructie binnen de bedrijfstak veroorzaken.

Daarom is BMI een noodzakelijk continue proces op basis van een strategische overweging, waarbij strategievorming wordt gezien als een iteratief en interactief proces. Het verband tussen BMI en (product-markt)strategie wordt ook ondersteund door het werk van Zott en Amit (2008).

Binnen Heineken N.V. wordt het SUB-project nu, twee jaar later, gezien als een strategische business model innovatie, van belang voor de ontwikkeling van een nieuwe route to market, vooral op het gebied van eCommerce, zodat Heineken N.V. haar concurrentievoordeel in de toekomst kan behouden en/of verder uitbreiden. Ook als spelers van buiten de bedrijfstak de food en beverage markt binnendringen. De nieuwe capaciteiten worden nu al gebruikt voor de commercialisatie van andere radicale product-innovatie-initiatieven (zoals Blade) en kennisdeling met de bestaande organisatie en dochterondernemingen.

Op basis van deze empirische bevinding zou ook de stelling kunnen worden verdedigd dat meer strategische, radicale business model innovatie-initiatieven het hoofddomein van CHQ zijn, omdat deze initiatieven het potentieel hebben om het bedrijf te transformeren en het op een nieuwe weg te zetten in haar evolutie naar strategische vernieuwing door middel van een Complex BMI door Global-for-Local Hybrid initiatieven.

## 7.2. Theoretische bijdrage

Om inzicht te krijgen in het proces van business model innovatie voor de commercialisatie van een radicale innovatie is binnen dit onderzoek allereerst een 'thick discription' geschreven over de commercialisatie van de SUB binnen Heineken N.V. Voor de analyse van de bevindingen is het integrale raamwerk voor innovatie-initiatieven door dochterondernemingen binnen multinationals (Schmid et al., 2014) en het model van verder onderzoek binnen BMI (Foss en Saebi, 2017), gecombineerd en geïllustreerd vanuit het empirisch onderzoek. Dit heeft geleid tot de volgende interessante inzichten:

- Onderhavige case studie geeft inzicht in het verschil tussen Focust en Complex BMI binnen de context van een gevestigde multinational en BMI als intern ontwikkelproces (integratie en differentiatie) en doorbreken dominante logica (stappenplan) waarbij ondernemerschap een randvoorwaarde is;

- Binnen een conservatieve multinational kan BMI het beste plaats vinden binnen een corporate venture. De corporate venture onder regie van CHQ, als gespecialiseerde hub, zorgt ervoor dat het benodigde corporate ondernemerschap voldoende ruimte krijgt;
- Onderbouwing van gesignaleerde trend: "increased centralisation and more powerful CHQ" (Ambos en Mueller-Stewens, 2017);
- Bevestiging waarneming Ciabusch et al. (2011) met betrekking tot de toegevoegde waarde CHQ op de innovatiekracht bij dochterondernemingen op basis waarvan het 'sheer ignorance'-perspectief binnen de netwerktheorie verder wordt uitgedaagd;
- Aanvulling op het model van Schmid et al. (2014) en de typologie van Birkinshaw (1997), middels Global-for-Local Hybrid innovatie-initiatief op basis van een Complex BMI-initiatief;
- Herziene rol van double loup leren met betrekking tot het iteratieve en interactieve ontwikkelproces van BMI en strategievorming binnen een multinational.

### 7.3. Beperkingen van het onderzoek

Ondanks dat de resultaten van dit onderzoek bijdragen aan het inzicht in welke vorm van BMI nodig is voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie, en tevens bijdraagt aan inzicht in de praktijk van business model innovatie binnen multinationals, zijn er ook beperkingen aan dit onderzoek. Daarbij zijn de belangrijkste beperkingen van dit onderzoek gekoppeld aan de gekozen methodologie van het onderzoek.

De eerste beperking betreft **de selectie van de casus** voor het empirisch onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd als een enkelvoudige case studie binnen één multinational. Hierdoor zijn sommige van de verschijnselen die in dit onderzoek naar voren komen wellicht niet te generaliseren naar andere multinationals of grote bedrijven die minder wereldwijd actief zijn of minder marketing-georiënteerd zijn. Het onderzoek vindt daarmee ook plaats binnen één branche, waardoor andere branches niet zijn belicht. Consequentie hiervan is dat de onderzoeksresultaten slechts zijn te generaliseren voor organisaties binnen een branche met een vergelijkbare typologie.

Een tweede belangrijke beperking betreft **de wijze van data verzameling**.

- Veel informatie is verkregen uit vertrouwelijke memo's die niet openbaar gemaakt mogen worden.
- De kwalitatieve interviews zijn semigestructureerd uitgevoerd. Alle interviews opgenomen en volledig uitgewerkt. Door middel van open vragen werd geprobeerd zo veel mogelijk informatie te verkrijgen. Leidraad was het tijdsverloop van het project. Hiervoor is gekozen om tijdens het interview ruimte te laten voor aanvullingen en nieuwe invalshoeken. Ondank dat voor elk interview vooraf open vragen zijn opgesteld, kan het zijn dat dit de aard van de antwoorden heeft beïnvloed.
- De selectie van de respondenten heeft plaatsgevonden op basis van relevantie en beschikbaarheid. Alle respondenten die ik heb benaderd hebben meegewerkt. Echter niet alle, in het verleden, betrokken medewerkers zijn op dit moment nog werkzaam binnen de organisatie. De resultaten uit de interviews waren wellicht net iets anders, had ik deze betrokkenen ook kunnen spreken.
- Daarnaast zijn veel informele gesprekken gevoerd welke niet zijn opgenomen maar wel hebben bijgedragen aan het voortschrijdend inzicht.

Het voordeel van deze wijze van dataverzameling is dat hiermee een rijke database ontstaat en het valideren van uitspraken, interpretaties en observaties hiermee mogelijk werd gemaakt. De consequenties hiervan is dat de mogelijkheid tot triangulatie groot is maar dat de reflectiviteit door deze wijze van dataverzameling onder druk kan komen te staan.

Tevens geeft dit voeding aan een andere belangrijke beperking van dit onderzoek: **de bias van de onderzoeker**. Als onderzoeker ben ik gedurende de periode van dataverzameling gestationeerd/

embedded geweest bij de afdeling Heineken Global Commerce Innovation. Dit stelde mij in staat om veel vertrouwelijk informatie te verkrijgen en door informele gesprekken deze informatie te duiden en in perspectief te plaatsen. Dit kan invloed hebben gehad op de objectiviteit; ik beschikte immers over voorkennis en achtergrond informatie. Om de invloed van deze bias zo klein mogelijk te laten zijn heb ik bewust mijn indrukken en observaties getoetst en bijgesteld gedurende de interview reeks.

Als vierde is de **duur van het onderzoek** een belangrijke beperking. De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op longitudinale case studie over de periode 2013-2016 op basis van een 20-tal, veelal vertrouwelijke, interne stukken. Omdat het de feitelijke onderzoeksperiode slechts vijf maanden duurde, bleek het afnemen en uitwerken van meer dan de uitgevoerde 12 interviews niet reëel te zijn. Daar komt bij dat het BMI-proces een evolutionair proces is; het stopt niet maar is een ongoing proces. Het SUB-project heeft gezorgd voor een strategiewijziging binnen de organisatie maar is nog niet afgerond. Het succes van het BMI, gebaseerd op eCommerce only voor de commercialisatie van de SUB, is afhankelijk van een succesvolle introductie in die landen waar de SUB nog niet eerder is geïntroduceerd. De eerste tekenen zijn gunstig maar het resultaat van komend jaar is daarvoor cruciaal.

Ten slotte gaat dit onderzoek uit van een evolutionair/longitudinaal perspectief en wordt het SUB-project gebruikt als **eenheid van analyse**. De studie heeft zeker een aantal relevante bevindingen aangetoond, maar een andere aanpak geeft mogelijk inzicht in andere interessante wijzigingen binnen een organisatie, die worden veroorzaakt door de overgang van een traditioneel naar een op eCommerce gebaseerd business model.

#### 7.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek is gebaseerd op een single case studie binnen één multinational. Belangrijkste aanbeveling is derhalve om **de proposities, die op basis van dit onderzoek zijn opgesteld, te testen binnen meerdere organisaties**. Bij vervolgonderzoek kan daarbij een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek waardevol zijn. Door meerdere cases binnen verschillende organisaties in het onderzoek mee te nemen ontstaat een breder beeld. Hiermee kan de generaliseerbaarheid worden vergroot. Door het afnemen van enquêtes kan tevens een grotere groep respondenten worden ondervraagd. Dit zou kunnen leiden tot waardevolle en bredere informatie. Hierdoor kan triangulatie verder worden toegepast.

De toegevoegde waarde van dit onderzoek is voornamelijk gebaseerd op het longitudinale karakter waardoor het BMI-proces over de tijd wordt gezien. Een aanbeveling voor eventueel vervolgonderzoek binnen Heineken N.V. zou kunnen zijn het **verder onderzoeken van de afzonderlijke processtappen**. **Met name het proces van Re-apply verdient meer aandacht**. Hiermee kan inzicht ontstaan in de wijze waarop een transformatieproces op basis van BMI, binnen een multinational, vorm kan worden gegeven. Tevens wordt daarmee inzicht verkregen op de verschillende interdependenties tijdens dit transformatieproces alsmede de invloed van BMI op de uiteindelijke prestaties van de onderneming. Foss en Scaebi (2017) geven aan dat onderzoekontwerpen die een tijdsdimensie daarbij de voorkeur hebben binnen BMI-onderzoek. Dit laatste is volgens hen belangrijk omdat (a) de achterstand tussen BMI en prestatie gevolgen substantieel kunnen zijn, (b) het implementeren van een BMI lang kan duren, en (c) de koppelingen tussen BMI en financiële prestaties zijn veel en complex.

In de discussie kwam naar voren dat dat **organisatorisch leren door middel van business model innovatie** niet alleen mogelijk is als gevolg van een ernstige crisis. Dit in tegenstelling tot Sosna et al. (2010). Op de empirie komt naar voren dat organisatorisch leren door middel van business model innovatie onderdeel kan (en wellicht moet) zijn van de strategische overwegingen van het bedrijf. Nader onderzoek naar de aanleiding voor Focus of Complex BMI zou hierover uitsluitsel kunnen geven. Uitgangspunt daarbij is de sociale aard van de bedrijfskundig onderzoek, waarbij strategievorming wordt gezien als een iteratief en interactief proces. De verwachting is dat BMI binnen multinationals steeds meer ingegeven wordt door een expliciete strategische afweging.

Een belangrijke aanbeveling is het uitvoeren van **nader onderzoek naar de relatie tussen corporate venturing en het succes van Complex BMI**. Als belangrijke randvoorwaarde voor uitvoering van het stappenplan zal dit nader onderzoek moeten worden, waardoor eventuele modererende factoren nauwkeuriger in kaart gebracht kunnen worden.

Voor verder onderzoek zou het ook interessant zijn om de **eenheid van analyse te wijzigingen**. In toekomstig onderzoek kan de aandacht worden verlegd naar de modererende factoren op microniveau, zoals de verschillende dimensies van corporate ondernemerschap: risico nemen, innovativiteit, pro-activiteit, competitiviteit en autonomie. Uit het onderzoek is gebleken dat een combinatie van nieuwe medewerkers en medewerkers uit de bestaande organisatie positief bijdraagt aan innovatie-initiatieven (Govindarajan en Trimble, 2005). Ook binnen dit onderzoek zijn hier aanwijzingen voor. Voor het bereiken van gewenste BM-verandering speelt binnen het SUB-project de teamsamenstelling zeker ook een grote rol en laten alle teamleden een hoge mate van intern ondernemerschap zien. Een aanbeveling zou kunnen zijn om hier verder op in te gaan. Hierbij nader te kijken naar de invloed van de teamsamenstelling, en de individuele dimensies van ondernemerschap, op het succes van Complex BMI als ook de interne acceptatie en hergebruik daarvan.

Ten slotte. Gezien de actualiteit van het onderwerp is verder onderzoek naar BMI binnen multinationals en grote bedrijven, die werkzaam zijn in een traditionele waardeketen, noodzakelijk. Enerzijds vanwege de praktische relevantie en anderzijds als aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur. Binnen de wetenschappelijke literatuur is reeds aandacht besteed aan de wijze waarop ondernemingen twee verschillende business modellen naast elkaar kunnen ontwikkelen (Gilbert et al., 2012; Govindarajan en Trimble, 2005). Echter, vooral binnen de Retail branche, is een integratie te zien van de traditionele waardeketen en een waardeketen gebaseerd op eCommerce. Hierdoor bestaan de beide business modellen niet langer naast elkaar maar worden deze twee verschillende business modellen op alle lagen van de organisatie steeds meer geïntegreerd. Onderzoek naar dit **transformatieproces en de randvoorwaarden voor een succesvolle integratie van meerdere business modellen binnen één multinational** zou ook een belangrijke aanvulling zijn op de bestaande BMI-literatuur.

## 7.5. Implicaties voor de praktijk / Managementimplicaties

De inzichten uit dit onderzoek kunnen managers van multinationals, en wellicht ook grote bedrijven, binnen bedrijfstakken met een meer traditionele waardeketen helpen om voor de commercialisatie van een radicale productinnovatie direct het juiste BMI-proces in te zetten. De vragen die managers zichzelf kunnen stellen zijn: In hoeverre past de radicale productinnovatie nog binnen de eigen waardepropositie van het bedrijf? En in hoeverre is de traditionele waardeketen van de bedrijfstak waarin het bedrijf werkzaam is nog het meest geschikt voor de commercialisatie van deze radicale productinnovatie?

Op basis van het antwoord op deze vragen kan een juiste beslissing worden genomen waar binnen de organisatie dit BMI-initiatief het beste kan worden belegd. Hiermee kan optimaal gebruik worden gemaakt van de reeds aanwezige capaciteiten bij dochterondernemingen (bij Focust BMI) of binnen een aparte afdeling op CHQ (bij Complex BMI). Het opzetten van een corporate venture voor Complex BMI draagt positief bij aan het succes van het BMI-initiatief.

Voor het projectteam is het van belang om het stappenplan te vormen. Dit kan gedaan worden door het formuleren van een missie en een visie en door het stellen van duidelijke doelen. Ook is het van belang om successen te vieren en op regelmatige basis terugkoppeling te geven aan Raad van Bestuur over de voortgang van de resultaten en over de plannen voor de toekomst. Het is vooral van belang dat de achtergrond en doelstellingen van het BMI-project wordt toegelicht en dat er wordt uitgelegd waarom bepaalde zaken worden gedaan (Think Big). Dit kan gedaan worden door middel van centrale sessies of door bijvoorbeeld een blog. Dit is ook van belang om de organisatie mee te nemen in de achtergrond van bepaalde keuzes en latere uitrol binnen de organisatie mogelijk te maken (Re-apply).

Een BMI-proces heeft tijd nodig. Advies is om BMI langzaam onderdeel te laten worden van de cultuur van de organisatie.

Ten slotte. De case studie geeft handvaten voor het proces van BMI. BMI is veel krachtiger dan enkel product-innovatie. Imitatie daarvan is voor concurrenten moeilijker door onderling samenhangende elementen als gevolg van een iteratief, evolutionair proces en samenhang met de bestaande waardepropositie van de onderneming. Er is daarom een trend waarneembaar van productinnovatie naar business model innovatie. Door te experimenteren met het proces van Complex BMI in een aparte corporate venture leert een organisatie capaciteiten die nodig zijn 1. om innovatie initiatieven die meer impact hebben binnen de organisatie mogelijk te maken (ontwikkelen nieuwe capaciteiten en strategie-aanpassing), 2. om eventuele disruptie van buiten de bedrijfstak snel te mitigeren of 3. om zelfs de bedrijfstak onaantrekkelijker te maken voor externe disrupters.

