

“Dare to change a winning team”

De invloed van tie strength en tie diversity op de performance van een corporate venture

Rotterdam School of Management

Anneke Olthuis

Afstudeercommissie

dr. R. van Wijk

dr. R. Olie

Rotterdam, 25 juni 2019



Samenvatting

De snelle afname van de gemiddelde levensduur van corporates, de hoge mate van disruptie door nieuwe spelers en de opkomst van nieuwe technologieën vormen voor corporates aanleiding om te innoveren. Het opstarten van corporate ventures vormt hierin een belangrijke rol. Ondanks het hoge waarde potentieel dat corporate ventures kunnen bieden, blijkt het in de praktijk lastig om de ventures te laten groeien.

De sociaal netwerk theorie geeft inzicht in de invloed die de netwerkbanden van een team kunnen hebben op de performance van de venture. De netwerkbanden waarover de venture beschikt zijn cruciaal, omdat dit de toegang geeft tot resources, kennis en informatie die de venture helpen in de ontwikkeling. Een hoge diversiteit van netwerkbanden kan het team daarin helpen. Voor een goede samenwerking geeft de theorie aan dat belangrijk is dat de banden tussen de teamleden sterk zijn. Daarnaast is het vanwege de afhankelijkheid en het potentieel dat de corporate de venture te bieden heeft in resources en kennis belangrijk dat de banden met de corporate sterk zijn. De structurele en relationele kenmerken van de netwerkbanden vormen daarom belangrijke elementen. In de literatuur hierover is beperkt aandacht besteed aan de invloed van deze elementen op de performance van een corporate venture team en wat de invloed is van de netwerkbanden tussen de venture en de corporate. Onderzoek hiernaar is relevant, omdat het de corporate venture teams kan helpen in het verbeteren van de performance door meer controle te hebben over het netwerk.

Door middel van een multiple-case studie zijn onderzoeksuitkomsten verkregen. Hieruit blijkt dat de relationele en structurele netwerkelementen tie strength en tie diversity beide invloed hebben op de performance van een corporate venture. Echter de wijze waarop een venture hier gebruik van weet te maken maakt het verschil en bepaalt of het een versterkend of beperkend effect op de performance van de venture heeft. Dit onderzoek toont aan dat corporate ventures die beschikken over een lange termijn visie effectiever zijn in het benutten van de waarde die hun netwerkbanden te bieden heeft. Waar alle betrokken cases van mening zijn dat men ten behoeve van het opschalen baat heeft bij een hoge diversiteit van de netwerkbanden, toont dit onderzoek dat slechts een aantal ventures dit daadwerkelijk doet en daardoor sneller los komt van de corporate. Daarnaast blijkt dat autonomie in het creëren van een organisatie-ontwerp positieve invloed heeft op het succesvol wijzigen van de netwerkbanden en de performance van de venture.

De uitkomsten van dit onderzoek bieden inzichten voor de managementpraktijk van zowel de corporate, als de corporate venture en vormen voor beide partijen kansen de performance van corporate ventures positief te beïnvloeden.

Inhoudsopgave

1. Introductie	4
2. Theoretische achtergrond	7
2.1. Corporate venturing	7
2.2. Sociaal kapitaal	10
2.3. Structurele inbedding en corporate venturing.....	11
2.4. Relationale inbedding en corporate venturing	13
3. Methode en analyse.....	15
4. Resultaten	19
4.1. Van versterkende naar beperkende afhankelijkheid	21
4.2. Rigoreuze veranderingen in teamsamenstelling	27
4.3. Verhogen tie diversity en tie strength van het team door organisatie-ontwerp.....	32
5. Discussie en conclusie	35
5.1. Beperkingen van het onderzoek.....	41
5.2. Management implicaties.....	42
6. Referenties.....	44

1. Introductie

Corporate venturing is een krachtige manier voor bedrijven om performance te verbeteren en een toekomstbestendige positie te creëren (Zahra, 1995; Ahuja & Lampert, 2001; Burgelman, 1983; Phan, Wright, Ucbasaran, & Tan, 2009; Macmillan, Block, & Narasimha, 1986). Corporate ventures staan los van de bestaande corporate business en richten zich op de ontwikkeling van nieuwe producten, het betreden van nieuwe markten en het experimenteren met nieuwe technologieën (Gilbert, Eyring, & Foster, 2012; Kanter, Richardson, North, & Morgan, 1991). Corporate ventures hebben weliswaar door het innovatieve karakter een hoger risico dan strategische vernieuwing vanuit een bestaande business unit, maar kunnen uiteindelijk leiden tot baanbrekende innovaties en daarmee een hoog waarde potentieel bieden waarmee corporates hun bestaan op lange termijn kunnen borgen (Nagji & Tuff, 2012). Dit potentiële voordeel is in het licht van de huidige mate van disruptie in diverse markten (Accenture, 2019) en de snelle afname van de gemiddelde levensduur van corporates (Anthony, Viguerie, Schwartz, & Landeghem, 2018) van groot belang.

Tegenvallende resultaten van corporate ventures vormen een basis voor diverse organisatie-studies. Zo blijkt uit onderzoek van Tripsas en Gavetti (2002) dat door de druk vanuit de corporate op de venture en de dominantie van bestaande structuren, organisaties in de meeste gevallen falen in het halen van rendement uit hun ventures. Op basis van onderzoek is het beeld ontstaan dat er een optimale structuur gecreëerd kan worden die gelijk is voor alle ventures van de corporate (Burgelman, 1985, 1983; Sykes & Block, 1989). Echter onderzoek heeft aangetoond dat ventures onderling sterk kunnen verschillen (Birkinshaw & Gibson, 2004; Birkinshaw, 1997; Macmillan et al., 1986). Deze diversiteit maakt een one-size-fits-all benadering door een corporate niet mogelijk en vormt de behoefte naar onderzoek op het niveau van de venture in plaats van de corporate.

Corporate ventures zijn door het ontstaan vanuit de corporate ingebed in de corporate en bevinden zich vanaf hun start in een netwerkstructuur die de performance kan beïnvloeden (Uzzi, 1996, 1997). Corporate ventures hebben daardoor ten opzichte van zelfstandige ventures twee voordelen: toegang tot een bestaand netwerk van klanten en leveranciers en gebruik kunnen maken van de financiële en niet-financiële resources van de corporate die nodig zijn voor de start en opschaling (Weiblen & Chesbrough, 2015). Ondanks deze voordelen is het aantal succesvolle corporate ventures dat deze voordelen benut beperkt (Burgelman & Välikangas, 2005; Hill & Birkinshaw, 2014). Uit onderzoek blijkt dat het netwerk van het corporate venture team belangrijk is voor het verkrijgen van toegang tot de resources, kennis en informatie die de venture nodig heeft (Elfring & Hulsink, 2003). Dit perspectief biedt een invalshoek voor nader onderzoek naar de invloed van het netwerk van een corporate venture team op de performance van de venture.

Dit onderzoek wil op twee manieren bijdragen aan de literatuur. Ten eerste door vanuit een sociaal netwerk perspectief de invloed van relaties in de venture en tussen de venture en de corporate te onderzoeken. In de sociaal netwerk theorie staan de elementen van het netwerk en de resources die via het netwerk verkregen worden centraal. Onderzoek binnen dit domein richt zich op de interacties tussen de actoren van het netwerk (Burt, 2000; Patel, 2011). De mate waarop er in een netwerk waardecreatie plaatsvindt en er via connecties waarde wordt verkregen, wordt beïnvloed door de zogenaamde relationele en structurele inbedding van het netwerk (Uzzi, 1996, 1997). De diversiteit van de relaties (*tie diversity*), een kenmerk van de structurele inbedding, draagt bij aan het verkrijgen van diverse kennis en informatie via het netwerk en verhoogt daarmee het innovatiepotentieel van een venture (Reagans & Zuckerman, 2001). De sterkte van de relaties (*tie strength*), een kenmerk van de relationele inbedding, draagt bij aan de integratie van kennis en informatie door een team, maar beperkt het innovatiepotentieel. Een hoge tie diversity geeft het team toegang tot diverse invalshoeken en perspectieven, een hoge tie strength tussen de teamleden helpt in de efficiënte realisatie van een innovatie van de venture (Burt, 2000; Granovetter, 1983; Patel, 2011; Tiwana, 2007).

Tie diversity en tie strength zijn daarom beide relevant voor de performance van een corporate venture team, maar er zit een tegengesteld belang tussen deze twee elementen wat een uitdaging kan vormen voor het team (Obstfeld, 2005; Reagans, Zuckerman, & McEvily, 2004). Het spanningsveld tussen de twee netwerkconstructen kan binnen een corporate venture vergroot worden door de exploratieve en exploitatieve activiteiten van de corporate (Andriopoulos & Lewis, 2009; O'Reilly & Tushman, 2004; Sykes & Block, 1989). Een corporate venture team moet door deze verschillende strategische agenda's van de corporate zowel creatief en vernieuwend (exploratief), als efficiënt en winstgevend (exploitatief) zijn. Een corporate venture team dat sterk met elkaar verbonden is, elkaar goed kent en op elkaar ingespeeld is zal efficiënter werken en sneller winstgevend kunnen zijn (Reagans & Zuckerman, 2001). Doordat het kapitaal, het netwerk en de toegang tot het netwerk van de corporate belangrijk zijn voor de venture is het echter niet enkel van belang dat er op teamniveau sprake is van sterke banden. Ook tussen de corporate en de venture dienen de banden sterk zijn. Tegelijkertijd kan deze tie strength op teamniveau en tussen de corporate en de venture leiden tot kortzichtigheid, groupthink, en radicale innovaties beperken (Leonard & Sensiper, 1998). Een hoge tie diversity kan dit voorkomen, maar afbreuk doen aan de gewenste efficiency en snelheid van de venture en de relatie met de corporate beïnvloeden (Burt, 2004).

Er is door onderzoekers een start gemaakt met het identificeren van spanningen en complementariteit tussen tie strength en tie diversity (Reagans et al., 2004). In deze literatuur wordt onder andere de afweging tussen de cohesie en het bereik van het netwerk in het promoten van de creativiteit enerzijds en de coördinatie en samenwerking anderzijds beschreven. Echter in dit onderzoek is de invloed op innovativiteit, belangrijk voor corporate ventures, beperkt belicht waardoor onvoldoende bekend is wat een optimale netwerkstructuur voor een

corporate venture is (Rodan & Galunic, 2004). Daarnaast ontbreekt het inzicht hoe dit spanningsveld zich tussen een corporate en een venture openbaart en hoe een corporate venture team hiermee omgaat. Door dit onderzoek uit te voeren op het niveau van de venture zal inzicht worden verkregen in de verschillende vormen van sociaal kapitaal in de venture en tussen de venture en de corporate en de invloed daarvan op de performance van de venture.

De tweede bijdrage van dit onderzoek betreft het onderzoeken hoe de rol van het sociale netwerk evolueert gedurende de ontwikkeling van de corporate venture. Corporate ventures doorlopen verschillende fases met in elke fase andere uitdagingen die om verschillende resources vragen en de dynamiek in het team en de relatie met de corporate kunnen beïnvloeden (Kazanjian, 1988). Thornhill & Amit (2001) hebben drie fasen geïdentificeerd die een venture doorloopt. De development fase, de commercialisatie fase en de business fase. De activiteiten tijdens de developmentfase focussen op exploratie (Birkinshaw & Gibson, 2004; Hill & Birkinshaw, 2014). Een hoge tie diversity is in deze fase gewenst, omdat dit positieve invloed heeft op de creativiteit en het verkrijgen van kennis om problemen effectief te identificeren en oplossingen te bedenken. De activiteiten tijdens de commercialisatie- en businessfase hebben als doel het verhogen van de efficiency en kan gedefinieerd worden als exploitatie (He & Wong, 2004; Hill & Birkinshaw, 2014; Teece, 2010). Een hoge tie strength tussen teamleden draagt bij aan de gewenste efficiency en is daarom belangrijk om in deze fasen over te beschikken (Coleman, 1988; Reagans & McEvily, 2008). De verschillende fasen van de venture en de invloed hiervan op tie diversity en tie strength vormt daarom een potentieel extra spanningsveld tussen de twee elementen. Door dit onderzoek zal nader inzicht worden verkregen hoe dit de performance van de venture beïnvloedt.

De bovenstaande introductie leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van tie diversity en tie strength in de venture en tussen de venture en corporate op de performance van een corporate venture en hoe ontwikkelt deze invloed tijdens de verschillende ontwikkelingsfasen van de venture?

Dit onderzoek kan het management van de corporate en de venture inzage geven in hoe de netwerkbanden tussen de corporate en de venture effectief ingezet kan worden en het bewustzijn vergroten over hoe de netwerkbanden binnen de venture de performance kan beïnvloeden.

De verdere opbouw van de scriptie is als volgt: in hoofdstuk twee wordt dieper ingegaan op de theorie. In hoofdstuk 3 worden de cases verder geïntroduceerd en de methode van dataverzameling en analyse toegelicht. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten uit het onderzoek weer met hierin opgenomen de belangrijkste quotes uit de interviews. Tot slot worden conclusies en discussie in hoofdstuk 5 weergegeven.

2. Theoretische achtergrond

“En, wanneer gaan jullie winst maken? Dit was de eerste vraag die het team van corporate venture Spong na een bevlogen pitch over hun idee ontving van de board. Ondanks dat ze als team volop over deze vraag hadden nagedacht en diverse businessmodellen hadden geïdentificeerd, had men nog geen antwoord hierop. De pitch had als doel budget te krijgen voor de validatie van het idee en het uitvoeren van eerste experimenten met klanten en voor zowel budget en klanten konden ze de corporate goed gebruiken. Nu, twee jaar later, hebben ze na een intensieve periode van validatie en testen met klanten de eerste omzet gerealiseerd.

Terugkijkend op de grootste uitdaging noemen de teamleden unaniem de balans vinden in de relatie met de corporate. Door de druk vanaf de eerste pitch op omzet en winst merkte het team te erg daarop te focussen, wat resulteerde in een propositie die de corporate kon waarderen, maar niet aansloot op de klantbehoeften. Terug naar de tekentafel was de enige oplossing, een ontevreden corporate als gevolg. De persoonlijke drive van teamleden om onafhankelijk en ondernemer te zijn, botste met de verantwoording die ze af moesten leggen. Ze voelden zich beperkt in het nemen van beslissingen die afweken van de corporate cultuur, maar in de ogen van het team noodzakelijk om het product succesvol te maken. Ondanks de expertise en kennis die de corporate kon bieden op het gebied van marketing, sales en toegang tot klanten merkten de teamleden van de venture dat dit als bijeffect had dat ze meer tijd bezig waren met de relatie met de corporate goed houden en compromissen te sluiten. Op advies van een externe coach besloot de corporate venture twee teamleden buiten de corporate te recruten. Dit was een gouden zet, resulteerde in een verse kijk op zaken en een onafhankelijker cultuur binnen het corporate venture team. Nu de eerste omzet binnenkomt en klanten positief reageren, is het gevoel dat de corporate achter hen staat weer aan het groeien. Het team is het erover eens dat er veel potentie ligt in de kennis en het netwerk van de corporate en hoopt daar nu, met de eerste resultaten op zak, efficiënter toegang toe te kunnen krijgen dan de afgelopen twee jaar¹”

Het verhaal van Spong vormt een weerspiegeling van de uitdaging die er ligt voor een corporate venture team in het managen van het netwerk ten behoeve van een doel; het verkrijgen van waarde via het netwerk en het opnemen daarvan door het team om de venture succesvol te maken.

