

Succesvol opschalen van nieuwe corporate business initiatieven

Een meervoudige casestudie op het gebied van corporate entrepreneurship, gericht op het belang van structurele, contextuele en leiderschapsfactoren in het opschalingsproces van nieuwe corporate business initiatieven



Student:
Joyce ter Horst (551821)

Coach:
Prof. dr. Justin Jansen

Meelezer:
Dr. Jurriaan Nijholt

Studie:
Parttime Master Bedrijfskunde (MScBA)

Universiteit:
Rotterdam School of Management, Erasmus
Universiteit in Rotterdam

Datum:
17 augustus 2021

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de tweejarige parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit te Rotterdam. Na het afronden van mijn HBO Bachelor Bedrijfseconomie in 2012 heb ik altijd in mijn hoofd gehad nog een masterstudie te willen gaan doen om mijzelf verder te ontwikkelen. Echter vlogen de jaren voorbij zonder te starten met een master, omdat er altijd wel andere zaken tussendoor kwamen privé en/of zakelijk. Totdat ik in 2019 dacht "ik ga nu beginnen of ik zet het uit mijn hoofd". Gelukkig is mijn keuze op de eerste optie gevallen, werd ik toegelaten tot de studie die ik graag wilde doen en kon ik in september 2019 starten met dit intensieve traject naast mijn baan.

Omdat ik mij op een breder vlak wilde ontwikkelen dan enkel financieel, heb ik bewust gekozen voor Bedrijfskunde. Ik heb altijd interesse gehad hoe het komt dat sommige bedrijven succesvol zijn in innoveren en het zorgdragen voor groei op de langere termijn, terwijl andere bedrijven hiertoe niet of minder goed in staat zijn. Heeft dit te maken met visie en leiderschap? De inrichting van de organisatie? Het kunnen identificeren en pakken van de juiste kansen in de markt? In lijn met deze interesse heb ik tijdens de studie dan ook gekozen om mij te specialiseren in Strategisch Management, gericht op strategische vernieuwing & corporate entrepreneurship.

Ik heb niet alleen veel geleerd over dit specifieke onderwerp en de andere vakken tijdens de colleges, maar mijzelf ook vooral op persoonlijk vlak kunnen ontwikkelen. Ik ben achteraf blij dat ik niet direct een master na mijn HBO Bachelor ben gaan doen, maar eerst een aantal jaren werkervaring op heb gedaan. Hierdoor heb ik de opgedane kennis tijdens deze studie gemakkelijker kunnen koppelen aan de praktijk, iets wat ik destijds nooit op die manier had kunnen doen. Daarnaast heb ik de discussies in de colleges en het delen van werkervaringen van medestudenten als erg waardevol ervaren. Het was een pittig traject naast mijn baan, maar ik heb geen moment spijt van gehad van deze keuze (kleine uitzondering tijdens dit scriptietraject daargelaten, iets met 'de laatste loodjes wegen het zwaarst').

Ik wil dan ook mijn coach Justin Jansen en meelezer Jurriaan Nijholt bedanken voor hun begeleiding tijdens dit scriptietraject. Een bijzondere vaardigheid opzich, hoe zij met een paar woorden mij weer overzicht konden geven over het proces en waarmee ik vervolgens zelf verder kon. Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun support en begrip tijdens de afgelopen twee jaar, vooral als ik tijdens de weekenden weer eens aan de studie moest. Nu is het tijd om lekker te gaan genieten van mijn eerste vrije weekenden sinds lange tijd. Heel veel leesplezier gewenst!

Joyce ter Horst

Zwolle, 17 augustus 2021

Auteursrecht © Joyce ter Horst, 2021. Het auteursrecht van deze masterscriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud. RSM is alleen verantwoordelijk voor de educatieve coaching en kan niet aansprakelijk worden gesteld voor de inhoud.

Managementsamenvatting

In de huidige competitieve markt moeten organisaties blijven innoveren om duurzame groei op de langere termijn te realiseren. We zien dat organisaties steeds meer bedreven zijn in het bedenken van ideeën, maar dat zodra het aankomt op het opschalen van deze nieuwe initiatieven een groot gedeelte van de organisaties hier moeilijkheden mee ervaart.

Eerder onderzoek toont aan dat diverse factoren van invloed zijn op het proces van corporate entrepreneurship en dat het innovatieproces uit drie fasen bestaat, namelijk de ontdekkingsfase, de incubatiefase en de acceleratiefase. Minder onderzoeken laten zien hoe het komt dat organisaties problemen ervaren met het opschalen van nieuwe initiatieven en welke oplossingen hiervoor aangereikt kunnen worden. Dit onderzoek richt zich dan ook op het identificeren van het relatieve belang van structurele, contextuele- en leiderschapsfactoren in het opschalingsproces van nieuwe business initiatieven. Om deze factoren te kunnen identificeren is een meervoudige casestudie uitgevoerd waarin zeven nieuwe business initiatieven vergeleken zijn in het innovatieproces.

De resultaten laten zien dat per fase in het innovatieproces andere factoren van belang zijn, maar dat er ook factoren zijn die in meerdere fasen terugkomen. Zo is te zien dat een groot gedeelte van de factoren die in de ontdekkingsfase van belang zijn, ook in de incubatiefase naar voren komen. Echter blijkt dat in de incubatiefase de inzet van corporate resources, het delen van kennis en vaardigheden en de strategische focus aanvullend naar voren komen ten opzichte van de ontdekkingsfase. In de acceleratiefase komt voornamelijk de tweedeling naar voren tussen het enerzijds integreren van de start-up in de corporate organisatie en het anderzijds behouden van de loskoppeling tussen start-up en corporate organisatie. De keuze om het nieuwe initiatief wel of niet te integreren hangt af van meerdere factoren. Allereerst in hoeverre het business model van de start-up aansluit bij het business model van de corporate organisatie. Wanneer dit niet aansluit en men elkaar daardoor gaat afremmen in de verdere groei in plaats van versterken, is het van belang om de loskoppeling tussen start-up en corporate organisatie in stand te houden. Ten tweede spelen ook strategische keuzes vanuit de corporate organisatie een rol bij deze integratie, waarbij het gaat om de keuzes die het management maakt met betrekking tot de integratie, maar waarbij ook te zien is dat een sterke betrokkenheid vanuit de CEO/corporate sponsor van belang is in dit proces.

Organisaties kunnen dit onderzoek gebruiken om meer inzicht te krijgen in de verschillende fasen van het innovatieproces en welke factoren daarin van belang zijn met betrekking tot het succesvol opschalen van nieuwe business initiatieven.

Kernwoorden:

Corporate Entrepreneurship, Interne Corporate Venturing, Innovatieproces, New Business Development, Structurele Factoren, Contextuele Factoren, Leiderschapsfactoren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Introductie	6
1.2 Methodologie in het kort	8
1.3 Structuur van het onderzoek	8
2. Literatuuronderzoek	9
2.1 Corporate entrepreneurship	9
2.2 Corporate venturing	10
2.3 Het innovatieproces	11
2.4 Factoren corporate entrepreneurship	13
2.4.1 Structurele factoren	14
2.4.2 Contextuele factoren	15
2.4.3 Leiderschapsfactoren	17
2.5 Conclusie factoren corporate entrepreneurship	18
2.6 Conceptueel model	19
2.7 Definieren succes	20
3. Methodologie	21
3.1 Onderzoeksopzet	21
3.2 Organisatie- en case selectie	21
3.2.1 Firma Kaas (Wave 1)	22
3.2.2 Melt Ice Cream (Wave 1)	23
3.2.3 Biotis -voorheen SleepWell (Wave 1)	23
3.2.4 Milqmor (Wave 1)	23
3.2.5 U GO (Wave 2)	24
3.2.6 SnekSnek (Wave 2)	24
3.2.7 Smooth Belly (Wave 2)	24
3.3 Aansluiting cases met onderzoeksdoelstelling	25
3.4 Dataverzameling	25
3.5 Data-analyse	26
3.6 Bias, vertrouwelijkheid en validiteit	27
4. Onderzoeksresultaten	28
4.1 De ontdekkingsfase	28
4.1.1 Structurele factoren	28
4.1.2 Contextuele factoren	30
4.1.3 Leiderschapsfactoren	32
4.1.4 Cross-case analyse ontdekkingsfase	33
4.2 De incubatiefase	34
4.2.1 Structurele factoren	34
4.2.2 Contextuele factoren	34
4.2.3 Leiderschapsfactoren	36
4.2.4 Cross-case analyse incubatiefase	37

4.3 De acceleratiefase	38
4.3.1 Structurele factoren.....	38
4.3.2 Contextuele factoren	41
4.3.3 Leiderschapsfactoren	43
4.3.4 Cross-case analyse acceleratiefase	44
5. Conclusie & discussie.....	45
5.1 Samenvatting bevindingen.....	45
5.2 Theoretische bijdrage.....	45
5.3 Praktische bijdrage	46
5.4 Conclusie.....	47
5.5 Limitaties & aanbevelingen voor vervolgonderzoek	48
Bibliografie	49
Bijlage 1: Overzicht innovatieproces.....	52
Bijlage 2: Overzicht datastructuur	54

1. Introductie

"Het grootste gevaar in tijden van turbulentie is niet de turbulentie, maar het handelen met de logica van gisteren." – **Peter Drucker**

Een continu veranderende economische omgeving maakt dat bedrijven sneller moeten bewegen en experimenteren op manieren die hun status quo uitdagen, om hiermee de concurrentiekracht, groei en overlevingskansen te vergroten (Volberda, 1996; Van Wyk & Adonisi, 2012). Een term die vaak in het verlengde hiervan genoemd wordt en de afgelopen decennia steeds meer aandacht heeft gekregen binnen bedrijven alsook in de wetenschap, is corporate entrepreneurship. De implementatie van corporate entrepreneurship is een belangrijke activiteit voor het realiseren van groei binnen bedrijven (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990; Raisch & Tushman, 2016; Stopford & Baden-Fuller, 1994). Daarnaast leidt het vinden van de juiste balans tussen de uitvoering van de huidige kernactiviteiten en het tegelijkertijd creëren van nieuwe business initiatieven tot betere prestaties op de langere termijn (Junni, Sarala, Tars & Tarba, 2013).

In de huidige literatuur worden verschillende definities genoemd van corporate entrepreneurship, waarbij sommigen met verschillende termen hetzelfde fenomeen beschrijven. Zo beschrijven Sharma & Chrisman (1999) het als "het proces waarbij een persoon of een groep van personen, in samenwerking met een bestaande organisatie (1) nieuwe business initiatieven creëert – ook wel bekend als corporate venturing (2) aanzet tot strategische vernieuwing of (3) leidt tot innovatie, binnen die betreffende organisatie" – wat op eenzelfde manier beschreven wordt door Zahra (1993) en Guth & Ginsberg (1990). Een andere definitie komt van Burgelman (1983). Hij beschrijft het als "het proces waarbij de organisatie diversifieert door interne ontwikkeling". In dit onderzoek zal worden uitgegaan van de eerste definitie zoals beschreven door Sharma & Chrisman (1999), voornamelijk gericht op het opschalen van nieuwe business initiatieven middels corporate venturing.

Doordat het belang van corporate entrepreneurship de afgelopen decennia steeds meer is erkend, is er al veelvuldig onderzoek gedaan naar dit onderwerp en het proces dat hieraan ten grondslag ligt. Als voorbeeld het proces dat zich richt op de groei van nieuwe corporate business initiatieven, waarbij het proces beschreven wordt van initiëren tot het uiteindelijk opschalen van nieuwe business initiatieven in de markt. Er is hierbij een raamwerk van drie fasen ontwikkeld, waarbij in elke fase activiteiten zijn benoemd die via een "graduation proces" uiteindelijk geïntegreerd en opgeschaald worden (Raisch & Tushman, 2016). Een ander voorbeeld betreft het proces waarin drie fasen voor baanbrekende innovatie beschreven wordt. In de eerste fase, de ontdekkingsfase, gaat het om het creëren en identificeren van mogelijkheden in de markt. In de tweede fase, de incubatiefase, is het van belang om te experimenteren met het creëren van een nieuw initiatief dat waarde toevoegt voor de klant en het bedrijf. De laatste fase, de acceleratiefase, is erop gericht om ervoor te zorgen dat het bedrijf op zichzelf kan staan en verder kan groeien en opschalen in de markt (Colarelli O'Connor, Corbett & Pierantozzi, 2009).

Er is bekend dat diverse factoren een positief effect hebben op het proces van corporate entrepreneurship en/of corporate venturing. Het betreffen veelal interne factoren gericht op leiderschap (Makarevich, 2017; Holland, Gaston & Gomes, 2000), ervaring van het (venture) management (Sykes, 1986), senior management sponsorship (Birkinshaw, van Basten Batenburg & Murray, 2002; Makarevich, 2017), financiering en milestone planning (Sykes, 1986), structuur van processen en procedures (Birkinshaw et al., 2002; Makarevich, 2017), mate van autonomie in het nemen van beslissingen (Sykes, 1986), relatie met de core business (Birkinshaw et al., 2002; Makarevich, 2017) en teamvaardigheden en/of teamwork (Holland et al., 2000).

Echter zien we dat veel bedrijven toch falen in het proces van corporate entrepreneurship. De meeste corporates ervaren geen problemen met het creëren van nieuwe business initiatieven, gerelateerd aan de eerste twee fasen van het innovatieproces zoals hierboven beschreven door Colarelli O'Connor et al. (2009). Het falen heeft veelal betrekking op de laatste fase van het proces, waarbij het gaat om het uiteindelijk opschalen van deze initiatieven in de markt tot een volwaardig bedrijf (Raisch & Tushman, 2016; Campbell & Park, 2005). Zo heeft bijvoorbeeld Burgelman (2001) in zijn onderzoek 15 nieuwe business initiatieven binnen Intel gevolgd, waarvan er uiteindelijk maar één uitgroeide tot een volwaardig bedrijf. Onderzoek van Evald & Bager (2006) laat eveneens weinig positieve resultaten zien met betrekking tot het opschalen van nieuwe business initiatieven. Gedurende een periode van twee jaar zijn 4 hightech incubators gevolgd. Geen van deze incubators is uiteindelijk succesvol gegroeid en opgeschaald in de markt.