## Literatuurlijst

- Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 8: 21–47.
- Ahuja, G., Lampert, C.M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22: 521–543.
- Alexander, D. L., J. G. Lynch, Wang, Q. (2008). As times go by: Do cold feet follow warm intention for really - new vs. incrementally new products? *Journal of Marketing Research* 45 (3): 307–19.
- Ambos, T.C., Mueller-Stewens, G. (2017). Rethinking the role of the centre in the multidivisional firm: A retrospective. *Long Range Planning* 50: 8-16.
- Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business, *Strategic Management Journal* 22, 493-520.
- Amit R., Zott C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol 53, no 3: 41-49.
- Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 23: 979–996.
- Anthony, S.A. (2012). The new corporate garage: where today's most innovative- and world-changing-thinking is taken place. *Harvard Business Review*, September: 45.
- Bartlett, C., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Birkenshaw, J., (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:3, 207–229.
- Birkenshaw, J., (2014). *Subsidiary Initiative in the Modern Multinational Corporation*. *Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows*. Published online: 12 Aug 2014; 201-220.
- Birkenshaw, J., Fry, N. (1998). Subsidiary initiative to develop new markets. *Sloan Management Review*, spring: 51-61.
- Birkenshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an organisation. *MIT Sloan Management Review*, Vol 45, no 4, 47-55.
- Birkenshaw, J., Ridderstrale J., (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational companies. *International Business Review* 8: 149-180.
- Burgelman, R.A. (1983) A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2 (Jun., 1983), pp. 223-244
- Burgelman, R.A. (1985). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29: 1349-1364.
- Candi, M., J Ende, J., G Gemser, G. (2015). Benefits of Customer Co-development of New Products: The Moderating Effects of Utilitarian and Hedonic Radicalness. *Journal of Product Innovation* 33, 4:418–434.
- Cantwell, J. (2009). Location and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(1): 3.
- Cantwell, J.A., Dunning, J.H., Lundan, S.M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, Vol 41: 4, 567–586
- Christensen, C.M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Product Innovation Management*, 23: 39–55.
- Ciabuschi, F., Forsgren, M., Martín Martín, O. (2011a). Rationlity vs ignorance: The role of MNE headquarters in subsidiaries' innovation processes. *Journal of International Business Studies* 42, 7: 958-970.
- Ciabuschi, F., Dellestrand, H., Martín Martín, O. (2011b). Internal Embeddedness, Headquarters Involvement, and Innovation Importance in Multinational Enterprises. *Journal of*



- Management Studies 48,7: 1612-1639.
- Chiesa, V., Frattini F. (2011). Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets *Journal of Product Innovation Magazine* 28:437–454
- Chesbrough, H. (2010) Business model innovation: opportunities and barriers, *Long Range Planning* 43: 354-363.
- Chesbrough, H., Rosenbloom R.S. (2002.) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Oxford Univ Press
- Cierpicki, S., M. Wright, B. Sharp. (2000). Managers' knowledge of Marketing principles: The case of new product development. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science* 5 (3): 771–90.
- Collis, D. J., Young, D., Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4): 383-405.
- Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in the firm: an overview. *Research Policy*, 19: 185–192.
- Crossan, M.M., Apaydin, M. (2010). A multidimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47: 1154–1191.
- Doz, Y.L., Kososen, M. (2010), Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning* 43, 370-382.
- Dunning, J.H., Lundan, S.M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. 2RevEd. Amazon's Book Store.
- Dushnitsky, G., Birkinshaw J, (2016). Corporate venturing virtual special issue. *Strategic Management Journal*, vol. 37, issue 13: 6-10.
- Dyer, W.G., Wilkens, A.L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*; Vol 16, No 3: 613-619.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Eriksson P., Kovalainen A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*, Sage Publication, 2de edition 2016.
- Henderson, R.M., Clark, K.B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No.1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation: 9-30.
- Foss, N. J., Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, Vol 43-1: 200-227
- Gambardell, A., McGahan, A.M., (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long range planning* 43, 2010: 262-271.
- Gilbert, C., Eyring, M., Foster, R.N. (2012). Two routes to resilience. *Harvard Business Review*, 67-73.
- Golden, B.R. (1992). The past is the past-Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35: 848-860.
- Govindarajan, V. Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, Volume: 47,3: 47-76.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21: 473–96.
- Hartley, R. H. (2005). *Marketing mistakes and successes*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- Hultink, E.J., Hart, S., Robben, H.S.J., Griffin, A. (2000). Launch decisions and new product success: an empirical comparison of consumer and industrial products. *Journal of Product Innovation Management*, 17: 5–23.
- Immelt, J.R., Govindarajan, V., Trimble, C. (2009). How GE disrupting itself? *Harvard Business Review*, Oktober: 56-65.

- Johnson, M.W., Christensen, C. C., Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.
- Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-645.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal (Summer): 111-125.
- Lessard, Teece, D.J., Leih, S. (2016). The Dynamic Capabilities of Meta-Multinationals. *Global Strategy Journal*, 6: 211 –224.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, Vol. 21, No. 1: 135-172.
- Mahdi, S. (2002). Search Strategy on Product Innovation Process: Theory and Evidence from the Evolution of Agrochemical Lead Discovery Process. *Abstracts of Papers of the American Chemical Society* 224, U255-U255, Part 1.
- Miller, D., Friesen, PH (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1: 1-25.
- Nelson, R.R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal* 12, Special Issue, Winter: 61-74.
- Nohria, N., Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizations Knowledge Flows in Multinational Corporations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Prahalad, C.K., Bettis, R. (1995). The dominant logic: retrospective and extension, *Strategic Management Journal* 16(1), 5-14.
- Schilling, M. A. (2005). *Strategic management of technological innovation*. New York: McGraw-Hill.
- Schmid, S., Dzedek, L.R., Lehrer, M. (2014). From Rocking the Boat to Wagging the Dog: A literature review of subsidiary initiative research and integrative framework. *Journal of International Management* 20: 2-218.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York; Harper, 1995, 82-85.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 3: 63-74.
- Sosna, M., Trevinyo-Roderigues, R.N., Velamuri, S.R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning* 42: 383-407.
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43: 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 18, 7: 509-533.
- Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38.
- Ven, van de A.H. (2017). Innovation journey: you can't control it, but you can learn to manoeuvre it. *Innovation: Organization & Management*, vol. 19, no. 1: 39–42.
- Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly journal of Economics*, 80(2): 190-207.
- Wessel M., Christensen C.M., (2012). Surviving disruption. *Harvard Business Review*, 2012: 56-64
- Wijk, van R., Jansen, J.J.P., Lyles, M.A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies* 45,4: 830-853.

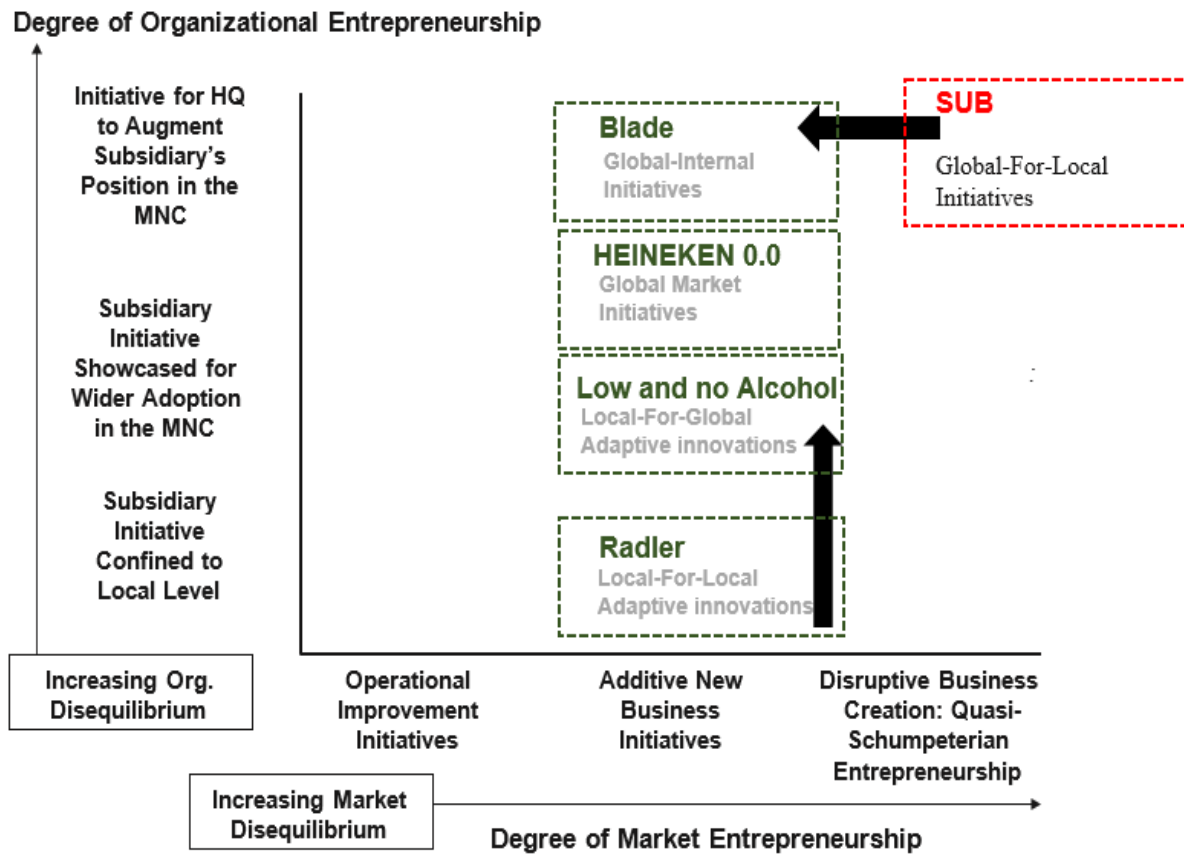
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol 5, Fourth Edition, Beverly Hills, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2014). *Qualitative research from start to finish*, The Guilford Press, New York London.
- Zott C., Amit R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1–26.

Bijlage 1: BMI van Radler en SUB op basis van het business model canvas Heineken NV

<p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppliers</li> <li>• Distributors</li> <li>• Retailers</li> <li>• Horeca</li> <li>• Creative marketing agencies</li> </ul> <p><b>SUB</b> Supplier machine Logistic Partners Pure players</p>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brewing</li> <li>• Distribution</li> <li>• Marketing</li> <li>• Sales</li> <li>• Sponsoring</li> </ul> <p><b>Radler: Adapting brewing process</b></p> <p><b>SUB</b> Digital presence Producing torps Online Sales</p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <p>Premium Beer</p> <p>Social Networking since 1864: <i>Opens your world</i></p> <p><b>SUB: Quality time for myself with a small ritual</b></p> 	<p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advertisement to consumers</li> <li>• Displays retail</li> <li>• Fridges Horeca</li> <li>• Draught beer equipment</li> <li>• Sponsoring</li> </ul> <p><b>SUB: Digital only</b></p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Shops</li> <li>• Horeca</li> <li>• Consumers: <i>Men of the World</i></li> </ul> <p><b>Radler:</b> New Consumers: + Women + Responsible drinkers</p> <p><b>SUB</b> Business men with quality lifestyle at home</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producing &amp; distribution cost</li> <li>• Marketing &amp; Sales cost</li> </ul> <p><b>SUB</b> Purchasing machine Producing &amp; distribution tops eCommerce infrastructure</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail pricing</li> <li>• Wholesale pricing</li> <li>• Horeca pricing</li> </ul> <p><b>SUB</b> Internet payment: one off machine and repeating ordering tops</p>		

Figuur 5: BMI als uitkomst op basis van Business Model Canvas ontwikkeld door Osterwalder & Pigneur (2010) en typering BMI door Foss & Saebi (2017)  
 - Bestaande Business Model HEINEKEN N.V.  
 - Radler: aanvullingen op bestaande Business Model van HEINEKEN N.V.: Focust BMI  
 - SUB: Nieuwe Business Model op basis van eCommerce: Complex BMI

Bijlage 2: Innovatie-initiatieven Heineken geplaatst binnen het model van Schmid et al.



Figuur 6: Innovatie-initiatieven binnen Heineken N.V., op basis van model Schmid et al (2014).

## Bijlage 3: Overzicht van gebruikte interne documenten, verkregen van Heineken N.V.

### **HEINEKEN**

- Heineken, Creating a more Agile, Competitive Business, July 2015 (ppt)
- Request for Advice Global Commerce Innovation, 5 October 2016 (Heineken internal memo)
- We are Heineken Company Presentation 2017 (ppt)
- Annual Reports Heineken N.V.: 2001 - 2016

### **SUB**

- The SUB Fund Application by Heineken International/Global Commerce Innovation, April 2012 (Heineken intern memo)
- Post Audit THE SUB Comentary, Global Innovation / Global Marketing by Thijs Elshout, 26<sup>th</sup> March 2015 (Heineken intern memo)
- GCI eCom Global Approach, 27 June 2016 (ppt)
- GDT Presentatie (ppt)
- IC\_Presentatie THE SUB E-Commerce 2017 by C. Marquez Arroyo, 17 November 2016 (ppt)
- The SUB, IC meeting, 21 June 2016 (ppt)
- License to operate SUB v10, Global Commerce Innovation by Magne Setnes, May 2016 (Heineken intern memo)
- B2C eCommerce, Marketing Counsel, March 2017 (ppt)
- Sharing session by C. Marquez Arroyo, 2017 (ppt)
- The SUB, eCommerce \_ the-sub.com platform and other channels, 2015 (ppt)
- The SUB, IC update 15 April 2016 (ppt)
- The SUB, Update JD, FINAL, 29 October 2015 (ppt)
- The SUB Organization Structure, 23 June 2014 (ppt)
- The SUB South East Asia v3, Singapore Omni Channel Exploration by Global Commerce / Consumer & Market Insights (ppt)
- The SUB High Level (ppt)
- The SUB Review v2, 23 October 2015 (ppt)

## Bijlage 4: Voorbeelden van data analyse interviews

**Voorbeeld gespreksvoorbereiding : Vertrouwelijk**

**Voorbeeld uitwerking interview: Vertrouwelijk**

**Voorbeeld van uitwerking quotes naar kernconcepten en thema's: Vertrouwelijk**

# From Zero to Hero through Business Model Innovation

## Case study on the commercialization of a radical innovation

### Part 2: Empirical research findings



Christine van Oppen – Bevelander  
Studentnummer: 440248  
September 2017

Parttime Master Bedrijfskunde, Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit)  
Afstudeerrichting: Strategisch Management  
Begeleider: Associate Professor Dr. René Olie  
Meelezer: Professor Jan van den Ende



**it's not about ideas.**

**it's about making ideas happen.**

Slogan Heineken Global Commerce Innovation

The work presented in this Master thesis is original, and no sources other than those mentioned in the text and the reference section have been used to write it. The content of this work, including new ideas, concepts, and findings, is attributable to the author only. The Rotterdam School of Management, part of the Erasmus University Rotterdam, is responsible for educational coaching and supervision only, and cannot be held responsible for the content of this thesis.

## Table of Contents

Outline thesis .....	75
1 Introduction to Heineken .....	76
2 Heineken and Innovation .....	79
2.1 Global Commerce .....	79
2.2 History of innovation within Heineken.....	80
2.3 Building a new category Low- and Now Alcohol .....	83
2.4 Craft, the new trend.....	84
2.5 eCommerce drives new Routes to Market .....	86
2.6 Global Commerce Innovation.....	87
3 The Heineken SUB .....	89
3.1 Heineken SUB as a game changing innovation (2013) .....	89
3.2 The Heineken SUB as key enabler to learn eCommerce .....	93
3.3 Changing the Heineken Global Commerce strategy.....	100
4. Create, Learn, Share & Re-apply: Using new developed capabilities.....	102
5. Learnings: B2C eCommerce @ Heineken: From Zero to Hero .....	105
Appendix.....	106
Appendix 1: List of abbreviations.....	106
Appendix 2: Ownership Structure Heineken N.V. ....	107
Appendix 3: Performance and financial overview Heineken N.V. ....	108
Appendix 4: HEINEKEN Operating Model .....	109
Appendix 5: Intern documents Heineken.....	110
Appendix 6: Interviews .....	111
Appendix 7: The SUB.....	112
Appendix 8: Summary business case - volume development and revenue SUB .....	113
Appendix 9 Fix, Evolve and Expand SUB.COM .....	114
Appendix 10: GCI eCommerce organisation.....	116
Appendix 11: The Sub E-Commerce: volume development SUB and Tops.....	117

## Outline thesis

### Question

How can a multinational in a traditional industry innovate her business model for the commercialisation (successful market introduction) of a radical product innovation, new to that industry?

### Case study

A longitudinal case study (2013-2016) on the commercialisation of The SUB, a radical product innovation by HEINEKEN N.V. by finding a new route to market.

### Relevance

This thesis shows that a small radical innovation project can lead to:

- Business Model Innovation;
- Creating new capabilities to be able to change the business model new to the beer industry;
- A strategic re-consideration on board level and develop new core capabilities which lead to competitive advantage for the whole organisation as e-Commerce is now part of the Global Strategic key priorities of HEINEKEN N.V.

## Outline thesis

### Case study Part 1: master thesis

Part 1: In the first, introductory, chapter the main research question is presented. Following in chapter 2 with a detailed description of the relevant literature. Based on this, four sub-questions will be asked for further research at the end of this chapter to answer the main research question. In chapter 3 a more detailed description of the methodological basis for this thesis is discussed. In chapter 4 the case study of the SUB and its relevance for answering the research questions and the four sub-questions are explained. Chapter 5 consists of answering the sub-questions in relation to the results of the empirical research (see part 2). The questions are answered through the formulation of a number of propositions. In chapter 6, as a conclusion, the main research question is answered. Finally, in chapter 7, on the basis of the discussion, also the theoretical contributions, management implications, limitations and recommendations for follow up research will be discussed.

### Case study Part 2: empirical research findings

Part 2: In this part the results of the empirical research innovation within Heineken, and specific the commercialization of The SUB, are discussed. After a general introduction of Heineken in chapter 1 follows in chapter 2 a description of innovations within Heineken and how new social trends affect the innovation direction within a multinational. In chapter 3, the process of the evolution of the SUB described from "game changing innovation" to "key enabler" in order to learn and develop new knowledge and skills that are important for achieving future competitive advantage. The last chapter ends with adjustment of the strategy and a short preview of how this new knowledge and skills is used for new innovation projects.

## B2C @ Heineken: From Zero to Hero

The SUB as an innovation experiment, to build a new business model for the digital future.

## 1. Introduction to Heineken

### **The HEINEKEN Company has a long history and proud heritage in brewing<sup>6</sup>**

The HEINEKEN story began on February 15th 1864, when the Company founder Gerard Adriaan Heineken bought 'De Hooiberg' brewery in Amsterdam: a bold first step towards realising his dream. Gerard Adriaan Heineken was an entrepreneurial innovator and one of the most successful businessmen of his time. He founded business on a clear vision and a passion for quality and marketing: values that still defines HEINEKEN, even his grandson Freddy Heineken stated:

***“It starts with quality, in the end it is all about marketing”:* Freddy Heineken.**

In 1928, an aircraft writes a Heineken® ad in the sky above the Olympic Games in Amsterdam: one of the first internationally oriented PR stunts Heineken ever did. Under Henry Heineken, the Company's 2nd generation, HEINEKEN begins efforts to expand to Asia. The decade of the first major global economic depression does not impede significant international expansion and technical achievements for the Company. HEINEKEN moves decisively into the US and Asian markets.