2.1. Corporate venturing

Corporate venturing is het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten binnen een bestaande organisatie (Guth & Ginsberg, 1990a; Sharma & Chrisman, 1999). Een belangrijk aspect van corporate venturing is dat de venture op zijn minst een mate van autonomie ten opzichte van de bestaande business gedurende (een gedeelte) van de life cycle heeft (Hill & Birkinshaw, 2014; Sykes & Block, 1989). In veel organisaties bestaat de venture bij de start

¹ De ervaring van Spong (de gefingeerde naam van een bestaande corporate venture) is verkregen via het netwerk van de onderzoeker

uit een klein projectteam, wat tijdens de ontwikkeling kan uitgroeien tot een zelfstandige venture of afdeling (Burgelman, 1984). Door de verschillende definities worden in deze scriptie zowel corporate ventures, als nieuw business development projecten betrokken als casussen. Ten behoeve van de uniformiteit worden al deze casussen corporate ventures genoemd.

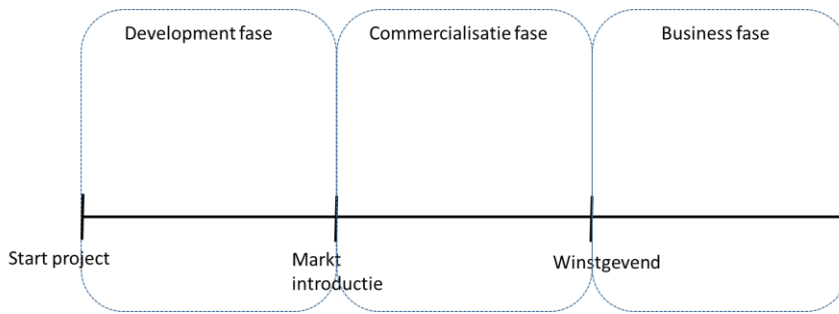
Een belangrijk verschil tussen een zelfstandige start-up en een corporate venture is dat de laatste rekening te houden heeft met de invloed van door de jaren heen ontwikkelde resources waaronder kennis en systemen, wat een beperking kan bieden in het experimenteren met nieuwe resources of combinaties daarvan (Burgelman, 2002; Dougherty, 1992). Daarnaast kunnen de organisatiestructuur en de bestaande processen van de corporate conflicteren met de behoefte aan nieuwe flexibele structuren en modernere werkwijzen van de corporate venture (Birkinshaw, 1997; Lei, Slocum, & Pitts, 1999). De behoefte van de venture aan een andere structuur dan de corporate kan voorkomen uit het gegeven dat de basis voor beide bedrijven anders is. Een corporate is van origine een product-gedreven organisatie dat gestructureerd is in business units. De informatie-uitwisseling en KPI's zijn in deze bedrijven opgebouwd rond producten (Ettlie, Bridges, & O'Keefe, 1986; Galbraith, 2002). Corporate ventures focussen door het exploratieve karakter op het vinden van oplossingen voor hun klanten en sturen op KPI's zoals het aantal experimenten ten behoeve van de validatie van het probleem en de oplossing, de snelheid waarmee men de feedback weet om te zetten naar een verbetering van de oplossing, de time-to-market en de succesvolle adoptie van nieuwe technologieën (Hill & Birkinshaw, 2014; Ries, 2011; Wessel & Christensen, 2012). Corporate ventures zijn daardoor meer klant-gedreven organisaties. Dit verschil vraagt om een andere strategie, cultuur, doelstellingen, prioritering, mindset van medewerkers en processen (Galbraith, 2002; Phan et al., 2009). Ten opzichte van de vernieuwingen die plaatsvinden vanuit de bestaande business units van de corporate, de incrementele innovaties, kenmerken corporate ventures zich vaak door radicale innovaties met een hoog innovatief karakter en hoger risico (Benner & Tushman, 2003; Ettlie et al., 1986; Nagji & Tuff, 2012; Terwiesch & Ulrich, 2008).

Waar de corporate met haar bestaande systemen een beperking kan vormen, wordt tegelijkertijd het potentieel om te profiteren van de corporate haar resources en kennis als belangrijk voordeel geacht wat corporate ventures hebben boven onafhankelijke start-ups (Chesbrough, 2007; Enkel, Gassmann, & Chesbrough, 2009; Weiblen & Chesbrough, 2015). Dit voordeel vormt dan ook een belangrijke reden de relatie met de corporate te onderhouden en het netwerk in de corporate effectief te benutten. Een van de oorzaken waardoor optimale benutting van de voordelen complex is, wordt veroorzaakt door het feit dat ondernemerschap gaat over het creëren van nieuwe dingen, wat in veel gevallen vraagt om het vergeten van de oude manier van werken en afwijkt van de manier van waardecreatie in het verleden (Govindarajan & Trimble, 2012). Corporate venturing vraagt om risico's durven nemen, creativiteit en het maximaal benutten van kansen in plaats van risicomijdend, efficiëntie gedreven en op

korte termijn winst gefocust gedrag dat vaak een vereiste is binnen de bureaucratische corporate (Ettlie et al., 1986).

Om de ontwikkeling van innovaties te stimuleren en de beïnvloeding door de corporate te verminderen beargumenteren diverse onderzoekers dat het effectief is ventures los te koppelen van de bestaande business en autonomie te geven (Burgelman, 1985; Floyd, Steven & Lane, Peter, 2000). Dit bevordert de creativiteit en vrijheid om te experimenteren met nieuwe technologie om nieuwe producten te ontwikkelen en nieuwe manieren van werken te implementeren (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Het apart zetten van ventures verlaagt de invloed van het topmanagement en de bestaande business, die vaak een belang hebben in het behouden van de status-quo (Tripsas & Gavetti, 2002), wat een negatief effect heeft op de performance van corporate ventures (Bonner, Ruekert, & Walker, 2002). Een negatief effect van autonomie is dat de afstand die hierdoor ontstaat tussen de venture en corporate optimale benutting van resources en kennis beperkt. Een bepaalde mate van integratie is daarom wenselijk (Zahra, 1991).

Naast de onderzoekers die pleiten voor het maken van een keuze tussen integratie of autonomie, is er ook een groep die pleit voor een dynamische benadering. Corporate ventures doorlopen verschillende fases met in elke fase andere problemen die om verschillende resources vragen (Kazanjian, 1988; Thornhill & Amit, 2001). Thornhill & Amit (2001) hebben drie fasen geïdentificeerd die een venture doorloopt (zie figuur 1). De development fase is de eerste fase en start vanaf de oriëntatie op het eerste idee en loopt door tot de marktintroductie. Als de innovatie eenmaal op de markt geïntroduceerd is start de tweede fase, de commercialisatiefase. De derde fase is de business fase die start als de venture een onderneming geworden is die op basis van haar eigen activiteiten bestaansrecht heeft gecreëerd en waarbij de winst hoger is dan de investeringskosten. In de development fase is exploratie het doel, waarbij in de commercialisatie- en business fase de focus is op exploitatieve taken (Birkinshaw & Gibson, 2004; Hill & Birkinshaw, 2014). Burgelman (1983) stelt dat ventures in de beginfase baat hebben bij autonomie, maar naarmate ze succesvoller zijn voor verdere expansie baat hebben bij integratie in de corporate. Een hoge mate van autonomie beschermt de venture tegen inertie door de corporate, waardoor het de ontwikkeling van nieuwe kennis, exploratie, stimuleert. Een hoge autonomie maakt echter het benutten en verplaatsen van waardevolle, taciete, kennis tussen de venture en de corporate door de relatieve afstand tussen beide complexer (Gupta & Govindarajan, 2000). Als een corporate weinig autonomie geeft aan een venture heeft het als gevolg dat het team minder innoveert en minder nieuwe kennis op zal doen, maar het verhoogt wel de kans dat het team succesvol gebruikmaakt van de bestaande kennis en resources van de corporate (Sorrentino & Williams, 1995).



FIGUUR 1 FASEN CORPORATE VENTURE

Doordat voor het uitvoeren van exploratieve activiteiten ander type kennis nodig is dan exploitatieve activiteiten zal de wijze waarop het team het netwerk gebruikt over de fases veranderen (Hansen, Podolny, & Pfeffer, 2001). Voor de exploratie is kennis nodig waarmee het team effectief problemen kan identificeren en creatief is in het bedenken van de oplossingen. Door het innovatieve karakter van deze fase is het team afhankelijk van het verkrijgen van ,veelal taciete, kennis via het netwerk, de uitwisseling van ideeën en het brainstormen met netwerkpartners over potentiële oplossingen (Hansen, 1999). In tegenstelling tot de exploratie fase is het team in de exploitatie fase minder afhankelijk van taciete kennis. Zij hebben namelijk door middel van de exploratie de kennis en expertise opgebouwd om het probleem en de oplossing te valideren en hebben voldoende beeld bij wat nodig is voor het succesvol exploiteren van de business en de hiervoor benodigde netwerkbanden (Hansen et al., 2001; He & Wong, 2004; Hill & Birkinshaw, 2014; Teece, 2010).

2.2. Sociaal kapitaal

Het centrale uitgangspunt van de sociaal netwerk theorie is dat het netwerk kansen en beperkingen biedt die van invloed zijn op de uitkomsten van individuen en groepen. Actoren, zoals individuen, groepen of organisaties zijn ingebed in een netwerk van relaties die toegang tot waardevolle resources kunnen bieden (Bourdieu, 1986; Brass, 2011). Binnen de sociaal netwerk theorie is het sociaal kapitaal te onderscheiden. Ondanks de verschillen die er bestaan tussen onderzoekers over wat sociaal kapitaal precies omvat, groeit de overeenstemming over het feit dat sociaal kapitaal een waardevolle asset is en dat de waarde bepaald wordt door de toegang tot resources via een actors netwerk (Granovetter, 1983). Nahapiet en Ghoshal definiëren sociaal kapitaal als 'the sum of actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network' (1998, p. 243). In deze scriptie zal de definitie van Nahapiet en Ghoshal aangehouden worden, omdat het een proces beschrijft waarin een sociale unit, in dit onderzoek het corporate venture team, via het netwerk toegang verkrijgt tot belangrijke resources. Sociaal kapitaal is belangrijk voor corporate ventures, omdat via het netwerk van de teamleden nieuwe informatie en middelen beschikbaar zijn voor de venture (Bourdieu, 1986; Burt, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Een corporate venture is door haar ontstaan vanuit de corporate ingebed in een specifieke set van netwerkbanden (Uzzi, 1996). Deze zogenaamde embedded ties bevorderen de toegang en uitwisseling van kennis en resources die gunstig zijn voor het versnellen van de besluitvorming en het verbeteren, leren en ontwikkelen van de venture. Uzzi (1996, 1997) onderscheidt daarin twee vormen; relationele inbedding en structurele inbedding. De term relationeel refereert aan de natuur van de relaties zelf en de assets die in deze relaties verborgen liggen (Tsai & Ghoshal, 1998). Structurele inbedding verwijst naar de structuur van het sociale netwerk en hoe dit kan leiden tot uitkomsten die gelijk zijn of beter dan alternatieve spelers op de markt (Hill & Birkinshaw, 2014). Dit omvat onder andere het patroon en de configuratie van het netwerk en verbindingen tussen units of organisaties (Inkpen & Tsang, 2005). Door de verschillen hebben zowel de relationele inbedding- hoe goed kent men elkaar- en de structurele inbedding- wie kent men- invloed op het gedrag en de performance van een corporate venture team (Brass, 2011; Gulati, 1998).

Door tegenstrijdige onderzoeksuitkomsten is er geen eenduidigheid hoe teams het beste gebruik kunnen maken van het relationele en structurele kapitaal waar men toegang toe heeft. Er zijn inspanningen gedaan om deze tegenstrijdigheden met elkaar te verzoenen. Zo suggereert Burt (2000) in een van zijn onderzoeken dat relationeel en structureel kapitaal niet per definitie tegenstrijdig zijn. Hij stelt dat zij verschillende rollen vervullen, die waardevol zijn voor verschillende groepssamenstellingen of doelen. 'The fact that economic action and outcomes, like all social action and outcomes, are affected by dyadic (pair wise) relations and by the structure of the overall network of relations' (Granovetter 1992; 33), suggereert dat het complex is performance te verklaren zonder met beide dimensies rekening te houden. Met andere woorden, in het bepalen hoe het netwerk van een team de performance beïnvloedt, is het niet enkel de configuratie van het netwerk die bepalend is; de kwaliteit van de relaties speelt ook een belangrijke rol. In dit onderzoek zullen daarom beide dimensies onderzocht worden.

2.3. Structurele inbedding en corporate venturing

Nahapiet en Ghoshal definiëren structurele inbedding als 'the impersonal configuration of linkages between people or units' (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 244) . Het gaat over het algemene patroon van connecties tussen actoren; wie bereik je en hoe bereik je hen (Burt, 2000). Netwerken en de leden van een netwerk worden met elkaar verbonden door banden (ties). De fundamentele propositie in de sociaal netwerk theorie is dat de ties van een netwerk toegang bieden tot resources. Deze resources kunnen een belangrijke bron zijn van informatie die een team nodig heeft om tot actie over te gaan (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Door de aanwezigheid van de ties kan een team sneller toegang verkrijgen tot belangrijke informatie, wat de tijd en investering die anders voor het verkrijgen van de informatie nodig was verlaagt. In hoeverre deze informatie nieuw en waardevol is voor de venture wordt beïnvloed door de mate van diversiteit van de banden (Burt, 2000).

Burt (2000) stelt dat het voordelig is voor een team als de netwerken van de teamleden ver uit elkaar liggen. Deze teams zijn heterogener en bestaan uit individuen met een grote diversiteit in kennis, achtergrond en vaardigheden (Gong, 2003). De teamleden van deze teams zijn onderling minder met elkaar verbonden en er is sprake van een open netwerk. Doordat de teamleden minder verbonden zijn beschikken ze over een hoge mate van exclusieve, niet overtollige connecties, wat resulteert in een hoge tie diversity (Burt, 2000; Patel, 2011). Een hoge diversiteit heeft als voordeel dat het kennis uit diverse hoeken en disciplines bij elkaar brengt, wat de totstandkoming van intellectueel kapitaal, een bron van competitief voordeel, bevordert. Teams met een hoge tie diversity hebben daarnaast als voordeel dat de kans dat ze unieke informatie ontvangen hoger is, wat de efficiency van het team in de ontwikkeling van innovaties bevordert (Burt, 2004). Granovetter (1983) trekt in zijn onderzoek een soortgelijke conclusie en spreekt van 'loose ties' die de 'bridges' vormen naar andere segmenten van het sociale netwerk die anders niet verbonden zijn. De connecties die bereikt worden via deze bridges leiden tot efficiënte deling van kennis, mede omdat dit nieuwe informatie betreft. Voor een corporate venture zijn dit bijvoorbeeld de ties tussen een teamlid en zijn/haar vorige teamgenoten dan wel klanten of partners waarover enkel dat teamlid beschikt. De netwerkbanden waar de actor over beschikt kan bijdragen aan de invloed en macht van hem en ervoor zorgen dat hij zijn connecties in kan schakelen voor het verkrijgen van middelen en medewerking van andere mensen (Tsai & Ghoshal, 1998). Heterogene teams worden gevormd door teamleden met een variëteit in achtergrond, ervaring, kennis en vaardigheden (Tiwana, 2007). Dit zijn teams met een hoge tie diversity, maar zij kunnen ook problemen ervaren bij het acteren op ontvangen informatie. De teams met een hoge tie diversity bestaan namelijk uit mensen met verschillende interesses, unieke perspectieven en gebruiken een andere taal. De hoge diversiteit kan daardoor ook een belemmering vormen in het mobiliseren of coördineren van een team om te focussen op één idee (Obstfeld, 2005).