In eerder onderzoek is aandacht besteed aan het proces van corporate entrepreneurship en/of innovatie (bijv. Raisch & Tushman, 2016; Colarelli O'Connor et al., 2009), de verschillende soorten corporate entrepreneurship (Sharma & Chrisman, 1999), incubators en corporate accelerator programma's (Pauwels, Clarysse, Wright & van Hove, 2016) en de diverse factoren die een positief effect hebben op het proces van corporate entrepreneurship, zoals hiervoor benoemd. Minder bekend is waarom deze nieuwe initiatieven falen in de groei naar een volwaardig, op zichzelf staand bedrijf. Zijn de factoren die een positief effect hebben op corporate entrepreneurship ook van toepassing op de opschalingsfase of zijn hier andere factoren van belang? Hoe ziet deze opschalingsfase er precies uit en welke beslissingen worden hierin genomen? Zijn hier specifieke vaardigheden vereist? Vragen waarop in de bestaande literatuur nog nauwelijks antwoord gegeven wordt. Colarelli O'Connor et al. (2009) benoemen in de drie fasen die zij beschrijven per level wel vaardigheden en activiteiten die van belang zijn, echter zijn deze vrij algemeen van aard. Zo benoemen zij in deze laatste fase vaardigheden als "fungeer als een algemeen manager voor een snelgroeiend bedrijf" of "het vermogen om te werken in een cross-functioneel team". Er wordt niet duidelijk gedefinieerd welke specifieke factoren en beweegredenen hierbij een rol spelen. Het doel van dit onderzoek is dan ook om bij te dragen aan het dichten van deze hiaten in de huidige literatuur. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag die centraal staat binnen dit onderzoek:

Wat is het relatieve belang van structurele, contextuele-en leiderschapsfactoren bij het opschalen van nieuwe corporate business initiatieven?

Dit onderzoek draagt op twee manieren bij aan de huidige literatuur. Ten eerste biedt het een diepgaand inzicht in deze laatste fase van het innovatieproces, waarin de nieuwe business initiatieven opgeschaald worden in de markt. Ten tweede wordt onderzocht of de factoren die een positief effect hebben op corporate entrepreneurship ook van toepassing zijn op de opschalingsfase of dat er verschillende factoren van belang zijn per fase in het innovatieproces en wat de beweegredenen hierachter zijn.

1.2 Methodologie in het kort

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zal een meervoudige casestudie uitgevoerd worden binnen FrieslandCampina, een in Nederland gevestigde corporate onderneming die actief is in de zuivelbranche. In 2017 is FrieslandCampina gestart met een corporate acceleratorprogramma genaamd Milkubator, om hiermee disruptieve innovaties te kunnen realiseren¹. In de afgelopen jaren hebben zij diverse nieuwe business initieven gerealiseerd, de een succesvoller dan de ander. Middels deze meervoudige casestudie zullen enkele succesvol opgeschaalde nieuwe business initiatieven vergeleken worden met enkele nieuwe business initiatieven die de opschalingsfase (nog) niet voltooid hebben. De medewerkers die onderdeel zijn (of zijn geweest) van deze specifieke business initiatieven, hebben in dit onderzoek deelgenomen aan semi-gestructureerde interviews. De hoeveelheid data die hiermee is verzameld, is vervolgens middels de Gioia methode (Gioia, Corley & Hamilton, 2012) geanalyseerd en verwerkt in de resultaten en conclusie van dit onderzoek.

1.3 Structuur van het onderzoek

In hoofdstuk 1 is gestart met de aanleiding en introductie van dit onderzoek. De centrale begrippen corporate entrepreneurship en het opschalen van nieuwe business initiatieven zijn hierbij kort toegelicht. Daarnaast is de relevantie van dit onderzoek en op welke wijze dit bijdraagt aan de huidige literatuur beschreven. Ten slotte is de hoofdvraag weergegeven met een korte toelichting middels welke methodologie deze beantwoord zal gaan worden.

In hoofdstuk 2 zal allereerst dieper worden ingegaan op de bestaande literatuur gerelateerd aan corporate entrepreneurship, corporate venturing, het innovatieproces en welke structurele, contextuele- en leiderschapsfactoren daarbij van belang zijn. In hoofdstuk 3 zal de methodologie besproken worden. Hierin worden de onderzoeksopzet, de achtergrond van het bedrijf waarbinnen de casestudie plaatsvindt, de verschillende cases die onderdeel zijn van dit onderzoek, de manier van dataverzameling en bijbehorende wijze van data-analyse verder toegelicht. Hoofdstuk 4 zal een uiteenzetting weergeven van de resultaten van dit onderzoek gebaseerd op de uitkomsten van de data-analyse middels de Gioia methode (Gioia et al., 2012). Middels cross-case analyses zullen de factoren per fase van het innovatieproces vergeleken worden. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 5, zullen de discussie en conclusie aan bod komen, waarbij er eveneens antwoord zal worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Ten slotte zullen enkele limitaties van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek benoemd worden.

¹ <https://www.frieslandcampina.com/nl/innovatie/de-milkubator/>

2. Literatuuronderzoek

2.1 Corporate entrepreneurship

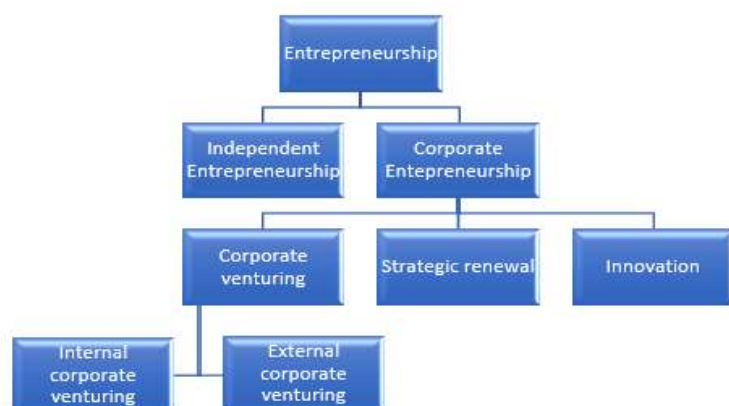
Binnen entrepreneurship kan onderscheid worden gemaakt in independent entrepreneurship en corporate entrepreneurship (Collins & Moore, 1970). Daar waar independent entrepreneurship zich richt op het proces van het creëren van een nieuwe organisatie door een persoon of een groep van personen, onafhankelijk van een bestaande organisatie, richt corporate entrepreneurship zich op dit proces binnen een bestaande organisatie (Sharma & Chrisman, 1999).

Eerdere studies benoemen verschillende definities van het begrip corporate entrepreneurship, waarvan sommige elkaar overlappen of andere termen gebruikt worden om hetzelfde fenomeen te beschrijven. Zo beschrijft Burgelman (1983) corporate entrepreneurship als "het proces waarbij organisaties zich bezighouden met diversificatie door interne ontwikkeling". Hij geeft aan dat het hierbij gaat om activiteiten die geen of weinig verband houden met de huidige competenties die de organisatie bezit en dat dit nieuwe resources vereist. Guth & Ginsberg (1990) hanteren een bredere scope in hun definitie. Volgens hen omvat corporate entrepreneurship twee soorten verschijnselen en bijbehorende processen, namelijk: "(1) het creëren van nieuwe bedrijven binnen bestaande organisaties d.m.v. innovatie of venturing, en (2) de transformatie van organisaties middels strategische vernieuwing". Zahra (1995, 1996) geeft een soortgelijke definitie, namelijk "dat het de som is van de inspanningen van een organisatie op het gebied van innovatie, vernieuwing en venturing".

Steeds meer bedrijven zien het belang in van corporate entrepreneurship, omdat het bijdraagt aan het concurrentievermogen, de (financiële) prestaties en groei van de organisatie (Duane Ireland, Kuratko & Morris, 2006; Van Wyk & Adonisi, 2012). Bedrijven kunnen diverse drijfveren hebben om te starten met corporate entrepreneurship, bijvoorbeeld om strategische vernieuwing te initiëren, kennis te ontwikkelen of het streven naar internationaal succes (Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015). Ongeacht de drijfveer van een organisatie om zich te richten op corporate entrepreneurship, betreft het een belangrijk onderdeel van de strategie die gevoerd wordt, waarbij het creëren van een werkomgeving waarin innovatief gedrag aangemoedigd wordt centraal dient te staan (Duane Ireland et al., 2006).

Uit de verschillende definities komen kernbegrippen als innovatie, venturing en strategische vernieuwing veelvuldig naar voren. In dit onderzoek zullen wij dan ook de samenvattende definitie van Sharma & Chrisman (1999) aanhouden waarbij corporate entrepreneurship beschreven wordt als "het proces waarbij een persoon of een groep van personen, in samenwerking met een bestaande organisatie (1) nieuwe business initiatieven creëert – ook wel corporate venturing genoemd (2) het initiëren van strategische vernieuwing (3) innovatie, binnen die betreffende organisatie. De eerstgenoemde, corporate venturing, richt zich op het creëren van nieuwe business initiatieven binnen de bestaande onderneming. Deze initiatieven kunnen gericht zijn op innovaties voor het betreden van nieuwe markten, de ontwikkeling van nieuwe producten of een combinatie van beide. Ten tweede verwijst strategische vernieuwing naar de activiteiten die resulteren in veranderingen in

de visie of strategie van de organisatie. Zowel corporate venturing als strategische vernieuwing leiden tot veranderingen in de strategie of structuur van de bestaande organisatie, wat eveneens refereert naar innovatie. Het belangrijkste verschil tussen corporate venturing en strategische vernieuwing is dat de eerstgenoemde leidt tot het creëren van nieuwe initiatieven en/of bedrijven binnen de bestaande organisatie en de tweede leidt tot vernieuwing van bestaande activiteiten binnen de corporate omgeving (Sharma & Chrisman, 1999). Figuur 1 laat het raamwerk zien van de componenten van entrepreneurship zoals hiervoor besproken.



Figuur 1; Raamwerk entrepreneurship gebaseerd op Sharma & Chrisman (1999)

2.2 Corporate venturing

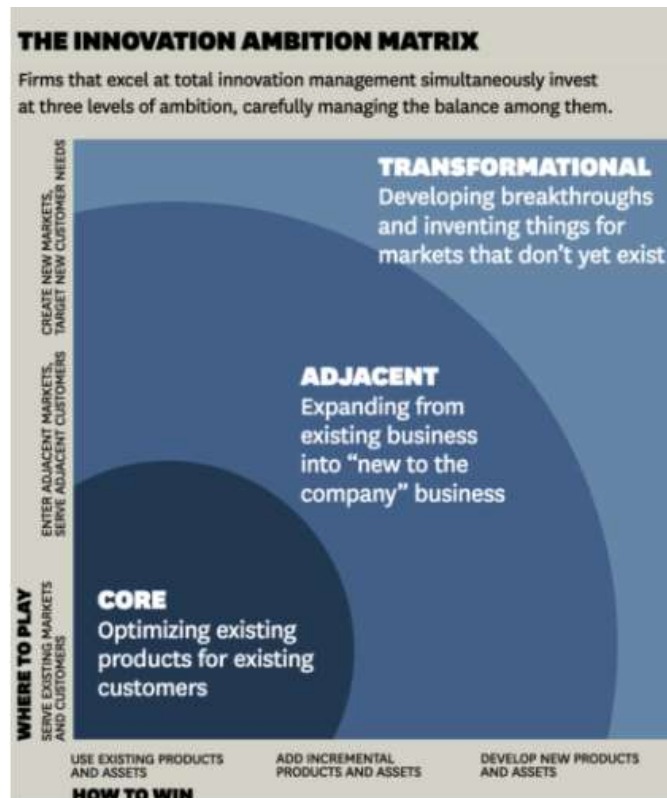
Daar waar externe corporate venturing betrekking heeft op activiteiten die resulteren in het creëren van nieuwe business initiatieven buiten de bestaande organisatie (bijv. joint ventures en spin-offs), richt interne corporate venturing zich op deze activiteiten binnen de bestaande organisatie (Sharma & Chrisman, 1999). Corporate venturing activiteiten hebben binnen veel bedrijven een cyclisch patroon. Perioden van intensievere inzet op corporate venturing worden afgewisseld met een lagere intensiviteit of het zelfs tijdelijk stopzetten en/of beëindigen van dergelijke programma's. Vervolgens is te zien dat enkele jaren later weer nieuwe activiteiten worden opgestart (Birkinshaw et al., 2002; Burgelman & Välikangas, 2005).

Uit eerdere studies blijkt dat interne corporate venture programma's meestal worden beëindigd voordat de investering zichzelf terugverdient. Enkele redenen die hiervoor genoemd worden hebben betrekking op toekomstige positieve vooruitzichten van de kernactiviteiten van het bedrijf, de beschikbaarheid van financiële middelen, strategische factoren en het hanteren van meerdere doelstellingen en gemene business modellen (Burgelman & Välikangas, 2005; Campbell, Birkinshaw, Morrison & van Basten Batenburg, 2003). Onderzoek naar het cyclische patroon van interne corporate venturing activiteiten gaat al enkele decennia terug. Dit suggereert dat bedrijven nog niet hebben geleerd om bepaalde onderzoeksresultaten toe te passen in hun strategische doelstellingen. Hieruit blijkt dat het managen van interne corporate venturing voor veel bedrijven een uitdaging is, omdat het te maken krijgt met de risico's en onzekerheden die horen bij het innovatieproces (Burgelman & Välikangas, 2005). Ongeacht deze resultaten zien we dat veel bedrijven aandacht blijven besteden aan corporate venturing, omdat het een manier is om innovatie te promoten, nieuwe technologieën te ontwikkelen, ondernemende medewerkers te behouden en groei te stimuleren (Campbell et al., 2003).

2.3 Het innovatieproces

De levensvatbaarheid van een bedrijf op de langere termijn hangt af van de mogelijkheid om te innoveren, vooral gezien de huidige marktverwachtingen, globale concurrentiedruk en de continue vraag naar verandering (Nagji & Tuff, 2012). Maar dan rijst de vraag; wat houdt dit innoveren precies in en hoe ziet dit proces eruit? Een innovatie kan gedefinieerd worden als een creatie die waarde oplevert, wat zo klein kan zijn als een nieuwe smaak frisdrank of zo groot als het ontwikkelen van een compleet nieuwe technologie (Nagji & Tuff, 2012). Er kan dus onderscheid gemaakt worden in verschillende niveaus van innovatie. In onderstaande innovatiematrix van Nagji & Tuff (2012) wordt een onderverdeling gemaakt in drie niveaus, namelijk "core", "adjacent" en "transformational".

Binnen de "core" gaat het om het optimaliseren en efficiënter maken van de bestaande producten voor bestaande klanten en/of markten. Aan de andere kant van de matrix staan de tegenovergestelde initiatieven die vallen binnen "transformational". Dit heeft betrekking op het ontwikkelen van volledig nieuwe, disruptieve innovaties voor nieuwe klanten en/of markten. Dit type innovatie vereist andere vaardigheden binnen de organisatie, omdat er een dieper begrip van klanten moet worden verkregen en men een volledig nieuwe markt moet gaan ontwikkelen. Daartussen valt de "adjacent", die eigenschappen bevat van zowel "core" als "transformational". Het gaat hierbij om het uitbreiden van bestaande producten in markten die volledig nieuw zijn voor het bedrijf.