In 1954, Alfred Heineken acquires the majority of shares in the Company, this share structure is still in place appendix 2, and begins a radical modernisation. With an ardent belief in brands and marketing, he sets about proving his conviction that 'beer can travel': it's the beginning of a truly effective global marketing strategy. Three years before, in 1951, the first version of the iconic 'smiling 'e' had already been introduced, which was perfected under Alfred Heineken's supervision.

While it had a top position as an import in the premium segment of the market, it was not dominant in Europe as a whole. Alfred Heineken developed a strategy to change that and began producing beer within European countries.

In 1968, HEINEKEN acquires the Amstel Brewery and, followed by the growth of the Company, production gradually moves from Amsterdam to Zoeterwoude where Heineken opens the biggest brewery in Europe in 1975. In 1988, the original Heineken® brewery in Amsterdam closes and evolves into the Heineken Experience: an interactive tour through the world of Heineken® that welcomes over 1 million visitors each year.

Over the course of the 1970s and 1980s, Heineken grows into a robust international corporation through export, licensing and participation in foreign breweries. After 2000, the company grew through a major acquisitions in Europe, Americas and Asia.

In the 1990s HEINEKEN devotes great energy into branding. The Company becomes a global partner in film, sport and music. One of the most iconic partnerships starts in 1997: Heineken® and James Bond. Other partnerships include the UEFA Champions League, the Rugby World Cup and Formula1.

Throughout the 2000s and 2010s, sustainability has become increasingly important to HEINEKEN. Brewing a Better World strategy covers 6 aspects of sustainability). HEINEKEN believes business and sustainability go hand in hand. 2017 marked another milestone in the history as HEINEKEN launched an alcohol-free beer under the flagship Heineken brand®.

---

<sup>6</sup> We are Heineken Company Presentation 2017, Heineken Global Corporate Affairs, April 2017

## Transforming the market footprint<sup>7</sup>

In the last 15 years, Heineken has transformed its geographic footprint towards where the beer category is growing, namely in the emerging markets. The global footprint changed through the acquisitions: BBAG (2003), Scottish & Newcastle (2008), Femsa (2010) and APB (2012). These markets offer population growth, strong growth of urban areas, as well as economic development. Whereas in the year 2000 the profit of Heineken came 80% from North America, the US, and Western

Europe, today over 60% of Heineken's profit is coming from the so called emerging markets. Heineken has evolved from a Heineken-brand centric company into a portfolio centric company. Heineken® remains the most valuable brand, available in almost every country on the planet, and it sets Heineken apart from her competition. It is a key strategic asset and the undisputed leader in the international premium segment (IPS) with 19% share. It is twice as big as the number two. Everywhere in the world, Heineken® is brewed with the same recipe, great care, high-quality ingredients and standardised process.

It is complemented by a portfolio of other premium brands to ensure Heineken wins in premium. International premium segment is attractive as it is growing quicker than the overall beer category. Strategy of Heineken is to let her portfolio travel across borders to enter new countries and new markets in response to the growing consumer demand for high quality, premium beer brands around the world and capture growth opportunities.

With the acquisition of Scottish & Newcastle in 2008 Heineken is the world's leading cider producer with leading cider research and development capabilities. The focus is on growing the cider category and creating a broader global cider portfolio. In 2015 global cider volumes grew by mid-single digit. Heineken cider is available in 71 countries. In 2015 it is the first time that Heineken has sold over 1 MHL outside the UK. With 6 brands in the portfolio, Strongbow® Apple Ciders is the No.1 global cider brand and now the 2nd largest cider brand in USA. Ciders have various propositions with unisex appeal so they can reach new group of consumers.

Today, HEINEKEN is the number one brewer in Europe and the number two brewer in the world, behind Anheuser Busch Inbev/SAB Miller. Heineken is also the world's most international brewer with its brands present in > 170 countries and the company present in > 70 countries.

We Are HEINEKEN is the Company Purpose: "It describes who we are, what we believe in and what values bind us together in a crisp and clear manner. This Company Purpose is meant to be timeless and to remind us about what makes our company unique".

We build true human connections and break down barriers, because we believe great moments of shared experiences are the best in life.

We are inspired by consumers to brew the best beers and extend that same passion to all of our brands, products and activities.

We are proud of our family history and Dutch heritage and derive from them our entrepreneurial spirit that takes us to every corner of the world.

We are brand builders. The Heineken brand defines and unites us while our many local, regional and global brands make our portfolio diverse and unique.

People are at the heart of our company. We see our strength in trust, diversity and progress.

We stand by our values: passion for quality, enjoyment of life, respect for people and for the planet. We always advocate for responsible consumption. We are committed to our communities and strive to consistently improve the impact we make on the planet.

We work with our customers and partners to grow together and seek to win with integrity and fairness.

And we are convinced that by staying true to these commitments, we create value for our shareholders. WE ARE HEINEKEN.

---

<sup>7</sup> We are Heineken Company Presentation 2017, Heineken Global Corporate Affairs, April 2017

## HEINEKEN Strategy and Organisation Design

In 2015 Heineken introduced a new strategy called Greenprint to Win<sup>8</sup> to deliver faster growth and create value and changed the operation model “creating a more agile, Competitive Business”. Heineken had transformed its business over the last decade, but felt it had still a significant gap to fill in the overall financial performance versus leading peers, especially Anheuser Busch InBev.



To implement the new strategy Heineken had to remove duplication, further streamline processes and simplify decision-making and reduce cost to become more agile and increase speed. The new programme was called 4G. Therefore Heineken regrouped around 4 regions, reduced the role of the centre and installed a leaner Executive Team. Aiming to simplified governance with stronger linkage to the annual strategic-plan-cycle, minimisation of ad-hoc processes and key trade-offs and decisions elevated to the Executive Team.

Core to the new 4G strategy was:

- Two lines of gravity: Operational companies called OpCo (entrepreneurship) and Executive Team (primary management body) and a more supporting role of the centre/HQ and the region;
- Freedom within the framework to encourage entrepreneurship and operational accountability with decision-making close to the customer as possible;
- The centre (global functions and regions) were redesigned, with simplified structures and processes to around critical business activities that are required to drive and support the OpCo's in delivering the strategy and agreed performance;
  - o Locate leadership where the passion is;
  - o Drive E2E productivity.

Based on the new 4G strategy HEINEKEN moved to a decentralised focussed multinational.

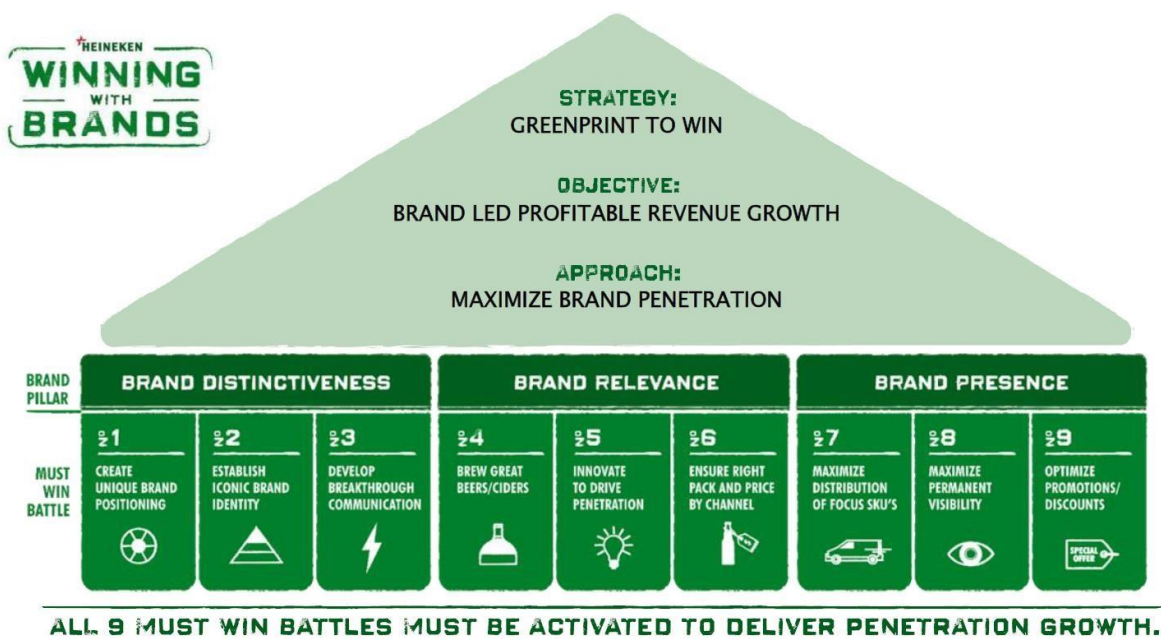
<sup>8</sup> Winning with Brands, Global Commerce HEINEKEN NV, 2016

## 2. Heineken and Innovation

“To a large degree, the ability of Heineken to sustain growth depends on our ability to innovate across products, packaging and drinking occasions. It is our understanding of the consumer, which shapes our innovation ideas and it is world-class Research & Development (R&D) which enables those ideas to be realised.” Annual report HEINEKEN NV, 2004.

### 2.1 Global Commerce

In 2016 Heineken Global Commerce, is a function in the Heineken organisational structure, see appendix 4, introduced a new strategy called Winning with Brands<sup>9</sup>. Purpose of the new strategy is to drive Growth by driving Penetration and to get alignment between sales, marketing and brands. As the world’s most international brewer, HEINEKEN is investing in new business initiatives aimed at better leveraging the scale of global operations across operations.



The objective is profitable revenue grow led by brands trough a maximize brand penetration growth approach. Thus, instead of growing brand awareness and brand recognition the focus is shifting towards brand purchasing and brand revenue.

As part of the Global Commerce functions the department Global Commerce Innovation is instrumental to drive must win battles 5 in the winning with brands framework: *“Good innovations increase consumer penetration by recruiting new consumers and/or driving new occasions. Innovation helps build and maintain brand relevance and we also like for innovations to be profitable and scalable. Truly great innovations also open up opportunities that are new to the category and sometimes new to the world.”*

Innovation is a key strategic focus area for HEINEKEN to support sustainable value growth.

<sup>9</sup> Winning with Brands, Global Commerce HEINEKEN NV, 2016

## 2.2 History of innovation within Heineken

Research and development has always played a strategic role in Heineken, as they constitute the basis for innovation and is therefore seen of vital importance to its competitive position, defending the leading position of the international brands, especially Heineken.

'90 and beginning of 2000: Research projects were focusing to improve all the technical processes involved in brewing, packaging and supply chain management for the Heineken and Amstel brand. Continue attention was devoted to higher quality, reducing costs, efficiency in the production lines world-wide, greater safety and the environment introducing sustainable membrane filtration. Some R&D activities were carried out locally, but all were coordinated from the R&D centre in the Netherlands. The R&D centre in the Netherlands made extensive use of the knowledge available in external research institutions and universities and works together with suppliers and other companies in its projects and made its services available to group companies and associated breweries all over the world.

In 2002 Heineken launched "Taking Heineken to the Next level". From now on Heineken does not only focus on internal operational innovations but more emphasize is put on innovations in marketing, communication, packaging and product innovations, next to brewery technology and supply chain management, to reinforcing the competitive position of the international Heineken and Amstel brands, especially in the mature market of Western Europe. The strategy is to create extra value for the consumer by introducing innovations and improvements every year in packaging, marketing and communications, to stay in the lead with the Heineken brand in the vanguard, but also more attention to the acquired brands.

In 2005 HEINEKEN invested an additional €100 million in sales, marketing and innovation initiatives to further accelerate top-line growth. Due to increasing competition, also from premium spirits and wine, and the introduction of new home draft beer systems (BeerTender) and other packaging innovations (David, DraughtKeg), higher marketing investments were required.

In these years (2002-2010) Heineken annually increased its investments in innovations and marketing in order to strengthen its brand portfolio and to cope with falling beer consumption in a number of Western European markets.

In 2009 Heineken acknowledged that they were focusing too much on their existing product portfolio and too little on what could help grow the business for tomorrow. Heineken took on a bold battle and challenged all OpCo's to move from about 2% innovation rate (% revenue generated by new products) in 2009 to reach 6% by 2020. The innovation rate became a major KPI for employees working on innovation and for management teams around the globe. "By fostering an inspiring and challenging culture of innovation and diversity because only such a culture can out employees lift themselves and

Heineken to a higher level. " <sup>10</sup>

Through a great collaborative effort across all operations, Heineken surpassed this self-set ambition within a few years only. The innovation rate KPI helped to put innovation top of mind. Innovation managers were appointed in most OpCos, and at group level the innovation teams started spreading concepts and connecting innovators across the country borders.

---

<sup>10</sup> Annual Report Heineken NV 2002

<sup>6</sup> Annual Report Heineken NV 2015

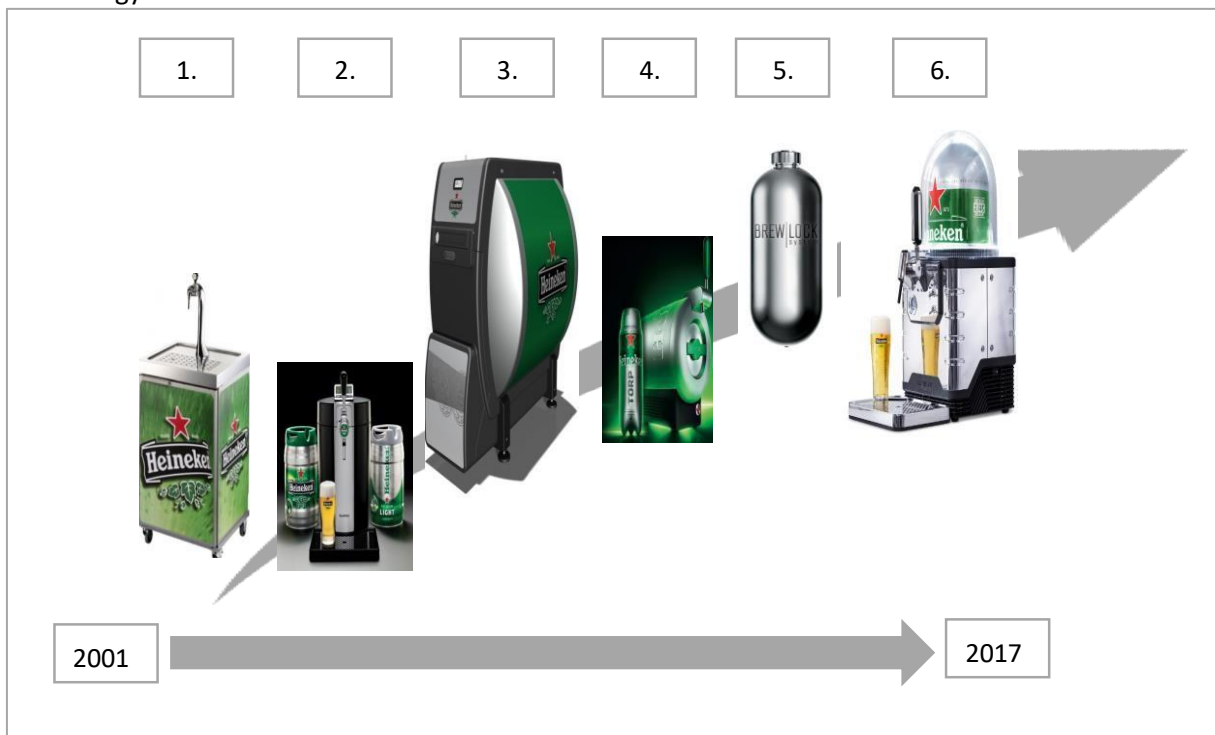


“Innovation is of paramount importance to HEINEKEN to maintain and expand the leading position of all 250 brands around the globe. With EUR 1.9 bn revenue in 2015 from innovations, it is evident that innovation is a core element to secure future growth of our business”.<sup>6</sup> In 2016, the innovation rate (definition: revenues generated from innovations introduced in the past 40 quarters for a new category, 20 quarters for a new brand and 12 quarters for all other innovations, excluding packaging renovations) reached 10.6% and contributed EUR 2.2 billion of revenues<sup>11</sup>.

Heineken gradually embedded the continuous drive to innovate in overall way of working and innovation became a common mindset. OpCo’s learned how to do product-innovations and new product introductions. Therefore Heineken is now moving away from the innovation rate as a global targeted KPI. This was a conscious decision by the Executive Board to ensure continued use of the innovation momentum in the markets to drive the local OpCo agenda forward, and to make sure that the innovation rate KPI does not become a goal in itself. “It is the logical next step in 4G-thinking.” Magne Setnes, senior director Innovation<sup>12</sup>

“Innovation is at the heart of the continued growth of our business. We believe great innovative ideas and solutions can come from anywhere and anyone. Increasingly our challenge is to find new ways to connect and collaborate with external innovators.” Jean-Francois van Boxmeer Chairman of the board and CEO of Heineken N.V.<sup>13</sup>

Technology innovations from 2002 to 2017:



1. David introduction in 2002
2. BeerTender introduction in 2004
3. Orion introduction in 2008
4. Sub 2 liter introduction in 2013
5. Brewlock introduction in 2015
6. Blade introduction in 2017

<sup>11</sup> Innovation rate, Annual Report HEINEKEN NV 2016

<sup>12</sup> Blog Magne Setnes (18/4/2017) on Heineken Innovation Community: Innovation-who moved my cheese?