Tegenover een heterogeen team met een hoge tie diversity, staat een homogeen team met een lage tie diversity. Een homogeen team bestaat uit teamleden met overlap in kennis, vaardigheden en netwerk (Reagans & Zuckerman, 2001; Tiwana, 2007). Door een socialisatieproces door de tijd hebben organisaties de neiging een steeds homogener teamsamenstelling te ontwikkelen en mensen aan te nemen die binnen het team passen en bekend zijn met de inhoud (Williams & O'Reilly, 1998). Doordat de teamleden die niet over dezelfde vaardigheden of kennis beschikken het team verlaten, wordt de teamsamenstelling steeds homogener (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). Uit onderzoek blijkt dat de teams waar dit proces plaatsvindt steeds meer vertrouwen en ontwikkelen op basis van de bestaande kennis en systemen, wat uiteindelijk de creativiteit van een team beperkt en de radicaliteit van de innovatie beperkt. Uit onderzoek van Argote & Ingram (2000) blijkt dat de verspreiding van kennis en de adoptie binnen een team eenvoudiger is als de teamleden elkaar goed kennen en er sprake is van een gedeelte cultuur. Een homogeen team met een hecht en gesloten netwerk bevordert dit (Coleman, 1988).

2.4. Relationale inbedding en corporate venturing

In tegenstelling tot het 'onpersoonlijke' karakter van structurele inbedding, definiëren Nahapiet en Ghoshal relationele inbedding als de 'personal relationships people have developed with each other through a history of interactions' (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 244). Onderzoekers stellen dat zowel sterke als zwakke banden-elementen van de relationele inbedding- positief te relateren zijn aan bedrijfsresultaten. Sterke banden associëren met vertrouwen en uitwisseling van fijnmazige informatie uitwisseling tussen partners (Larson, 1992; Krackhardt, 1992; Uzzi, 1997). Tegenover sterke banden staan zwakke banden die een hoger potentieel bieden voor het verkrijgen van nieuwe informatie (Krackhardt, 1992).

Tie strength refereert aan het type relatie en wordt door Granovetter (1973) omschreven als 'a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding) and the reciprocal services associated with the tie' (Granovetter, 1973, p. 1361). Coleman (1988) stelt dat investeringen in sociaal kapitaal de hoogste waarde hebben als de individuen sterke banden, strong ties, hebben met de personen waarmee ze resources uitwisselen. De strong ties tussen teamleden zorgt voor een hoge mate van efficiëntie, wat de implementatie van verkregen kennis en executie door het team ten goede komt (Coleman, 1988). Door de sterke banden tussen deze personen, hebben ze echter een grotere kans dat ze met dezelfde personen verbonden zijn. Oftewel strong ties tussen teamleden leidt tot overlap van contacten van teamleden. Strong ties maken een team hechter, maar zorgen door de overlap van de individuele netwerken voor een beperking van diversiteit in informatie en toegang tot resources (Granovetter, 1983; Hansen, 1999). Strong ties tussen de venture teamleden en met de corporate dragen bij aan het ontwikkelen van vertrouwen en maken het mogelijk fijnmazige en taciete kennis uit te wisselen die noodzakelijk is voor innovatie in complexe organisaties zoals een corporate (Hansen, 1999; Uzzi, 1997). Taciete kennis bevat vaak (cultuurgebonden) waarden, ervaringen en attitudes die niet expliciet aanwezig zijn en daardoor een hoge waarde kunnen bieden in het uitvoeren van exploratieve activiteiten (Hansen et al., 2001). Ander empirisch onderzoek lijkt het belang van strong ties te supporten door te laten zien dat frequente communicatie tussen sterk verbonden actoren innovatie stimuleert (Moran, 2005; Reagans & McEvily, 2003; Amara, Lamari, & Landry, 2002). Andere onderzoekers tonen aan dat sterke banden ertoe leiden dat mensen elkaar sneller om hulp en assistentie vragen (Wellman, 1979) en conflicten binnen organisaties helpen voorkomen (Nelson, 1989). Deze sterke relaties presenteren ook een probleem door de overlap in netwerken en de inefficiënte uitwisseling van overtollige informatie (Granovetter, 1973).

Tegenover strong ties staan weak ties, waar sprake van is als teamleden minder met elkaar verbonden zijn. Weak ties hebben als effect dat een team minder close is, maar vergroot de kans dat de teamleden over contacten beschikken waar de andere teamleden geen toegang tot hebben. Er is weinig overlap tussen elkaars netwerken

(Granovetter, 1983). Deze hoge mate van exclusieve, niet overvloedige connecties van teamleden leidt tot de hiervoor beschreven hoge tie diversity (Burt, 2000; Patel, 2011).

Voor Coleman (1988) bevindt de waarde van sociaal kapitaal zich in zogenaamde 'outstanding credit slips' aan beide zijden van de relatie die verklaren waarom mensen dingen voor de ander doen. Als actor A iets doet voor B en hij B vertrouwt daar in de toekomst iets voor terug te krijgen, ontstaat er een verwachting bij actor A en een verplichting bij actor B. Deze verplichting kan gezien worden als een 'credit slip' gehouden door actor A die recht geeft op iets van actor B. Als B niet betrouwbaar is en zijn verplichting niet nakomt, zal de relatie verslechteren. Dit kan er uiteindelijk toe leiden dat er in de toekomst minder resources uitgewisseld worden tussen A en B en tot een afname van sociaal kapitaal leidt. Deze zogenaamde credit slips bieden waarde voor een corporate venture (Hansen, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998), maar kunnen ook leiden tot een beïnvloeding door de corporate.

In dit hoofdstuk is nader ingegaan op corporate venturing en de wijze waarop de structurele en relationele inbedding de venture performance kan beïnvloeden. Onderzoek naar sociale netwerken en innovatie laat een discussie zien over de voor- en nadelen van deze twee verschillende conceptualisaties van sociaal kapitaal (Adler & Kwon, 2002; Burt, 2000; Obstfeld, 2005). Het structurele concept benadrukt de voordelen die voortkomen uit de diversiteit van de banden zoals de unieke netwerkbanden met andere personen of bedrijven die superieure toegang bieden tot informatie en het verkrijgen van resources (Burt, 2000). Het relationele concept benadrukt de voordelen van de sterkte van de banden en de invloed daarvan op de hechtheid van het team en de benutting van de kansen die de corporate te bieden heeft. Strong ties dragen bij aan de samenwerking, het uitwisselen van taciete kennis en wederzijds vertrouwen (Ahuja, 2000; Gautam Ahuja & Lampert, 2001; Coleman, 1988; Rost, 2011). Uzzi (Uzzi, 1996, 1997) stelt dat het ideale netwerk voor ondernemerschap daarom een mix van sterke en diverse ties nodig heeft. Onderzoekers stellen echter dat er een tegengesteld belang kan bestaan tussen tie diversity en tie strength (Obstfeld, 2005; Reagans et al., 2004). Ondanks deze onderzoeken is er beperkt inzicht in de wijze waarop dit spanningsveld aanwezig kan zijn bij een corporate venture en hoe het sociale netwerk de performance beïnvloedt (Rodan & Galunic, 2004).

3. Methode en analyse

Om meer inzicht te ontwikkelen over hoe tie strength en tie diversity de performance van een corporate venture beïnvloeden en hoe dit verandert gedurende de verschillende fasen van de venture is een multiple-case study uitgevoerd. Case-study is een geschikte onderzoeksmethode voor verkennende onderzoeken waarbij een fenomeen nog niet helemaal begrepen wordt (Meredith, 1998) en is in het bijzonder geschikt als de onderzoeksvraag draait om het verklaren van 'waarom en hoe' fenomenen optreden (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 1994). Door middel van case-study van tien corporate ventures afkomstig uit vijf corporates is data verzameld. Elke venture vormt een case. De cases zijn opgenomen in tabel 1

Case selectie

De corporates waar de ventures uit voortkomen hebben als overeenkomst actief te zijn in een competitieve markt met een hoge snelheid van technologische ontwikkelingen. Bij deze corporates is het besef aanwezig dat men voor hun bestaansrecht afhankelijk is van innovaties. Dit vormt de aanleiding actief te zijn met de ontwikkeling van innovaties door middel van corporate ventures en/of new business development projecten.

In het onderzoek zijn tien cases van vijf verschillende corporates betrokken. De sectoren waarin de ventures actief zijn variëren van de financiële sector tot de bouw en hebben als focus zowel business to consumer als business to business. Het gebruiken van cases uit meerdere corporates, actief in verschillende sectoren en een diversiteit van segmenten biedt vergelijkingsdata, wat de generaliseerbaarheid van de theorie verhoogt (Yin, 1994). Om tot een case-selectie te komen die geschikt is voor het analyseren van trends, overeenkomsten en afwijkingen zijn randvoorwaarden gesteld aan de corporate waar de ventures uit voortkomen.

De eerste voorwaarde is dat de geselecteerde ventures zijn voortgekomen uit corporates met een track-record van groei in sales en winsten. De aanwezigheid hiervan verhoogt de kans voor de venture dat er via de netwerkbanden met de corporate potentieel voordeel te behalen in de vorm van kennis, resources en netwerk. Een tweede voorwaarde is dat de corporate aantoonbaar ervaring heeft met ontwikkeling van nieuwe producten en services. Of corporates hieraan voldoen is getoetst op basis van jaarrapporten, screenen van mediaberichten, telefonische pre-interviews met medewerkers en website informatie. De selectiecriteria hebben als resultaat dat de geselecteerde cases onderdeel zijn van een corporate die zowel stuurt op exploratie, maar tegelijkertijd de noodzaak voelt te exploiteren en de bestaande capabilities efficiënter in te zetten. De focus op zowel exploratie als exploitatie van de corporate kan de relatie tussen de corporate en de venture beïnvloeden. Om de invloed van sociaal kapitaal gedurende de lifecycle van een corporate venture te kunnen onderzoeken is in de selectie van de cases gestreefd naar een variëteit van fasen waar de venture zich in bevindt.

Tabel 1: Overzicht cases

Corporate	Case	Sector	Segment	Fase	Functie interviewee	FTE	Jaar van start
1	Drive	Biotech	B2B	Development	CEO	9	2017
2	NewE	Energy	B2C	Development	CEO	5	2018
3	Furb	IT	B2B	Development	CEO	2	2018
4	Etrad	Fintech	B2B	Commercialisatie	COO	19	2016
5	Measiq	Bouw	B2B	Commercialisatie	CEO	13	2018
4	SCard	Fintech	B2C	Commercialisatie	CEO	6	2018
4	Ting	Fintech	B2C	Business	CEO	28	2016
4	EasyB	Fintech	B2B	Business	CEO	32	2017
1	Enzi	Biotech	B2B	Business	COO	15	2015
2	WindM	Energy	B2C	Business	COO	14	2018

Data verzameling

Voor het verzamelen van data hebben er in totaal vijftien interviews plaatsgevonden. De vijftien interviews zijn opgebouwd uit tien interviews met MT-leden van de ventures en vijf interviews met medewerkers van de corporate waar de ventures uit voortkomen. De interviewee van de venture is een MT-lid van de venture. De functies zijn weergegeven in tabel 1. De rationale om met een MT-lid in gesprek te gaan is dat vanuit dit perspectief het beste inzicht kan worden verkregen in de ontwikkeling van de venture. De MT-leden maken over het algemeen de belangrijke strategische beslissingen en zijn tevens direct betrokken bij de dagelijkse operatie.

Naast het interview met het MT-lid van de venture is voor het verkrijgen van inzicht in de innovatiestrategie van de corporate en een beoordeling van de performance van de venture een semi-gestructureerd interview afgenomen met een medewerker van de corporate. Deze interviewees zijn actief in diverse functies, maar hebben als overeenkomst verantwoordelijk te zijn voor voldoende instroom en de succesvolle ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Zij hebben daardoor zicht op de ontwikkeling van de verschillende ventures en een beoordeling kunnen geven over de performance van de venture. De informatie verkregen in deze interviews zijn in dit onderzoek gebruikt in het vormen van een oordeel over de performance van de venture en opgenomen in de resultaten.

Semi-gestructureerde interviews maken het mogelijk af te wijken van besproken onderwerpen en geeft de respondenten ruimte extra informatie te geven (Edwards & Holland, 2013). Hierdoor ontstaat de mogelijkheid nieuwe inzichten te verkrijgen, die getoetst kunnen worden in andere cases. Indien mogelijk en beschikbaar is de data verkregen uit de interviews aangevuld met een secundaire bron, bijvoorbeeld strategische plannen en financiële gegevens. De combinatie van de verschillende bronnen verhoogt de betrouwbaarheid van de verzamelde data (Leonard-Barton, 1990). Door het confidentiële karakter van diverse ventures is er echter beperkt aanvullende informatie gedeeld.

Omdat de interviews plaatsvonden met een MT-lid van de venture en met een medewerker van de corporate zijn twee interview guides gebruikt. In het interview met het MT-lid van de venture lag de nadruk op het verkrijgen van informatie over de dynamiek binnen het team, de relatie met de corporate en hoe deze twee elementen zich ontwikkeld hebben gedurende de ontwikkeling van de venture. In het interview met de medewerker van de corporate lag de nadruk op de innovatie strategie van de corporate en de wijze waarop de corporate betrokken is bij de totstandkoming en verdere ontwikkeling van de ventures. De topics van de vragenlijst zijn opgesteld op basis van de belangrijkste concepten van dit onderzoek, te weten; tie diversity en tie strength. Doordat beide concepten zich op diverse manieren kunnen manifesteren is directe verwoording van deze concepten vermeden en is door het stellen van open vragen informatie verkregen die te relateren zijn aan deze concepten. Met beide respondenten zijn open vragen leidend geweest die ervoor zorgden dat het antwoord van de respondent relateerde aan een specifieke product ontwikkeling. Door middel van doorvragen op specifieke details is een diepgaand inzicht verkregen in de motivatie voor bepaalde beslissingen en acties. De interviews zijn afgenomen op locatie van de respondent en zijn met toestemming van de respondent opgenomen en getranscribeerd. De interviews duurden gemiddeld 90 minuten. Door het interview op locatie te laten plaatsvinden is er tevens een impressie gekregen van de sfeer bij de corporate en de venture. Dit gaf de mogelijkheid verschillen in sfeer tussen de corporate en venture waar te nemen.

Het interview met het MT-lid van de venture bestond uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel betrof introductie van de respondent. Het tweede onderdeel betrof het in beeld brengen van de ontwikkeling van de venture. Dit is gedaan op basis van het invullen van een tijdslijn. Op basis van deze tijdslijn is de respondent gevraagd de belangrijkste gebeurtenissen voor de venture te beschrijven. Deze events vormden de basis voor het derde onderdeel van het interview, de teamkenmerken. Aan de hand van de gebeurtenissen is doorgevraagd wat de invloed daarop was van het team en de corporate, welke relaties er zijn tussen de corporate en de venture en hoe de relaties van het team onderling zijn. Hierdoor is meer inzicht verkregen in de processen binnen het team, de selectie van teamleden en het legde de relaties bloot tussen de corporate en het team en de invloed van deze relaties.

Het interview met de respondent van de corporate bestond ook uit drie onderdelen. Na de introductie van de respondent is als tweede onderdeel door middel van open vragen ingezoomd op de rationale van de corporate om te innoveren. Het derde onderdeel had betrekking op de totstandkoming van de teams voor de projecten/ventures en de mate waarin de corporate betrokken is bij deze teams.