Figuur 2; Innovatiematrix (Nagji & Tuff, 2012)

Bij de uitvoering van deze niveaus van innovatie bestaat het proces uit verschillende fasen die doorlopen worden. In eerder onderzoek gerelateerd aan innovatie en corporate entrepreneurship hebben diverse onderzoekers aandacht besteed aan dit innovatieproces en de bijbehorende fasen (bijv. Raisch & Tushman, 2016; Colarelli O'Connor et al., 2009; Hansen & Birkinshaw, 2007). De benamingen die de onderzoekers aan de verschillende fasen geven wijken wat van elkaar af, maar het innovatieproces bestaat overall uit drie fasen met dezelfde achterliggende gedachte per fase. Wij zullen in deze paragraaf twee innovatieprocessen en bijbehorende fasen uitgebreid toelichten, omdat dit van belang is om in een later stadium gedurende dit onderzoek de factoren te kunnen koppelen aan de verschillende fasen van het innovatieproces. Tijdens dit onderzoek zullen wij uitgaan van het eerste proces zoals beschreven door Colarelli O'Connor et al. (2009), omdat dit proces het meest beknopte en duidelijke overzicht geeft van de verschillende fasen en wat per fase van belang is.

Het eerste proces dat wij zullen toelichten beschrijft drie fasen voor baanbrekende innovatie aangevuld met activiteiten en vaardigheden die per fase van belang zijn. In de eerste fase, **de ontdekkingsfase**, wordt onderzoek gedaan naar het identificeren van nieuwe kansen in de markt. Er wordt hierbij gekeken naar de overeenkomst tussen technologische mogelijkheden en behoeften in de markt middels benchmark, haalbaarheidsonderzoek en het genereren van kansen. Om dit te realiseren benoemen zij verschillende vaardigheden die hierbij van toepassing zijn verdeeld over drie niveaus, namelijk instap, midden en senior. Op instapniveau zijn o.a. wetenschappelijke- en technologische kennis, netwerkontwikkeling en het omgaan met afwijzing van belang. Op senior niveau gaat het meer over strategische factoren, het managen van het portfolio en budgetten en samenwerken met technische leiders buiten de huidige organisatie. Nadat de kansen in de markt zijn geïdentificeerd en gecreëerd kan worden overgegaan naar de tweede fase, **de incubatiefase**. In deze fase wordt geëxperimenteerd met het nieuwe business initiatief. Er wordt gekeken of deze waarde toevoegt bij potentiële klanten en het bedrijf. Er kan tevens gericht een technologische applicatie worden ontwikkeld. In deze fase kan bijvoorbeeld middels een minimal viable product (MVP) bij potentiële klanten getest worden hoe het nieuwe initiatief ontvangen wordt en of klanten de toegevoegde waarde ervan inzien. Enkele vaardigheden die genoemd worden op instapniveau zijn de mogelijkheid tot het creëren van nieuwe initiatieven en het identificeren van resources, op senior niveau is dit o.a. het beoordelen van de economische, markt- en strategische mogelijkheden van het nieuwe initiatief. Na het experimenteren en aanpassen van het nieuwe initiatief kan worden overgegaan tot de laatste fase, **de acceleratiefase**. Het doel van deze fase is om ervoor te zorgen dat het nieuwe initiatief op zichzelf kan staan en verder kan groeien en opschalen in de markt. De infrastructuur en processen dienen hiervoor ingericht te worden. In figuur 3 (bijlage 1) is het volledige raamwerk te vinden zoals vormgegeven door Colarelli O'Connor et al. (2009).

Het tweede proces dat wij zullen toelichten beschrijft in drie fasen het innovatieproces van het initiëren tot het uiteindelijk opschalen van nieuwe initiatieven in de markt, waarbij onderscheid wordt gemaakt in horizontale en verticale relaties. Allereerst zullen wij ingaan op de drie fasen van de horizontale relaties, welke betrekking hebben op de samenwerking tussen de nieuwe exploratieve units en de bestaande exploitatieve units. Tijdens de eerste fase, **de exploratiefase**, hebben de nieuwe units zichzelf onderscheiden van de bestaande units door de *ontwikkeling van specifieke vaardigheden* en het *creëren van lokale identiteiten*. Door een structurele scheiding en het inhuren van externe medewerkers met specifieke vaardigheden worden de grenzen tussen de nieuwe exploratieve units en de bestaande units afgebakend. Tijdens de tweede fase, **de transitiefase**, richt men zich op het feit dat alle exploratieve units er uiteindelijk naar streven om de ontwikkelde capaciteiten op de markt te brengen. In deze fase moeten de nieuwe business initiatieven de "peer graduation" afronden, wat beoordeeld wordt door de bestaande units. De eerste voorwaarde voor deze "peer graduation" is dat er een duidelijke *afbakening is van de territoria* tussen de exploratieve units en de bestaande units. De bestaande business is veelal terughoudend in het steunen van nieuwe business initiatieven, omdat zij vrezen voor kannibalisatie van hun eigen omzet. De tweede voorwaarde voor "peer graduation" is dat de exploratieve units en de bestaande units *strategische overeenkomsten identificeren*. In de laatste fase, **de exploitatiefase**, starten de units met het *delen van resources*. Dit delen van resources begint met het gezamenlijk gebruik van operationele

middelen om zo schaalvoordelen te kunnen realiseren. De toenemende uitwisseling met de peer units helpt om een *collectieve identiteit te ontwikkelen*. Op deze manier wordt steeds meer geaccepteerd dat zij onderdeel zijn van hetzelfde bedrijf met soortgelijke doelstellingen, wat de activiteiten op het gebied van het delen van resources versterkt.

Naast de horizontale relaties zijn er ook verticale relaties, welke betrekking hebben op de samenwerking met de corporate parent. In de eerste fase, **de exploratiefase**, is het belangrijk dat de nieuwe exploratieve units *initiatief nemen* in het genereren van nieuwe ideeën, kansen in de markt beoordelen en bewustwording bij het publiek creëren. Zij gebruiken hierbij vaak succesverhalen van initiatieven om hun units intern te promoten. De units beginnen ook met het *opbouwen van coalities* om steun en resourcestromen vanuit de corporate parent te garanderen. De tweede fase, **de transitiefase**, ziet er hetzelfde uit als binnen de horizontale relaties. Er wordt hierbij gestreefd om de ontwikkelde capaciteiten uiteindelijk op de markt te brengen. Voordat dit mogelijk is, moeten ze het “graduation proces” succesvol afronden. De eerste voorwaarde voor “parent graduation” is dat de nieuwe exploratieve units succesvol zijn in het *opbouwen van een profiel*. De corporate parent is hierbij vooral geïnteresseerd in hoe de nieuwe units bij kunnen dragen aan strategische capaciteiten in aanvulling op de capaciteiten die het bedrijf al bezit. De tweede voorwaarde voor “parent graduation” is dat de nieuwe exploratieve units erin slagen om de *autonomie te waarborgen*. In de laatste fase, **de exploitatiefase**, proberen de units om *strategische resources te bemiddelen*. In bepaalde domeinen (bijvoorbeeld productie en productontwikkeling) zijn deze nieuwe units afhankelijk van het delen van resources met de bestaande units. Met het opzetten van eigen strategische middelen in andere domeinen (bijvoorbeeld customer service, marketing en sales) worden zij minder afhankelijk van de centrale diensten van de groep. Door de controle over strategische middelen te vergroten, wordt de positie van de unit versterkt bij het *onderhandelen over beslissingsbevoegdheid*. In figuur 4 (bijlage 1) is het volledige raamwerk te vinden zoals vormgegeven door Raisch & Tushman (2016).

2.4 Factoren corporate entrepreneurship

Naast het innovatieproces, zoals toegelicht in paragraaf 2.3, zijn ook de factoren die van invloed zijn op het proces een belangrijk onderdeel binnen dit onderzoek. Er is bekend dat diverse factoren van invloed zijn op het al dan niet succesvol doorlopen van dit proces. In eerdere studies, voornamelijk gerelateerd aan corporate venturing, corporate entrepreneurship en new product development/new product development teams, zijn de belangrijkste factoren terug te vinden. Vanuit de literatuur gerelateerd aan ambidexteriteit worden antecedenten onderverdeeld in 3 thema's: structuur, context en leiderschap (Raisch & Birkinshaw, 2008). Ambidexteriteit heeft betrekking op het enerzijds managen en efficiënter maken van de bestaande business en het tegelijkertijd verkennen en initiëren van nieuwe business initiatieven (Tushman & O'Reilly, 1996). Gezien de nauwe relatie tussen ambidexteriteit en corporate entrepreneurship, zullen wij in dit onderzoek de factoren uit de bestaande literatuur eveneens groeperen naar deze 3 thema's, welke in de paragrafen hierna verder zullen worden toegelicht.

2.4.1 Structurele factoren

Structuur heeft betrekking op hoe de organisatie is ingedeeld en georganiseerd. De organisatiestructuur is hierbij een belangrijk onderdeel, maar ook autonomie in het nemen van beslissingen, de rapportagestructuur en beloningssystemen zijn van invloed op hoe de structuur binnen een organisatie is vormgegeven. Een onderwerp wat veelvuldig naar voren komt in eerder onderzoek gerelateerd aan corporate entrepreneurship en/of corporate venturing betreft het scheiden van het nieuwe business initiatief en de bestaande business. Zo wordt voorgesteld dat organisaties aparte units creëren om de nieuwe business initiatieven te faciliteren, om op deze manier de strategische managementproblemen die veelal ontstaan bij diversificatie door interne ontwikkeling te verkleinen (Ansoff & Brandenburg, 1971). Echter zijn er onderzoeken die deze scheiding meer nuanceren en waaruit blijkt dat het scheiden van het nieuwe business initiatief en de bestaande business per fase in het innovatieproces kan verschillen. Zo is het mogelijk dat volledige scheiding nodig is in de eerste fasen van ontwikkeling, maar dat wanneer de venture unit meer gevestigd is met enkele bewezen klanten en een positieve return on investment (ROI), er weer connecties met de bestaande business gelegd kunnen worden. De scheiding met de bestaande business kan betrekking hebben op het aangaan van een eigen financiering (in plaats van het corporate review en/of budget proces), een hoge mate van autonomie in het nemen van beslissingen en beloningen gebaseerd op een bonusstructuur (Birkinshaw et al., 2002). Sykes (1986) sluit zich hierbij aan door te benoemen dat het een negatief effect heeft om in de creatieve beginfase teveel controle uit te oefenen door de corporate, maar dat het eveneens een negatief effect heeft om in de groeifase te weinig controle uit te oefenen. Hiermee suggereert hij dat er een juiste balans moet worden gevonden in de controle die wordt uitgeoefend door de corporate in de verschillende fasen van het proces.

Uit onderzoek blijkt dat venture units met een hoge mate van autonomie significant beter presteren (Birkinshaw & Hill, 2005). Deze autonomie heeft betrekking op het ter beschikking hebben van eigen financiële middelen, autonomie in het nemen van beslissingen ten behoeve van investeringen en in het zelfstandig managen van de venture unit. Dit betekent niet dat er geen verantwoording afgelegd dient te worden aan het senior management binnen de corporate, maar om deze mate van autonomie te kunnen genereren moet de corporate wel vertrouwen hebben in de managementervaring van het venture management team (Birkinshaw & Hill, 2005; Sykes, 1986). Echter is het wel mogelijk dat wanneer de venture unit groeit en de uitgaven en financieringsbehoeften hoger worden, het besluitvormingsproces binnen de corporate uitgebreid wordt omdat het financiële risico groter wordt ten opzichte van de eerste fasen waarin de investeringen relatief laag zijn (Sykes, 1986).

Uit eerder onderzoek blijkt dus dat het scheiden van de nieuwe venture unit en de bestaande business een positief effect heeft op de resultaten, voornamelijk gericht op de eerste fasen in het proces van innovatie. Echter moet de venture unit, al dan niet in een latere fase, wel een samenwerkingsrelatie opbouwen met de bestaande business, om op deze manier een eventuele integratie van de venture unit in de bestaande business effectief te laten verlopen. Dit integratieproces brengt risico's met zich mee, omdat binnen een venture unit de rapportagestructuur

veel vlakker is en besluitvormingsprocessen in een korter tijdsbestek genomen worden dan binnen een corporate (Sykes, 1986). Ook vereisen venture investeringen ondersteuning voor langere termijn en is een corporate er veelal op gericht om op korte termijn resultaat te willen behalen (Birkinshaw & Hill, 2005). Echter het te snel willen integreren van de venture unit activiteiten binnen de bestaande business kan het einde betekenen van het nieuwe business initiatief, omdat de verschillen tussen beiden nog te groot zijn. Door het bouwen van relaties kunnen de risico's in dit proces verkleind worden (Birkinshaw & Hill, 2005). De medewerkers binnen de corporate worden op deze manier bekend met de werkzaamheden binnen de venture unit en wat zij nodig hebben om een en ander te kunnen realiseren, waardoor zij bereidwilliger zijn om bij te dragen aan de implementatie van beslissingen genomen door de venture unit (Makarevich, 2017).

Een ander veelbesproken onderdeel betreft de prestatiebeloning van de venture unit managers en de medewerkers werkzaam binnen de venture unit (bijv. Kanter, 1985; Birkinshaw & Hill, 2005; Kuratko et al., 1990). In eerder onderzoek is gekeken of beloningssystemen effectief zijn en aan welke voorwaarden dit moet voldoen. Hierbij kan gedacht worden aan het stellen van doelen, het verstrekken van beloningen op basis van behaalde (financiële) resultaten en individuele verantwoordelijkheid. De resultaten uit deze onderzoeken zijn wisselend. Kanter (1985) benoemt in haar onderzoek dat de ondernemende omgeving ervoor zorgt dat bedrijven de groei koppelen aan de financiële resultaten middels aandelen of feitelijk eigendom door medewerkers. Echter uit onderzoek van Birkinshaw & Hill (2005) komt geen relatie naar voren tussen aandelenverstrekking of financiële beloningen en de uiteindelijke venture unit resultaten. De verklaring die zij hiervoor geven is dat venture units zich niet enkel op financiële resultaten richten, maar op een combinatie van financiële en strategische doelen voor de corporate waar zij onderdeel van zijn.

Voor de beoordeling van de (financiële) resultaten is het van belang om te kijken naar het portfolio van venture units en het managen hiervan. Er dient hierbij gekeken te worden naar het overall succes van het programma en niet naar het percentage mislukkingen (Sykes, 1986). Eén of enkele grote winnaar(s) kunnen de gemaakte investeringen van de venture units die beëindigd zijn of onder de maat presteren goedmaken. Dit wordt ook wel het managen van de kritieke massa van het portfolio genoemd (Birkinshaw et al., 2002). Uit onderzoek komt naar voren dat de meeste intern gefocuste ventures beneden kritieke massa liggen, waardoor de kans aanwezig is dat corporates hierdoor een groter risico lopen op hun investeringen (Birkinshaw et al., 2002).