<sup>13</sup> <http://www.theheinekencompany.com/about-us/innovation> 2017

Brand extension and new product introduction innovations from 2001 to 2017:



1. Radler introduction in 2001
2. Draught keg 5 liter and Heineken extra cold introduction in 2005
3. Heineken premium light introduction in 2006
4. Jilz introduction in 2013
5. Radler and 0.0 introductions in 2016
6. Heineken 0.0 introduction in 2017

The above stated overviews is not the full picture but some highlights of innovations introduced over the years.

HEINEKEN has a long history in innovation.

“Founder Gerard Adriaan Heineken decided in 1869 to switch to the method of bottom fermentation, a totally different technique that produces a clearer, purer beer. The new beer is known for its quality; it is referred to as ‘Gentleman’s Beer’. In 1886, Doctor Elion, a student of Louis Pasteur, develops the A-yeast strain, still used today to give Heineken® its characteristic flavour. This is an age of great innovation, and one improvement quickly follows another. The innovations begin to pay off in 1889: the brewery is awarded the gold medal of honour at the World Exhibition in Paris. Alfred Heineken’s creative spirit went well beyond marketing and publicity; he also had progressive ideas about recycling. In the early sixties, where he had been amazed at the amount of casually discarded garbage and waste, including Heineken beer bottles, that he saw on the islands in the Caribbean. Together with architect John Habraken, Heineken came up with the idea of designing a reusable bottle that could serve as a building block after use: the World Bottle (WoBo). Today the Wobo is widely recognized as the first industrial initiative for recyclable packaging.”<sup>14</sup>

<sup>14</sup> <http://www.theheinekencompany.com/about-us/innovation>

## 2.3 Building a new category Low- and Now Alcohol

Innovation keeps the beer category exciting and appealing for consumer, allows to ignite conversations and to continue to surprise and delight consumers through brands and to meet the changing consumer preferences. With the new organizational structure after the reorganisation of 4G, with acceptance to the 4 global brand, all other brands are managed local. This means that brand-, packaging and marketing innovations are performed by the Opco's. Thus much of the innovations are performed locally by subsidiaries.

Radler is Heineken's largest innovation ever, also started in a small subsidiary in Austria, Europe. Based on an old recipe this subsidiary re-developed and successfully reintroduced Radler in the market. Radler variants are a refreshing mix of beer and natural lemonade. Other subsidiaries, like Hungary, re-applied this innovation into their market.

Radler showed low-alcohol beer has a lot of potential to increase penetration into new households and occasions and its addressing the growing consumer trend of moderating alcohol consumption. Noalcohol also opens up new drinking occasions, including at lunchtime or after sport. It appeals to women as well as men and is succeeding in bringing new customers into the beer category, as well as the need of existing drinkers.

What was clear from the success of Radler that taste could be a new driver for innovations for Heineken. Heineken's strategy is aimed at capitalizing on HEINEKEN's core competencies of brewing with natural ingredients and developing cool premium propositions that delight consumers. Instead of Fanta/Cola it is authentic and crafty, the products are not made but brewed: only natural ingredients with great taste.

The Radler proposition has great consumer appeal and opened up a totally new low- and no-alcohol portfolio. Radler is now launched in 45 markets across all 5 regions and still being launched to new markets.

In 2015-2016 low-and-no-alcohol became part of the HEINEKEN strategy. The new strategy was developed by GCI and was a key driver to further develop the strategy (see: GCI and the development of a new category in the beer industry).

By end of 2016, low- and no-alcohol options made up 6% of Heineken total global volume and reached a consolidated volume of 12.3 million hectolitres. The portfolio continues to develop with new innovations that expand consumer choice by all Heineken brands. This highly profitable segment is expected to grow in the coming years against the background of continued consumer trends on health and wellness.

This innovation was also implemented within other brands, but was built as a new category by GCI. 2017 marked a milestone in the history of HEINEKEN as they launched an alcohol-free beer under the flagship Heineken brand®. Heineken 0.0 is a refreshing non-alcoholic lager, brewed with a unique recipe for a distinct balanced taste, which now allows you to enjoy a Heineken® beer at any time of day. Heineken 0.0% is double brewed while alcohol is removed and blended with natural flavours.

Heineken 0.0 presents consumers choice and options for all their drinking occasions, thereby addressing the cultural trend around the importance of living a balanced lifestyle. Zero alcohol is no longer seen as a functional choice but a positive choice. Heineken 0.0 wants to be a premium alternative choice for adults. Heineken 0.0 is launching in 13 European markets and Russia during the year and Heineken 0.0 sees a lot of opportunity to grow in the low- and no-alcohol category.

## GCI and the development of a new category in the beer industry

Global Commerce Innovations (GCI) spotted the trend towards low- and no- alcohol and recognized that this trend could be of strategic importance to the future of Heineken.

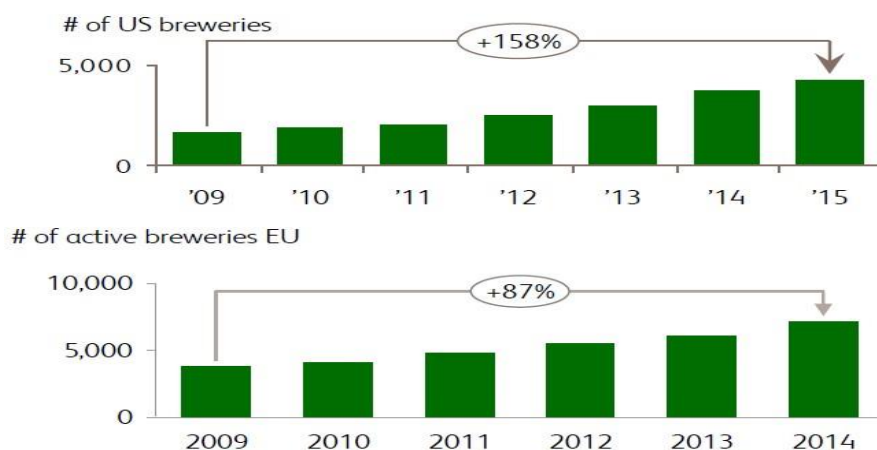
Heineken's strategy is aimed at capitalizing on Heineken's core competencies of brewing with natural ingredients and developing cool premium propositions that excite consumers. The objective was to use Heineken's brewing expertise to offer adults better choices in those moments when they want refreshment, social connection and nourishment – with less, or no, alcohol. The products are not made but brewed: only natural ingredients with great taste.

The R&D was required by group supply chain done Zoeterwoude, R&D support and the commercial drive came from GCI Amsterdam. Within GCI was a team formed for Low-and-no-alcohol segment. It started working with marketing: what is the proposition, which markets, where do we test? Over time they developed a new recipe, MAXX. This recipe was rolled out to a number of different Opco's. With a basic recipe for the production, but also with a basic business model in positioning and name to be used. On this basis, are also a number of MAXX-beers by various Opco's introduced in the markets. Some have used the name, others do not. After that GCI a next project started, a kind of 2nd round, because MAXX was an improvement, but still not the ultimate beer. Also now run by GCI with R&D support and in collaboration with a number of selected OpCo's.

From this Next project a new recipe and a new methodology for the brewing process was developed. In more regional and local brands the Next project led to new product introductions, product innovation and repositioning of existing local brands, led by the Opco's but with support from GCI. Also from the Next-portfolio four recipe types selected and it is further refined and developed 1 direction chosen, and then (in ...) by GCI transferred to the Heineken-fire team. This has led to the project Heineken 0.0., a new innovation project drawn by Heineken instead by GCI. Global brands (Heineken, Desparados, Affligem), also have their own product managers on innovations. In 2017, this led to the introduction of Heineken 0.0.

## 2.4 Craft, the new trend

Craft segment<sup>15</sup> brewers increased from 2009 to 2015 with double digits in Europe and US.



<sup>15</sup> US Brewers Almanac, Brewing Industry Research Program, The Office of R.S. Weinberg, 2009, National brewers' associations - Beer statistics 2015 edition

The craft beer segment is interesting due to large margins and new segments of consumers who left the beer segment. Therefore Heineken considers craft and variety a very important driver in innovations and a growing category. Heineken is tapping into these trends with:

- Lagunitas (50% stake acquired in October 2015, fully owned since April 2017) is starting its international journey and currently being rolled out in a number of markets. Lagunitas outperformed the beer category in the US and its IPA is one of the fastest growing IPA brands in the US. Lagunitas is also exported to France, the Netherlands and Mexico, the UK and is exploring other markets as well.
- In Europe Heineken OpCo's are heavily investing in line extensions with craft appeal:
- Specialty brands Affligem and Mort Subite,
- Brand variants in the Netherlands: an IPA, an ale, and Weiss
- Birra Moretti extensions in Italy
- Zywiec variants in Poland
- Heineken H41 and H71
- Global Commerce Innovation: project "Craftmarket"

*"We noticed that now and in the near future to manage direct contract with consumer is essential and the building of expertise to create essential knowledge on disruption changes to the value chain". If we don't take the steps others will" says senior Director Global Commerce Innovation, Magne Setnes. "For example, you can imagine that platform technologies ever comes on the internet that can lead to new distribution models for beer brewers. That is of course a very big advantage for the small beer companies because their growth is hampered by lack of distribution. The new platform technology can take care of that and that means that the benefit that Heineken has with its scale and distribution power no longer is an advantage."*

With this notice GCI went to the Executive Board with the message:

1. eCommerce is important
2. We must get a grip on the craft development through distribution. Because they have no distribution and we can offer distribution. And at the same time, we can provide the front end through eCommerce.

At first there was no appetite to start a venture in eCommerce, but GCI pushed the idea. As a highly decentralized global multinational it is difficult to respond quickly within Heineken to new trends. By setting up a separate company GCI created speed to learn and built knowledge within GCI. At the same time develop a disruptive model for the future. In view of the potency, the necessary investments and the desired speed of action GCI came quickly to the conclusion that this new venture does not fall within the innovation team. GCI was able to incubate and to develop, but not equipped for this venture to run operational. Therefore it was decided to set up a private company with its own general manager, separate of Heineken, so that they are not stuck to, all kinds of KPI's, other structures, how Heineken works. Given the fact that this is a disruptive model, which is going to work in the different markets, parallel to the existing OpCo's, and in some cases with the local OpCo management, GCI proposed to place this new venture, which can be seen as a venture capital company, in the organization of President Europe.

Beerwulf was launched in March 2017 as independent new online beer channel<sup>16</sup> with 220 different special beers, its own logistics and distribution, combining speed and developments in special beers segment enabled by eCommerce. "Heineken recognize these developments and decide to be the sole

---

<sup>16</sup> <http://www.parool.nl/amsterdam/heineken-stapt-met-beerwulf-in-online-bierhandel~a4474630/>

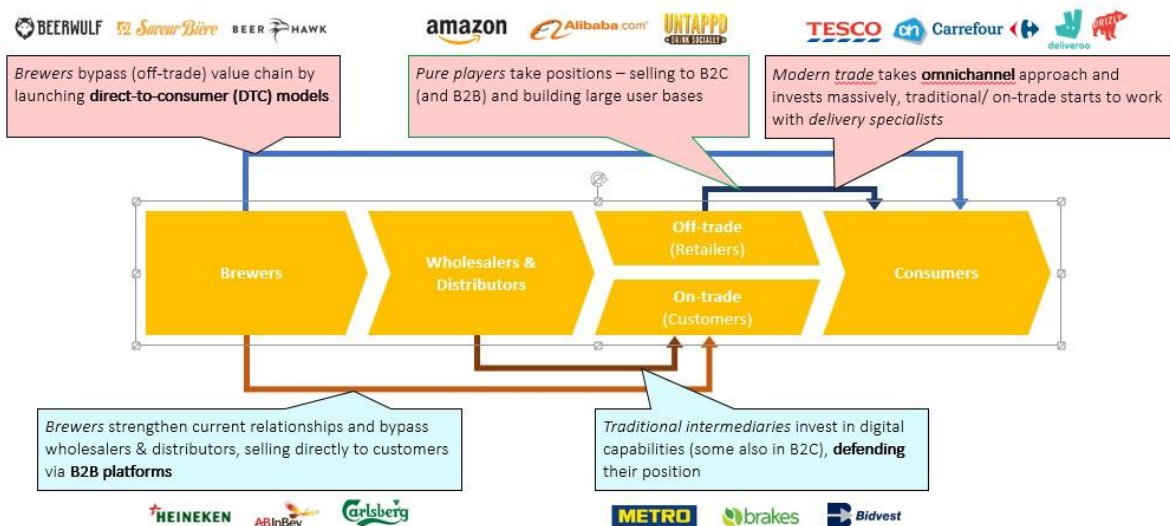
shareholder and is planning in the near future to further invest. This will help Beerwulf to deliver quality and scale to grow.”<sup>17</sup> First step is to create presence in the Netherlands then an extension to other European countries is planned

## 2.5 eCommerce drives new Routes to Market

The traditional Route to Market (RtM) in the beer industry is based on a supply chain which has been in place for many years.



New Route to Market through eCommerce: players along the traditional value chain are acting on the opportunity. Beer sales are expected to transition to online as supply barriers (e.g. logistics) are being solved. The traditional RtM is extended with eCommerce to appeal to convenience of consumers.



With the company BEERWULF Heineken made the first move in the development of a new Route to Market in D2C (blue line). With the SUB is further interpretation given to DTC and B2C. Blade should ensure the development of a B2B platform (orange line).

Feb 14, 2017: Warren Buffet declares end of retail as we know it.

- Warren Buffet dumped his last big batch (\$900M) of Walmart stock.
- Last summer, Buffett's holdings in Walmart were \$3 billion, now down to <\$100 million. He said "Amazon's competitors, including Walmart, have not figured the way to either participate in it or to counter it"
- Former Walmart CEO Mike Duke said that his biggest regret as CEO was not investing more in eCommerce to better compete with Amazon. "I wish we had moved faster... This is especially true for e-commerce... we should have moved faster to expand this area"

<sup>17</sup> <https://www.beerwulf.com/nl/over-ons/>

## 2.6 Global Commerce Innovation

The role of Global Commerce Innovation (GCI) shifted due to 4G from 'topdown projects' and 'chasing' the OpCos to innovate and tracking their progress, towards supporting and enabling OpCos to innovate, driving cross-OpCo innovations, and to bring to market innovations that an individual OpCo cannot consider to develop on their own.

An OpCo is focused on EBIT and volume growth in a competitive environment to maintain this growth of the main global and local brands (*exploitation*). Their innovative time horizons are short, line extensions, small changes, label change, new design, are the most suitable. Therefore OpCos perform more optimisation, incremental innovations (*exploration*). Product introductions are already more challenging and more transformational, but most Opco's are also well trained for this. Product introductions do have a longer time horizon and the Opco's have to invest, so shows directly in their bottom line, but with a good business case they are willing to do so.

The new strategy GCI provides platforms to support OpCos in achieving their innovation ambitions. These tools aim to connect people across OpCos and functions, share learnings and allow for reapplying innovations. Already launched examples include the 4Sights Wheel and the Innovators Community, and iLabs for accelerating front-end ideas development.

Next to these supporting activities GCI is focusing on more complex, longer term innovation projects which require upfront risk capital, product management and new capabilities and which can be categorized as more disruptive and more radical innovations. An OpCo will ask support of the GCI due to high investments, lack of knowledge and project management to implement complex innovations.

Therefore GCI is incubating the home-draught concept 'The SUB' aiming to move from a start-up to a scale-up, ready to operate as an independent eCommerce business across several geographies. With growing company ambition on eCommerce, GCI has also readied a team that is helping to develop eCommerce platforms and new route to markets supporting now several markets around the world. GCI provides strategic analysis in the market, hands on resources and project support to get going on concrete initiatives. Such projects are beyond the scope of a single OpCo and are led by GCI and governed by the Innovation Committee chaired by the CEO of Heineken. So with the SUB-project GCI is aiming to do the same as they did with Beerwulf, incubating a innovation through an internal corporate venture. But opposite to Beerwulf, only trading, the SUB has a business model that is far more complicated because it involved an installed base for the machine, have to work together with an appliance manufacturer and therefore has a complex supply chains.

*"Waarom hebben we in godsnaam zo'n ding geïntroduceerd?" Magne Setnes, Senior Director Global Commerce Innovation*

### Reorganisation Global Innovation

In oktober 2016 Senior Director of Global Commerce Innovation, Magne Setnes, request an additional advice<sup>18</sup> for an organisation change to the board to review the activities of GCI, after the organisation changes of Heineken in July 2015, and with a proposal to reorganize the department.

The new advice for change was triggered by two main elements:

---

<sup>18</sup> Request for Advice 2016, Global Commerce Innovation, Amsterdam 5 October 2016

- Increasing trend of consumer move to Low and No Alcohol segment: “GCI’s effort to accelerate growth of new Low- and No Alcohol (LNA) products and propositions has moved this topic to a size and scale that warrants it to be incorporated in a dedicated category team reporting directly to the Chief Commercial Officer”
- Increasing trend of RtM trends: GCI’s work to create a disruptive Pan-Europe eCommerce model for Craft & Variety, project “Craftmarket”, has been spun off to a start-up business unit, “Beerwulf”, reporting to region Europe. Herewith ending the role assigned to the GCI Craft & Variety team by end of September 2016.

Aim is to invest in new innovation opportunities based on the ongoing massive digital transformation, the rapid world-wide development of eCommerce, which will lead to disruption and innovation in how Heineken reaches and sells to consumers and customers, enabling fundamentally different business models and route to market (RtM) to reach new markets.

With the incubation of a new separate business unit, Global Draught Business Unit (GDBU). This unit holds two parts: one team, eCommerce & SUB, ensuring the eCommerce operations, and one team, Blade & Brewlock, focusing on the commercial roll-out of Brewlock and Blade.