Data analyse

Alle interviews zijn opgenomen en binnen 24 uur uitgewerkt. Op deze manier is gestreefd naar een correcte weergave van het interview en het waarborgen van de interpretaties. De interviews zijn uitgewerkt in de vorm van een transcript. Dit transcript vormt de basis voor het maken van een individuele case-studie. Zoals gebruikelijk bij inductief onderzoek is de data geanalyseerd door te starten met het ontwikkelen van individuele case-studies en daarna vergelijkingen te trekken tussen de cases die de basis vormen voor het opzetten van een conceptueel framework (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Voor de analyse is het systeem van open, axiaal en selectieve codering toegepast (Voss, 1984). Bij het open coderen zijn de transcripten geanalyseerd op woorden, zinnen en termen en voorzien van codes. Het open coderen heeft bijgedragen aan de analyse van de interviewdata en heeft een eerste orde gecreëerd. Door middel van axiaal coderen is de data op basis van het theoretisch kader op een abstracter niveau benaderd. Na het voltooien van de individuele case-study is een cross-case analyse uitgevoerd gebaseerd op methodes ontwikkeld door Miles & Huberman (1984) en Eisenhardt (2007) met als doel het ontwikkelen van conceptuele inzichten. Voor de cross-case analyse is gezocht naar overeenkomsten van dilemma's en factoren van succes en naar unieke aspecten van elke case. Door middel van tabellen zijn de inzichten gestructureerd en geanalyseerd.

4. Resultaten

In dit onderzoek is data verkregen over tien ventures. Uit het bespreken van de tijdslijn van de venture bleek dat de respondenten twee in plaats van de drie fasen van Thornhill & Amit (2001) definiëren. Als eerste fase definieerde men de start van het project met een globaal idee tot het moment dat er een eerste versie van het product is (MVP), de exploratiefase. Op basis van de gesprekken met de doelgroep gedurende de eerste fase bouwt men een MVP. Deze MVP gaat men continu testen met een groep pilot-klanten, wat uiteindelijk leidt tot een product dat geïntroduceerd kan worden op de markt. Dit is het startpunt voor de tweede fase. Deze fase wordt de exploitatie fase genoemd. Activiteiten van de venture tijdens de exploratiefase kenmerken zich door een hoge mate van risico nemen, ontdekken, leren en experimenteren met als doel de ontwikkeling van een nieuw product of service, terwijl de activiteiten van het venture team tijdens de exploitatiefase focussen op aanscherpen van de propositie, optimaliseren, het verhogen van de efficiency en het verlagen van de kosten (He & Wong, 2004; Hill & Birkinshaw, 2014; Teece, 2010).

Op basis van de fasen die de ventures hanteren zijn drie ventures actief in fase 1, de exploratie fase en vier ventures in fase 2, de exploitatie fase. De overige drie ventures bevinden zich in de overgangsfase tussen fase 1 en fase 2.

Onder de ventures is een hoge variëteit in de activiteiten die men ontplooit. Dit uit zich allereerst al in het feit dat vijf ventures zich richten op de consument (B2C) en vijf ventures op bedrijven (B2B). Enzi en Drive springen er tussenuit doordat men geen digitaal product ontwikkeld heeft, maar een fysiek product. Deze ventures komen voort uit een corporate die van origine materialen ontwikkelt. De andere acht ventures hebben allemaal een digitaal product ontwikkeld. De corporates waar deze acht ventures uit voortkomen hebben als overeenkomst dat ze kennisintensieve ondernemingen zijn in een gereguleerde markt en van origine producten verkopen aan hun klanten die een hoge lock-in hebben. De drempel voor klanten te switchen naar een andere aanbieder was tot een aantal jaar geleden hoog en strenge regulering zorgde voor toetredingsdrempels voor nieuwe spelers. Door de technologische ontwikkelingen en de veranderingen in regelgeving, zien alle betrokken corporates de concurrentie door nieuwe spelers toenemen en wordt de noodzaak gevoeld te vernieuwen en op andere manieren relevant te zijn voor hun klanten. Dit doen de ventures uit deze corporates door middel van digitale producten, zoals een app. Zo kan de klant van Measiq in een dashboard 24/7 alles te weten komen over zijn gebouw. Geeft Ting zijn klanten de kans een digitale spaarpot te vullen en met deze relatief kleine bedragen te beleggen. De klanten van NewE hebben in hun woonwijken de mogelijkheid te investeren in een gedeelde windmolen en door middel van een app hebben zij inzage in wat hun windmolen oplevert.

Performance ventures

Voor het definiëren van succes is aansluiting gezocht bij wat de respondenten definiëren als succes in termen van positieve karakteristieken (time-to-market, conform planning, groei in klanten, marktpositie).

Om de positieve karakteristieken te valideren zijn verschillende methoden toegepast. Ten eerste heeft het MT lid van de venture met behulp van de tijdslijn de belangrijkste gebeurtenissen, zowel negatieve als positieve, van de venture gedefinieerd. Door de verantwoordelijkheid van deze respondent voor de performance van de venture is de kans op subjectiviteit aanwezig. Om dit risico te verlagen is er tevens bij de respondent op corporate niveau gevraagd naar de performance van de desbetreffende venture. Op basis van deze data is in tabel 2 een beoordeling van de performance van de ventures weergegeven.

Tabel 2: Samenvatting venture performance					
Fase	Cases	Op tijd op de markt / first mover	Maanden tussen start project – launch MVP	Beoordeling performance door corp. interviewee	Voorbeelden
1 <i>Exploratie</i>	Drive	x	Verwachting Oktober 2019	-	“De innovatie is veelbelovend. Het team heeft behoefte aan Alfa’s (..) businesssense ontbreekt” “Iedereen wil innoveren, niemand wil veranderen”
	NewE	✓	13	+	“Ze (founders) waren zich vroeg bewust van hun sterkten en zwakten en hebben op tijd de juiste mensen aangehaakt”
	Furb	✓	13	-	“Ownership ontbreekt in dit team, waardoor alles veel trager gaat dan nodig” “De service is slim bedacht en goed ontworpen”
1/2 <i>Overgang exploratie / exploitatie</i>	Etrad	✓	12	+/-	“Begin ging goed en MVP is getest, maar het team pakt onvoldoende door richting opschalen”
	Measiq	x	3	+/-	“Het team zit in een lastige fase en de komende maanden zal blijken of de projectmanager in staat is autonoom te opereren” “Twijfel of de manager in staat is er een bedrijf van te maken”
	SCard	x	9	++	“De snelheid van dit team is bijzonder.”
2 <i>Exploitatie</i>	Ting	✓	23	++	“Ting zijn groei in klanten en het plan dat daarachter zit is een voorbeeld voor veel andere ventures”
	EasyB	x	15	++	“EasyB is afgelopen jaar volwassen geworden” “double digit growth”
	Enzi	✓	35	+	“de marktpotentie van dit product is gigantisch en het team heeft veel bereikt. Een duidelijke strategie hoe dit te benutten ontbreekt”
	WindM	✓	12	++	“Gat in de markt en snel en goed opgepakt door de projectmanager”

- slecht / + matig / + goed / ++ zeer goed

In het analyseren van de verschillen is waargenomen dat de ventures met goede performance zich bewust zijn van hun positie ten opzichte van de corporate en dat de relatie met de corporate moet veranderen naarmate de venture volwassener is. Een tweede waarneming is dat de succesvollere ventures een rigoureuze verandering in teamsamenstelling hebben doorgemaakt in de overgang van fase 1 naar fase 2. Ten slotte blijkt uit de interviews dat de succesvollere ventures bewust bezig zijn met het ontwerpen van een organisatiestructuur die aansluit op de doelstellingen en waarmee men effectiever en efficiënter kan worden, het zogenaamde organizational design. Deze waarnemingen worden in het vervolg van dit hoofdstuk op basis van de data nader onderbouwd.

4.1. Van versterkende naar beperkende afhankelijkheid

Alle betrokken ventures zijn het erover eens; het voortkomen uit de corporate is belangrijk geweest in de start van de venture en de eerste fase van ontwikkeling. Uit de toelichting op welke wijze dit is blijkt dat dit om drie niveaus gaat. Ten eerste op een abstract niveau namelijk de naam van de corporate die verbonden is aan de venture. Als tweede niveau noemt men de relaties tussen de venture en het topmanagement van de corporate, de verticale relaties. Een derde invloed wordt gevormd door de relaties tussen de venture en de operationele afdelingen van de corporate, de horizontale relaties. Uit de data analyse blijkt dat de relatie met de corporate en de bijdrage hierop aan de performance van de venture verandert vanaf de marktintroductie, de tweede fase.

Fase 1 (exploratiefase): Versterkende afhankelijkheid

Corporate label

De naam van de corporate heeft de ventures een bepaalde proof-of-quality opgeleverd. De voordelen die dit creëerde waren onder andere dat pilot-klanten sneller mee durven te doen met een test of interview. Volgens de CEO van WindM zorgde dit voor een bepaalde trust factor, "Zonder het label van de corporate waren we niet bij klanten binnengekomen voor testen".

Verticale relaties

Om deze proof-of-quality te ontvangen is het van belang dat er een erkenning is op topmanagement niveau. Dit zijn de zogenaamde verticale relaties. Uit de interviews blijkt dat alle ventures minimaal één sponsor op topmanagement niveau hebben. Voor alle ventures geldt dat dit geholpen heeft in het ontvangen van funding, waardoor in hun optiek ten opzichte van zelfstandige start-ups slechts beperkt tijd gestoken is in een investeringsronde en gefocust kon worden op de ontwikkeling van de venture. Illustratief zijn de vele opmerkingen hierover gedurende de interviews zoals de CEO van Enzi, "zonder support van TM hadden we niets kunnen bereiken" en Ting, "topmanagement heeft ons helpen versnellen". Uit de interviews met de ventures blijkt ook dat de goede relatie met het topmanagement de venture teamleden vertrouwen heeft gegeven door te gaan op moeilijke momenten. Daarnaast heeft het topmanagement deuren geopend die belangrijk waren om van idee naar

eerste versie van het product (MVP) te komen. De top-managers worden door de ventures omschreven als 'kruiwagens', 'adviseurs' en 'sparring partners'.

Waar de wijze waarop de relatie met het topmanagement bijgedragen heeft overeenkomsten laat zien tussen de ventures, is in de wijze hoe de venture ervoor heeft gezorgd dat het topmanagement support gaf verschillend waarneembaar. Ting heeft als enige het topmanagement betrokken als pilot-user en pushte bewust op momenten van vergadering notificaties, zodat er over de venture gesproken werd. De rationale achter deze manier van betrekken is "enthousiasme creëren in plaats van vragen om goedkeuring" en heeft in de optiek van de CEO een lange termijn commitment opgeleverd. Ting heeft door dit enthousiasme van deze pilot-users ook voor elkaar gekregen dat meer medewerkers van de corporate pilot-user wilde zijn en weerstand op operationeel niveau verlaagd.

Furb, de venture met de laagste performance, geeft aan meer nodig te hebben dan enkel funding vanuit het topmanagement. Door een wijziging in het topmanagement is de sponsor niet meer aanwezig, wat nu een impasse lijkt te veroorzaken. Het team wordt door de bestaande business gevraagd om bij te springen op de bestaande business, waardoor er een parttime focus ontstaan is. Doordat er geen sponsor meer is die hiertegen beschermt ziet de CEO van Furb de snelheid van ontwikkelen teruglopen.

Horizontale relaties

De horizontale relaties betreffen de banden tussen de venture en operationele afdelingen van de corporate zoals sales, marketing, communicatie, HR en compliance, legal en risk (CLR). Alle ventures beschrijven de klantenbase, beheerd door de sales afdelingen, van de corporate als belangrijke bron van potentieel voordeel ten opzichte van zelfstandige start-ups. Slechts twee ventures, WindM en Measiq, zijn echter in staat geweest in de eerste fase succesvol toegang te krijgen tot deze klantenbase. De corporate waar WindM onderdeel van is had voor new business development specifieke klantenpanels, waar deze venture eenvoudig toegang kon krijgen. De CEO van Measiq geeft aan toegang 'geforceerd' te hebben door aan te tonen dat opname van innovatie in een offerte de kans van sales verhoogt. De andere ventures hebben in de eerste fase uiteindelijk wel gebruik kunnen maken van het klantenbestand van de corporate, echter was dit een zeer moeizaam proces wat in optiek van deze ventures de ontwikkeling vertraagd heeft en waardoor de potentie die deze relatie in zich heeft niet volledig benut is. Een vaak terugkomende reden voor de moeizame toegang tot het klantenbestand wordt de bescherming van de klant door de Accountmanagers genoemd. Dit kwam sterk tot uiting in het interview met Etrad, "Ze (accountmanagers) zijn bang dat dit de relatie gaat beschadigen, wat invloed heeft op hun performance en beoordeling. Wij werden echt tegengewerkt, de Accountmanagers verzonnen onder andere dat klanten geen interesse hadden". Etrad merkte tevens dat de managers van de salescollega's de weerstand vergrootte: "De managers (..) hebben juristen

aangetrokken om te bewijzen dat wat wij deden niet mocht". Uiteindelijk heeft Etrad toegang gekregen tot een aantal klanten. Deze toegang is bewerkstelligd door de topmanagement sponsor, wat wederom de relevantie van een sterke relatie met hen bevestigt.

De exploratieve kant van de ventures is in optiek van NewE een belangrijke reden waarom men niet de marketingkennis van de corporate kon benutten, "Marketing is bij ons experimenteren, wat totaal niet aansloot op de werkwijze van de corporate". Dit experimenteren kwam ook bij andere ventures terug zoals Ting: "marketing binnen de corporate was te traag, terwijl het bereik super interessant was voor ons". De relatie tussen de ventures en marketing laat een spanning zien. Enerzijds is het bereik interessant, echter doordat de ventures marketing zien als experimenteren met als doel de propositie scherper stellen ziet de corporate dit als middel om een kant en klare producten in de markt weg te zetten ten behoeve van verkoop.

Voor alle betrokken ventures is het belangrijk dat het product of de service die men ontwikkelt compliant is; voldoet aan de wet- en regelgeving. Uit de interviewdata blijkt dat Ting, SCard en Enzi de kennis hierover die beschikbaar is in de corporate hebben benut in de eerste fase en bewust vanaf het begin collega's met deze expertise aangehaakt hebben. Waar de andere ventures de relatie met CLR collega's als beperkend ervaren vanwege de risico-averse houding, laat SCard zien hiervan bewust te zijn, maar vanuit een lange termijn focus wel vanaf het begin in contact te zijn getreden "we werden steeds getoetst op horizon 1 beleid, wat frustrerend was, omdat dit niet aansloot op onze innovatie. Echter doordat we continu in gesprek zijn gebleven hebben we goodwill gekweekt en kunnen we nu snelheid gaan maken". Uit het interview met Ting bleek dezelfde spanning aanwezig, waarbij ook bereikt is dat CLR uiteindelijk bijgedragen heeft aan de performance "deze kennis is echt cruciaal geweest en zij hebben ons geholpen bij het product compliant te maken". Drive benoemd meerdere keren het belang van CLR, maar ervaart de risico-averse houding als beperkend en heeft besloten pas bij het gereed hebben van de MVP CLR weer te betrekken. Hier schuilt een risico in van vertraging op een later moment, omdat het product niet compliant blijkt te zijn en het ontwerp aangepast moet worden.