2.4.2 Contextuele factoren

Onder context verstaan we de omgeving waarin iets gebeurt, wat zowel betrekking kan hebben op de interne omgeving alsook de externe omgeving van de organisatie. Omgevingsinvloeden kunnen hierbij "triggers" zijn voor corporate entrepreneurship (Duane Ireland et al., 2006). Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan nieuwe technologische ontwikkelingen, veranderingen in de industrie, bewegingen door concurrenten of bedreigingen door regelgeving. Door het analyseren van de omgeving en het identificeren van trends kunnen deze "triggers" tijdig herkend worden. De veranderingen die hieruit voortkomen kunnen dus zowel ontstaan vanuit kansen alsook vanuit bedreigingen (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Door dit in kaart te brengen zijn organisaties beter

in staat om de noodzaak en waarde van corporate entrepreneurship in te zien en bijbehorende strategie te kunnen bepalen. Het bepalen van deze strategie is een belangrijk onderdeel in het proces, omdat anders aanzienlijke resources verspilt kunnen worden aan initiatieven die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie of die weinig kans op succes hebben voor de langere termijn. Bij het ontstaan of ontwikkelen van een nieuw business initiatief zal een organisatie dus moeten kijken of er een strategische fit is met de bestaande business (Duane Ireland et al., 2006; Birkinshaw et al., 2002). Daarnaast blijkt ook uit eerder onderzoek dat hoe groter het verschil is tussen de producttechnologie en het klantsegment van de venture unit en de bestaande business, hoe groter het risico is op mislukking. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat door deze grote verschillen de ondersteuning, beschikbare resources en ervaring vanuit de corporate richting de venture unit kleiner is, omdat er een gebrek aan kennis is op dit nieuwe gebied (Sykes, 1986). Een oplossing hiervoor kan zijn door als venture unit nauwe banden of samenwerkingsrelaties aan te gaan met andere venture units binnen de venture gemeenschap. Op basis hiervan kunnen kennis en vaardigheden gedeeld worden, maar het biedt ook mogelijkheden voor andere bedrijven om in de venture unit te investeren (Birkinshaw & Hill, 2005).

Het ter beschikking hebben van de juiste resources is een belangrijk onderdeel in het voornemen om met het nieuwe business initiatief concurrentievoordeel te creëren. Deze resources kunnen grofweg in drie categorieën worden ingedeeld, namelijk fysieke resources (bijv. fabrieken, apparatuur, technologie en toegang tot grondstoffen), menselijke resources (bijv. menselijk kapitaal, training, ervaring en technisch personeel) en ten slotte het organisatorisch plannen en coördineren van dit fysieke en menselijke kapitaal op een zo efficiënt mogelijke manier (Kandemir, Calantone & Garcia, 2006). Uit diverse onderzoeken komt de samenstelling van het team als belangrijke factor naar voren bij het creëren en vormgeven van nieuwe business initiatieven (bijv. Birkinshaw & Hill, 2005; Holland et al., 2000; Cooper, 2019; Lester, 1998). Hoe veelbelovend een nieuw business initiatief ook lijkt, met een ineffectief team zal dit zelden een kans van slagen hebben (Lester, 1998). Maar wat maakt een team dan zo onderscheidend? Allereerst komt hierbij het werken met cross-functionele teams naar voren. Holland et al. (2000) beschrijven cross-functionele teams als "een groep mensen met verschillende vaardigheden, met daarin een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid om het gemeenschappelijke organisatiedoel op een zo effectief mogelijke manier te realiseren". Aan de ene kant zijn deze verschillende vaardigheden of achtergronden binnen een team positief, omdat het zorgt voor een bredere kennis en expertise binnen het team. Echter kunnen aan de andere kant deze verschillen ook leiden tot conflicten, omdat teamleden te verschillend zijn in hun manier van denken en daarin geen overeenstemming kunnen bereiken. Het is dan ook belangrijk om, wanneer het venture team gevormd is, een paar dagen met het team op een neutrale locatie buiten kantoor door te brengen (Lester, 1998). Tijdens deze dagen kan het team elkaar beter leren kennen, maar er kunnen tevens afspraken gemaakt worden over de rollen en verantwoordelijkheden, welke verwachtingen de teamleden hebben, het opstellen van een plan en het identificeren welke vaardigheden er zijn binnen het team, welke nog ontwikkeld dienen te worden of eventueel extern gezocht moeten worden. Ook de invloed van de venture manager is hierbij van cruciaal belang, om dit alles in goede banen te leiden en verwachtingen te verduidelijken. Om voorgaande mogelijk te maken is een positief klimaat voor innovatie binnen de organisatie eveneens een belangrijke factor

voor het succes van nieuwe business initiatieven. Dit positieve klimaat kan meerdere zaken omvatten, waaronder een gepassioneerde ondersteuning vanuit senior management, stimuleren van ondernemend gedrag van medewerkers, senior management dat niet bang is om te investeren in meer risicovolle projecten, het waarderen van teaminspanningen in plaats van enkel individuele inspanningen, het creëren van tijd voor creatieve mensen om aan projecten te werken en nieuwe product successen die gewaardeerd worden en mislukkingen niet worden afgestraft (Cooper, 2019). Voor het senior management en de venture managers is hier een belangrijke rol weggelegd om deze innovatieve cultuur te creëren en verder vorm te geven (Hampden-Turner, 1990).

2.4.3 Leiderschapsfactoren

Leiderschap, een onderwerp waar al veelvuldig onderzoek naar gedaan is de afgelopen decennia in diverse onderzoeksrichtingen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de invloed, samenwerking en spanningen tussen de verschillende managementlagen (Glaser, Fourné & Elfring, 2015; Simsek, Jansen, Minichilli & Escriba-Esteve, 2015) en het onderscheid dat gemaakt wordt tussen verschillende vormen van (individueel) leiderschap, waarbij het onderscheid in transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap een veelgenoemde is (Burns, 1978). Daar waar transactioneel leiderschap betrekking heeft op het bevredigen van transacties van leiders en het geven van extrinsieke motivatie aan ondergeschikten, is transformationeel leiderschap gericht op het identificeren en inspireren van volgers met als doel om gemeenschappelijke organisatorische doelen te behalen (Burns, 1978). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat diverse leiderschapsfactoren een grote invloed hebben op het succesvol doorlopen van het innovatieproces van corporate entrepreneurship en/of corporate venturing. Het ontstaan van nieuwe business initiatieven binnen venture units zijn per definitie buitenbeentjes, omdat de focus veelal ligt op activiteiten gerelateerd aan de bestaande business. Wanneer er dan ook problemen ontstaan binnen de venture unit of wanneer er sprake is van economisch minder florerende tijden, kan al snel besloten worden om deze activiteiten stop te zetten en de volledige focus weer op de bestaande business te leggen (Birkinshaw et al., 2002). Echter om succesvol te zijn op de langere termijn en de kans op overleving te vergroten, is het van belang om als organisatie zijnde je zowel te richten op bestaande activiteiten alsook het ontwikkelen van nieuwe business initiatieven (Levinthal & March, 1993). Om ervoor te zorgen dat deze nieuwe business initiatieven ook in mindere tijden doorgang blijven vinden, is toegewijde ondersteuning vanuit de hoogste niveaus van de organisatie (CEO/President) van belang (Birkinshaw et al., 2002; Birkinshaw & Hill, 2005; Cooper, 2019). Het gaat hierbij meer om een rol op de achtergrond, gericht op het ontwikkelen van een visie en strategie voor productinnovatie, het faciliteren van resources, het beoordelen van projecten en het optreden als sponsor of mentor voor de projectteams (Cooper, 2011; Edgett, 2011). De betrokkenheid van een sterke corporate sponsor is dan ook één van de belangrijke factoren die genoemd wordt om nieuwe business initiatieven in goede banen te leiden (Kandemir et al., 2006). Het is ook mogelijk dat de corporate sponsor zich op één niveau lager in de organisatie bevindt dan het hoogste niveau, maar deze sponsor dient dan wel voldoende beslissingsbevoegdheid te krijgen om beslissingen te nemen, toegang te krijgen tot resources en het zoveel mogelijk proberen te vermijden van bureaucratische druk en procedures (Makarevich, 2017).

Echter is enkel ondersteuning vanuit de hoogste niveaus van de organisatie niet voldoende, maar dient er een brede leidinggevende betrokkenheid te zijn bij het ontstaan van nieuwe business initiatieven (Makarevich, 2017). Deze bredere leidinggevende betrokkenheid zorgt ervoor dat de toegang tot resources binnen de corporate gemakkelijker wordt en dat meer algemeen bekend wordt wat de venture units doen, wat kan zorgen voor een effectievere integratie van de venture units in de bestaande business. Hij benoemt tevens het op termijn roteren van leidinggevendens betrokken bij een venture unit, om op deze manier de ervaring die zij hebben opgedaan met de venture unit verder te cascaderen door de corporate organisatie. Het doel hiervan is het creëren van een meer innovatieve cultuur, zichtbaarheid van de venture units en het vergroten van samenwerkingsmogelijkheden tussen venture units en de corporate organisatie (Makarevich, 2017).

Een andere factor die genoemd wordt is de ervaring en keuze van het management. Dit heeft voornamelijk betrekking op de selectie van de venture manager (Sykes, 1986). Deze vervult een belangrijke rol met betrekking tot het nemen van beslissingen aangaande de venture unit, verantwoordelijkheid voor de verdeling binnen de venture unit, het lobbyen voor resources en het beschermen van het team voor inmenging en bureaucratische druk vanuit de corporate (Brown & Eisenhardt, 1995). De venture manager dient de capaciteiten te bevatten om een visie te creëren voor het nieuwe business initiatief en hiermee het team te inspireren om de uiteindelijke gemeenschappelijke organisatiedoelen te bereiken (Brown & Eisenhardt, 1995; Clark & Wheelwright, 1992; Parker, 1994). Dit komt overeen met de transformationele vorm van leiderschap (Burns, 1978). Hierbij is het van belang om als venture manager de doelstellingen zo gericht en beperkt mogelijk te houden, zodat er een duidelijke focus is welke doelstellingen bereikt dienen te worden. Dit om te voorkomen dat er meerdere tegenstrijdige doelstellingen ontstaan die de uiteindelijke beslissingen bemoeilijken en ervoor zorgen de venture unit “stuck in the middle” raakt (Birkinshaw et al., 2002). Sykes (1986) concludeert in zijn onderzoek dat de eerdere ervaring van de venture manager in de betreffende markt en de overall leidinggevende ervaring die opgedaan is, eveneens belangrijke factoren zijn voor het succes van de venture unit. Aan de andere kant geeft hij ook aan dat organisaties vaak starten met een minder ervaren team, maar dat zodra de venture unit gaat groeien en in de fase van productontwikkeling, productie en eerste verkoop komt, er vervolgens meer ervaren medewerkers aan de venture unit worden toegevoegd en/of worden gewisseld met medewerkers die op dat moment onderdeel zijn.

2.5 Conclusie factoren corporate entrepreneurship

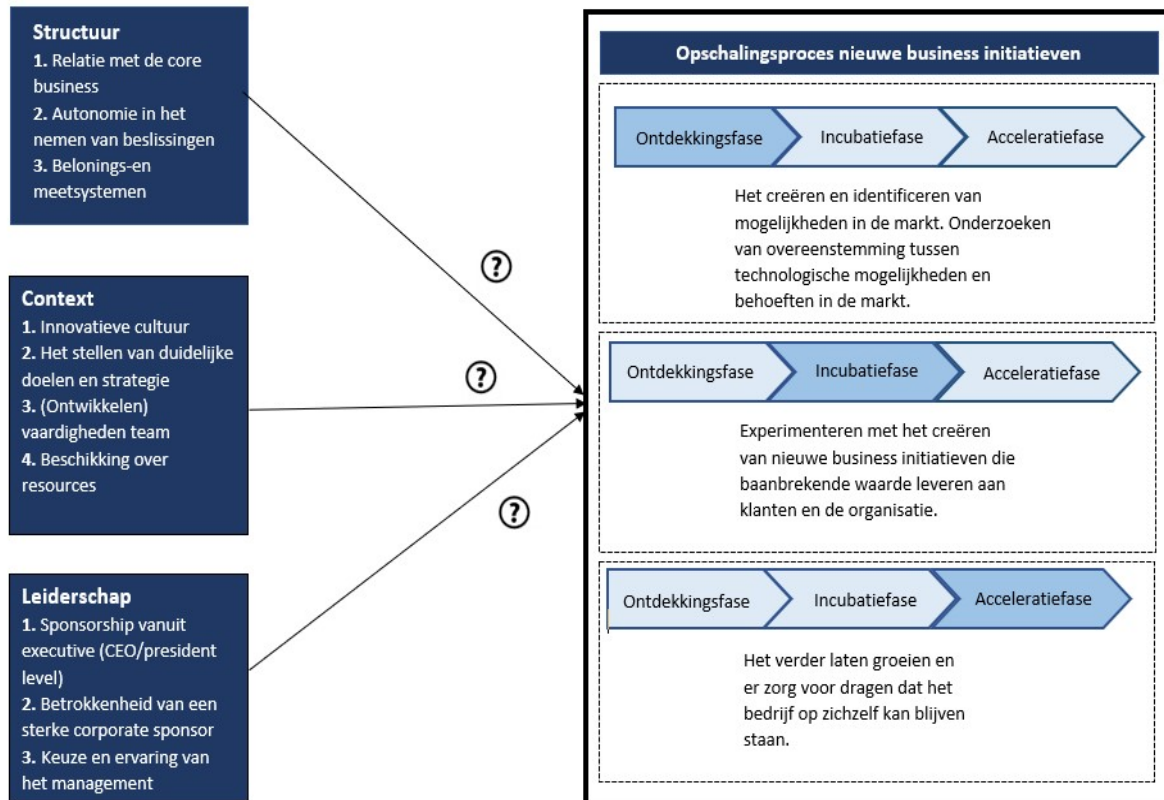
In de voorgaande paragraaf zijn een aantal factoren vanuit de literatuur gerelateerd aan corporate entrepreneurship, corporate venturing en new product development/new product development teams benoemd die van invloed zijn op het succesvol doorlopen van de verschillende fasen van het innovatieproces. Om een duidelijk overzicht te geven van de factoren, is in tabel 1 een samenvatting weergegeven van deze factoren verdeeld over de drie gehanteerde thema's: structuur, context en leiderschap.