- eCommerce and SUB: (B2C and D2B)  
In May 2016 GCI obtained a license to operate commercially The SUB/Torp platform, has expanded the central eCommerce business unit aiming to sell to consumers across OpCo boundaries. This focused eCommerce activity has led to a strong increase in sales of SUB/Torp. The SUB eCommerce B2C will continue to grow, and a major focus area for GDBU will be on eCommerce. The current SUB eCommerce activities will be transferred to this new unit, and we will build on this to create a solution also for B2B eCommerce to complement traditional RtM in the global Blade roll-out. In this unit, all current roles remain the same and will be expended with three additional roles.
- Blade (B2B) : start January 2017  
Blade, the plug-&-play highly visible 8L counter-top version of BrewLock. Enabled by the rapid world-wide development of eCommerce, Blade can also service outlets Heineken does not visit and reach markets where with no strong RtM. To deliver Blade and other big emerging opportunities, GCI will focus on: To capture the real business opportunity of Blade/Brewlock, to staff this unit with a team to also manage the global commercial roll-out of Blade/Brewlock. It will support OpCo’s RtM and opportunity assessment through own RtM, as well as setting up disruptive new RtM models based on eCommerce. GCI will also operate this for some markets similarly to the model of The SUB (all hands on eCommerce supported by the eCommerce team). In this incubation phase, the business unit will report to the Sr. Director Global Innovation as the roll-out goes hand in hand with development and scale-up of the appliances and supply development.  
A phased approach to staff GDBU: GCI will build new systems, new RtM and new supply chains to support Blade/Brewlock at speed in a concurrent way while also supporting the OpCo’s traditional RtM. A phased approach is suggested to ensure sustainability of the positions we create in the organisation. With this approach GCI can scale as needed, and GCI



### 3. The Heineken SUB

The introduction of the HEINEKEN SUB, the new home tap was the successor of the less successful BeerTender, was also disappointing. Instead of killing the SUB-project GCI decided to develop a new plan to restart the project. In this chapter we explore the evolution of the SUB within Heineken from a game changing innovation but a commercial failure (paragraph 1), next to a key enabler to learn ecommerce (paragraph 2) and an example to a new route to market as part of the company strategy (paragraph 3).

#### 3.1 Heineken SUB as a game changing innovation (2013)

THE SUB, an iconic home draught appliance, was unveiled in October 2013 as a game changing innovation. The SUB delivers professional quality draught beer at home. The SUB futuristic submarine appearance can chill to 2° C. It takes a new 2-litre kegs, called torps, conveniently designed to store in the fridge. The SUB was designed in collaboration with Marc Newson and engineered by Krups. The proposition was first launched in Italy and France. After the summer of '14, THE SUB was launched in the Netherlands and begin 2015 in Spain. THE SUB and TORPS can be purchased both in selected (electronic) retail outlets and online, through a newly developed e-commerce platform: [www.the-sub.com](http://www.the-sub.com). Long term ambition: Premiumize the beer category by building a new home ritual.

In April 2012 a fund application<sup>19</sup> was send to the Executive Board for the approval of a total investment of € 20.1m for 2012-2014 for the introduction of the SUB. The Sub was considerate as a proposition that enables wide penetration of home draught beer in small occasions (2-5 people). The Heineken brand will play a trendsetter role in the launch phase to provide credibility, to claim the innovation (progressiveness) and the new way of drinking and to strengthen the brand equity through the inspiring brand design. A wide range of brands is an important value driver leading to the purchase of the appliance. The campaign brief on communication was already approved by CCO on February 16, 2012.

- The Sub is targeting men between 34 and 60 years old and the systems consists of a compact, fun and playful appliance, and 2L one way kegs, with a wide variety of beer brands;
- The Sub appliances will be introduced in waves in alignment with appliance manufacturer;
- The appliance will be designed by international designer Marc Newson in order to raise awareness of the initiative and to attract early adopters; Appliance strategy: The Diamond will be the showcase (price point: € 239), whilst the more affordable Jewel (price point: € 179) will drive volumes in the beginning. At a later stage, a next generation will be introduced to drive penetration/volume (“Ace”).
- The shape of the keg is designed to fit in the door of a standard fridge.
- Heineken® brand only scenario – would not fly from a commercial perspective (supported by 4 different consumer expectation study)

The project was framed as a high risk project (as highlighted in the FA ‘Sensitivities to the project’) where small variations on some of the key assumptions on: appliance penetration, volumes and pricing could highly impact the according NPV values. But in 2012 only the top 5 OpCos, of the 16 in total included in the business case, were briefed of the project and key assumptions for topdown

---

<sup>19</sup> The SUB Fund Application by Heineken International/Global Commerce Innovation, April 2012 (Heineken internal memo)

volume intentions (France, Italy, Spain, Netherlands and HUSA). HUSA was concerned about significant challenges to make the project a success in the US. GCI would work on a boosted plan scenario to accelerate the volume build up by adding new countries on earlier waves. Overall concern was on the time to launch which was considered too long. Roll-out THE SUB worldwide: By 2024 be present in 20+ countries worldwide. Introduction in France and Italy and by end 2014 launched in 5 OpCo's. Following in 2015 a roll-out in at least 5 OpCo's.

The Sub was the first Heineken project where eCommerce was used as a sales channel. For the SUB to be successful: digital and eCommerce was viewed being essential to the high ambition Heineken had in terms of quality standard, number of countries for digital presence and sales volumes. The appliance in combination with the broad variety of brands, would drive the investigation of new routes to market for this project (e.g. the feasibility of an e-commerce platform for both the appliance as well as the kegs).

### **www.the-sub.com**

Heineken's ambition to become the digital lighthouse in the beverage industry specifies the goal to reach €250m revenue via Business to Consumer direct sales (B2C) sales by 2020. One of the first B2C initiatives of Heineken was The-SuB.com.

Main considerations to use eCommerce:

- E-commerce as platform for selling kegs: The appliance based product in combination with the broad variety of brands, drives the investigation of new routes to market. One of these 'new' routes currently under investigation is the e-commerce platform, amongst others to sell The Sub Torps. For the success of the project it is however anticipated that it is possible (a.o.) to distribute kegs via an online platform – in the business case reflected by a distribution rate of 80%.
- In principle, the platform was not solely related to the SUB, but had to be considered in the broader context of the Heineken strategy:
- eCommerce is expected to generate a considerable amount of the beer sales volumes for THE SUB, as it is embedded into consumer habits (from tactical to game changer);
- Use the digital platform to for loyalty program and community building (digital as key driver of loyalty);
- Leverage on social media communication.

*“Stay courageous as HEINEKEN is seen as the true innovator in the (near) beer category: only we can do this type of true breakthrough innovations“. Michael van der Aa, Project manager THE SUB 2010-2014*

In 2013 THE SUB was an atypical global innovation project that required special skills and expertise, which were yet not deployed within Heineken. A traditional global innovation project was based on a concept and traditional sales channels were used for the roll-out of the concept. Now with the SUB the concept was evolving over time and the global innovation team was not only responsible for the rollout but also of managing the development of the brand and the daily operations of the OpCo's. In June 2014 a future-proof organization set-up<sup>20</sup> for the SUB was discussed with focus on Digital/ eCommerce because the organization was facing several challenges:

---

<sup>20</sup> The SUB: Digital / eCommerce Organizational Set-Up : Navigate the SUB : 20<sup>th</sup> June 2014

- Unclear strategic direction, leading to frequent changes of plans and inefficiencies due to limited focus and ownership for various strategic activities, limited prioritization of initiatives, limited formalization and communication of strategic plan
- Strong reliance on external resources due to limited internal expertise for Digital/eCommerce, with high costs and risk to lose expertise
- Lack of internal Digital/eCommerce experience and expertise on commercial topics leading to unclear priorities and slow development of the platform and channel activities.
- Lack of control and ownership of business requirements of the digital platform, leading to inefficient IT development process and sub-optimal digital platform
- Commercial managers are divided between roll-out and operations (brand management)

The GCI-team capacity was stretched and the ambition for the next year is to have more OpCo's to manage (launch The SUB and roll-out platform). In order to balance the high ambitions and the existing organization set-up Global Innovations recommended:

- To set up a Digital/eCommerce Team of at least 3 FTE for strategy platform and supervision global operations, project manager for roll out platform to countries and an analyst for collection, definitions and requirements platform.
- Global Heineken IT needs a 1 FTE for platform tester
- Introduction of a third party testing agency and IT bug fixing team

Since the approval of the Fund Application there had been major changes versus the original assumptions; highlighted in the Innovation Committee (Feb 6<sup>th</sup> 2015).

#### **Post Audit**

In March 2015 a post audit was performed <sup>21</sup> to identify learnings and recommendations by interviewing key (multidisciplinary) stakeholders (14 persons) because of the disappointing sales of the SUB appliance in 2014 (12.000 versus 71.000 budget) and torps (80.000 versus 545.000 budget). Research demonstrates price as main ramp up barrier.

“The SUB was only rolled out in four markets, against nine in de business case. THE SUB is a complex innovation to roll out. Heineken GCI overlooked the complexity of a fast roll out resulting in an unrealistic adoption curve. Looking in hind sight the overall 10-yr project volume seems too ambitious, in terms of number of markets and volume potential per market (# Appliances & # TORPs). A Global roll out on such an innovative project with significant investments, can't be executed at the same size and speed as for example Radler. BC 10-years: 20 Markets. (12 markets in 2 years). “ (p5)

“Market buy-in Opco's from the start is crucial. THE SUB is considered a breakthrough innovation, it appeared to be very hard to obtain bottom-up business bases from lead OpCo's as some OpCo's perceived the project as pushed by Global. Opco's and brands must be earlier involved to establish joint ownership and together pull for the proposition.” (p 5)

“For transformational projects ('not handle as Radler') it is a question how to engage OpCo's that realistically have a low speed of adaptation. OpCo should be (in some way) relieved for the impact in the short run. Maybe by a separate legal entity or a spin off can be a solution for this. Confirmed OpCo commitments are important: as Spain and USA are country no. 1 and 3 in the BC, they had not confirmed their participation in a crucial stage.” (p5)

---

<sup>21</sup> Post Audit Fund Application: *THE SUB* by Global Innovation / Global Marketing. March 26<sup>th</sup> 2015. Audit prepared by: Thijs Elshout

On the positive side the torp range of brands was up from six to nine and research showed that variety is key for success. Also the amount of torps sold, per appliance per year, more than doubled expectations (30 versus 11-18). This looked promising and highlights the potential to delight consumers and increase consumption of those who own the device.

eCommerce share was 50 % against 5-10% expected. At the start eCommerce was overlooked as platform for selling. Company Capabilities were stretched as it has turned out that the E-commerce RTM has really gained traction in the market while it was not embedded in project strategy at first. It turned out that the online RTM is of great value to offer variety, make steps in agility, premiumization and ways to better own the consumer. Building a proposition through ERT does not completely work as expected. eCommerce is proving to be more strategic than tactical delivering 50% of TORP sales and around 25% of Appliance sales online.

#### Key Recommendations (p7-10)

Focus on the design of the Business Model (profitable and sustainable) that enables scale and boosts our capabilities on RTM, taking Ecommerce and latest volume commitments into account. Early stage and adequate adaptation of the overall BC scope and considered RTM is a key recommendation for next steps of (the) project(s).

Sourcing, Scale and Complexity: For THE SUB this is difficult but in general it is recommended to consider to start small and scale up. Once learnings have been taken, success is proven and strategy has been adjusted, additional scale up investments to higher capabilities & further roll out seems more logic. Also take into account the capabilities needed, so look at full picture (e.g. export capabilities, skill level of sourcing OpCo, and experience with innovations.)

- THE SUB concept is working on small scale for the moment. Proven, 37% of SUB owners change their consumption, but not overnight: this takes time. We have a winning concept which requires time to grow. Leveraging eCommerce and variety of brands is contributing to this success.
- The high consumption of TORPs per appliance, well above any expectations from consumer tests (CPTs), highlight the potential to delight consumers and increase consumption of those who own the device. But remain cautious for early adopters' effect.
- Pricing is a barrier to increase sales of appliances. So a need for revised business model and effective marketing strategy. Making the device more could have a significant positive impact in TORP sales. Endorse and capture consumer research better. The faster the installed base grows, the better it is for the profitability of TORPs.
- Challenge is on how to manage our partners(s), of which SEB is the most critical one. We need to keep in mind learnings to build agreements that enable win – win and drive sales of (incremental) beer volumes in the first place.
- As margin is under pressure it is important to find a business model that allows us to proceed at the lowest possible risk and which creates a profitable solution for both parties in the coming 3-5 years.

- There is a need for new volumes to leverage our anticipated scale internally as well as externally. Engaging new markets should take into account a few building blocks:
  - o Perform a solid bottom up 'research',
  - o OpCo should commit by 'signed of' volume estimates to mitigate volume risks and Top Management support to ensure success and follow up on market roll out.
  
- We need to leverage the online platform way beyond what is been currently done: the sub.com must be more engaging and more sales driven, with an improved area for users with clear exclusive benefits that help driving the value up. It is a channel that allows us to own the consumer

### 3.2 The Heineken SUB as key enabler to learn eCommerce

*"For me, it is more important to learn fast, then to focus on massive sales" Magne Setnes, Senior Director Global Commerce Innovation*

After initial sceptical views within Heineken is the SUB now seen as a strategic innovation, important for the development of a new route to market, with the aim also to contribute to the development of new core capabilities, in the field of e-commerce and start-ups, to maintain its competitive advantage for Heineken. How did this development process is carried out in the past 2 years?

After the reorganization 4G in 2015 Magne Setnes was appointed as Senior Director Global Commerce Innovation. Instead of stopping the SUB-project he developed a new plan with the aim of to relaunch the SUB. Core element was developing a new route to Market, outside the existing sales activities of the OpCos. The action plan consists of 4 main elements:

1. Reinstatement of the SUB through e-commerce focusing on increasing installed base, without using the subsidiaries infrastructure;
2. Introduction of the SUB in countries where SUB was not initially introduced by the relevant Opco's;
3. Acceleration through cooperation with start-up (s); It is now being considered about the simultaneous deployment of corporate venturing (outside in) as a form of start-up platform (inside out): enlargement of installed base, beer volume and range;
4. If SUB has proved existence, think about place within the organization (not part of GCI, probably separate 100% daughter).

But more important than the reintroduction of the SUB and the development of a new venture is learning by experimenting. Learning and the experience and knowledge gained from this will be used to develop other innovative initiatives (TAP and Blade) and knowledge sharing with the existing organization (OpCo's). Core capabilities that HEINEKEN now distinguish from its competition are marketing, sales and distribution capabilities in every corner of the world.

*"Toen ik de SUB 1,5 jaar geleden kreeg werd er gezegd, dat ding werkt niet. Maar wij (GCI) zijn hier om dit soort dingen op te zetten en te incubaten, te laten zien dat het werkt. Of niet, als het niet werkt moeten we het killen. Als het werkt moet het groot gaan worden." Magne Setnes, Senior Director Global Commerce Innovation*

So the aim of GCI is to make the SUB a feasible business model within three years (2015-2018). This requires a few basic principles (see post audit):

- Growth, of the installed base. It is not enough to double the volumes, year over year, but it is important to double the installed base. This means that 15.000 per half 2015, and before the end of the year reach 40.000 SUB's. For 2016 it therefore means selling 40000 to have a total 80.000 of machines on the market. In 2017 the installed base has to double again to 160.000 so sell 80.000 new machines. By the end of 2018 there have to be 320.000 machines in the market. This is the cue for GCI to transfer the SUB-project out of GCI into the regular business.
- Range of machines and beers. Currently 9 Heineken brands are available in the TORPs. Because variety is important also local craft beer should be available. Not before the end of 2018 HEINEKEN will introduce a cheaper machine. By then there will be scale and GCI had had the opportunity to experiment with a few marketing concepts.
- Learn E-Commerce: How does it work: how to gain traffic into the online shop and how to increase purchases. How to communicate, how e-mail, tone of voice, look and feel. How to gain and use big data?

The first version of THE-SUB.com was more conceived as window-shop. This was in line with the ambition and definition of Heineken NV as a digital lighthouse. Digital was first seen as part of marketing not to boost sales and therefore The-SUB.com was built (tools, technology) with a content focus. And as it was very late in process (T-3M), that the decision was made to launch eCommerce. Initially Eur 1.3m was spent in design & implementation, but various departments within Heineken - Global, CoE, Opcos – stated: “It does not work”. At the end of 2014 the project changed supplier to fix (version 1.1, 200K) and rebuild (version 2, 400K). Version 1.1, with life support for first version, was launched on Sept 2015 but again Global, CoE, Opcos predicted: “It will not work”.

Launched as a mixed retail and eCommerce proposition in 2013, the Sub was now activated in four markets in Europe (France, Italia, Spain, and Netherlands). With less than expected performance in the first years, and struggles to align OpCos behind the initiative due to high effort and low reward, the Innovation Committee agreed in August 2015 to focus on the digital channel moving forward.

In the IC, following actions were agreed for Global Commerce Innovation (GCI):

- Orchestrate urgent improvement to the e-commerce platform to improve functionality and cut costs (website entry, consumer registration, transactional platform).
- Coordinate digital campaigns to generate traffic and conversion to demonstrate how this could grow penetration and sales.
- Address appliance price reduction and roadmap with Krups and propose a possible future ‘entry-level’ appliance.
- Get OpCo’s view on a centralized e-commerce solution and rollout in more European markets via digital only.