Uit de onderzoeksdata blijkt dat alle ventures het belangrijk vinden sterke banden te hebben met de corporate. Negen van de tien ventures hebben een sterke relatie met het topmanagement. Bij de venture die dit niet heeft benoemd dat dit negatieve invloed heeft op de performance. De relatie met de salesforce is belangrijk, maar vormt voor de ventures een uitdaging. De relaties van de venture richten zich met name op de corporate, waardoor de tie-diversity in de eerste fase laag is. De ventures zijn in de eerste fase afhankelijk van de banden met de corporate, waarbij de voordelen die deze banden bieden hoger zijn dan de nadelen die in de interviews naar voren zijn gekomen. Daarom wordt dit samengevat als versterkende afhankelijkheid. Deze relatie laat in de overgang naar fase 2 een verandering zien.

Fase 2 (exploitatiefase): beperkende afhankelijkheid

Uit de interviews blijkt dat op het moment dat de venture voldoende vertrouwen heeft in de schaalbaarheid van de MVP er een verandering plaatsvindt in de relatie tussen de venture en de corporate. Ting, EasyB, Enzi en WindM zijn de ventures die zich in deze tweede fase bevinden. De data uit deze interviews is gebaseerd op een recente ervaring en het meest relevant voor de analyse van deze verandering. Etrad, Measiq en SCard bevinden zich middenin de transitie en hebben hun visie op deze verandering gedeeltelijk gebaseerd op de ervaring in dit proces tot op heden en hun verwachting hoe de relatie in de volgende fase moet zijn. De overige 3 ventures Drive, NewE en Furb bevinden zich nog in fase 1, waarvan een aantal al wel duidelijk voor ogen had hoe de relatie met de corporate in fase 2 eruit zou moeten zien.

Corporate label

Waar in fase 1 de betrokkenheid van de corporate positief bijdraagt in het vertrouwen in de innovatie, de proof-of-quality, merkten Measiq en WindM dat voor opschalen afstand nodig was ten opzichte van de corporate brand. De opmerking van de CEO van Measiq illustreert dit “de naam van de corporate roept beelden op van een conservatieve bouwonderneming en wordt niet geassocieerd met een slimme data partij.” In de markt werkte het imago van de corporate beperkend in plaats van versterkend. WindM merkte dat klanten de propositie interessant vonden, maar zodra de corporate erbij genoemd werd het geloof in de belofte “volledig groene energie” afnam. Ting merkte op dat de associatie met de corporate negatieve invloed had op de eerste indruk, echter voor het daadwerkelijk klant worden bleek de trust-factor die de corporate bood key te zijn. Een middenweg “powered by”, bleek de oplossing. Ting heeft als enige venture de naam van de corporate daadwerkelijk gebruikt in het opschalen “de corporate was onze springplank in de media”. Het onderzoeken van een tussenvariant is een voorbeeld van hoe het management van Ting verder onderzoek doet naar zaken en zich niet laat sturen door de eerste indruk.

Verticale relaties

Waar de sterke relatie met het topmanagement de deur geopend heeft naar de tweede fase, merkten de ventures in de overgangsfase en in fase 2 dat deze sterke relatie beperkend is voor het schalen. De ventures hadden succesvolle tests gedaan met klanten van de corporate, maar opschalen betekende ook andere klanten bedienen dan enkel de klanten van de corporate. Hierdoor verdween een bepaalde exclusiviteit en competitief voordeel dat de corporate haar klanten met de service van de venture kon bieden. Twee van de vier ventures benoemen dat deze verandering ook bedreigend kan zijn voor het CV van de sponsor. Door hier bewust van te zijn hebben deze ventures dit op tijd opgemerkt en voorkomen dat er een beperking ontstond vanuit de angst de relatie met de sponsor te beschadigen. EasyB realiseerde zich dat de sponsor een ‘voorkeursbehandeling’ verwachtte van de venture, echter dit paste niet bij de focus op verhogen van de efficiency die de venture voor ogen had.

Door de investering van de corporate in de venture onderschrijven de ventures het blijvende belang van een goede relatie met het topmanagement, echter deze relatie is anders dan in fase 1. Er is minder contact en de relatie wordt formeler. EasyB stelt “je moet ze als corporate loslaten als het een scale-up wordt”, maar ook dat je als venture “respect moet houden voor de corporate waar je uit voort komt. Je moet realiseren dat je nog steeds afhankelijk bent”.

Ting en EasyB hebben beide een Raad van Advies (RvA) vanaf de start van fase 2. Waar in de RvA van EasyB enkel een aantal top-managers van de corporate zitten, heeft Ting ook een aantal ervaren ondernemers hierin opgenomen. De CEO van Ting geeft aan dat de ondernemers vaak hebben geholpen in het overtuigen van het topmanagement van de corporate in het nemen van afwijkende keuzes. Ting is daardoor sneller autonoom geworden en de spanning tussen de sponsor en Ting is beperkt.

Enzi vormt een uitzondering in de relatie met het topmanagement in fase 2. Deze CEO blijft de relatie sterk houden en veelvuldig contact hebben. De motivatie hiervoor is dat men verwacht dat de venture op termijn, gezien de afhankelijkheid van patenten en de benodigde toegang tot de klanten van de corporate in de bestaande business geïntegreerd zal worden.

Horizontale relaties

Ook de horizontale relaties wijzigen. Waar ventures zoals Etrad, Enzi en WindM aangeven in fase 1 tijd gewonnen te hebben door via de relatie met de IT afdeling gebruik te maken van IT-systemen en facilitaire zaken van de corporate, leidt dit in fase 2 tot een beperkende systeemafhankelijkheid. Alle vier de ventures in fase 2 hebben besloten de MVP compleet opnieuw te bouwen in een eigen IT-omgeving. Dit wordt door de topmanagement sponsor en door de betrokken IT-collega's niet altijd begrepen en zelfs als beledigend ervaren. De ventures in de overgangsfase verwachten dit opnieuw bouwen gedeeltelijk te moeten doen. De CEO van EasyB zegt over het herbouwen “in het begin moet je als startup geen zorgen maken over scalability. Afhankelijkheid van de corporate IT is dan niet erg. Je bouwt een MVP met het beeld dat je het volledig moet herbouwen. Dat is iets wat binnen corporates niet altijd gezien wordt”.

De potentie die de corporate biedt met haar klantenbestand is voor alle vier de ventures in fase 2 nog steeds groot. Er is echter een verandering waarneembaar in het doel hiervan. Waar in fase 1 toegang tot klanten nodig is voor validatie en testen van de MVP, is in fase 2 toegang nodig voor verkoop van het product. Alle vier de ventures zijn van mening dat deze verkoop door de venture zelf moet gebeuren omdat “er een oplossing verkocht wordt in plaats van een product”. De corporate salesforce, in de meeste corporates de Accountmanager, is in de optiek van de ventures hiertoe niet in staat. Waar Ting, EasyB en WindM digitale services zijn die direct online afgesloten kunnen worden, is Enzi een fysiek product dat verkocht wordt aan industriële partijen en een intensief implementatieproces

vereist. Voor de eerste drie geldt dat niet de Accountmanager de belangrijkste ingang bij de klant is, maar de marketing afdeling. Deze afdeling heeft de middelen om de venture grootschalig onder de aandacht te brengen bij de potentiële gebruikers. Een goede relatie opbouwen in deze fase en samenwerken, blijkt complex en zorgt voor frustratie bijvoorbeeld bij EasyB, “ik blijf roepen dat ik een scale-up heb en iedereen vindt me stoer dat we groeien naar 10.000 users. De corporate heeft 400.000 potentiële users, onze doelgroep, en ik krijg daar niets van binnen. Dat is zuur”. Waar de andere ventures hierin berusten geeft de CEO van EasyB niet op en blijft manieren bedenken om deze toegang wel te krijgen. Dit kenmerkt deze venture. Voor Enzi werkt dit anders, de Accountmanagers zijn nog steeds key voor het toegang geven van de salesmensen van Enzi tot de klant. Waar de weerstand vanuit de Accountmanagers hoog was in fase 1, heeft de CEO van Enzi via het management van deze afdelingen bewerkstelligd dat de Accountmanagers ook beoordeeld worden op verkoop van innovaties aan hun klanten. Deze werkwijze heeft bijgedragen aan het opschalen in klanten van Enzi via de Accountmanagers en creëert een win-win situatie voor alle partijen.

Waar de relaties met de corporate in de eerste fase een versterkend effect hebben, blijkt uit de interviews dat de ventures in fase 2 los moeten komen van de corporate. De onderzoeksdata laten zien dat de ventures in fase 2 zich meer richten op relaties met partijen buiten de corporate, wat tot een hogere tie-diversity leidt. Uit de verkregen inzichten blijkt dat het afbouwen van de sterke relatie met het corporate topmanagement en operationele afdelingen complex is, maar dat dit moet gebeuren om te voorkomen dat het netwerk van de corporate een beperkend effect heeft op de venture. Een aantal ventures is zich hiervan bewust. Dit heeft positieve invloed op de performance. In tabel 3 zijn de relaties weergegeven tussen de corporate venture en de corporate en de beoordeling van de sterkte van deze relaties en hoe dit in fase 2 veranderd is.

Tabel 3: Tie strength tussen corporate venture en corporate

Cases	Type tie**	Fase 1	Fase 2	Onderscheidend kenmerk
Drive Fase 1	V: Topmanagement H: CLR H: Salesforce H: Marketing	Strong Weak Weak Weak	<i>Strong*</i> <i>Strong*</i> <i>Strong*</i> <i>Strong*</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilots zeer complex door vereiste verandering productieproces klant Hoge verwachte afhankelijkheid corporate in fase 2 Onvoldoende sterke relaties fase 1 vormt risico opschalen fase 2
NewE Fase 1	V: Topmanagement H: Salesforce H: Marketing Development partners	Strong Weak Weak Strong	<i>Weak*</i> <i>Weak*</i> <i>Weak*</i> <i>Strong*</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vroeg de samenwerking met externe partners opgestart Hogere tie diversity fase 1 t.o.v. andere ventures door samenwerking met externe partners
Furb Fase 1	V: Topmanagement H: Salesforce Development partners	Weak Weak Weak	<i>Weak*</i> <i>Strong*</i> <i>Strong*</i>	<ul style="list-style-type: none"> Zwakke relatie topmanagement fase 1 vertraagt Wijziging TM gedurende fase 1 Type service vereist sterke relatie met externe partners in fase 1 en fase 2 Relatie met development partners te zwak in fase 1

Etrad Fase 1/2	V: Topmanagement	Strong	Weak	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet TM relatie t.b.v. bescherming • Extreme tegenwerking midden-management en salesforce • Gebruik systemen corporate fase 1 + fase 2
	V: Midden-man.	Weak	Weak	
	H: Salesforce	Weak	Weak	
	H: IT	Strong	Strong	
Measiq Fase 1/2	V: Topmanagement	Strong	Weak	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie venture ingezet in acquisitietrajecten salesforce corporate • Beperking fase 2 door wens exclusiviteit corporate • Betrokkenheid IT-collega's in bouw MVP fase 1
	H: Salesforce	Strong	Weak	
	H: IT	Strong	Weak	
SCard Fase 1/2	V: topmanagement	Strong	Weak	<ul style="list-style-type: none"> • TM ingezet t.b.v. toegang tot pilot klanten • CLR relatie opgebouwd in fase 1 t.g.v. lange termijn • Risico voor beperking opschalen door gewenste exclusiviteit corporate
	H: CLR	Strong	Strong	
	H: Salesforce	Weak	Weak	
Ting Fase 2	V: Topmanagement	Strong	Weak	<ul style="list-style-type: none"> • TM en collega's van de corporate als pilot users • Geen ties met de salesforce • CLR ties versterkend effect fase 1 • Benutting corporate label fase 2
	H: CLR	Strong	Strong	
	H: Marketing	Weak	Weak	
EasyB Fase 2	V: topmanagement	Strong	Weak	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkende voorkeursbehandeling corporate • Doorzettingskracht in toegang krijgen tot klantenbase corporate
	H: Salesforce	Weak	Weak	
	H: Marketing	Weak	Weak	
	H: IT	Strong	Weak	
Enzi Fase 2	V: Topmanagement	Strong	Strong	<ul style="list-style-type: none"> • Behoud sterke relatie TM ivm lange termijn strategie • Alignment salestargets salesforce corporate t.g.v. de venture • Samenwerking externe partners
	H: Salesforce	Weak	Strong	
	H: CLR	Strong	Weak	
	H: IT Development partners	Strong Weak	Weak Strong	
WindM Fase 2	V: Topmanagement	Strong	Weak	<ul style="list-style-type: none"> • Benutting salesforce en marketing fase 1 en fase 2 • Sterke relatie marketing bemoeilijkt ontwikkelen onafhankelijk brand
	H: Salesforce	Strong	Strong	
	H: Marketing	Strong	Strong	
	H: IT	Strong	Weak	

V = verticale tie (topmanagement) H= horizontale tie (andere business-units/ventures)

* Dit is op basis van inschatting, deze ventures bevinden zich nog in fase 1

4.2. Rigoreuze veranderingen in teamsamenstelling

Fase 1 (exploratiefase): insiders & inhuur

Opvallend is dat alle ventures gestart zijn met een team bestaande uit enkel corporate collega's. Als motivatie hiervoor worden diverse redenen genoemd waaronder de reden van Enzi, "ons product bouwt voort op patenten en vraag om zeer specifieke kennis". Etrad ziet de specifieke productkennis ook als belangrijkste reden en noemt dit "insiders voordeel". Dat het team belangrijk is voor het succes van de venture komt in alle interviews terug in opmerkingen als "team is key", "team is everything", "idee kan leuk zijn, team is het belangrijkste" en "ons team van founders maakte het verschil".

Een tweede overeenkomst in teamkarakteristieken in fase 1 is dat de ventures het belangrijk vinden dat het managementteam van de venture bestaat uit minimaal drie personen die ieder beschikken over een specifieke expertise namelijk IT, inhoudelijke kennis en management ervaring. WindM geeft aan dat zij ervaren hebben dat de diverse expertises positief bijgedragen hebben aan de performance van de venture, “door de diversiteit in kennis, was ons interne draagvlak hoog” en Measiq spreekt van “multidisciplinariteit op basis van interne ervaring”. NewE en Furb onderschrijven de behoefte aan minimaal drie personen, maar kunnen niet de resources tot hun beschikking krijgen om een derde MT-lid aan te trekken. De profielen van de managementteams laten tevens als overeenkomst zien dat dit allen personen zijn met minimaal vijf jaar ervaring binnen de corporate.

Uit de case-analyses is op te maken dat er twee startpunten zijn, namelijk een goed idee bedacht door het topmanagement van de corporate, of een goed idee bedacht door een teamlid van de venture. De eerste optie is het geval bij zes ventures, waarbij de overige vier zijn bedacht door een idee van een teamlid van de venture. De zes ventures die voortkomen uit een idee van de corporate zijn vaak in zijn geheel of gedeeltelijk geselecteerd door het topmanagement. Uit deze cases blijkt dat de MT-leden van de ventures elkaar al kenden en met elkaar gewerkt hebben. Bij de vier ventures die het idee zelf bedacht hebben, is waarneembaar dat de totstandkoming van het team door de bedenker van het idee is vormgegeven. Uit deze interviews blijkt dat de bedenker van het idee de teamleden gevonden heeft via zijn of haar interne netwerk en dat dit hele bewuste keuzes zijn. De CEO van Ting gaf bijvoorbeeld aan op zoek te zijn naar een specifiek profiel “ik heb veel informele leiders gekozen, de mensen die het echt doen. Die weten het vaak het beste”. Deze afwegingen zijn in de ventures die samengesteld zijn door de corporate niet te herleiden. In de ventures waar de selectie van het MT zelf is gedaan is een hogere diversiteit in achtergrond waarneembaar, maar de diversiteit is door het werken met enkel insiders nog steeds laag. Twee ventures hebben vanaf de start een teamcoach aangetrokken. Redenen hiervoor zijn volgens Etrad “uitdagen om alles te durven zeggen” en Ting noemt als voordeel dat men “elkaar beter leerde kennen en open waren over de ambities”.