Structurele factoren	Contextuele factoren	Leiderschapsfactoren
Relatie met de core business	Het stellen van duidelijke doelen en strategie	Sponsorship vanuit executive (CEO/president) level
Autonomie in het nemen van beslissingen	Netwerk binnen de venture gemeenschap	Selectie venture managers
Prestatiebeloning	Link met bredere strategische agenda corporate	Voldoende beslissingsbevoegdheid corporate sponsor
Financiering & milestone planning	Innovatieve cultuur	Betrokkenheid van een sterke corporate sponsor
Rapportagestructuur	Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden binnen het team	Keuze en ervaring van het management
Managen kritieke massa portfolio	(Ontwikkelen) vaardigheden team	Brede leidinggevende betrokkenheid
	Inzetten van cross-functionele teams	
	Het ter beschikking hebben van resources	
	Krijgen van voldoende tijd en (financiële) commitment	

Tabel 1; Overzicht factoren corporate entrepreneurship onderverdeeld in drie thema's

2.6 Conceptueel model

In het literatuuronderzoek is de achtergrond en relevantie van corporate entrepreneurship beschreven, daaraan gelinkt (internal) corporate venturing, vervolgens is het innovatieproces van nieuwe business initiatieven toegelicht en hebben we de factoren die invloed hebben op corporate entrepreneurship beschreven. Vanuit de literatuur blijkt dat veel bedrijven moeilijkheden ervaren om nieuwe business initiatieven succesvol op te schalen tot een volwaardig bedrijf. Ook hebben we gezien dat diverse factoren van invloed zijn op dit proces. Echter blijkt nog niet uit de huidige literatuur welke factoren in de verschillende fasen van het opschalingsproces onderscheidend zijn en of er in de opschalingsfase andere factoren van belang zijn. In onderstaand conceptueel model is de schematische weergave te zien van de resultaten vanuit de theorie en de link naar het onderzoek dat zal worden uitgevoerd.



2.7 Definiëren succes

Er is in dit onderzoek enkele malen benoemd dat bepaalde factoren bijdragen aan het succesvol opschalen van nieuwe business initiatieven. Het is daarbij van belang te definiëren wat dit succes precies omvat. In eerder onderzoek gerelateerd aan dit onderwerp wordt eveneens vaak de term succes genoemd, maar wordt er zelden een omschrijving gegeven wanneer een nieuw business initiatief als succesvol wordt aangemerkt. Dit succes kan bijvoorbeeld betrekking hebben op strategisch gebied, financiële performance, teamprestaties of een combinatie voor voorgaande. Stopford & Baden-Fuller (1994) bevestigen in hun onderzoek eveneens dat de definities van succes en mislukking bij corporate entrepreneurship in de huidige literatuur niet goed behandeld wordt. Een mogelijkheid om succes of mislukking te definiëren is door te kijken naar "Go/Kill" beslissingen die gemaakt worden binnen de organisatie. Met andere woorden: of een nieuw business initiatief doorgang zal blijven vinden of voortijdig wordt stopgezet. Cooper, Edgett & Kleinschmidt (2002a, 2006) geven aan dat zichtbare "Go/Kill" criteria moet worden vastgelegd binnen organisaties, om op deze manier de effectiviteit van beslissingen te verbeteren en niet-rendabele initiatieven tijdig te beëindigen. Een andere mogelijkheid is om te kijken naar de overall resultaten van het portfolio van nieuwe business initiatieven, ook wel kritieke massa genoemd, waarbij enkele grote winnaars de resultaten van de onderpresteerders of stopgezette initiatieven goedmaken (Birkinshaw et al., 2002). Ten slotte is het mogelijk om succes of mislukking te definiëren aan de hand van de gestelde doelstellingen door de organisatie en vervolgens te evalueren welke doelstellingen behaald zijn en welke niet (Birkinshaw & Hill, 2005). In dit onderzoek zal de laatste optie gehanteerd worden om succes of mislukking te definiëren, waarbij milestone sessies als leidraad aangehouden zullen worden.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is het identificeren van het relatieve belang van factoren in het innovatieproces, gericht op het succesvol opschalen van nieuwe corporate business initiatieven. Verschillende soorten factoren spelen een belangrijke rol in dit proces en deze kunnen per fase verschillend zijn. In dit onderzoek zal gekeken worden welke factoren per fase in het innovatieproces van belang zijn. De focus ligt hierbij voornamelijk op de laatste fase (de acceleratiefase), omdat bedrijven veelal in deze fase moeilijkheden ervaren om nieuwe initiatieven op te schalen tot een volwaardig bedrijf (Raisch & Tushman, 2016; Campbell & Park, 2005). Echter om het onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende fasen en of in deze laatste fase andere factoren van belang zijn, zal het gehele innovatieproces onderdeel zijn van dit onderzoek. Om dit onderscheid in beeld te krijgen zal een kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd, om op deze manier te onderzoeken welke keuzes er zijn gemaakt, waarom deze keuzes zijn gemaakt en welk effect dit heeft gehad op de verschillende fasen in het innovatieproces. Daarnaast is het streven van dit onderzoek om door beantwoording van de onderzoeksvraag bij te dragen aan het vormen van theorie, waarbij het enerzijds gaat om het verschaffen van inzichten op academisch gebied gerelateerd aan corporate entrepreneurship en anderzijds op praktisch gebied voor corporates om hen handvaten te bieden voor het succesvol opschalen van nieuwe business initiatieven.

In dit onderzoek zullen middels een meervoudige casestudie enkele succesvol opgeschaalde nieuwe corporate business initiatieven vergeleken worden met enkele (nog) niet succesvol opgeschaalde initiatieven. Casestudies worden gezien als objectief en een manier om rijke kwalitatieve data te vergaren. Het voordeel van het uitvoeren van een meervoudige casestudie ten opzichte van een enkelvoudige casestudie is dat de betrouwbaarheid van de data hoger is, omdat er onderzoek wordt uitgevoerd binnen meerdere cases in plaats van slechts binnen één case (Eisenhardt & Graebner, 2007). Hieruit kan vervolgens naar voren komen of de factoren slechts in één geval van toepassing zijn of dat er replicatie is in verschillende cases, omdat elke casestudie afzonderlijk geanalyseerd wordt (Eisenhardt, 1991). De meervoudige casestudie is in dit geval effectief, omdat deze het mogelijk maakt verschillende cases te vergelijken en hierbij te identificeren welke factoren een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het wel of niet succesvol doorlopen van het innovatieproces.

3.2 Organisatie- en case selectie

De meervoudige casestudie zal worden uitgevoerd binnen FrieslandCampina, een internationale zuivelonderneming met het hoofdkantoor gevestigd in Nederland. FrieslandCampina is in 2008 tot stand gekomen na een fusie tussen zuivelcoöperaties Friesland Foods en Campina. De organisatie heeft vestigingen in 38 landen, de producten zijn verkrijgbaar in meer dan 100 landen en er werken ca. 24.000 medewerkers wereldwijd. FrieslandCampina is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., met 17.000 leden-melkveehouders in Nederland, België en Duitsland en

behoort hiermee tot de grootste zuivelcoöperaties ter wereld². Er is gekozen voor FrieslandCampina in dit onderzoek, omdat de zuivelindustrie de afgelopen jaren steeds meer onder druk is komen te staan door onder andere ingestelde milieunormen vanuit de overheid, controle op de groei van melkproductie, introductie van zuivelvervangers door concurrenten en meer druk op marges. Hierdoor moeten zij zich continu blijven ontwikkelen en opzoek gaan naar mogelijkheden om zowel de bestaande organisatie te verbeteren alsook het introduceren van nieuwe initiatieven in de markt, om op deze manier de concurrentie voor te blijven (Floyd & Lane, 2000). FrieslandCampina valt onder de noemer corporate, een grote traditionele organisatie. Er is bekend dat een groot gedeelte van dit type ondernemingen leidt aan organisatorische obesitas. Ze zijn traag in besluitvorming, veelal intern gericht en druk met afslanken middels Lean en Agile (de Bree, 2018). Het feit dat het voor corporates veelal lastiger is om te denken en handelen als een start-up maakt FrieslandCampina een interessante onderneming voor onderzoek naar het ontstaan en opschalen van nieuwe corporate business initiatieven.

FrieslandCampina heeft een eigen Research & Development (R&D) Center, maar wilde naast meerjarige R&D projecten ook investeren in innovaties met kortere doorlooptijden. In 2017 zijn zij daarom gestart met Milkubator, een corporate accelerator programma met als doel om uitdagingen in de competitieve markt aan te gaan middels disruptieve innovaties³. De Milkubator teams werken volgens het lean start-up principe, design thinking en agile/scrum methodologieën, waarbij het gaat om het vinden van oplossingen voor problemen waar consumenten tegenaan lopen. Er wordt gewerkt met het zo snel mogelijk ontwikkelen van een minimal viable product (MVP) om deze vervolgens te valideren bij de consument. In de afgelopen jaren zijn circa 10 start-ups vanuit de Milkubator ontstaan, verdeeld over Wave 1 (gestart in 2017) en Wave 2 (gestart in 2018). Voor deze meervoudige casestudie is een selectie gemaakt van enkele succesvol opgeschaalde en (nog) niet succesvol opgeschaalde start-ups voortgekomen uit de Milkubator. In de subparagrafen hieronder zal per case kort de achtergrond worden toegelicht.

3.2.1 Firma Kaas (Wave 1)

Firma Kaas is in 2017 gestart als zelfsturend start-up team onder leiding van drie medewerkers vanuit FrieslandCampina. Het idee is ontstaan door eens nader te kijken naar de waardeketen van kaas. FrieslandCampina produceert veel kaas, maar de marges op kaas zijn relatief laag. Firma Kaas speelt daarop in door verse boerenkaas elke week of elke twee weken middels abonnementsvorm bij de consument thuis te bezorgen. De kaas wordt gemaakt door echte boeren en komt niet uit een fabriek. Op de website van Firma Kaas kunnen consumenten meer achtergrondinformatie vinden van de aangesloten boeren en welke soorten kaas zij aanbieden⁴. Firma Kaas haalt wekelijks de kaas op bij de boeren waarmee zij samenwerken. Een plat stuk kaas wordt vervolgens afgesneden, vacuüm verpakt en per post verstuurd naar de consument. Firma Kaas is een start-up die zich momenteel in de verdere opschalingsfase bevindt.

² <https://www.frieslandcampina.com/nl/over-frieslandcampina/onze-organisatie/>

³ <https://www.frieslandcampina.com/nl/innovatie/de-milkubator/>

⁴ <https://defirmakaas.nl/>

3.2.2 Melt Ice Cream (Wave 1)

Melt Ice Cream is in 2017 gestart als zelfsturend start-up team onder leiding van twee medewerkers vanuit FrieslandCampina en één externe medewerker. Destijds was frozen yoghurt een opkomend product en het idee was om te kijken of ze daar in de markt iets mee konden doen. Al vrij snel kwamen ze tot de conclusie dat dit niet het idee was waarmee ze door moesten, maar kwamen wel uit op Melt Ice Cream. IJs, inmiddels verkrijgbaar in 6 verschillende smaken, laag in calorieën en rijk aan proteïne⁵. Men is begonnen het ijs te verkopen via een eigen webshop, maar inmiddels is het ook verkrijgbaar bij o.a. Jumbo en Deliveroo. Er is vanuit strategisch oogpunt besloten dat Melt Ice Cream geen onderdeel zal blijven van FrieslandCampina en is sinds 2020 dan ook onderdeel van een zelfstandige ijsfabriek in Friesland. FrieslandCampina ontvangt nog wel licenties voor het merk. Melt Ice Cream is een start-up die succesvol is en al een groeifase heeft doorgeemaakt. Het doel is dat zij de komende jaren, zowel in Nederland als in Europa, verder zullen gaan opschalen.

3.2.3 Biotis -voorheen SleepWell (Wave 1)

Biotis is in 2017 gestart als zelfsturend start-up team onder leiding van vier medewerkers vanuit FrieslandCampina. Uit consumentenonderzoek kwam naar voren dat veel mensen problemen ervaren met slapen. Dit heeft zowel betrekking op inslapen, doorslapen en uitgerust wakker worden. Er zijn wel oplossingen voor, maar dit zijn veelal niet de gewenste oplossingen. Vanuit dit consumentenprobleem is het team gaan kijken wat voor oplossing zij hiervoor konden bieden. Hieruit is Biotis SleepWell ontwikkeld, oorspronkelijk bedacht als een soort Yakult flesje gebaseerd op een samenstelling van prebiotica en proteïne. Dit is vervolgens doorontwikkeld in poedervorm en inmiddels wordt dit poeder Business-to-Business (B2B) verkocht en door de betreffende partijen verder verwerkt in allerlei soorten producten. Dit initiatief sluit goed aan bij het business model van business group Ingredients binnen FrieslandCampina, waar Biotis sinds 2020 dan ook onderdeel van is. Biotis is een succesvolle start-up die zich momenteel in de verdere opschalingsfase bevindt. Zij hebben inmiddels afzetmarkten in de Verenigde Staten, Australië, Nieuw-Zeeland en EMEA en zullen de komende jaren nog verder doorgroeien.

3.2.4 Milqmor (Wave 1)

Milqmor is in 2017 gestart als zelfsturend start-up team onder leiding van drie medewerkers vanuit FrieslandCampina. Het idee is ontstaan doordat kaasthee in Azië erg populair is. Op basis van dit idee zijn zij problemen gaan identificeren die niet lokaal met de gebruikelijke tools konden worden opgelost. In acht maanden tijd ontwikkelden zij een product, een machine en een slimme verpakking, waarvan de technologie beschermd is door FrieslandCampina. Milqmor is de eerste en enige professionele B2B-oplossing in Azië die speciaal ontworpen is voor de productie van melkcapsules. Deze innovatie transformeert de tijdrovende raak van het bereiden en serveren van melkcapsules in een snel, hygiënisch en gebruiksvriendelijk proces⁶. Milqmor is een succesvolle start-up die actief is op de Chinese markt. Zij bevinden zich momenteel tussen de start-up fase en opschalingsfase in en zijn bezig met het optimaliseren van het verkoopmodel.

⁵ <https://melticecream.com/>

⁶ <https://www.milqmor.com/>

3.2.5 U GO (Wave 2)

U GO is in 2018 gestart als zelfsturend start-up team onder leiding van drie medewerkers vanuit FrieslandCampina. Zij hadden het idee om een gezond product te ontwikkelen dat energie geeft aan jongeren. Het drietal ontwikkelde een shotje met vitamines, ijzer, proteïne en echt vruchtensap voor de smaak. Geen suikers of andere toevoegingen⁷. In november 2018 was het product gereed en werd gestart met de verkoop via een eigen webshop. Later is men gestopt met de verkoop via de webshop en zijn ze verder gegaan met de verkoop bij 'on the go' locaties, zoals benzinestations, hogescholen, universiteiten en 'to go'-winkels. Eind 2019 is U GO opgenomen onder FrieslandCampina Nederland en onderdeel geworden van het merk Vifit. De eerste omzet was behaald en men was bezig om verder te groeien in de markt, toen de coronacrisis zich aandiende. Na het eerste kwartaal in 2020 is dan ook besloten om U GO tijdelijk stop te zetten. Er wordt momenteel gewerkt aan een aanpassing van het product en de receptuur. De verwachting is dat het product in 2022 of 2023 weer op de markt gaat komen.