Because Heineken lacked eCommerce capabilities a new recruited manager eCommerce from Amazon was appointed. The eCommerce manager proposed a step by step approach to “Change gears in eCommerce” supported by a new more entrepreneurial mind-set articulated as: Try, measure and kill or scale. <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> The SUB, review and acceleration, 23<sup>rd</sup> October 2015, Agenda: eCom

## FASE 1: Changing Gears in eCommerce by a step by step approach (2015)

### Step 1: FIX THE-SUB.com in 2015 (version 2)

- Website: Leave homemade own infrastructure for lego approach (3<sup>rd</sup> party infrastructure): cheaper infrastructure cost (saving 1,2 mln in Y3) and conversion rate improvement (traffic to sale increase of 30% oppose to homemade site). Gain efficiency and consumer satisfaction.
- Customer experience: Focus on the improved customer journey: awareness and customer experience (landing page, shop, add to cart, checkout and transaction)
- Create awareness within Heineken that focus should be on traffic generation and conversion rate

Rapid progress was made to fix the website and to articulate an eTailer-plan beyond THE-SUB.com. Started in July 2015 with big activation in Q4 2015, the goals were set to sell 500 appliances in 2015 and for 2016 the ambition was set on 5-10% of total SUB sales through eTailers.

By the end of 2015 there was the first success:

- Installed base of Sub's went from 11.255 in 2014 to 32.490 (+ 189%) and the torps hls had a growth of + 460 % (8.369 versus 1.493) of which 35 % came from e-commerce (incl. France).
- Proven success of eTailers: Italia success story: 60 SUB's sold in under 4 hours trough Amazon (6% of all SUB's sold YTD)

### Step 2: EVOLVE: Accelerate sales in 2015 & 2016 <sup>23</sup>

Also in Q1 2016 the eCommerce-team within GCI worked hard to improve the infrastructure of the website and to implement all the necessary steps.

STRATEGY: redesign the-sub.com focusing on three key pillars, conversion being the primary KPI because the goal of The SUB.com redesign is to increase sales on the-sub.com. Search: increase share of voice, boost traffic, value added offers convert traffic. Big data was used for demand generation and to serve relevant ads-> new email deigns boots order size.



1. Through targeted demand generation and new functionality on THE-SUB.com:  
Transformation of the sub.com into an eCommerce web platform: targets were set to Increase traffic driven to the site by 100%, Increase Conversion rate by 200% (reduce Cost per Acquisition in half) and Increase customer lifetime value 30% (CRM: awareness, landing page, shop, add to cart, checkout and transaction)
2. Appliance sales: Appliance selling beyond THE-SUB.com through new channels like eTailers was considered important to expand the visibility and availability of the The Sub. Sales through eTailers 2016 ambition: 5-10% of total SUB sales
3. TORP selling beyond THE-SUB.com
  - Online Retailing: New sales channel to expand TORP availability in markets

<sup>23</sup> PPT Direct B2C eCommerce Spearhead – The SUB (26 oktober 2015)

- Recommendation: not launch TORPs in Amazon as a supplier, but as a SELLER
- Recommendation: launch TORP pilot in 2016 as a SELLER in 2 countries in Amazon, a pure marketplace, and a retailer

Over the first quarter of 2016 the SUB was off to a promising start<sup>24</sup> with SUB sales +69% YoY to an installed base of 42.047 but acceleration was needed in all countries, with special focus on NL. Also the TORP sales had a very strong first quarter (+148% YoY), with consistent increases in all countries. eCommerce was the key RTM in all countries, with exception of France (off trade distribution).

But to further accelerate sales GCI was convinced that the development of a €99 appliance for eCommerce only needs to start because price sensitivity appliance seems a must have in the market. But Heineken received a negative reaction from SEB Krups on developing a €99 appliance for eCommerce only. Main reasons for Krups were 1. Value destructive, 2. Success of current model not yet proven. No room for new investment, 3. Price point not feasible in combination with their required margins and 4. eCommerce only is not in company strategy. After intense negotiations it is agreed that Heineken will subsidize the research and development of The SUB (April 2016).

Continuous improvement of THE SUB eCommerce RTM was made by measuring and evaluation. Leading to the evolution of indirect B2C: Rakuten, Vente-Privée and Amazon (full control pricing, image and data). And also to the evolution of the-sub.com: new payment methods, improvement in delivery experience and new monetization & engagement strategies (Torp-substitutions).

*“E-Commerce is like driving a car while building it” Carlos Marquez Arroyo*

At the end of 2016 the eCommerce-team redesigned the SUB-website based on new gained insights. In the Netherlands the conversion rate improved with 30 to 40 %, the average order value improved with 5 % and the total revenue per customer went up from € 110 to € 202 per SUB (+84%).

## **FASE 2: Start of an internal Corporate Venture: The SUB eCommerce-only for Europe (D2C)**

Still, also after the strong performance of the Q4 2015 and Q1 2016, the SUB represented very much a niche business to the OpCos, and high local effort was needed alongside the increased central involvement from GCI to improve performance. At local scale, the SUB and e-commerce was more a distraction than a business, and Italy and Netherlands asked GCI to increase involvement and if possible to fully take on-board the operations of their SuB/Torp B2C. France and Spain were looking to GCI to get synergies from a shared B2C digital platform, activations with digital pure-players (B2C indirect), improved logistics and SKU portfolio management. More important, the next targeted launch market, UK, did not believe a local effort could be advocated (niche, high effort, replication, not a priority in the portfolio). Also in other European markets OpCo's were not willing to make the efforts needed to replicate and build new supply chains to expand the concept in its current operational set-up.

<sup>24</sup> IC update april 2016

<sup>25</sup> GfK (SUB Electronic Retailers Sell Out) – IRI (TORPS & SUBsOff Trade Sell Out) – E-commerce data eCommerce data complete, 2016 Offtrade data only available until end of February



In May 2016, Magne Setnes, sends a request <sup>26</sup> to the Innovation Committee (IC) to start operating an eCommerce initiative within Global Commerce Innovation with aim to:

- Incubate a pan European e-commerce solution for selling The SuB appliances and Torps direct to consumers.
- Improve current operation through a centralized e-commerce approach.
- Enable synergies and geographic expansion without requiring high OpCo effort.
- Prove viability of The SuB / Torp as a digital only proposition within 3 years.
- When proven to meet performance criteria, include in European standing organisation, or
- If not deemed successful, safe-guard the life-cycle service to on-boarded consumers and ramp down at minimum cost and impact to OpCos and consumers.

#### Rationale behind incubating the pan- European SuB/Torp eCommerce in GCI

In GCI, capacities and capabilities had been developed within the new 4G organisational boundaries to support the incubation of e-commerce initiatives, and to further develop this as a part of RTM for new innovations. This team, which also leverages the Supply Chain and logistic capabilities within GCI, is highly involved in supporting OpCos with their SuB/Torp B2C already today. Proposal is to give this team the license to operate the SuB/Torp eCommerce directly from Amsterdam across the European OpCos. This includes, among others:

- Responsibility for operating the consumer facing B2C platform, select and contract order fulfilment logistic partner, and manage inventories and campaigns.
- Agree campaigns timing and product pricing with the OpCos, but own the execution and results.
- Use Heineken as lead-brand for SuB/Torp with branding/communication assets developed by the Heineken Global team.
- Responsibility for traffic generation, conversion and site merchandizing.
- Manage profit/loss and performance KPI's aligned with finance.
- Unlike other e-commerce initiatives, this proposition requires the consumer to invest in an appliance. As such, in the worst case of discontinuation, a life cycle commitment to the consumers should be met.

In this request also **the vision** of Magne Setnes/GCI was stated: “Potential to leverage synergies: the setup for the pan-European SuB/Torp eCommerce can be used to leverage future synergies with other e-commerce initiatives, such as, e.g., craftmarket or a potential roll out of Blade dispense systems. The customer or consumer facing environment can be separated fully, but still run with synergies on the same e-commerce cloud environment, logistic service provider back-end, tax and excise duty set-up, and leverage support from the central e-commerce team.”

As this vision concerned the acceleration of a new RTM and a Heineken Global Innovation (SuB/Torp), as a unique proposition with potential to be scaled across geographies, it was suggested that progress reporting was done on a regular basis to President Europe (market owner) and to the IC. The goal is to embed the pan-European setup in the European organisation, reporting to the President Europe (report within the executive team), once solid performance and operations are proven (decision 2018).

On the basis of this request GCI received:

1. License to start operating e-commerce direct to consumer for the SuB/Torp in Europe, centrally managed by GCI;

---

<sup>26</sup> Request license to operate - The SuB e-commerce - Magne Setnes, Global Commerce Innovation, May – 2016

2. Agreement on using the resources as planned in the GCI SP and IPM to prove the viability of this business model and the SuB/Torp digital proposition over the next three years;
3. Total cash-out of 8 million up-to and including 2019, with an option to stop at any point based on regular review of the progress;
4. Agreement on starting accounting in Exact ERP with an external accountant.

The business case for the pan-European start-up in the proposal was this time based on a bottom up volume estimation per market, using actual cost and sales prices, and the quoted logistics fulfilment cost. The case spans Italia, Netherlands, Spain and expansion to United Kingdom, Germany, Belgium and Luxembourg. The French market was not taken into consideration because Heineken France had established a sizable SuB/Torp business, and they were operating at scale in retail.

By 2020, the goal is to realize a Net revenue (after Excise and VAT) of 21M Euro from these countries with a gross profit margin increase from 18% in 2016 to 26% in 2020. It is assumed that this profit is reinvested into the business to drive traffic and capture more consumers onto the platform through demand generation and functionality development of the platform. The demand generation cost per customer acquired will decrease from more than 300 Euro in 2015, to 140 Euro in 2016 and further to 50 Euro by 2020.

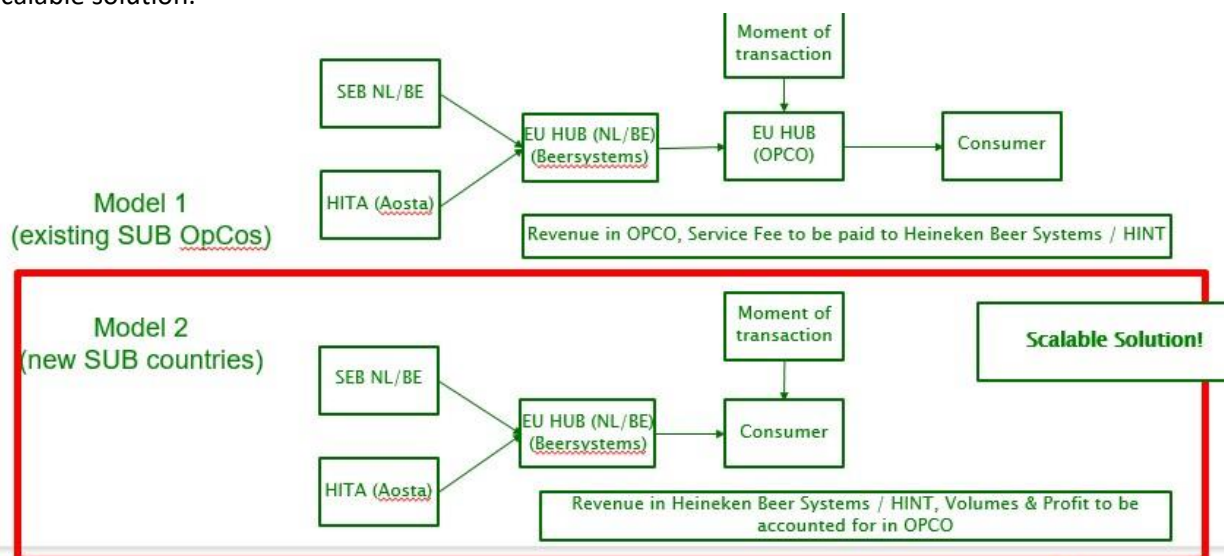
### FASE 3: EXPAND THE SUB reach beyond the current 5 countries (2017)

Expand THE SUB reach with plug- and play-approach driven from Global Create scalability and transferability based on web eCommerce platform.

Proposal: Use The SUB as spearhead for country launch, and follow-up with craft and variety.

Goal: "Create a pure B2C on-line business for SUBs & TORPs, with a full and changeable beer brand portfolio, led by Heineken, with the ability to scale across all the World, starting with Europe, without needing OpCo RTM support."<sup>27</sup>

With the centralization and incubation of the pan-European e-commerce initiative for the SUB at HQ and the legal start off a new entity (e.g. Ecommerce BV) to sell beer to consumers, GCI had built a scalable solution.



<sup>27</sup> Request license to operate - The SuB e-commerce - Magne Setnes, Global Commerce Innovation, May – 2016

All existing EU OPCOs showed interest in using some part of eCommerce HUB in a joined central approach. The rollout of a new countries, driven by the GCI eCommerce team, was now feasible in under 10 weeks, with a 5 step approach (GOAL: double EU SUB countries).

- A. Prepare scalable infrastructure web eCommerce platform (GI eCommerce-team with Global IT Services): in the cloud, central managed from HQ. Ieder land krijgt eigen front zodat het lijkt of bij een locale webshop wordt gekocht. Levering rechtstreeks vanuit België.
- B. eCommerce operations – GI eCommerce had learned and recruited important capabilities:
  - a. In-stock management (demand planning, dynamic forecasting)
  - b. Demand generation expertise
  - c. Web shop operations
  - d. Customer lifecycle management
  - e. Business Intelligence
- C. EU Hub Belgium, Beersystems, stock and international parcel delivery system infrastructure, processes and set-up (tax and legal) logistic centre in Belgium ready in September 2016. Eigen logistiek centre om SUB en TORPS uit te leveren. Aosta levert dus rechtstreeks naar eigen warehouse. Reden: More agile.
- D Define OPCO involvement & set-up concerning OPCO-owned channels such as Heineken.com, Social Media, PR, and paid marketing channels like Facebook and eTailer
- E OE: 3 models to operate & capability building within OPCO knowledge sharing Continuous assessment quarterly. Operational evolution options:
  - 1. GCI eCommerce team to keep owning eCommerce operations
  - 2. GCI eCommerce team to support growth of in-house capabilities in OPCO
  - 3. GCI eCommerce team to support growth of in-house & agency capabilities in OPCO

That it is not always as easy as it sounds proofed the roll out of Germany were due to legal restriction, in the week before launch, the eCommerce manager had to jump into his car to find a small warehouse next to the German-Belgium border to get the SuB and torps into Germany.

### Timing for on-boarding, roll-out and collaboration across markets:



Q2: Global e-commerce team conception: France – Italy – NL (Logistics, technology, eCom support)  
Q3 2016: On-board Netherlands full operations  
Q3 2016: First regional HUB (Belgium)  
Q4 2016: Launch UK with initial traffic generation leveraging the almost 6000 consumers that have pre-registered to get informed once The SuB is available in UK  
Q4 2016: Launch Germany with only a pop-up store in Berlin during Christmas  
Q1 2017: Take over Italy full operations

For 2017 GCI is talking to France to migrate to pan-European logistic platform for both SuB and BeerTender e-commerce business. GCI is waiting on Spain to decide on fully onboarding their operations pending their local priorities to drive SuB/Torp eCommerce.

Green: re-introduction of the SUB via eCommerce, also available through traditional RtM  
Yellow: introduction of the SUB via eCommerce only

### 3.3 Changing the Heineken Global Commerce strategy

At the end of 2016 GCI SUB-team reached its goal as 40.000 appliances were sold bringing the installed base from 39.900 to 80.804 in one year<sup>28</sup>. The eCommerce share was growing significantly from 28% in 2015, to 45% in 2016. Without France, the eCommerce share is above 80%. Also eTailer activations and collaborations turned out to be key in reaching this goal.

Also the Torps sales showed doubled volume with triple digit growth YoY (+108%) and reducing dependency from off trade thanks to eCommerce with 73% of total volume from online (e-tailers + the-sub.com), excl. France.

More important: the geographical expansion from GCI eCommerce hints potential. Enable synergy markets (media agency, language and logistic platform 're-used') and drive traffic through on-line only demand generation to prove viability of a wide geography.

*"This is totally new in these countries, sell a product with no retail or shops where you can try and feel the device. Internal and external feedback is negative, people say: this is not possible you will never have enough volume", even our partner Groupe SEB is sceptic. But we are convinced that this is the way forward."* Jeroen Otto.

The success of the SUB has contributed to the confidence of GCI that digital and eCommerce are the way forward for HEINEKEN, not only as a digital marketing platform but also to sell beer to consumers and customers. And they kept pushing the idea. Now eCommerce is since recently part of the overall Global Heineken NV Strategy for 2020.

*"Convince the generals by convincing the troops": Carlos Marquez Arroyo, eCommerce Manager*

<sup>28</sup> THE SUB ECOMMERCE, INNOVATION COMMITTEE, 15 Feb 2017



### STRATEGIC PRINCIPLES

- Build and lead the **premium segment everywhere**, led by Heineken®
- Be **#1 or strong #2** in all markets where we operate with full portfolio



### BUSINESS SCOPE



- **Group:** Beer and Cider, skewed towards Premium
- **OpCos:** Add other drink categories and/or integrate forward in distribution and retailing when core to be #1 or strong #2

### PRIORITIES FOR ACTION



#### 1. DELIVER TOP LINE GROWTH

- Accelerate Heineken® growth
- Win with strong local brands
- Develop international brands
- Build craft & variety
- Lead in low & no alcohol
- Shape the cider category
- **Drive e-commerce**



#### 2. DRIVE E2E PERFORMANCE

- Strive for zero bad costs
- Drive functional efficiency
- Disciplined management of capex and working capital
- Maximise the benefits of our global scale in:
  - procurement
  - shared services
  - business processes



#### 3. BREW A BETTER WORLD

- Reduce environmental footprint
- Advocate responsible drinking
- Put safety first



#### 4. ENGAGE & DEVELOP OUR PEOPLE

- Develop great business driven leaders
- Grow our talent pipeline at all levels
- Build critical capabilities & strengthen functional excellence
- Leverage diversity & our culture

### COMMON PLATFORMS

- Winning with Brands
- Revenue management
- Excellent Outlet Execution / Picos
- Commercial spend productivity

- TPM Next
- S&OP Next
- BASE

- Drop the C
- Water efficiency
- Boldest responsible drinking program
- Life saving rules

- Leadership expectations
- Leader led talent management
- Inclusion & diversity

### Scale or Learn ?

The focus off the GSI eCommerce-team stays on learning new marketing capabilities in eCommerce and finding a new route to market and to gain traction with new customers. Goal is an annual growth to double to 350.000 in 2018: then a positive business case.