Het zogenaamde Minimum Viable Product (MVP) is bij acht van de tien teams voor het grootste deel door ingehuurd krachten gebouwd. De inhuurkrachten zijn enkel ingezet met het doel de MVP te ontwikkelen. Hun betrokkenheid heeft geen invloed gehad op de strategie of businesscase. Uit de interviews blijkt dat de respondenten deze personen niet meerekenen als teamleden en dat dit niet bijgedragen heeft aan de diversiteit van het team. Bij de twee ventures waar de MVP wel door corporate resources is gebouwd komt dit doordat hiervoor zeer specifieke kennis vereist is en de corporate vanuit geheimhouding geen inhuur toestaat binnen dit proces. Ondanks dat inhuurkrachten gezien kunnen worden als zogenaamde outsiders, worden ze in dit onderzoek door de beperkte bijdrage aan de diversiteit niet zo aangemerkt.

Uit de interviews blijkt dat de teamsamenstelling tijdens de eerste fase volledig uit mensen uit de corporate bestaat, zogenaamde insiders. De tie-diversity is daardoor laag in de eerste fase. De ventures die het team zelf hebben samengesteld en gezocht hebben naar teamcoaching laten zien zich bewust te zijn van de nadelen hiervan. De teams lijken hierdoor onafhankelijker te zijn geworden, wat bevestigd wordt in de wijze waarop ze in fase 2 handelen.

Fase 2 (exploitatiefase): insiders eruit, outsiders erin

Uit de interviews met de ventures die zich in fase 2 bevinden blijkt dat men deze overgang als belangrijk kantelpunt heeft gezien. In tegenstelling tot fase 1 benadrukken ze het belang van het aantrekken van mensen van buitenaf of zoals een van de ventures beschrijft “corporate bloed helpt bij de start, beperkt bij schalen”.

Van de vier ventures die in fase 2 zitten hebben twee ventures hetzelfde MT als waarmee men gestart is. Bij een van deze ventures is het gehele MT vervangen. De huidige CEO geeft daarvoor als reden “schalen vraagt om andere capaciteiten, daar beschikte het team niet over”. Dat schalen andere capaciteiten vergt komt bij de andere ventures ook terug, waaronder het toenemende belang van managementvaardigheden waarmee gestuurd kan worden op effectiviteit en efficiency. Of zoals de CEO van Ting stelt “MVP is Willie Wortels de ruimte geven, schalen is zorgen dat het chirurgen worden en dat ze steeds beter worden in hetzelfde doen”. De vier ventures in fase 2 hebben gemeen dat ze volledig gestopt zijn met het werken met inhuurkrachten. De reden hiervoor is dat deze ventures besloten hebben het MVP opnieuw te bouwen en de IT-kennis die daarvoor nodig is en tijdens de bouw verkregen wordt wil borgen binnen het team. Inhuurkrachten vormen een risico dat deze kennis verloren gaat.

Van de ventures in fase 2 en de drie ventures in de overgangsfase zegt iedereen dat diversiteit van het team belangrijk is en niet bereikt kan worden met mensen uit de corporate. Diversiteit is in de optiek van de ventures nodig om te voorkomen dat men processen en werkwijzen van de corporate gaat kopiëren die niet aansluiten bij de venture. Als je het proces van de corporate volgt in het opschalen kom je volgens de CEO van Enzi uit op een resultaat waarbij “de operatie geslaagd is, maar de patiënt overleden”. Je hebt alles volgens het bekende proces gedaan, maar niet gekeken of dat wel de manier is die past bij de venture. Het aantrekken van outsiders is volgens de ventures nodig voor het aantrekken van nieuwe kennis en het netwerk. Outsiders brengen nieuwe inzichten en helpen het procesmatig denken dat de corporate in zich heeft te doorbreken. Om dit te bereiken komen in de interviews persoonlijkheidskenmerken als ‘leef’, ‘bezieling’, ‘risicobereidheid’ en ‘doorpakken’ voorbij. De ventures in fase 2 geven aan dat dit type medewerker niet binnen de corporate te vinden is. Een CEO van een venture in de overgangsfase stelt dat mensen van buitenaf nodig zijn omdat er ‘een andere risk-appetite vereist is’ en dat ‘outsiders zich niet laten beperken door kaders uit de corporate’. De CEO van Ting vindt dit jammer en benoemde

dit heel duidelijk: “mensen die net bij een corporate binnen komen kunnen echt wat, maar na een paar jaar realiseren ze zich dat ze bezieling kwijt zijn. Dat zorgt ervoor dat we beperkt mensen van de corporate kunnen inzetten in nieuwe business development. De corporate trekt door de focus op proces de ziel van mensen leeg”. Uit de interviews blijkt dat in fase 1 een duidelijk insider-voordeel aanwezig is, wat een lage diversiteit veroorzaakt. Vanaf fase 2 is een hogere diversiteit in het team vereist om los te kunnen komen van de corporate. Ondanks de overeenstemming over het belang hiervan, is uit de case-analyse waarneembaar dat slechts twee van de vier ventures die aan het opschalen zijn aantonen hier niet enkel over te spreken, maar ook op te handelen. Uit de analyse blijkt dat deze ventures bewust een ontwerp van de organisatie hebben gemaakt alvorens naar fase 2 te gaan, het zogenaamde ‘organizational design’. In tabel 4 zijn de team karakteristieken en de ontwikkeling hiervan gedurende fase 1 en fase 2 samengevat.

Tabel 4: Samenvatting team karakteristieken

Cases	Element	Fase 1	Fase 2	Onderscheidend kenmerk
Drive Fase 1	Samenstelling MT	3 insiders	<i>Venture zit in fase 1. Deze data nog niet bekend.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Type innovatie vereist specifieke bedrijfsmatige kennis Confidentieel karakter vereist werken met insiders
	Aantal outsiders*	Geen outsiders		
	Locatie	Intern		
	Coaching	Nee		
	RvA	Nee		
NewE Fase 1	Samenstelling MT	2 insiders	<i>Venture zit in fase 1. Deze data nog niet bekend.</i>	
	Aantal outsiders*	Geen outsiders		
	Locatie	Intern		
	Coaching	Nee		
	RvA	Nee		
Furb Fase 1	Samenstelling MT	2 insiders	<i>Venture zit in fase 1. Deze data nog niet bekend.</i>	<ul style="list-style-type: none"> MT parttime beschikbaar
	Aantal outsiders*	Geen outsiders		
	Locatie	Intern		
	Coaching	Nee		
	RvA	Nee		
Etrad Fase 1/2	Samenstelling MT	3 insiders	3 insiders	<ul style="list-style-type: none"> Eerste 3 maanden extern (incubator) gestart Coaching vanaf de start RvA met corporate TM vanaf de start Laag aantal outsiders fase 2
	Aantal outsiders*	Geen outsiders	17:2	
	Locatie	Extern/Intern	Intern	
	Coaching	Ja	Ja	
	RvA	Ja	Ja	
Measiq Fase 1/2	Samenstelling MT	3 insiders	3 insiders	<ul style="list-style-type: none"> Laag aantal outsiders fase 2
	Aantal outsiders*	Geen outsiders	12:1	
	Locatie	Intern	Intern	
	Coaching	Nee	Nee	
	RvA	Nee	Nee	
SCard Fase 1/2	Samenstelling MT	3 insiders	3 insiders	<ul style="list-style-type: none"> Al in overgangsfase externe locatie gezocht
	Aantal outsiders*	Geen outsiders	6:0	
	Locatie	Intern	Extern	
	Coaching	Nee	Nee	
	RvA	Nee	Nee	
Ting Fase 2	Samenstelling MT	3 insiders	2 insiders / 1 outsider	<ul style="list-style-type: none"> Coaching vanaf de start Organisatie-ontwerp Wijziging MT fase 2 Diversiteit speerpunt HR RvA met ervaren ondernemers
	Insiders:outsiders*	Geen outsiders	2:26	
	Locatie	Extern	Extern	
	Coaching	Ja	Ja	
	RvA	Nee	Ja	
EasyB Fase 2	Samenstelling MT	3 insiders	2 outsiders	<ul style="list-style-type: none"> MT volledig vervangen door outsiders Organisatie-ontwerp 2-koppig MT fase 2 RvA enkel corporate TM
	Insiders:outsiders*	Geen outsiders	2:30	
	Locatie	Intern	Extern	
	Coaching	Nee	Nee	
	RvA	Nee	Ja	
Enzi Fase 2	Samenstelling MT	3 insiders	3 insiders	<ul style="list-style-type: none"> Geen outsiders in fase 2 Lange termijn visie is integratie in de corporate
	Insiders:outsiders*	Geen outsiders	15:0	
	Locatie	Intern	Intern	
	Coaching	Nee	Nee	
	RvC	Nee	Nee	
WindM Fase 2	Samenstelling MT	3 insiders	3 insiders	<ul style="list-style-type: none"> Extra MT lid (CTO) Fase 1 coaching MT Relatief veel insiders fase 2
	Insiders:outsiders*	Geen outsiders	10:4	
	Locatie	Intern	Intern	
	Coaching	Ja	Nee	
	RvA	Nee	Nee	

* Dit is exclusief inhuur van de resources die bijgedragen hebben aan de bouw van de MVP

4.3. Verhogen tie diversity en tie strength van het team door organisatie-ontwerp

Ting en EasyB zijn de enige ventures die voor het starten van de exploitatiefase door het maken van een organisatie-ontwerp een beeld hebben gevormd over hoe de venture eruit zou moeten zien. De toegevoegde waarde hiervan blijkt uit het feit dat beide ventures in het interview heel duidelijk hun strategie uiteen kunnen zetten. Ze beschikken over een visie en weten waarop ze onderscheidend zijn in de markt. Tevens hebben ze duidelijke doelstellingen, waarbij ze beide benadrukken dat dit enkel doelstellingen gericht op groei van klanten moeten zijn en geen winstdoelstellingen. Ting heeft voor 2019 de doelstelling "10.000 betalende klanten" en EasyB "30.000 klanten in Duitsland". Opvallend is tevens dat beide ventures de governance helder hebben staan. Hieronder vallen de afspraken met de corporate stakeholders en bij beide uit dit zich in de inrichting van een Raad van Advies.

Vanuit de strategie heeft men een structuur neergezet, die anders is dan in fase 1. Uit de wijzigingen in het MT blijkt dat men niet bang is keuzes te maken die pijnlijk kunnen zijn voor de betrokken MT-leden en corporate medewerkers in fase 1. Waar het MT van Ting gedeeltelijk bestaat uit het MT dat vanaf de start betrokken is, heeft EasyB een volledig nieuw MT van outsiders. Het behoud van hetzelfde MT was voor Ting geen vanzelfsprekendheid. Ze zijn met elkaar kritisch nagegaan of men over de juiste capaciteiten beschikt en hebben op basis van deze analyse wijzigingen aangebracht in de rollen van het MT tijdens fase 2. Door de groei die de venture doormaakt tijdens het schalen moet men in de optiek van de CEO van Ting meer dan daarvoor kunnen managen. Als motivatie wat er anders is aan het aansturen in fase 2 ten opzichte van fase 1 geeft de CEO van EasyB aan dat je "de vrijheid van het team moet gaan indammen" en "kaders moet gaan zetten". Hij geeft aan dat het lastig is deze switch aan te brengen en dat de vorige CEO daar niet toe in staat was. De CEO van EasyB was zich er wel van bewust dat met het verlies van de vorige CEO veel historische kennis verloren ging. Om deze reden heeft hij twee mensen uit de corporate mee laten gaan naar fase 2, waarbij hij wel zegt dat deze mensen "geen corporate bloed" in zich hebben en daardoor "in staat zijn anders te denken".

Beide ventures hebben een organogram met duidelijke rollen voor ieder MT-lid. Tijdens de interviews blijkt dat door de heldere structuur en de verdeling van rollen helder is wie verantwoordelijk is. Bij de ventures die dit niet hadden kwam op de vraag hoe men beslissingen neemt een algemener antwoord, waaruit de indruk ontstaat dat men alle beslissingen nog met elkaar neemt. Bij zowel Ting als EasyB blijkt dat operationele beslissingen door een MT-lid zelf wordt genomen en dat men strategische beslissingen met elkaar als MT neemt. Deze manier voorkomt veel overleg en verhoogt de efficiency en effectiviteit van de venture.

Het belangrijkste verschil dat Ting en EasyB lijken te bereiken door de bewuste keuzes in het ontwerp van de venture is de uitgesproken visie en werkwijze met betrekking tot human resource management en het beloningssysteem. De CEO van Ting geeft meerdere keren aan dat "diversiteit leidend is in recruitment". Onder

diversiteit verstaat hij mensen die er letterlijk anders uit zien, maar ook andere nationaliteiten en diversiteit in achtergrond qua studie en werk. Tijdens het bezoek aan de venture is het effect hiervan zichtbaar. Hij is van mening dat de 'veelkleurigheid' van het team bijdraagt aan de creativiteit en ervoor heeft gezorgd dat men sneller los gekomen is van de corporate en is gaan groeien in klanten. Enkel een deel van het MT heeft een corporate achtergrond.

EasyB benadrukt het belang van bezieling en toetst dit bij het recruten door scherp te krijgen wat iemand zijn persoonlijke doel is. Iedereen die binnen komt heeft een persoonlijk doel. In feite is dit net als dat Ting focust op diversiteit een manier om mensen aan te trekken die eigenzinnig zijn en gedreven. Tijdens het bezoek aan de ventures was opvallend dat men beide werkt met zogenaamde kanban boards, waar de namen van medewerkers op zichtbaar zijn en de taken waar mee men bezig is. Dit doet men bewust om hoge mate van transparantie te realiseren, focus aan te brengen in de teammeetings en snel van elkaar te kunnen leren.

Ondanks de focus tijdens het recruten op individuele kenmerken blijkt dat beide CEO's het belangrijk vinden dat al deze individuen een hecht team vormen. Ting spreekt over "één visie is bindend" en EasyB heeft het over "de why is voelbaar bij het team". Om deze visie tastbaar te maken hebben zowel EasyB, als Ting heldere doelstellingen, maar ook een beloning eraan gekoppeld die bijdraagt aan de hechtheid. Dit is in beide gevallen een beloning op teamniveau zoals bij EasyB "weekend naar Ibiza bij het binnenhalen van de 10.000^e betalende klant". Er vinden daarnaast veel team activiteiten plaats om de hechtheid van het team te verhogen zoals samen eten, sporten en vrijdagmiddag borrels waar de successen van de week gevierd worden. De CEO van Ting spreekt van een "hoge collectieve weerstand", die cruciaal is omdat er tijdens het opschalen regelmatig tegenvallers zijn. Waar Ting en EasyB in opvallen is het durven wijzigen van de teamsamenstelling en de relatie met de corporate op basis van een visie en strategie. Deze visie overstijgt individuele belangen en draait om het vervullen van de behoeften van de klant.

Op basis van de onderzoeksuitkomsten is in tabel 5 een eindbeoordeling van de performance opgenomen. Deze beoordeling is tot stand gekomen op basis van de ontvangen informatie van de ventures, de beoordeling door de corporate interviewee en de interpretatie door de onderzoeker hoe effectief de ventures de netwerkbanden ingezet hebben ten gunste van de performance.