3.2.6 SnekSnek (Wave 2)

SnekSnek is in 2018 gestart als zelfsturend start-up team onder leiding van drie medewerkers vanuit FrieslandCampina. Het idee was om een gezonde snack te ontwikkelen voor kinderen in een meeneemverpakking, zodat deze onderweg of op school genuttigd kan worden. Dit betreft een volledig nieuwe technologie voor FrieslandCampina, waarbij de receptuur bestaande uit deeg en yoghurt in een soort grote magnetron geproduceerd wordt die onder vacuüm staat. Door de combinatie van de receptuur en de techniek ontstaat er een soort opblaaseffect, waardoor er lucht in de balletjes gecreëerd wordt die leiden tot een knapperige snack. Echter is deze start-up eind 2019 stopgezet, omdat de investeringen in een nieuwe machine te groot waren en besloten is dat dit concept niet meer in de huidige strategie van FrieslandCampina past. Het was ook niet mogelijk dit concept via een outsourcing partij voort te zetten, omdat deze specifieke techniek in Azië en Europa verder nog niet gebruikt wordt.

3.2.7 Smooth Belly (Wave 2)

Smooth Belly is in 2018 gestart als zelfsturend start-up team onder leiding van drie medewerkers vanuit FrieslandCampina. Het idee omvat een yoghurt met vezels, met daarbij als belangrijke toevoeging GOS. GOS is een ingrediënt dat binnen FrieslandCampina geproduceerd wordt vanuit melk en onder andere wordt toegevoegd in babyvoeding. GOS biedt verschillende gezondheidsvoordelen en valt onder de noemer prebiotica. Het plan was dat Smooth Belly opgenomen zou worden onder FrieslandCampina Nederland en onder het merk Optimel (Optimel Vezel) verkocht zou gaan worden. Dit was bijna rond, totdat FrieslandCampina op het laatste moment besloten heeft het product toch niet te lanceren vanuit strategisch en politiek oogpunt. Jumbo wilde het product echter graag afnemen en daarom wordt het nu private label geproduceerd voor Jumbo, echter zonder het ingrediënt GOS. Het product is in juni 2021 gelanceerd in twee smaken (bosbes en mango) onder Jumbo eigen merk.

⁷ <https://www.go-ugo.com>

3.3 Aansluiting cases met onderzoeksdoelstelling

Bovengenoemde cases sluiten goed aan bij de onderzoeksdoelstelling, omdat het nieuwe business initiatieven betreffen binnen een corporate context. De initiatieven komen voort uit het corporate accelerator programma en de cases kunnen gezien worden als zelfsturende start-ups. Zij starten op een aparte locatie in Amsterdam, losstaand van het hoofdkantoor van FrieslandCampina. Doel hiervan is om meer eigen te worden in de start-up manier van werken. Er is wel contact met FrieslandCampina in de vorm van periodieke sponsor overleggen, maar ook wanneer de start-ups bijvoorbeeld hulp nodig hebben met betrekking tot productontwikkeling of juridische zaken kunnen zij een beroep doen op de resources van FrieslandCampina. De cases geven toegang tot de medewerkers die onderdeel zijn of zijn geweest van deze nieuwe business initiatieven en kunnen informatie verschaffen om de onderzoeksvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Enig punt van aandacht is dat een deel van de medewerkers die onderdeel zijn geweest van deze nieuwe initiatieven inmiddels buiten FrieslandCampina werkzaam zijn. Echter zal op basis van de medewerkers die nog wel aanwezig zijn voldoende data kunnen worden verzameld, aangevuld met documentatie vanuit het proces. Ten slotte zijn er succesvolle en minder succesvolle cases beschikbaar, wat de vergelijking tussen de cases een extra dimensie geeft in het onderzoek gericht op het kunnen identificeren van factoren in de verschillende fasen van het proces.

3.4 Dataverzameling

De data zal hoofdzakelijk verzameld worden middels semi-gestructureerde interviews met teamleiders business development en business development managers die onderdeel zijn geweest van de zelfsturende start-up teams die voortgekomen zijn uit de Milkubator van FrieslandCampina. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt in succesvol opgeschaalde start-ups en (nog) niet succesvol opgeschaalde start-ups. In totaal zullen 7 start-ups vergeleken worden, waarvan er 1 succesvol is opgeschaald, 3 zich in de opschalingsfase bevinden, 2 zijn stopgezet en 1 via een private label constructie is voortgezet. De start-up teams bestaan veelal uit drie mensen, echter is een deel van de medewerkers inmiddels werkzaam buiten FrieslandCampina. Het totaal aantal interviews zal uitkomen op 10 stuks. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews, omdat het de onderzoeker enerzijds de ruimte geeft om vooropgestelde, wat algemenere vragen te stellen, maar aan de andere kant ook de mogelijkheid biedt om dieper op bepaalde antwoorden van de geïnterviewde in te gaan om zo meer gedetailleerde data te verkrijgen. Hierdoor is het mogelijk om het proces van het ontstaan tot het uiteindelijk opschalen van nieuwe corporate business initiatieven te doorlopen en meer diepgaand inzicht te verkrijgen in de factoren die per fase van belang zijn in dit proces. Door 7 verschillende start-ups te vergelijken, onderscheid makend in succesvol opgeschaald en (nog) niet succesvol opgeschaald, kan meer inzicht verkregen worden in de factoren dan bij een enkelvoudige casestudie het geval zou zijn. De interviews zullen worden opgenomen met goedkeuring van de geïnterviewde en naderhand schriftelijk worden uitgewerkt door de onderzoeker. De gemiddelde duur van de interviews ligt tussen de 45-60 minuten. Naast de semi-gestructureerde interviews zal eveneens secundaire data worden verzameld in de vorm van projectdocumenten met aanvullende informatie over de start-ups, het proces dat zij doorlopen en welke verbeteringen zij daaruit hebben gehaald.

Interviews				
	Case A	Start-up: Firma Kaas	Datum interview	Status start-up
1	A1	Teamlead Business Development	16-04-2021	Opschalingsfase
	Case B	Start-up: Melt Ice Cream	Datum interview	Status start-up
1	B1	Teamlead Business Development	26-04-2021	Succesvol Opgeschaald
	Case C	Start-up: Biotis (SleepWell)	Datum interview	Status start-up
1	C1	Teamlead Business Development	30-04-2021	Opschalingsfase
2	C2	Business Development Manager	21-04-2021	Opschalingsfase
3	C3	Business Development Manager	02-07-2021	Opschalingsfase
	Case D	Start-up: Milqmor	Datum interview	Status start-up
1	D1	Teamlead Business Development	20-05-2021	Opschalingsfase
2	D2	Brand Manager	20-05-2021	Opschalingsfase
	Case E	Start-up: U GO	Datum interview	Status start-up
1	E1	Teamlead Business Development	23-04-2021	Tijdelijk stopgezet
	Case F	Start-up: SnekSnek	Datum interview	Status start-up
1	F1	Product Developer	30-07-2021	Stopgezet
	Case G	Start-up: Smooth Belly	Datum interview	Status start-up
1	G1	Business Development Manager	02-07-2021	Private label voortgezet

Tabel 2; Overzicht dataverzameling interviews

3.5 Data-analyse

De data afkomstig uit de semi-gestructureerde interviews is getranscribeerd van audio opname naar volledige tekst. Het voordeel van het uitwerken naar volledige tekst is dat het analyseren van de data vollediger is, omdat de gestelde vragen inclusief volledige antwoorden van de geïnterviewden voorhanden zijn. Dit vergroot de validiteit van het onderzoek, omdat er geen data verloren gaat in de tijd tussen het interview en het analyseren van de data. Na het transcriberen is de data geanalyseerd middels de Gioia methode (Gioia et al., 2012). Allereerst is hierbij de data afkomstig uit de interviews gecodeerd op een laag niveau, de zogenoemde 'eerste order concepten'. Hierbij is al een poging gedaan om enkele categorieën te distilleren uit de data op basis van veelgebruikte termen van de geïnterviewden. Deze zijn vervolgens tegen de huidige theorie aangehouden om te kijken of er overeenkomsten zijn op basis van de informatie die bekend is. Het aantal 'eerste order concepten' is hierbij uitgekomen op 125. Dit oogt aan de hoge kant, maar is een normaal verschijnsel

in deze eerste fase van analyse (Gioia, 2004). In de tweede fase van analyse worden deze 'eerste order concepten' nader bekeken, om erachter te komen of deze concepten te classificeren zijn naar zogenoemde 'tweede order thema's' die kunnen helpen met het beschrijven en verklaren van het fenomeen dat we onderzoeken. Hierbij is speciale aandacht voor concepten die niet of niet voldoende refereren naar de bestaande literatuur. De laatste stap in deze analyse is het combineren van deze 'tweede order thema's' naar 'geaggregeerde dimensies' die relevant zijn voor dit onderzoek (Gioia et al., 2012). De uitkomst van deze analyse is de basis voor de datastructuur en biedt een grafische weergave hoe alle ongestructureerde data uit de interviews verwerkt is naar concepten en thema's die van belang zijn om de factoren binnen het innovatieproces van nieuwe corporate business initiatieven te kunnen aantonen, wat een belangrijk onderdeel is voor de validiteit binnen kwalitatief onderzoek (Pratt, 2008; Tracy, 2010).

3.6 Bias, vertrouwelijkheid en validiteit

Bij het doen van onderzoek kan er sprake zijn van bias, vooronderstellingen die de resultaten van het onderzoek kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek wordt de data voornamelijk verzameld middels semi-gestructureerde interviews, waarbij er rekening gehouden dient te worden met een responsbias vanuit de geïnterviewde, ook wel interview bias genoemd (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen, 2018). Dit houdt in dat de manier waarop het interview wordt afgenomen het antwoord van de geïnterviewde kan beïnvloeden. In dit onderzoek is hier op twee manieren aandacht aan besteed om dit tot een minimum te beperken. Allereerst door erop te letten dat de interviewer het eigen referentiekader niet overbrengt op de geïnterviewde, voornamelijk door het stellen van open vragen. En ten tweede door de geïnterviewde inhoudelijk over het onderzoek weinig mee te delen voorafgaand aan het interview, bijvoorbeeld wat er al bekend is in de huidige literatuur (Brinkmann & Kvale, 2018). Een ander belangrijk item in dit onderzoek is het digitaal afnemen van de interviews in tijden van Covid-19. Om eventuele bias hierin te voorkomen, worden de interviews zoveel mogelijk via beeldbellen afgenomen in plaats van telefonisch, om op deze manier ook de reactie en non-verbale signalen van de geïnterviewde te kunnen waarnemen. Om de validiteit te verhogen zullen de interviews met goedkeuring van de geïnterviewden worden opgenomen, zodat deze later uitgewerkt kunnen worden door de onderzoeker. Hierdoor gaat er geen data verloren tussen het moment van het interview en de analyse en kan op een later moment, indien gewenst, nog worden teruggeluisterd. De vertrouwelijkheid van de interviews en respondenten zal gewaarborgd worden door persoonlijke kenmerken zoveel mogelijk te anonimiseren en geen namen te noemen (Brinkmann & Kvale, 2018). Belangrijkste reden hiervoor is dat de informatie vanuit de interviews van strategisch belang kan zijn voor andere bedrijven. De gemaakte audio opnames van de interviews zullen na afloop van het onderzoek verwijderd worden.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten afkomstig uit de data-analyse middels de Gioia methode (Gioia et al., 2012) weergegeven worden. De resultaten laten zien dat tijdens het innovatieproces in de opschalingsfase andere factoren van belang zijn ten opzichte van de ontdekkings- en incubatiefase. In bijlage 2 is het schematische overzicht te vinden van de datastructuur afkomstig vanuit de data-analyse. Per fase zullen de tweede order thema's afkomstig uit deze analyse besproken worden die van belang zijn in die betreffende fase, waarbij allereerst de ontdekkingsfase besproken wordt, vervolgens de incubatiefase en ten slotte de acceleratiefase. Aan het einde van elke fase wordt een cross-case analyse weergegeven, welke een overzicht geeft van de factoren die van belang zijn per case in die betreffende fase. In dit hoofdstuk verwijzen de citaten naar de geïnterviewde deelnemers. Bij ieder citaat staat de letter van de case en het nummer van de respondent. Een overzicht hiervan is terug te vinden in hoofdstuk 3, tabel 2; overzicht dataverzameling interviews.

Uit de data zijn 15 tweede order thema's geanalyseerd, welke in onderstaande tabel gekoppeld zijn aan de drie thema's (structuur, context en leiderschap) zoals beschreven in het literatuuronderzoek. Deze indeling zal eveneens worden aangehouden met betrekking tot de cross-case analyses.

Structurele factoren	Contextuele factoren	Leiderschapsfactoren
Formele integratie	Feedbacksessies met het team	Support corporate/ sponsor/CEO
Informele integratie	Samenstelling van het team	Strategische focus
Loskoppeling corporate	Werktevredenheid	
Manier van werken	Identificeren consumentenprobleem/valideren product	
Structureren interne organisatie	Datagedreven	
	Toegewijde resources	
	Inzet corporate resources	
	Delen kennis en vaardigheden	

Tabel 3; Tweede order thema's vanuit de data-analyse

4.1 De ontdekkingsfase

4.1.1 Structurele factoren

Uit de data komt naar voren dat de **loskoppeling tussen start-up en corporate** in deze beginfase een rol speelt en dat de medewerkers van de start-ups deze loskoppeling als positief hebben ervaren. De start-up teams die onderdeel zijn van de Milkubator hebben in deze beginfase intrek genomen in een kantoor in Amsterdam, losstaand van de FrieslandCampina organisatie. Het doel van deze loskoppeling is enerzijds om los te komen van de corporate manier van denken en anderzijds om geen onderdeel te worden van de procedures en (rapportage) structuren van de corporate, maar als

start-up zijnde de vrijheid te krijgen om je eigen beslissingen te kunnen nemen. Het grootste gedeelte van de medewerkers binnen de start-up teams is afkomstig vanuit FrieslandCampina. Om hen de start-up **manier van werken** eigen te maken is er de eerste drie maanden begeleiding geweest vanuit Innoleaps (start-up bootcamp). Dit is een organisatie die gespecialiseerd is in het begeleiden van corporates die willen innoveren buiten hun bestaande business, met als doel om duurzame groei op de langere termijn te realiseren.