Goal: As of 2017/2018, launching further countries (e.g. Austria and Switzerland on same language) is possible pending decision based on progress in active markets. And end 2018: footprint extension to Eastern Europe: a new multi project with the setup of a new warehouse **in Austria or Romania**. By 2020, potentially have 20 European countries operational on the pan-European platform. Second HUB for Eastern Europe.

*"We are on track we expect that the demand will come. My boss is demanding speed progress and wants to move to the next phase and creating a new department. My feedback: it's too soon as off 2018 with an installed base > 300000, I know if we can proceed"* Magne Setnes.

## 4. Create, Learn, Share & Re-apply: Using new developed capabilities

In November 2016 Senior Director of Global Commerce Innovation, Magne Setnes reorganized the department and incubated the new separate business unit, Global Draught Business Unit (GDBU) with a major focus area on eCommerce.

Aim is to invest in new innovation opportunities based on the ongoing massive digital transformation, the rapid world-wide development of eCommerce, which will lead to disruption and innovation in how Heineken reaches and sells to consumers and customers, enabling fundamentally different business models and route to market (RtM) to reach new markets.

The unit holds two parts: one team, eCommerce & SUB, ensuring the eCommerce operations, and one team, Blade & Brewlock, focusing on the commercial roll-out of Brewlock and Blade.

### **Learn and create: eCommerce and SUB: (B2C and D2B)**

GCI expanded the central eCommerce business unit aiming to sell to consumers across OpCo boundaries. This focused eCommerce activity has led to a strong increase in sales of SUB/Torp. Next to enabling synergy markets for the Sub by re-using capabilities to expand the SUB through Europe these new capabilities can also be used for other new innovative ventures within Heineken. GCI builds on the lessons learning with the initiative venture of the SUB to create a solution for B2B eCommerce also to complement traditional RtM in the global Blade roll-out.

### **Share and Re-apply: Outroll of Blade (B2B): start January 2017**

HEINEKEN is renewing her range of draught beer installations aimed at smaller volumes.

Blade is seen as a game changer system for draught in small on trade (restaurants and small bars). Based on the breakthrough technology used for the BREW | LOCK™ (20lt), it consists of a one-way multi layered PET keg which uses air compressor instead of CO2 or mixed gas. This way, the draught beer is of brewery quality, stays fresh for 30 days instead of 3 days, and consumers can taste their beer exactly as it is intended. The innovation and launch of Blade is led by two fundamentals: 1. growth of food led channels and customers (so called casual dining) and 2. growth of craft beer. In both those segments and channels Heineken is under represented. Blade will be launched in Q4 2017 with 8 litre keg to serve draught beer from any counter.

Blade, the plug-&-play highly visible 8L counter-top version of BrewLock. Enabled by the rapid world-wide development of eCommerce, Blade can service outlets Heineken does not visit anymore and reach markets where with no strong RtM. To deliver Blade and other big emerging opportunities, GCI will focus on capturing the real business opportunity of Blade, to staff this unit with a team to also manage the global commercial roll-out of Blade. It will support OpCo's RtM and opportunity assessment through own RtM, as well as setting up disruptive new RtM models based on eCommerce. GCI will also operate this for some markets similarly to the model of The SUB (all hands on eCommerce supported by the eCommerce team). In this incubation phase, the business unit will report to the Sr. Director Global Innovation as the roll-out goes hand in hand with development and scale-up of the appliances and supply development.

Just as with the SUB the GCI- unit will adopt a phased approach to staff GDBU: GCI will build new systems, new RtM and new supply chains to support Blade at speed in a concurrent way while also supporting the OpCo's traditional RtM. With this approach GCI can scale as needed, and GCI will potentially incubate a complete new business unit for future spin-off from GCI.

As Magne stated in his request<sup>29</sup> in May 2016 to start an internal corporate venture for the pan European SuB/Torp e-commerce: “Potential to leverage synergies: the setup for the pan-European SuB/Torp e-commerce can be used to leverage future synergies with other e-commerce initiatives, such as, e.g., craftmarket or a potential roll out of Blade dispense systems. The customer or consumer facing environment can be separated fully, but still run with synergies on the same e-commerce cloud environment, logistic service provider back-end, tax and excise duty set-up, and leverage support from the central e-commerce team.”



### **New route to market: Samenwerking met OpCo's**

GCI Blade team has been commissioned to take care of the roll out worldwide. As with the SUB, Blade's business case depends on production capabilities, small quantities (range) and sales (growth installed base) sales based on eCommerce, but not directly to consumers but to customers (the owners of the restaurants and small bars).

So the aim is get a high installed base as soon as possible: half million machines in seven years.

Goal is to sell 70-80 % of the machines in cooperation with OpCo's and 30% in countries without an Opco. And 50 % of the revenue via e-commerce.

To realise this ambitious goals the GCI Blade-team has a high level of resources available (highly qualified people and large funding/budget and high level of trust and autonomy: so they can act on their own discretion.

*“Want e-commerce is leuk, maar het betekent niet dat je niets hoeft te doen.” Arjan Reijnierse*

GCI Blade team first selects the target countries where existing draught systems don't serve the market demand well and investigates changes for new channels. If there is a strong OpCo in a selected country, cooperation will be sought.

The relationship and cooperation with OpCo's is dependent on country: Traditionally through own sales organization (machines and kegs), machines with temporary external sales organization (hitteams) and kegs via own traditional distribution and / or eCommerce, or selling machines and kegs completely through eCommerce. For eCommerce, GCI eCommerce team expertise will also be used to build eCommerce platform and transfer capabilities to the relevant OpCo.

<sup>29</sup> Request license to operate - The SuB e-commerce - Magne Setnes, Global Commerce Innovation, May – 2016

The biggest challenge again is the motivation of the OpCo's to make the Blade part of their Strategic plan. OpCo's are still measured on volume. Downsizing is therefore not a natural first choice for OpCo's. But the Blade is really meant to make an impact and win back market share in small outlets. That means, many smaller customers with relatively complexity for relatively little volume but with high revenues and enormous visibility.

*"Idealiter werken dit soort dingen vaak beter buiten de Heineken-organisatie om. Reden waarom ik ook in Japan, Duitsland, straks ook de Filipijnen, waar we helemaal niets hebben, bijna niets, toch met derden partijen ga praten of ik koop een warehouse, daar zet ik iemand op." Arjan Reijnierse*

### **The roll out of Blade in Germany (September 2017)**

Within OpCo's small on trade has no priority and often there is no sales capacity available, especially in the smaller OpCo's. For that reason OpCo's can decide to open a third party sales agency, to intensify and target specific to drive core distribution within the Blade target universe.

The reason for choosing an external field activation team and an e-commerce route to market is that in Germany the Blade opportunity lies mainly with bars, daily bars & restaurants which do not do very high volumes of beer & cider. As such it does not make financial sense for the existing sales force to visit such outlets on a frequent basis. Additionally Heineken Germany decided to target only "non – Heineken" customers, for these customers there is no existing route to market in place. Hence the solution of e-commerce comes in where Heineken Germany can offset the wholesaler and distributor margin against a higher logistics cost and are still able to make a substantial profit.

So for Germany GCI planned to launch a new and innovative way of working for Heineken by using an external field activation team with an exclusive e-commerce route to market.

Heineken Germany together with GCI will launch in September a pilot for the Blade in the western part of Germany. The ambition is to sell 600 Blade machines by the end of the year.

9 external field activation specialists will pitch the idea of the Blade to outlet owners. After the pitch the outlet owners can order via an e-commerce solution (theBlade.shop). The appliance and kegs will be delivered the following day via a logistics service provider based in Belgium (the SUB HUB).

Belgium sources the kegs from Romania and Austria (Brewlock-productionlines) and receive the machines from China. All operations are managed by the GCI e-commerce team in Amsterdam. The pan European venture with e-commerce only set up for THE SUB allowed GCI to develop the capabilities needed for this complex route (infrastructure, logistics, legal and tax).

### **Roll out of Blade in the UK (Q4 2017)**

Heineken UK has no existing coverage of the Blade core target customer, so had to look outside its current sales resource. "We recognised from the start that with Blade we have an incredible opportunity to do things divergently in the digital world, whether that be e-commerce but also in how we market. So what we will be doing in the UK is going purely on line and selling machines and kegs to customers in new way we never done before. Which is a great way to try new capabilities and do things divergently. And secondly how we market. And that means that traditional forms of pr, such as print media or advertising, we won't be using. We are using our digital asset: Facebook, YouTube and LinkedIn to target our customers to try and get them to buy in, prove awareness all the way through to acquisition." Ross Mair.

As speed is essential, the Blade launch-team UK and GCI Ecommerce team worked together using the backing and e-commerce performance models already set up for the SUB within Europe and copied the e-commerce platforms to launch the Blade in the UK market and will use the Belgium HUB for logistics of machines and kegs.

In this way the Blade project allows Heineken Germany and UK to challenge conventional ways of working and think out of the box to acquiring new customers, increasing draught presence, selling more beer & cider and making more profits. This connects with the Global Commerce Strategy to maximize brand penetration.



## 5. Learnings: B2C eCommerce @ Heineken: From Zero to Hero

### **Learnings: Centralization at centre: Global Commerce Innovation**

1. Isolated strategic experiment without linkage to core business: “under the radar”
2. Invest in new people, build multifunctional team over time
3. Understand core consumer-facing digital capabilities: build new capabilities and infrastructure but not re-invent the wheel
4. Early wins necessary
5. Proof and analytics with real consumers in real live
6. Behaviour: agile, be practical, take risks and “act as pirates”
7. Using start-up mindset to go around permission
8. Identify key stakeholders and “dance”
9. “Use the troops to convince the Generals”
10. Embrace change and cannibalization
11. Leadership: Trust and be pushy for results - Transformationeel
12. Goalsetting: “Shoot for the moon”
13. Culture: avoid the bubble and pitfalls of well developed capabilities
14. Changing gears with a step by step approach: “fix, evolve, extant”
15. Speed: do it fast and look for scalable solutions

### **Learnings: Knowledge sharing**

EU eCommerce Landscape: Kennis niet aanwezig, Carlos heeft veel presentaties gegeven over:

Hoe eComm werkt. Wie is wie in eCom. How to sell more machines in Amazon.com?

eTailers (pure players): Amazon, Redcoon.com

Online Marketplaces: Sell on Amazon,

Private Sales Sites: Vente-privee.com, AmazonBuyVip Coupon

sites: Groupon, Vakantieveilingen

eCommerce from traditional retailers: MediaMarkt, Carrefour

Really saying what are we going to do (central and direct management)

Centrally managed, activated at the right moment

## Appendix

### Appendix 1: List of abbreviations

OpCos = Operational Companies

4G = Change to Organisation design linked to new strategy Greenprint to Win

CCO = Chief Commercial Officer

GCI = Global Commerce Innovation

IC = Innovation Committee

HQ = Headquarters (also referred to as “centre”)

BC = Business Case

CPT = Consumer Product Test

FA = Fund Application

FPA = Frequent Pump Activities

IPM = Innovation Project Meeting

IC = Innovation Committee

RTM = Route To Market

SEB = Groupe SEB

TP = Transfer Price

## Appendix 2: Ownership Structure Heineken N.V.

The ownership structure of Heineken N.V. has been set-up to ensure the growth and independence of the company.<sup>30</sup>

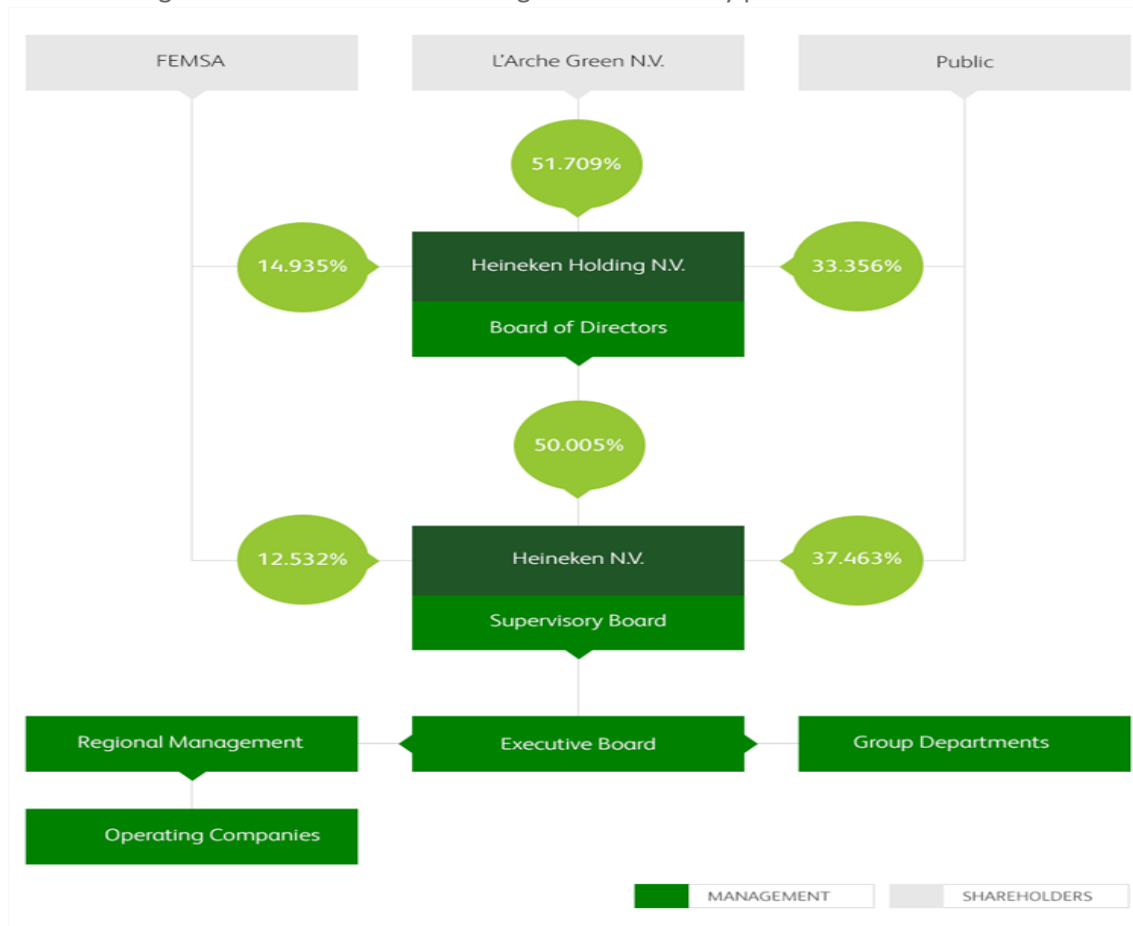
The shareholding in Heineken N.V.:

- Heineken Holding N.V. owns 50.005%, retaining the Family involvement and vision.
- FEMSA, through its affiliate CB Equity, owns 12.532% and the remaining 37.463% is owned by public shareholders and includes shares held in Treasury.

The shareholding in Heineken Holding N.V.:

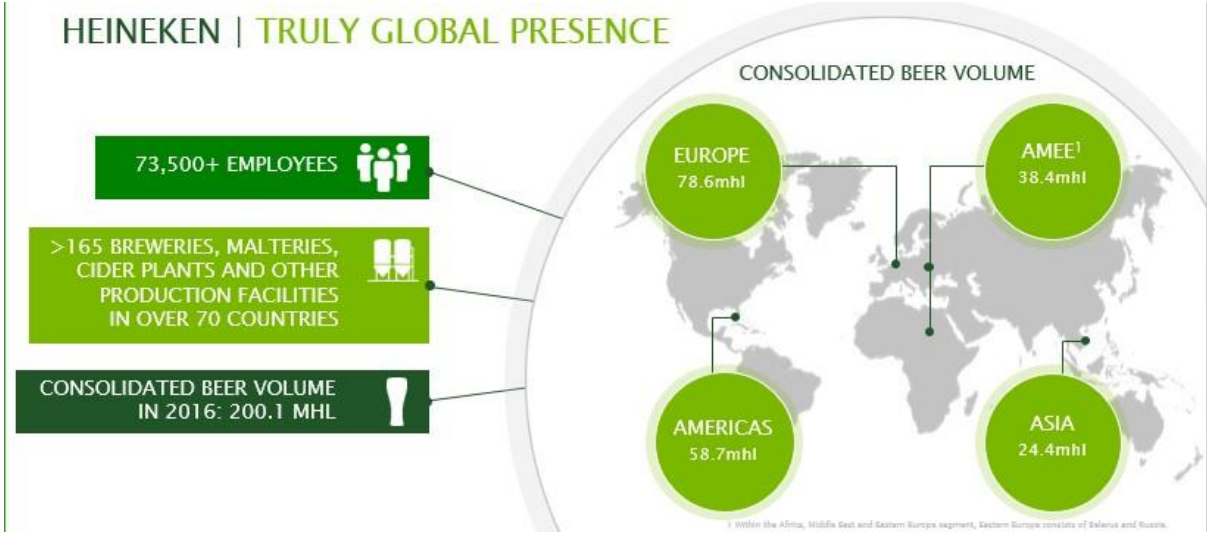
- L'Arche Green N.V. has a 51.709% shareholding. L'Arche Green N.V. is owned 88.67% by the Heineken Family and 11.33% by the Hoyer family
- FEMSA holds a 14.935% shareholding in Heineken Holding N.V. In combination with its Heineken N.V. shareholdings this represents a 20 % economic interest in the HEINEKEN Group.