Tabel 5: Eindbeoordeling performance					
Fase	Cases	Op tijd op de markt / first mover	Maanden tussen start project – launch MVP	Beoordeling performance door corp. interviewee	Totaal beoordeling performance
1 <i>Exploratie</i>	Drive	x	Verwachting Oktober 2019	-	-
	NewE	x	13	+	+
	Furb	✓	13	+/-	--
1/2	Etrad	✓	12	+/-	+
	Measiq	x	3	+/-	-+
	SCard	x	9	+	++
2 <i>Exploitatie</i>	Ting	✓	23	++	++
	EasyB	x	15	+	++
	Enzi	✓	35	+	+
	WindM	✓	12	++	+

- slecht / +- matig / + goed / ++ zeer goed

5. Discussie en conclusie

Dit onderzoek wil op twee manieren bijdragen aan de literatuur. De eerste bijdrage wordt gevormd door vanuit een sociaal netwerk perspectief te onderzoeken hoe tie diversity en tie strength tussen de teamleden van de venture en tussen de venture en de corporate de performance van de venture beïnvloedt. Door dit te onderzoeken wordt meer inzicht verkregen in de spanning die tussen tie strength en tie diversity aanwezig kan zijn (Burt, 2004; Obstfeld, 2005; Reagans et al., 2004). De tweede bijdrage wordt gevormd door te onderzoeken hoe de rol van het sociale netwerk ontwikkelt gedurende de verschillende ontwikkelingsfasen van de venture (Kazanjian, 1988; Thornhill & Amit, 2001).

Door de focus op corporate ventures sluit dit onderzoek nauw aan bij theorie over strategische vernieuwing van organisaties (Guth & Ginsberg, 1990b; Sharma & Chrisman, 1999). De onderzoeksuitkomsten bevestigen het voordeel dat de corporate de ventures kan bieden met haar resources (Chesbrough, 2007; Enkel et al., 2009). Als belangrijkste voordeel komt in de interviews de toegang tot de financiële resources en productkennis van de corporate naar voren. De snelle toegang hiertoe bespaart de ventures tijd die ze daardoor kunnen besteden aan de ontwikkeling van de oplossing.

Uit het onderzoek blijkt dat corporate ventures een fasering kennen. Waar Thornhill & Amit (2001) drie fasen definiëren, blijkt uit het onderzoek dat de respondenten de ontwikkeling indelen in twee fasen. Het verschil tussen de twee fasen die de ventures definiëren en de drie fasen van Thornhill & Amit kan verklaard worden vanuit het feit dat ventures denken in termen van exploratie en exploitatie (Benner & Tushman, 2003; O'Reilly & Tushman, 2004). Daarnaast zijn de betrokken ventures in de exploitatiefase door de hoge investeringen en kosten ten behoeve van de groei nog niet winstgevend. Het is mogelijk dat het model van Thornhill & Amit wel herkend wordt door ventures die in een eerder stadium winstgevend zijn.

Diverse onderzoekers stellen dat het effectief is ventures in de exploratiefase los te koppelen van de bestaande business en autonomie te geven. Dit komt ten gunste van de creativiteit, bevordert het uitvoeren van experimenten en verlaagt de invloed van het topmanagement (Burgelman, 1983, 2002). Hierop wijken de uitkomsten van dit onderzoek af. De ventures laten namelijk zien baat te hebben bij een startpositie dichtbij de corporate. Dit kan zowel fysiek dichtbij zijn door de huisvesting, als wel dichtbij door sterke banden tussen de venture en de corporate. Uit de onderzoeksuitkomsten blijkt dat de ventures tijdens de exploratiefase door de interne positionering gebruik kunnen maken van de IT systemen en faciliteiten van de corporate. De hoge tie strength tussen de venture en het topmanagement draagt bij aan het zelfvertrouwen van de teams, forceert de toegang tot belangrijke resources en

biedt toegang tot het vereiste kapitaal. Er is door deze sterke relatie een hoge mate van solidariteit, wat bijdraagt aan de uitwisseling van complexe en taciete kennis (Hansen, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998).

Het negatieve effect van een startpunt dichtbij de corporate en de sterke relaties die hieruit ontstaan kan zijn dat de tie diversity beperkt is (Patel, 2011). De kennis die het team daardoor op doet is minder divers (Burt, 2000; Sorrentino & Williams, 1995). Uit de interviewdata kan afgeleid worden dat de tie diversity in de beginfase laag is; de teamleden kenden elkaar al, zijn allemaal afkomstig uit de corporate ('insiders') en uit de gesprekken blijkt dat er veel overlap in kennis en tussen elkaars netwerken zit. Dit is een bewuste keuze van de ventures, omdat het werken met mensen uit de corporate een zogenaamd 'insiders voordeel' creëert. De netwerkbanden van het team blijken in de exploratiefase essentieel in het vinden van de mensen in de corporate die toegang kunnen bieden tot het benodigde resources of over de kennis en informatie beschikken die de venture nodig heeft (Elfring & Hulsink, 2003). Doordat men elkaar al kent zijn de teams sterk met elkaar verbonden en in staat taciete kennis te gebruiken in het bedenken van een product of service (Hansen, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998). Om de kennis te verkrijgen moet er enerzijds vertrouwen zijn, wat beïnvloed wordt door de sterkte van de banden. De venture MT-leden geven echter ook aan dat het voor het begrijpen van de kennis en informatie belangrijk is dat men de taal begrijpt van de corporate en dat men bekend is met de cultuur van de corporate. Dit is voor 'outsiders' complex en geeft daardoor corporate ventures een voordeel ten opzichte van onafhankelijke ventures. Het delen van de taal zorgt ervoor dat specifieke kennis uitgewisseld kan worden en leidt tot de ontwikkeling van nieuwe concepten (Nonaka & Takeuchi, 1995). Delen van de taal en een culturele fit worden door Nahapiet & Ghoshal (1998) de cognitieve dimensie van sociaal kapitaal genoemd. Uit dit onderzoek blijkt dat deze dimensie belangrijk is voor de ventures in het verkrijgen van waarde uit de relatie met de corporate en voor het delen van deze kennis binnen het team. Waar Leonard & Sensiper (1998) beschrijven dat de beperkte tie diversity en de sterke relaties kunnen leiden tot kortzichtigheid, groupthink en beperking van radicale innovaties laten de ventures zien dat dit niet het geval hoeft te zijn. De ventures hebben innovatieve proposities ontwikkeld en zijn ondanks de lage tie diversity niet beperkt in de identificatie van een probleem en het bedenken van oplossingen (Reagans & Zuckerman, 2001).

In tegenstelling tot onderzoekers die adviseren de ventures ten behoeve van verder expansie in de business te integreren (Burgelman, 1985; Floyd, Steven & Lane, Peter, 2000), hebben de succesvollere ventures vanaf de exploitatiefase juist afstand genomen van de corporate. Er lijkt op een gegeven moment een optimum bereikt te zijn in de benutting van de corporate resources. Vanaf de start van de exploitatiefase is uit de onderzoeksuitkomsten op te maken dat de hoge tie strength tussen de venture en de corporate een beperking kan vormen. De door Coleman beschreven "credit slips" hebben in de exploratiefase waarde, maar leiden tijdens de exploitatie tot een negatieve beïnvloeding (Coleman, 1988). In lijn met onderzoek van Tripsas & Gavetti (2002) is

zichtbaar dat de top-manager van de corporate de behoefte heeft de ventures vanaf het opschalen qua structuur aan te laten sluiten bij de rest van de corporate (Burgelman & Välikangas, 2005; Hill & Birkinshaw, 2014).

Door de reeds beschreven noodzaak van autonomie moet de venture loskomen van de corporate. Uit de interviews met de ventures blijkt dat voor het loskomen van de corporate 'ander bloed' nodig is en dat juist in deze fase de behoefte aan een hoge tie diversity aanwezig is. Er ontstaat in de exploitatiefase behoefte aan een heterogeen team dat bestaat uit teamleden met variëteit in achtergrond, kennis, ervaring en vaardigheden (Tiwana, 2007). De corporate ventures benadrukken tevens het belang van een hoge tie strength tussen de teamleden. Het team moet 'tegen een stootje kunnen' en een 'hoge collectieve weerstand' hebben. Deze behoefte is tijdens de exploratiefase niet expliciet benoemd. Een verklaring hiervoor kan de homogene teamsamenstelling in die periode zijn (Reagans & Zuckerman, 2001; Tiwana, 2007). Hierdoor kennen de teamleden elkaar goed en zijn de teamleden onderling sterk met elkaar verbonden. In de exploratiefase duwt de venture zich af van de corporate, wat kan leiden tot weerstand en kritiek vanuit de corporate. De behoefte aan sterke relaties tussen de teamleden kan dan extra belangrijk zijn.

Waar door onderzoekers een spanning geïdentificeerd wordt tussen tie diversity en tie strength (Adler & Kwon, 2002; Obstfeld, 2005) toont dit onderzoek aan dat dit niet het geval hoeft te zijn, maar dat deze twee netwerk elementen complementair kunnen zijn aan elkaar. Deze complementariteit wordt veroorzaakt door de veranderende rol van het sociale netwerk gedurende de verschillende fasen van de venture. In de exploratiefase hebben corporate ventures voor de ontwikkeling van de venture baat bij een hoge tie strength met de corporate. De lage tie diversity van de teamleden in de exploratiefase leidt in tegenstelling tot eerder onderzoek niet tot een beperking van creativiteit of groupthink. In de exploitatiefase hebben de teams ten behoeve van hun autonomie juist behoefte aan hoge tie diversity van de teamleden en weak ties met de corporate. Er is wel een spanning aanwezig indien een venture deze complementariteit niet weet te benutten en niet in staat is de netwerkbanden te wijzigen gedurende de ontwikkeling. Uitzondering hierop vormen de ventures waarvan bekend is dat groei bereikt wordt door op termijn te integreren met de corporate, zij blijven baat houden bij strong ties met de corporate.

In dit onderzoek zijn naast de hierboven beschreven bevindingen drie nieuwe patronen geïdentificeerd. Ten eerste blijkt dat de succesvolle ventures door een duidelijke visie over hun positie ten opzichte van de corporate effectiever zijn in het benutten van de waarde van het netwerk met de corporate. De tweede bevinding is dat een hoge tie diversity van het venture MT bijdraagt aan de performance van de venture. Als laatste blijkt uit het onderzoek dat de ventures met goede performance autonoom zijn in het creëren van een organisatie-ontwerp en daardoor op een krachtige wijze een positie ontwikkelen die bijdraagt aan de performance van de venture.

Benutten netwerkwaarde door lange termijn visie

Uit de resultaten komt naar voren dat vier ventures een duidelijk beeld hebben over hun positie ten opzichte van de corporate op de lange termijn. Deze teams zijn zich door deze lange termijn visie bewuster van de verschillende behoeften in de exploratie- en exploitatiefase (Benner & Tushman, 2003; J. Birkinshaw & Gibson, 2004; Hill & Birkinshaw, 2014), welke middelen daarvoor nodig zijn en de rol van het sociale netwerk in de toegang tot deze resources (Kazanjan, 1988).

Waar Gupta & Govindarajan (2000) als nadeel van hoge autonomie de beperkte benutting en verplaatsing van kennis tussen de venture en corporate benoemen, blijkt dit voor de succesvolle ventures beperkt het geval. Het beschikken over een lange termijn visie heeft Enzi, Ting, SCard en Etrad in een vroege fase bewust gemaakt van de noodzaak specifieke horizontale relaties op te bouwen. De onderzoeksuitkomsten tonen aan dat deze ventures in fase 1 gemiddeld over meer sterke horizontale netwerkbanden beschikken dan de andere ventures (tabel 3). Op basis van de lange termijn visie is Enzi ondanks tegenslagen blijven focussen op het opbouwen van een relatie met de salesforce, wat resulteert in de vereiste sterke relatie in de exploitatiefase en bijdraagt aan het opschalen. Ting en SCard weten in tegenstelling tot de andere ventures succesvol gebruik te maken van de kennis van compliance, legal en risk. Ting weet door het blijven focussen op de relatie met CLR de waarde van deze relatie, ondanks een hoge autonomie ten opzichte van de venture, nog steeds te benutten. Door bewust te zijn van de gewenste verticale netwerkbanden en de invloed daarvan, is tevens zichtbaar dat een venture zoals Ting effectiever is in het voorkomen dat de relatie met het topmanagement een beperkende invloed vormt (Tripsas & Gavetti, 2002). Measiq heeft in tegenstelling tot Ting geen heldere visie over de lange termijn positie, wat resulteert in een te grote invloed door het topmanagement die de opschaling beperkt. Het ontbreken van een duidelijk beeld over de positionering dreigt bij Furb te leiden tot een impasse in de ontwikkeling. Bij EasyB zorgde het ontbreken van de lange termijn visie ervoor dat het oorspronkelijke venture MT niet in staat was los te komen van de corporate. Hier is door de nieuwe CEO effectief op bijgestuurd. Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat de ventures met een lange termijn visie zich bewust zijn van de invloed van de horizontale en verticale netwerkbanden met de corporate. Zij zijn daardoor in staat de relatie in de exploratiefase versterkend te laten zijn en te voorkomen dat dit in exploitatiefase een beperking wordt.

Propositie 1

Ventures met een lange termijn visie over de positionering van de venture ten opzichte van de corporate zijn effectiever in het verkrijgen van de benodigde resources via het sociale netwerk met de corporate gedurende de exploratie- en exploitatiefase van de venture.

Groei door hoge tie-diversity MT

De ventures hebben in de exploratiefase als overeenkomst over een relatief lage tie-diversity te beschikken (tabel 4). In de interviews benadrukken de venture managementteam leden het belang van een hoge tie diversity in de exploratiefase. De redenen die hiervoor genoemd worden sluiten aan op onderzoek van Govindarajan & Trimble (2012) zoals het vergeten van de oude manier van werken en het creëren van waarde op een andere manier dan de corporate. Corporate venturing vereist van teamleden dat ze risico's durven nemen, flexibel zijn, openstaan voor veranderingen en blijven nadenken over de wijze waarop ze de waarde die ze met de venture creëren het beste kunnen benutten (Ettlie et al., 1986).

De onderzoeksuitkomsten tonen aan dat twee ventures, Ting en EasyB, daadwerkelijk in staat zijn de shift van een lage tie diversity in de exploratiefase naar een hoge tie diversity in de exploitatiefase te realiseren. Deze ventures hebben als overeenkomst zowel outsiders aan te trekken in het MT, als in het team zelf. Het effect van een heterogene samenstelling van het managementteam op de performance van een onderneming wordt in diverse onderzoeken beschreven (Hambrick, Cho, & Chen, 1996). Zo hebben heterogene managementteams minder moeite met het maken van keuzes die afwijken van de corporate werkwijze en het kiezen voor radicale veranderingen (Hansen, 1999; Katz & Allen, 1982). Ze zijn effectiever in het oplossen van problemen en het nemen van beslissingen (Tindale, Vollrath, & Hinsz, 1997) en door de diversiteit in achtergronden beter in staat tot het combineren van diverse informatiebronnen, wat leidt tot vernieuwende ideeën en effectieve werkwijzen (Cohen & Levinthal, 1990). De toevoeging van outsiders in het MT van Ting en EasyB zorgt ervoor dat deze ventures meer risico's durven nemen wat positieve invloed heeft op de groei.