"Maar wat ik denk dat cruciaal was, is die begeleiding van het start-up bootcamp. Van oké wat houdt deze manier in, je moet even helemaal ontkoppelen van de manier zoals je gewend was om te werken binnen een corporate en die manier van denken. Vrij snel kwamen we daar vanaf, maar daar hadden we ook echt wel hulp bij nodig en ook zeggen van oké jullie gaan echt ergens anders zitten." (#C2)

"De eerste 3 maanden is volledig onder leiding van Innoleaps. Je krijgt dan coaching, training en (mentor) support. Die helpen je eigenlijk tot het moment dat je gaat pitchen en dan laten ze je een soort van los, maar in ons geval hebben wij nog best wel lang gebruik gemaakt van de support van Innoleaps." (#D2)

Omdat de **manier van werken** tussen de start-ups en corporate organisatie op veel vlakken verschilt heeft het, voornamelijk in de 1^e wave, enige tijd geduurd voordat men elkaar accepteerde en begreep waar de Milkubator zich mee bezig houdt. FrieslandCampina is in 2017 gestart met dit programma en het was destijds volledig nieuw voor hen. Zowel de start-ups als de corporate zijn hierin zoekende geweest om dit op een juiste manier te introduceren en ervoor te zorgen dat men elkaar gaat versterken. De start-ups hebben grote ambities, vragen veel informatie bij de corporate en krijgen support vanuit CEO/president level. De medewerkers binnen de corporate voelden zich hier ongemakkelijk bij, voornamelijk omdat opgevraagde informatie vanuit de start-up vaak diezelfde dag nog opgeleverd moet worden, men niet wist waar het voor diende en sommigen niet wisten dat Milkubators succesvol kunnen zijn en bijdragen aan een breder doel voor FrieslandCampina. Vanuit het management van het Milkubator programma is dit geleidelijk geïntroduceerd binnen FrieslandCampina, in plaats van de organisatie in één keer te willen veranderen.

"Dus ik denk dat, dat was zeker in de 1^e Wave nog niet zo gedragen dat Milkubators zo succesvol kunnen zijn, waardoor sommige mensen dacht van ja die Milkubators die roepen hard maar ze doen weinig en die gaan we niet helpen." (#D2)

"In het eerste jaar vonden we de balans, maar we hadden geluk dat Ani en Lianne de juiste mix hebben geïntroduceerd en de juiste balans. En dat zij niet besloten hebben om FrieslandCampina in één keer te willen veranderen, maar klein zijn begonnen. Na een jaar denk ik dat de organisatie ons meer accepteerde en wij de organisatie." (#D1)

4.1.2 Contextuele factoren

Uit de data komt naar voren dat de **samenstelling van het start-up team** een rol speelt met betrekking tot het succesvol opschalen van nieuwe business initiatieven, zo benadrukt respondent #A1 *"Waarom start-ups zo vaak mislukken is niet zozeer omdat het idee niet goed is, maar omdat de mensen niet met elkaar kunnen."* Voor de samenstelling van de start-up teams is binnen de Milkubator gebruik gemaakt van persoonlijkheidstesten, waarbij gekeken wordt welk profiel een medewerker heeft met als doel om tot een complementaire teamsamenstelling te komen. De teams bestaan in de beginfase veelal uit drie medewerkers, wat betekent dat met een relatief klein team een grote verscheidenheid aan taken uitgevoerd dient te worden. Het is daarom van belang om medewerkers met verschillende soorten profielen te hebben binnen een start-up team.

"Drie keer dezelfde profielen is een beetje onmogelijk, omdat er verschillende soorten taken te doen zijn." (#A1)

"We hebben ook een persoonlijkheidstest gedaan. Hoe sluiten die op elkaar aan? Dat was met het samenstellen van het team ook echt gebruikt. Verschillende soorten kwaliteiten die op elkaar aansloten, dus mensen met verschillende achtergronden, maar ook echt verschillende mensen om die bij elkaar te brengen. Dus niet drie dezelfde personen als het ware." (#B1)

Bij de start van de Milkubator is gekeken wat voor type mensen je nodig hebt om een idee vorm te geven en daarmee te experimenteren. Hier zijn een drietal rollen uit gedefinieerd, waarbij op basis van de profielen gekeken wordt wie bij welke rol past binnen het start-up team. Aan deze rollen zijn namen toegekend, namelijk hipster (marketeer/creatieveling), hussler (inkoop/verkoop) en hacker (zorgt voor groei). De gedefinieerde rollen in deze beginfase zijn voornamelijk gericht op het identificeren van het consumentenprobleem.

"Hipster, dat is eigenlijk vrij vertaald de marketeer, de creatieveling, dan hadden we de hussler. Dat is degene die de sales, de deals maakt. Die inkoop doet, de verkoop doet. De hussler, een beetje de onderhandelaar, dan hadden we nog de hacker die zorgde voor de groei. Waar gaan we nou nieuwe klanten vandaan halen? Met name ook een stukje Facebook advertising en mensen die interesse hebben proberen om te zetten naar een 1e aankoop." (#A1)

Echter blijkt uit de data dat niet bij elk team even goed gekeken is naar de uitkomsten van de persoonlijkheidstesten en de verschillen in persoonlijkheden bij de samenstelling van de teams. Zo blijkt dat één team geen marketeer had, maar dat in een ander team twee marketeers zaten. Daarnaast bleken ook de persoonlijkheden binnen het team te botsen, wat geleid heeft tot ruzie.

"Dat is allemaal leuk en aardig die testen, maar daar is het bij ons dus niet over gegaan. In ieder geval voor een hoop mensen niet." (#G1)

"Wij hadden helemaal geen marketeer, wij hadden twee boventallige heel erg senior mensen die super erg botsten. Bij ons alle drie in het team is ook flinke bonje gekomen eigenlijk." (#G1)

Om de samenwerking en **werktevrede** binnen het team zo goed mogelijk te laten verlopen, is het van belang hier binnen het start-up team aandacht aan te besteden. In deze beginfase is het team samengesteld en werkt men direct intensief met elkaar samen op de locatie in Amsterdam, terwijl ze elkaar in de tussentijd nog moeten leren kennen omdat het team volledig nieuw is. Door verschillende typen persoonlijkheden bij elkaar te zetten, die elkaar niet kennen en deze meteen intensief te laten samenwerken, is de kans aanwezig dat hier wrijving ontstaat. Ook hier is in deze beginfase aandacht aan besteed bij de begeleiding vanuit Innoleaps. De start-up teams krijgen coaching in het herkennen van de fasen waar je als team doorheen gaat, hoe hiermee om te gaan en om open en eerlijk tegenover elkaar te zijn. Dit kan gerealiseerd worden door het inplannen van **feedbacksessies met het team**, waarbij dieper kan worden ingegaan op wat er goed gaat binnen het team, wat beter kan, waar medewerkers zich aan irriteren of waar zij behoefte aan hebben. Deze sessies kunnen, afhankelijk van de behoefte, bijvoorbeeld wekelijks of maandelijks worden ingepland. Door dit als team te doen wordt het ook gemakkelijker om gedurende het proces open en eerlijk tegenover elkaar te zijn.

"Van oké dit zijn de fasen in het team waar je doorheen moet, die je doorloopt en dat ga je dan op een gegeven moment ook herkennen en dat helpt je dan ook om super eerlijk naar elkaar te worden en te zijn. Ik denk echt wel dat het creëren van het team enorm belangrijk is en cruciaal in zo'n beginfase dat je dus daarin wordt geholpen en gestuurd vanuit de start-up bootcamp eigenlijk. Die je de rode draad geven van waar moet je heen en bijsturen en coachen, zonder dat ze zeggen wat je exact moet doen."
(#C2)

"Dat daar dan een keer ruzie ontstaat of wat wrijving. Dat kun je vaak voorkomen door dat van tevoren heel goed met elkaar door te spreken, maar wij hadden ook iedere maand een soort coaching sessie waarin wij ook met elkaar uitspraken wat gaat er nou goed, wat gaat er niet goed, wat is nou irritant van wat jij doet, hoe kunnen wij onze samenwerking en effectiviteit verbeteren." (#A1)

Wat centraal staat in deze beginfase is het **identificeren van het consumentenprobleem**, waarbij het erom gaat of je met het idee ook echt een klantprobleem gaat oplossen en of klanten bereid zijn te betalen voor deze oplossing. Het gaat hierbij vooral om meer consument gedreven te denken en te handelen. Hiervoor hebben de start-ups, zoals aangegeven in voorgaande paragraaf, begeleiding gehad vanuit Innoleaps (start-up bootcamp), om deze manier van denken en werken eigen te maken. Het is hierbij van belang om in beeld te krijgen wie die klant nu precies is en wat zij belangrijk vinden. Er is veel gebruik gemaakt van dataverzameling door aan de ene kant fysiek met (potentiële) klanten op straat te gaan praten en vragen te stellen als 'Wat heb je gekocht en waarom?' en 'Wat vind je daarbij belangrijk?'. Aan de andere kant is er ook veel data digitaal verzameld, onder andere middels Facebook advertising en het opzetten van websites en webshops, om op deze manier het idee te promoten en te peilen bij de consument hoe zij hierop reageren. Door vanuit hier data te verzamelen en daarop bij te sturen, konden er **datagedreven** beslissingen genomen worden gericht op de consument.

"Nou eigenlijk heel simpel begonnen voor de Albert Heijn op straat met mensen gaan praten die kaas hadden gekocht. Hetzelfde bij mensen voor een speciaalzaak, bij een weekmarkt. Gewoon eens te praten met die mensen van wat heb je gekocht? Waar let je op? Wat vind je belangrijk? Om inderdaad te onderzoeken van is het nou een probleem of is het nou geen probleem? Want zonder probleem kun je natuurlijk niks oplossen." (#A1)

"We hadden allemaal e-mailadressen en telefoonnummers dus die konden we allemaal nabellen van wat vond je daar nou van? We konden heel goed nog dieper op die consument induiken en daarvan leren." (#B2)

Kijkend naar de inzet van resources in deze beginfase, zien we dat de **inzet van resources vanuit de corporate** nog minimaal is. De start-ups krijgen een startbudget vanuit de corporate waarmee zij de eerste stappen kunnen zetten in de richting van het identificeren van het consumentenprobleem. Daarnaast is een flexibele schil aangesteld van medewerkers vanuit diverse afdelingen binnen de corporate organisatie, waar de start-ups op terug kunnen vallen bij het inwinnen van informatie. De medewerkers die onder deze flexibele schil vallen hebben eenmalig een introductie gehad met betrekking tot de inhoud van het Milkubator programma en wat daarin van hun verwacht wordt. In deze fase komt het vooral neer op de **toegewijde resources van de medewerkers** die onderdeel zijn van de start-up teams en proberen om zo snel mogelijk het consumentenprobleem te identificeren.

"In de opstart van zo'n product gaat heel veel op de persoonlijke power van mensen en energie en contacten leggen. De sterkte van zo'n Milkubator zit ook in dedicated resources die niks anders doen dan business bouwen." (#E1)

4.1.3 Leiderschapsfactoren

Uit de data komt naar voren dat leiderschapsfactoren in deze beginfase op een aantal gebieden een rol speelt, maar wel in mindere mate omdat het initiatief nog relatief klein is. Zo zijn er milestone overleggen waarbij de corporate sponsor aanwezig is en vaak nog enkele andere managementleden vanuit de corporate organisatie. De corporate sponsor kijkt hierbij wat de resultaten zijn op basis van wat er de voorgaande keer is afgesproken en moet een GO geven om door te gaan naar de volgende fase. Aan de andere kant wordt de **corporate sponsor** zelf ook geholpen in het begeleidingstraject van de start-ups, waarbij het vooral van belang is om niet te snel te willen en de juiste vragen te stellen in de juiste fasen van het proces.

"Elke twee weken moesten we hem pitchen welke resultaten we hadden gehaald en dat gaat dan ook wel echt in sneltreinvaart. Hij moet elke keer een GO geven voor de volgende fase en hij moest ook bepalen na de eerste drie maanden van oké gaan we nog door?" (#C2)

"Die coachte hem dan weer van weetje dit kan je nu nog niet van hun vragen, want ze zitten pas in deze fase. En ze moeten eerst dit en dit nog doorlopen en hier en hier nog achter komen." (#C2)

4.1.4 Cross-case analyse ontdekkingsfase

Ontdekkingsfase							
	Firma Kaas	Melt Ice Cream	Biotis	Milqmor	U GO	SnekSnek	Smooth Belly
Structurele factoren							
Formele integratie							
Informele integratie							
Loskoppeling corporate	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Manier van werken			✓	✓			
Structureren interne organisatie							
Contextuele factoren							
Feedbacksessies met het team	✓		✓				
Samenstelling van het team	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Werktevredenheid			✓		✓		
Identificeren consumentenprobleem/valideren product	✓	✓	✓	✓			
Datagedreven		✓					
Toegewijde resources	✓			✓	✓		
Inzet corporate resources			✓				
Delen kennis en vaardigheden		✓					
Leiderschapsfactoren							
Support corporate/sponsor/CEO		✓	✓	✓			
Strategische focus							

Tabel 4; Cross-case analyse ontdekkingsfase o.b.v. resultaten

4.2 De incubatiefase

4.2.1 Structurele factoren

Nadat het consumentenprobleem is geïdentificeerd, gaan de start-up teams in deze fase verder met het ontwikkelen van het minimal viable product (MVP). Voor deze ontwikkeling is er door de meeste start-up teams gebruik gemaakt van de Research & Development (R&D) afdeling binnen FrieslandCampina. Door deze samenwerking is de **loskoppeling tussen corporate en start-up** ongewijzigd qua fysieke locatie (de start-up teams blijven op de locatie in Amsterdam), maar wordt wel de samenwerking opgezocht om het concept product te ontwikkelen. Echter blijkt uit de resultaten dat het in deze fase per start-up team verschilt in welke mate de samenwerking wordt opgezocht met de corporate organisatie. Daar waar bijvoorbeeld Biotis al vrij snel in het proces meer de samenwerking heeft opgezocht met de corporate organisatie en in die zin wat minder vrij is geweest dan normaal gesproken met een start-up, is Milqmor juist erg strikt geweest in het behouden van deze scheiding tussen start-up en corporate organisatie. De beslissing om wel of niet de samenwerking op te zoeken hangt samen met de visie en strategie die de teamleider business development voert binnen het start-up team.

"Dat is een beetje de tweede route die hebben wij bewandeld, dat er toch best wel veel contact was tussen jou en het team in Amersfoort. Waardoor het team misschien heel ietsje minder vrij was dan het zeg maar in isolatie normaal zou kunnen, dat je echt een start-up zou zijn. Maar waarbij jij je al wel veel meer betrokken voelde bij het proces." (#C1)

"Maar ik ben erg scherp in het recht houden van de lijn, want iedereen probeert onder je huid te kruipen, kun je mij alsjeblieft op de hoogte houden, kun je mij alsjeblieft rapporteren of mij bellen. Ik heb je niet nodig, als ik je nodig heb bel ik je, maar zolang ik je niet nodig heb, zal ik je nooit bellen omdat ik me op iets anders moet concentreren." (#D1)

4.2.2 Contextuele factoren

Uit de data komt naar voren dat het van belang is om de **samenstelling van het team** gedurende het proces te veranderen, omdat per fase andere vaardigheden en/of persoonlijkheden vereist zijn. Waar we in de ontdekkingsfase zien dat vaardigheden gericht op het identificeren van het consumentenprobleem belangrijk zijn, komt in de incubatiefase naar voren dat enkele vaardigheden vanuit de beginfase minder relevant zijn geworden. De meer creatieve vaardigheden gericht op het bedenken en valideren van ideeën en het achterhalen van het consumentenprobleem dienen in deze fase dan ook ingewisseld te worden voor vaardigheden gericht op productontwikkeling (R&D).