The remaining 33.356% of Heineken Holding N.V. is owned by public shareholders.



<sup>30</sup> <http://www.theheinekencompany.com/investors/governance/ownership-structure> (maart 2017)

Appendix 3: Performance and financial overview Heineken N.V. <sup>31</sup>



Key Financials €m unless otherwise stated	2016FY	2015FY	Total Change (%)	Organic Change (%)
Revenue	20,792	20,511	1.4	4.8 <sup>1</sup>
Operating profit (beia)	3,540	3,381	4.7	9.9
Operating profit (beia) margin	17.0%	16.5%	54bps <sup>1</sup>	
Net profit (beia)	2,098	2,048	2.5	8.5
Net profit	1,540	1,892	-18.6	
Diluted EPS (beia) in €	3.68	3.57	2.9	
Free operating cash flow	1,773	1,692	4.8	
Net Debt/EBITDA (beia) ratio	2.3x	2.4x		

<sup>31</sup> We are Heineken Company Presentation 2017, Heineken Global Corporate Affairs, April 2017, download via intranet Heiport Heineken on May 1th 2017

## Appendix 4: HEINEKEN Operating Model<sup>32</sup>

### Executive Board

The Executive Board manages the company by setting direction and goals. It is the primary decision-making body within Heineken. It is responsible for resource allocation and end responsible for policy in areas like brands, markets, finance, acquisitions and divestments.

### Executive Committee

This is the highest consultative body within Heineken. It supports the development of policies and ensures the alignment and continuous implementation of key priorities and strategies across the organisation.

### Regions

Regional management sets the Regional competitive agenda and is accountable for the Regional P&L and operational strategy. It is responsible for effective implementation of policies and plans. It is the business partner for the Joint Ventures and manages our OpCos.

### Functions

The Functions are accountable for the global functional agendas and are business partners for the Regions and OpCos.

### OpCos / Joint Ventures

OpCos are accountable for the OpCo agenda and local P&L. Joint ventures are guided by the regions in line with specific arrangements.

---

<sup>32</sup> HEINEKEN One, 2010

## Appendix 5: Intern documents Heineken

### **HEINEKEN**

- Heineken, Creating a more Agile, Competitive Business, July 2015 (ppt)
- Request for Advice Global Commerce Innovation, 5 October 2016 (Heineken internal memo)
- We are Heineken Company Presentation 2017 (ppt)
- Annual Reports Heineken N.V.: 2001 - 20016

### **SUB**

- Post Audit THE SUB Comentary, Global Innovation / Global Marketing by Thijs Elshout, 26<sup>th</sup> March 2015 (Heineken internal memo)
- GCI eCom Global Approach, 27 June 2016 (ppt)
- GDT Presentatie (ppt)
- IC\_Presentatie THE SUB E-Commerce 2017 by C. Marquez Arroyo, 17 November 2016 (ppt)
- The SUB, IC meeting, 21 June 2016 (ppt)
- License to operate SUB v10, Global Commerce Innovation by Magne Setnes, May 2016 (Heineken internal memo)
- B2C eCommerce, Marketing Counsel, March 2017 (ppt)
- Sharing session by C. Marquez Arroyo, 2017 (ppt)
- The SUB, eCommerce \_ the-sub.com platform and other channels, 2015 (ppt)
- The SUB, IC update 15 April 2016 (ppt)
- The SUB, Update JD, FINAL, 29 October 2015 (ppt)
- The SUB Organization Structure, 23 June 2014 (ppt)
- The SUB South East Azia v3, Singapore Omni Channel Exploration by Global Commerce / Consumer & Market Insights (ppt)
- The SUB High Level (ppt)
- The SUB Review v2, 23 Oktober 2015 (ppt)
- The SUB Fund Application by Heineken International/Global Commerce Innovation, April 2012 (Heineken internal memo)

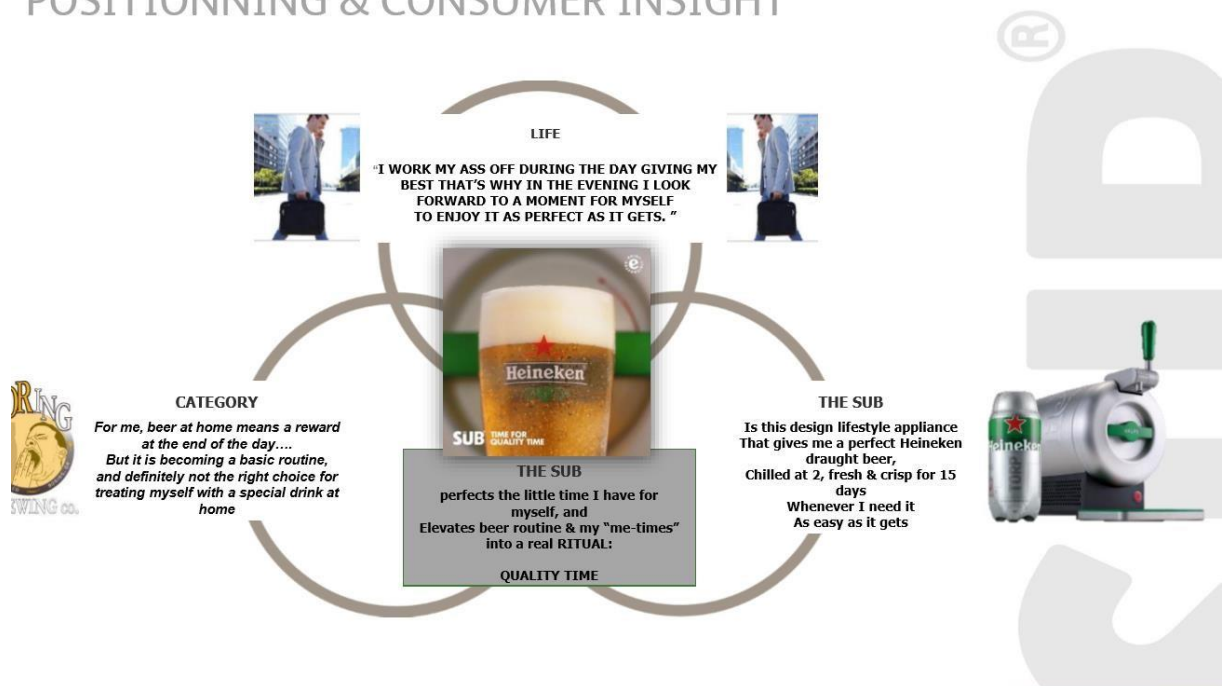
## Appendix 6: Interviews

- Senior Director Global Innovation, November 2017
- Project Leader Supply & Fulfillment Global Innovation, 7 March 2017
- Senior Director Global Innovation, 23 March 2017
- Commercial Director Beersystems Global Commerce, 24 March 2017
- Transform Business Architect Blade, Heineken Region Europe, 10 April 2017
- eCommerce Manager Global Innovation, April 2017
- Manager Packaging & Dispensing Global Innovation, 21 April 2017
- Digital Specialist Trade Marketing Export AMEE, 28 April 2017
- eCommerce Manager Global Innovation, 1 May 2017
- CMI Manager Global Innovation, 1 May 2017
- Front End Development Manager Global Innovation, 14 April 2017
- Front End Development Manager Global Innovation, 12 May 2017





## Appendix 7: The SUB

INTEGRATING THE SUB As a part of the HEINEKEN BRAND to be delivered in 2016

### POSITIONNING & CONSUMER INSIGHT



### The SUB in a Page

<p><b>THE PERFECT POUR AT HOME</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispensing ExtraCold beer &gt; Chilled at 2° (vs 5° in fridge)</li> <li>- Keeps the beer FRESH &amp; CRISP for 15 days after first pour</li> <li>- LOAD, LOCK, POUR – user friendly ritual</li> </ul>		<p><b>THIS IS ALL ABOUT QUALITY TIME</b></p>  <p><b>TIME FOR QUALITY TIME.</b></p> <p><b>SUB</b> THE-SUB.COM</p> <p>WITH THE PERFECT GIFT.</p> <p><b>THE SUB</b> TIME FOR QUALITY TIME THE-SUB.COM</p>
<p><b>THE ENTRY GATE TO THE BEST INTERNATIONAL HOME DRAUGHT BEERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 iconic international beers already available</li> <li>- The World of Heineken to be unlocked (Heineken, H41, ...)</li> </ul> 		
<p><b>A RANGE OF LIFESTYLE OBJECTS FOR ALL DESIGN lovers and/or playful men of the world</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Heineken SUB Appliance</li> <li>- 3 SUB (white/black/red) appliances</li> <li>- Marc Newson glasses</li> <li>- Heineken Ellipse SUB glasses</li> <li>- Limited editions ....</li> </ul> 		



## Appendix 8: Summary business case - volume development and revenue SUB

Vertrouwelijke informatie.

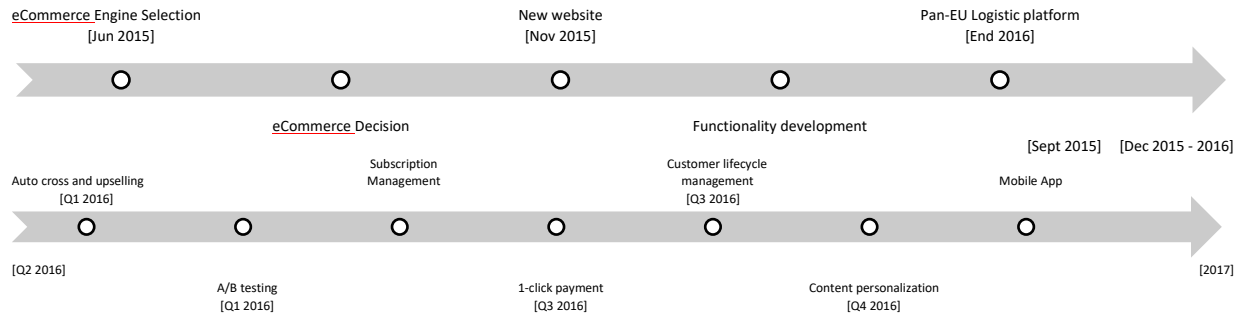
## Appendix 9 Fix, Evolve and Expand SUB.COM

### #1 Fix: Q4 2015

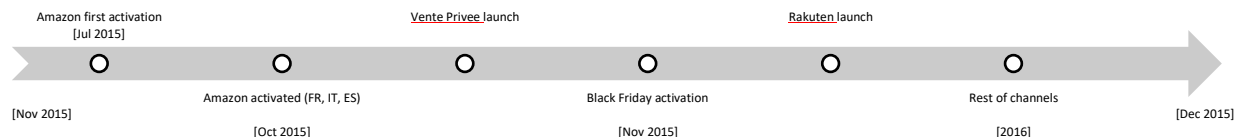


### #2 Evolve:

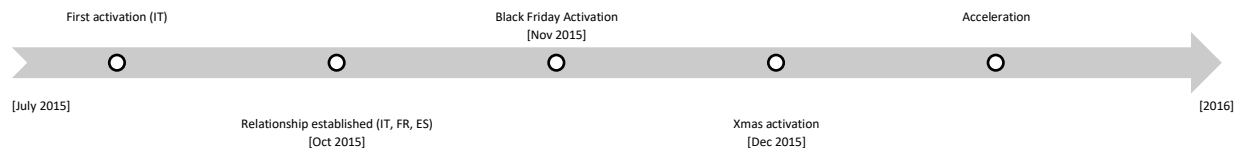
#### GOAL 1: Transformation of the-sub.com into to an eCommerce web platform



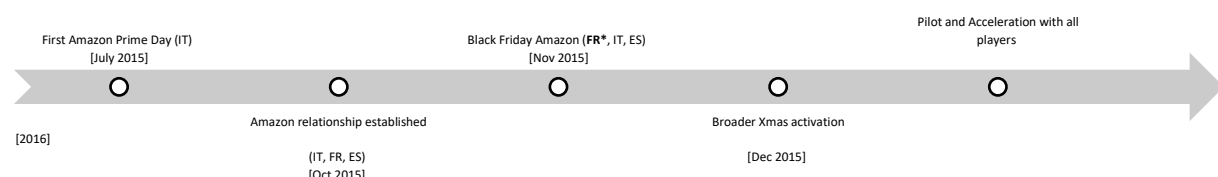
#### GOAL 2: Extend eCommerce sales channels beyond the-sub.com



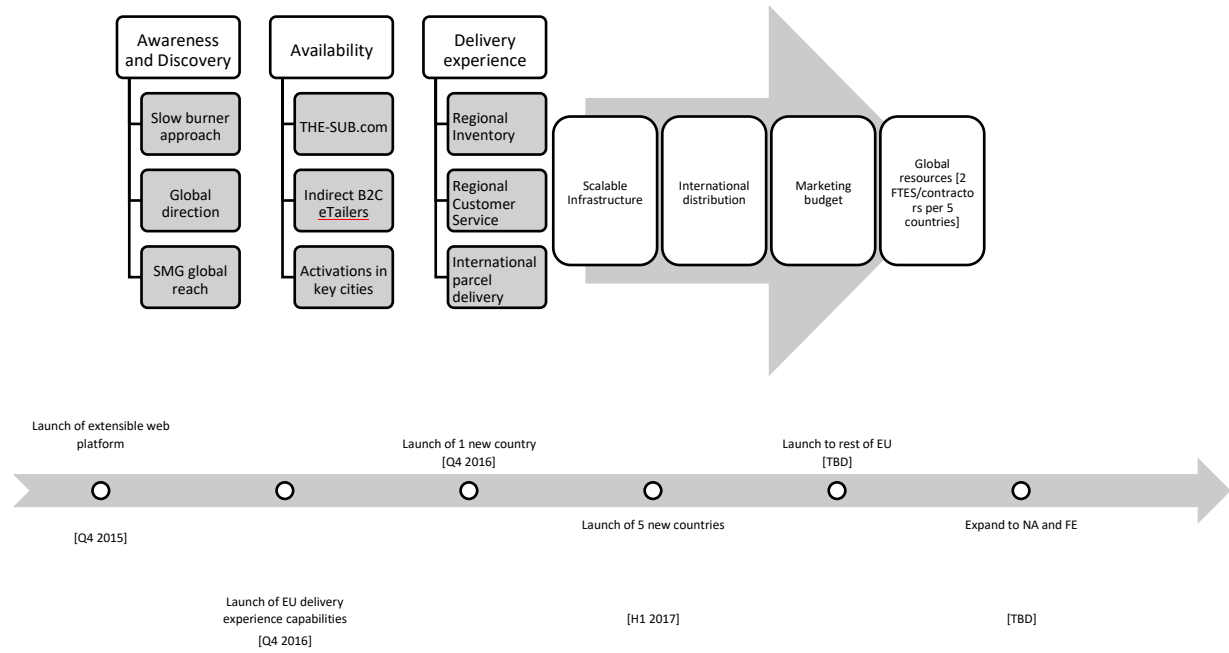
### #2: EVOLVE – Appliance selling beyond THE-SUB.com



### #2: EVOLVE – TORP selling beyond THE-SUB.com



### #3: EXPAND - THE SUB beyond the current 5 countries



## Appendix 10: GCI eCommerce organisation

The operations will be managed by the GCI e-commerce team (current 4 positions), reporting to the director of GCI. Supported on relevant areas by GC control, GCI supply development (logistics) and GIS (IT) for the operations, and by Heineken Legal, Global Tax, Global Reporting & Accounting in the process of setting up the structures.

### **Roles in the GCI e-commerce organisation**

The starting organisation for the centralized SuB/torp e-commerce initiative is the GCI e-commerce team that consist of four roles that currently have incumbents with expertise and knowledge from (hands-on) e-commerce operations: **Manager of the e-commerce team, Demand Generation specialist, Site Merchandiser and CRM Manager**

Next to the core role descriptions mentioned above, the following responsibilities will also be embedded in the proposed starting organisation.

- *Business Intelligence*: business intelligence and insights are handled initially by the eCommerce Manager. While all the positions require a strong analytical approach, once we launch several projects in multiple countries we will need to rely also on support from other parts of the central organisation (GCI/Finance/GIS).
- *E-tailers relationship*: handled initially by e-commerce Manager, with support of GCI director. If business on e-tailers and marketplaces have a regional reach with large volume potential, it should be developed in collaboration with Global Customers team / opco / region.
- *Affiliation management*: handled initially by the Demand Generation specialist. This entails handling of affiliation networks, i.e., networks of publishers (web sites or blogs) that use advertiser-defined assets or content and works on commission per sale.
- *Logistics*: handled initially by eCommerce Manager with support from GCI Supply Development team and GSC (Global Logistics and Customer Service) and Global Procurement. As complexities arise, and more countries are added to the e-commerce fulfilment network, a separate expert role in new trends & e-commerce logistics might take on more of these activities.

## Appendix 11: The Sub E-Commerce: volume development SUB and Tops<sup>33</sup>

Vertrouwelijke informatie

---

<sup>33</sup> Report to Innovation Committee on 15 February 2017