Waar een hoge tie diversity van het team leidt tot een hoge diversiteit en kennis en informatie en bijdraagt aan de creativiteit, zorgt een hoge tie strength ervoor dat een team goed op elkaar ingespeeld is en efficiënt samenwerkt (Granovetter, 1983; Reagans & McEvily, 2008; Reagans & Zuckerman, 2001; Rost, 2011). In tegenstelling tot de spanning die door onderzoekers geïdentificeerd wordt tussen tie diversity en tie strength (Adler & Kwon, 2002; Obstfeld, 2005) laten Ting en EasyB tevens zien in staat te zijn tijdens de exploitatiefase veel outsiders aan te trekken wat resulteert in een hoge tie diversity. Door te focussen op het werken vanuit een gedeelde visie blijkt men tegelijkertijd in staat een hecht team te vormen. Deze bevinding ligt in lijn met wat Burt (2000) suggereert dat relationeel en structureel kapitaal niet per definitie tegenstrijdig zijn, maar verschillende rollen vervullen.

Propositie 2

Corporate ventures met een hoge tie diversity in het MT én het team zijn in staat sneller autonoom van de corporate te opereren; dit draagt bij aan a) een snellere groei in klanten en b) het creëren van een hecht team

Autonomie in creatie organisatie-ontwerp

Diverse onderzoekers hebben het belang van een organisatie-ontwerp beschreven (Lei et al., 1999; Mintzberg, 2012, 2015) en de verschillen die hierin bestaan tussen een corporate venture gericht op radicale innovatie en een corporate die zich focust op het aanbrengen van incrementele verbeteringen op de bestaande processen (Birkinshaw, 1997; Burgelman, 1984; Dougherty, 1992; Ettlie et al., 1986; Galbraith, 2002).

Waar een aantal ventures een lange termijn visie heeft op hun positie ten opzichte van de corporate, gaan Ting en EasyB een stap verder. Zij beschikken over een ontwerp van de venture vanaf de exploitatiefase. In dit zogenaamde organizational design hebben ze hun missie en visie uiteengezet, de structuur van hun onderneming beschreven, de belangrijkste processen in beeld gebracht, het HR beleid beschreven en het beoordelingsstelsel toegelicht. Dit ontwerp is door de ventures gemaakt en afgestemd met de corporate stakeholders. Hiermee wordt voorkomen dat de venture een dominante structuur van de corporate opgelegd krijgt, wat in veel gevallen aanleiding is voor falen van ventures (Tripsas & Gavetti, 2002).

Uit de case-analyse wordt het belang van het hebben van een organisatie-ontwerp voor een corporate venture en de invloed hiervan op de performance zichtbaar. De ventures die over een organisatie-ontwerp beschikken zijn sneller in staat los te komen van de corporate. Een verklaring voor dit effect kan zijn dat een corporate van origine een product-gedreven focus heeft en de interviewees benadrukken geen product, maar een oplossing te verkopen. Uit onderzoek van Galbraith (2002) blijkt dat organisaties met een product focus een ander organisatie-ontwerp hebben dan organisaties met een oplossing gedreven focus.

Uit de interviews blijkt tevens dat het hebben van dit organisatie-ontwerp zorgt voor expliciete focus op een hoge tie diversity van het team, het is een voorwaarde in het aannemen van medewerkers. Daarnaast hebben zij een van de corporate afwijkend, maar transparant beoordelingsbeleid en heldere collectieve doelstellingen, wat de teambinding bevordert. De openheid over het organisatie-ontwerp zorgt ook voor transparantie richting de corporate en de wijze waarop men rapporteert. De wederzijdse verwachtingen zijn helder. Dit verlaagt de spanning tussen de corporate en de venture en maakt het mogelijk de relatie tussen de corporate en venture te veranderen. De duidelijke strategie, collectieve en inspirerende doelstellingen en het hieraan gekoppelde beloningsbeleid zorgt er tevens voor dat de venture teams ondanks de hoge tie diversity hecht zijn.

Propositie 3

Corporate ventures die beschikken over autonomie in het creëren van een organisatie-ontwerp zijn in de exploitatiefase beter in staat de relatie met de corporate te managen, succesvoller in het bereiken van een hoge tie diversity en effectiever in het creëren van strong ties tussen de teamleden wat positief bijdraagt aan de performance van de venture

5.1. Beperkingen van het onderzoek

De conclusies van dit onderzoek worden gelimiteerd door een aantal factoren die verbonden zijn aan het ontwerp van het onderzoek en de setting waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. De eerste beperking wordt gevormd door de totstandkoming van de case selectie. Alhoewel dit proces met zorg is vormgegeven, is in vervolgonderzoek ruimte voor een objectievere caseselectie. Doordat er maar door twee ventures inzage in objectieve gegevens over de performance (o.a. omzet, aantal klanten, cost per acquisition) gegeven is, geeft de case selectie en de beoordeling van de performance ruimte voor subjectiviteit van de onderzoekers en de interviewees. Het gevolg hiervan kan zijn dat de performance van ventures hoger of lager beoordeeld zijn dan werkelijk het geval is. Dit kan van invloed zijn op de resultaten. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom ten behoeve van de selectie objectieve informatie over de performance te gebruiken.

De tweede limitatie ligt in het verlengde van de eerste limitatie en wordt gevormd door de diversiteit in sectoren. De sector waar een venture actief in is kan invloed hebben op de performance van de venture, maar ook de afhankelijkheid van de corporate en de netwerkbanden beïnvloeden. Een venture in de biotech zal bijvoorbeeld afhankelijker kunnen zijn van de corporate dan een fintech, doordat men gebruik maakt van patenten van de corporate en een langere ontwikkeltijd kennen als gevolg van klinische testen die men moet uitvoeren voor lancering. Alhoewel de onderzoeker deze factoren betrokken heeft in de beoordeling van de performance, is het ten behoeve van de generaliseerbaarheid voor vervolgonderzoek aanbevolen meerdere ventures uit dezelfde sectoren te gebruiken als cases.

Een derde limitatie wordt gevormd door het beperkt aantal respondenten en de vestigingslocatie. Dit kan leiden tot restricties van de generaliseerbaarheid en de representativiteit van de bevindingen. Ondanks dat het interviewen van een persoon van de venture en van de corporate de generaliseerbaarheid en representativiteit verhoogt, is het toevoegen van andere actoren uit het netwerk van de venture aanbevolen voor vervolgonderzoek. De representativiteit in dit onderzoek kan tevens beperkt worden door het feit dat er enkel interviews met Nederlandse bedrijven hebben plaatsgevonden. Het is daardoor mogelijk dat de onderzoeksuitkomsten niet representatief zijn voor corporate ventures in andere westerse en niet-westerse landen. De cultuur van een bedrijf bevindt zich namelijk niet in een vacuüm, maar wordt gevormd door de sociale en culturele omgeving die aangestuurd wordt door een complexe set van wetten, regels, waarden en normen en gedragscodes (Hofstede, 1981; Scholtens & Dam, 2007). Waar de betrokken ventures een hoge betrokkenheid van het topmanagement en informele relatie met het topmanagement laten zien, kan het zijn dat de verschillen in de sociale en culturele omgeving van andere landen leidt tot een formelere relatie en resulteert in andere onderzoeksuitkomsten.

De vierde limitatie wordt gevormd door het gegeven dat er een afhankelijkheid was van de interviewee die geïnterviewd wilden worden en daarvoor tijd konden vrijmaken. Het resultaat hiervan is dat er minder grip was op de selectie van de ventures en de fasen waarin de ventures zich bevinden. Er is hierdoor in een aantal gevallen gesproken over de ambitie van de venture in de toekomst, waardoor het perspectief in plaats van de daadwerkelijke ervaring van de interviewee centraal stond. Vervolgonderzoek zou daarom uitgevoerd kunnen worden met gebruik van meer ventures in dezelfde levensfasen. Daarnaast zorgt de afhankelijkheid van de bereidheid van de geïnterviewden ervoor dat er een beperkt beeld is over ventures met minder goede performance. Er is een terughoudendheid opgemerkt bij ventures zich te uiten over tegenvallende resultaten. Voor vervolgonderzoek is het aanbevolen tevens geselecteerde corporate ventures toe te voegen als cases. Op deze manier kan getoetst worden op welke wijze het sociale netwerk de performance van deze ventures beïnvloed heeft, wat de onderzoeksuitkomsten verrijkt. Ten slotte vormt de rol van de interviewer een limitatie. Als interviewer beschikt men over kennis over het onderwerp, wat invloed kan hebben op het interview en de objectiviteit kan beperken.

5.2. Management implicaties

Voor de managementpraktijk van zowel de corporate, als de venture kent deze studie een aantal implicaties. Voor het management van de corporate volgt uit de resultaten het advies niet terughoudend te zijn in de betrokkenheid gedurende de exploratiefase. De toegang tot het sociaal kapitaal van de organisatie die het topmanagement in deze fase kan ontsluiten blijkt de performance van de ventures positief te beïnvloeden. Toegang krijgen tot het kapitaal dat zich bevindt in de salesforce van de corporate blijkt voor de ventures in de exploratiefase waardevol, maar complex. Door het wegnemen van weerstand bij het midden-management en de accountmanagers kunnen netwerkbanden worden opgebouwd tussen de corporate venture en deze teams die de performance verder kunnen verbeteren. Voor het topmanagement is hierin een belangrijke rol weggelegd. Ten slotte is het advies aan het topmanagement van de corporate een dynamische benadering toe te passen. Uit dit onderzoek blijkt dat de relaties tussen de venture en corporate veranderen naarmate de venture verder ontwikkeld is en dat door de diversiteit van de ventures geen standaard benadering mogelijk is. Dit vraagt van het corporate topmanagement kritisch te reflecteren op de eigen rol en bereidheid een stap terug te doen indien dit de venture performance ten goede komt.

De uitkomsten van dit onderzoek vormen voor het management van de ventures de aanbeveling in vroege fase bewust te zijn van de lange termijn visie en verhouding ten opzichte van de corporate. Dit bewustzijn zorgt ervoor dat een lage tie diversity van het team en een hoge tie strength met de corporate in de exploratiefase versterkend zijn, maar geen beperking vormen in de exploitatiefase. Een tweede aanbeveling is creatief te zijn in het doorbreken van weerstand en het opbouwen van relaties, ook als dit complex blijkt te zijn. Dit kan bijvoorbeeld door de collega's uit de corporate actief te betrekken als pilot-user. De onderzoeksuitkomsten wijzen tevens uit dat ventures die

aangetoond hebben dat hun innovatie bij kan dragen aan de KPI's van de corporate, weerstand hebben doorbroken en sterke relaties opgebouwd hebben. De belangrijkste aanbeveling voor het management van de venture is het opstellen van een organisatie-ontwerp ter voorbereiding op de exploitatiefase van de venture. Deze stap helpt het management te reflecteren op de eigen rol, rigoureuze keuzes aan te brengen in de teamsamenstelling en een uitgesproken positie in te nemen ten opzichte van de corporate. De ventures die dit doen zijn niet bang een succesvol team te wijzigen, omdat zij weten dat er andere capaciteiten nodig zijn om de missie en visie van de venture te realiseren. Dit bewustzijn draagt bij aan de autonomie van de venture, verhoogt de tie diversity en de tie strength van het team en heeft positieve invloed op de performance van de venture.

6. Referenties

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management*, 27(1), 17–40.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: a Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455.
- 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(6–7), 521–543.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amara, N., Lamari, M., & Landry, R. (2002). Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent? *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 681–701.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Anthony, B. S. D., Viguierie, S. P., Schwartz, E. I., & Landeghem, J. Van. (2018). Corporate Longevity Forecast : Creative Destruction is Accelerating.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation , Exploration , and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207–229.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organisation. *MIT Sloan Management Review*.
- Bonner, J. M., Ruckert, R. W., & Walker, O. C. (2002). Upper Management control of new product development projects and project management.pdf. *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), 233–245.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241–258.
- Brass, D. J. (2011). A social network perspective on human resources management. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*, 26(3), 154–166.
- Burgelman, R. A. (1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6(1), 39–54.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325–357.
- Burgelman, R. A., & Välikangas, L. (2005). Managing Internal Corporate Venturing Cycles. *Sloan Management Review*, 46(4), 26–34.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22 (May).
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *Chicago Journals*, 110 (2), 349–399.
- Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22–28.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3(2), 179–202.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* Bloomsbury Academic, London.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms. *Small Business Economics*, 21, 409–422.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation : exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311–316.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O’Keefe, R. D. (1986). Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695.
- Floyd, S.W., & Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: Management role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
- Galbraith, J. R. (2002). Organizing to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics*, 31(2), 194–207.
- Gilbert, C., Eyring, M., & Foster, R. N. (2012). Two routes to resilience. *Harvard Business Review*.

- Gong, Y. (2003). Toward a dynamic process model of staffing composition and subsidiary outcomes in multinational enterprises. *Journal of Management*, 29(2), 259–280.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Management Review*.
- Granovetter, M.S. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–233.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–217.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496. I
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. R. I. (1990b). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11, 5–15.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659–684.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.
- Hansen, M. T., Podolny, J. M., & Pfeffer, J. (2001). So many ties, so little time: A task contingency perspective on the value of social capital in organizations. In Shaul M. Gabbay, Roger Th. A. J. Leenders (ed.) *Social Capital of Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 18)* (Vol. 21/57). Emerald Group Publishing Limited.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organisations: International Studies of Management & Organization. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
- Kanter, R. M., Richardson, L., North, J., & Morgan, E. (1991). Engines of progress - designing and running entrepreneurial vehicles in established companies - the new venture process at Eastman Kodak, 1983–1989. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 63–82.
- Katz, B. R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279.
- Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties in Organizations.pdf. In *Networks and Organizations*.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104.
- Lei, D., Slocum, J., & Pitts, R. A. (1999). The Power of Unlearning and Learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24–38.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies. *Organization Science*, 1(3), 248–266.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112–132.
- Macmillan, I. C., Block, Z., & Narasimha, P. N. S. (1986). Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 177–191.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16, 441–454.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20–30.
- Mintzberg, H. (2012). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H. (2015). The Structuring of Organizations. In *Readings in Strategic Management*.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129–1151.
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nelson, R. E. (1989). The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2), 377–401.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100–130.
- Patel, P. C. (2011). Complementary effects of network range and tie strength in enhancing transnational venture performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 80, 58–80.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and

- future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197–205.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2008). Contradictory or compatible? Reconsidering the “trade-off” between brokerage and closure on knowledge sharing. *Advances in Strategic Management*.
- Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. (2004). How to Make the Team : Social Networks vs . Demography as Criteria for Designing Effective Teams. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101–133.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. *Organization Science*, 12(4), 502–517.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup. *Working Paper*, 1–28.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25(6), 541–562.
- Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40(4), 588–604.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). the Asa Framework: an Update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773.
- Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 273–284.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 11–27.
- Sorrentino, M., & Williams, M. L. (1995). Relatedness and corporate venturing: Does it really matter? *Journal of Business Venturing*, 10(1), 59–73.
- Sykes, H. B., & Block, Z. (1989). Corporate venturing obstacles: Sources and solutions. *Journal of Business Venturing*, 4, 159–167.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Terwiesch, C., & Ulrich, K. (2008). Managing the opportunity portfolio. *Research Technology Management*, 51(5), 27–38.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2001). A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 25–50.
- Tindale, R. S., Vollrath, D. A., & Hinsz, V. B. (1997). The Emerging Conceptualization of Groups as Information Processors. *Psychological Bulletin*, 121(1), 43–64.
- Tiwana, A. (2007). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251–272.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2002). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1147–1161.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations : The Network Effect. *American Sociological Association*, 61(4), 674–698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Voss, C. A. (1984). Multiple independent invention and the process of technological innovation. *Technovation*, 2(3), 169–184.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90.
- Wellman, B. (1979). The Community Question : The Intimate Networks of East Yorkers. *American Journal of Sociology*, 84(5), 1201–1231.
- Wessel, M., & Christensen, C. M. (2012). Surviving disruption. *Harvard Business Review*, 90(12).
- Williams, K. K. Y., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283–290.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225–247.