"En dat is waar mensen in het innovatiecentrum in Wageningen echt om de hoek kwamen kijken. Dus die zijn eigenlijk ingestapt na die eerste fase. Wij zijn begonnen in september (2017), toen hebben we het eerste half jaar het team gehad, daarna zijn de developers en Wageningen aan boord gekomen in april (2018) en toen zijn in september/oktober (2018) de mensen die er van het eerste uur waren, zijn er een aantal weer uitgestapt. En toen zijn zeg maar de mensen die in Wageningen zaten, die zijn doorgegaan." (#C1)

Wanneer het minimal viable product (MVP) is ontwikkeld, is het van belang deze zo snel mogelijk te **valideren bij de consument**. Doel hiervan is om erachter te komen hoe de consument reageert op het product, of het een oplossing biedt voor het consumentenprobleem en of klanten bereid zijn ervoor te betalen. Het product hoeft hierbij nog niet aan allerlei technische vernuften te voldoen, dit kan in een later stadium op basis van de validatie toegevoegd worden. Het voortijdig testen is veelal gedaan via de contacten die de start-up teams via Facebook advertising hebben opgedaan. Op basis van deze testen wordt data verzameld waarmee kan worden bijgestuurd en het product verder kan worden gefinetuned of, indien het niet aanslaat, het proces weer van vooraf aan gestart dient te worden.

"In dat opzicht is het wel goed om te melden dat ze heel erg vanuit de MVP gedachte werken. Dus dat je een minimal viable product zo snel als mogelijk bij klanten brengt en niet teveel tijd besteed aan technische vernuften of design of allerlei ontwikkelingen die je misschien goed kunnen helpen, maar voor de allereerste validatie met consumenten veel te duur zijn of teveel tijd kosten." (#A1)

"Dus op die manier ga je er wel een rode draad doorheen zien van hé ik hoor dit toch wel heel veel terug. Zo bouw je eigenlijk steeds verder naar een soort van propositie van je product." (#B1)

Het is in deze fase van belang om voldoende tijd en aandacht te besteden aan de **validatie van het model** en hierin niet te snel het product op de markt te willen brengen als het nog onvoldoende gevalideerd is of wanneer er nog onzekerheden zijn. Zo komt bijvoorbeeld Melt Ice Cream erachter dat het product wat zij op dat moment hebben kwalitatief nog niet goed genoeg is en hebben zij heel bewust besloten om te wachten met het lanceren van het product bij de retailer. Vervolgens is een gekwalificeerde ijsmeester, die toevallig werkzaam was binnen FrieslandCampina, aangesloten bij het start-up team om de kwaliteit van het ijs naar een hoger niveau te brengen.

"We hadden soms nog wat probleempjes, de kwaliteit van het ijs was nog niet goed genoeg. We vonden dat toen een te groot risico om al naar de supermarkt te gaan." (#B1)

Ook andere start-up teams zijn hier tegenaan gelopen. Zo ervaaarde bijvoorbeeld Firma Kaas dat men vanuit de corporate organisatie te snel wilde groeien, terwijl het model nog onvoldoende gevalideerd was. Daarnaast wilde de corporate organisatie ook dat zij al gingen kijken wat er in het buitenland mogelijk was, terwijl men daar op dat moment nog niet klaar voor was. Ook Milqmor heeft tijdens deze fase meer dan honderd validaties gedaan van de technologie.

"Ja dus niet te snel te veel willen en echt niet te bang zijn om te focussen op gewoon consumentenvalidatie en validatie van het model in het begin en daar gewoon beter de tijd voor nemen om ervoor te zorgen dat je daar wel duidelijke KPI's aan koppelt." (#A1)

"Ik denk dat we meer dan honderd validaties van de technologie hebben gehad met verschillende experimenten. Doe niet alsof je weet hoe je het moet ontwerpen en probeer geen dingen te ontwerpen die voortkomen uit je vroegere ervaring of uit je ego of uit je kennis of wat dan ook. Luister gewoon naar je klant en beslis wat zij willen." (#D1)

Door het uitgebreid **valideren van het product**, kan ook naar voren komen dat het concept niet haalbaar is. Zo is bijvoorbeeld SnekSnek aan het einde van deze fase stopgezet, omdat op basis van consumentenonderzoek enkele zaken naar voren zijn gekomen die aangepast moesten worden met betrekking tot het product. Hier waren wel een aantal mogelijkheden voor, maar dan moest er geïnvesteerd worden in een nieuwe machine. Toen is er vanuit de corporate organisatie gekeken of men deze stap wilde zetten en is hierbij tot de conclusie gekomen dat het concept niet meer aansluit bij de strategie die zij momenteel voeren en is besloten het initiatief stop te zetten.

"Dus ik denk eigenlijk in dit geval dat het heel goed is verlopen, dat je eerst een kleine investering doet en gaat kijken of dat een optie is. En dan blijkt van oké het lijkt wel positief met een aantal aanpassingen, maar dan hebben we daarna meer geld nodig om het op een grotere schaal te maken. Willen we dan die investering doen?" (#F1)

4.2.3 Leiderschapsfactoren

Uit de data blijkt dat leiderschapsfactoren in deze fase belangrijker worden. De initiatieven van de start-ups worden groter en er zijn inmiddels grotere investeringen mee gemoeid. Echter zien wij dat in deze fase de meeste start-ups nog weinig tot geen omzet hebben gegenereerd. Het is dan ook van belang dat de **corporate sponsor** geduld heeft en zich richt op het maken van keuzes voor de langere termijn. In deze fase is te zien dat doordat er al redelijk geïnvesteerd is in de initiatieven er meer druk komt vanuit de corporate organisatie. Het is hierbij van belang dat de corporate sponsor, in samenwerking met het start-up team, deze verwachtingen in goede banen leidt en vertrouwen blijft houden.

"Op een gegeven moment is het natuurlijk wel zo, die fase heb ik iets minder meegemaakt van oké we zijn nu een jaar verder, zoveel euro's zijn we verder bij wijze van spreken, maar we hebben nog geen euro omzet gezien. Dat is wel iets waarvan ik/we bespeuren van dat gaat er toch wel een beetje insluipen. Het is best wel moeilijk dit maar te blijven financieren en door te pakken. Nou gelukkig is dat dan wel gebeurd." (#C2)

"Maar ik denk dat de rol van de sponsor en de openheid van we gaan hier mee verder of we gaan hier niet mee verder of we gaan het zo of zo doen, ja dat is eigenlijk gewoon cruciaal. Als je daar iemand had gehad die had gezegd Milkubator, waar heb je het over? Dan was de kans op succes heel klein geweest. Het ligt echt heel erg aan de samenwerking tussen mensen en je sponsor." (#C1)

Ook de **strategische focus** van de teamleider business development wordt in deze fase belangrijker, omdat het initiatief en de start-up groter worden, de teamsamenstelling dient te veranderen en er een duidelijke visie moet zijn hoe het product in de markt gebracht moet gaan worden en wat daarvoor nodig is.

"Dat is sowieso iemand in het team hebben die echt een visie uitdraagt, die kan inspireren. In mijn geval is dat mijn manager waarmee ik dit ook ben begonnen, maar dat is echt iemand die houdt altijd toekomstinzicht en weet dat ook over te brengen naar de rest." (#D2)

4.2.4 Cross-case analyse incubatiefase

Incubatiefase							
	Firma Kaas	Melt Ice Cream	Biotis	Milqmor	U GO	SnekSnek	Smooth Belly
Structurele factoren							
Formele integratie							
Informele integratie							
Loskoppeling corporate	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Manier van werken		✓	✓				
Structureren interne organisatie							
Contextuele factoren							
Feedbacksessies team	✓		✓				
Samenstelling van het team	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Werktevredenheid			✓		✓		
Identificeren consumentenprobleem/valideren product	✓	✓	✓	✓		✓	
Datagedreven		✓					
Toegewijde resources	✓			✓	✓		
Inzet corporate resources		✓	✓	✓		✓	✓
Delen kennis en vaardigheden		✓		✓		✓	
Leiderschapsfactoren							
Support corporate/sponsor/CEO		✓	✓	✓			
Strategische focus	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabel 5; Cross-case analyse incubatiefase o.b.v. resultaten

4.3 De acceleratiefase

4.3.1 Structurele factoren

Waar het in de incubatiefase gaat om het ontwikkelen van het product en het valideren van dit product bij de consument, gaat het in de acceleratiefase om het verder laten groeien van het business initiatief. Het is in deze fase niet ongebruikelijk het product te blijven bijsturen op basis van wat de consument graag wenst, maar in deze fase gaat het vooral om het in de markt brengen van het nieuwe initiatief.

Uit de data komt naar voren dat in deze fase een tweedeling plaatsvindt met betrekking tot de **formele integratie** van de nieuwe business initiatieven in de bestaande business. Een aantal start-ups zijn in deze fase geïntegreerd in de bestaande business (Biotis, U GO en Smooth Belly) en een aantal zijn zelfstandig voortgezet (Firma Kaas, Melt Ice Cream en Milqmor). Bij de keuze om de nieuwe initiatieven wel of niet te integreren hebben verschillende factoren een rol gespeeld. Allereerst is gekeken in hoeverre het business model overeenkomt met de bestaande business modellen binnen FrieslandCampina en wat daarin mogelijk is (bijv. lanceren onder een bestaand merk). Als we bijvoorbeeld kijken naar Biotis, dan sluit het business model van deze start-up goed aan met het business model van business group Ingredients binnen FrieslandCampina. Deze business group levert voornamelijk ingrediënten aan Business-to-Business klanten. Het is dan ook een logische keuze geweest om Biotis te integreren in de bestaande business, zodat zij gebruik kunnen maken van de kennis, het netwerk en de supply chain van FrieslandCampina en elkaar op deze manier kunnen gaan versterken.

"Ons business model wat we voor ogen hebben is exact hetzelfde als het business model wat Ingredients nu heeft dus vandaar dat het voor ons een veel logischere fit was om veel sneller meer gebruik te maken van FrieslandCampina." (#C1)

Firma Kaas heeft daarentegen een Business-to-Consumer model, wat binnen FrieslandCampina niet aanwezig is omdat er enkel aan zakelijke afnemers en retailers geleverd wordt. FrieslandCampina is echter wel geïnteresseerd in het Business-to-Consumer model, waardoor zij Firma Kaas als zelfstandige start-up hebben aangehouden. Melt Ice Cream betreft een Business-to-Business model, maar men heeft geen ervaring met de productie van ijs. Het ijs wordt dan ook al sinds de start bij een ijsfabriek in Friesland geproduceerd. Milqmor is eveneens een Business-to-Business model, maar betreft een compleet nieuwe techniek inclusief machine waar FrieslandCampina geen ervaring mee heeft. In deze gevallen heeft het de voorkeur de start-ups in beginsel apart te houden van de bestaande business.

"Wat overigens heel anders is bij een B2C product dus bijvoorbeeld wat een Milqmor aan het doen is of een aantal anderen zoals Firma Kaas, ja dat moet je helemaal niet integreren in de business, want die zijn zo anders dan wat FrieslandCampina doet en dat werkt niet als je die bij elkaar zet. Dan gaan ze alleen maar afremmen." (#C1)

Ten tweede spelen ook strategische keuzes vanuit de corporate organisatie een rol bij de **formele integratie** van de start-ups in de bestaande business. Zo blijkt uit de data dat bij Melt Ice Cream de keuze is gemaakt om niet te integreren in de bestaande business en het initiatief ook niet onder de FrieslandCampina vlag door te trekken. Na dit besluit is men in 2020 gaan kijken naar een joint venture partner die het over wilde nemen, die zij gevonden hebben in de ijsfabriek in Friesland die al voor hen produceerde. FrieslandCampina ontvangt nog wel licenties voor de merknaam, maar inmiddels is de productie en verkoop volledig in handen van deze ijsfabriek.

"Een jaar geleden is er een beslissing intern gemaakt van we willen wel dat Melt doorgaat, maar we gaan het niet zelf onder de FrieslandCampina vlag doortrekken. En toen zijn we ongeveer een jaar geleden, drie kwart jaar geleden gestart om te zoeken naar een soort joint venture partner." (#B1)

Een duidelijke reden voor het niet integreren en zelfs afstoten van Melt Ice Cream is nooit genoemd. De start-up heeft tijdens het gehele proces alle KPI's gehaald en ook de omzet loopt goed, zelfs na het besluit om het af te stoten en er minder aandacht naar het initiatief uitging liep het vanzelf door en bleef de vraag naar het product toenemen. Echter ligt het besluit voor integratie niet alleen bij de corporate sponsor, maar ook bij het managementteam binnen de Nederlands organisatie van FrieslandCampina zelf. En als zij er uiteindelijk niks in zien dan kan, ondanks dat het succesvol is, besloten worden om het niet te integreren. Er wordt ook nog genoemd dat er wellicht een politieke reden achter zou kunnen zitten, echter hebben zij dit nooit bevestigd gekregen. Unilever is één van de grootste producenten van ijs en zij hoorden dat FrieslandCampina bezig was met Melt Ice Cream. Tevens is FrieslandCampina één van de grootste leveranciers voor room aan Unilever dus het is goed mogelijk dat er op hoog niveau bepaalde kaarten zijn uitgespeeld om Melt Ice Cream niet in de markt te zetten.

"Maar natuurlijk in de Nederlandse organisatie heb je ook weer een eigen managementteam en die beslissen natuurlijk uiteindelijk wat ze zelf willen. Achteraf gezien hadden ze net zo goed kunnen vertellen dat ze niks met ijs wilden doen, dan hadden we het niet hoeven te ontwikkelen. Maar dat is niet gebeurd." (#B1)

"En FrieslandCampina is de grootste leverancier van room aan Unilever en nu weet ik dat Melt ook besproken is in de top to top. Dus ja ik weet het niet, maar het zou best wel eens kunnen zijn dat er een powerplay kaart is gespeeld van jullie zetten Melt niet in de markt, dan is er niks meer aan de hand met die room." (#B1)

Uit de data komt naar voren dat ook andere start-ups de gemaakte keuzes voor integratie vanuit de corporate organisatie niet altijd goed begrijpen. Zo is bijvoorbeeld U GO wel geïntegreerd in de bestaande organisatie, terwijl zij minder succesvol zijn en inmiddels zelfs tijdelijk stopgezet zijn in verband met het inzakken van de markt waarin zij actief zijn door de coronacrisis.

"Die hebben op dezelfde dag als wij gepitched en het is misschien ook wel in hun nadeel geweest dat wij tegelijkertijd met hun pitchden en dat OpCo NL wel ons plan adopteerde, maar niet Melt. Terwijl Melt is gewoon best wel een steady product nu binnen de Jumbo's dus die verkopen wel. Als je onder de streep kijkt hebben zij het meeste opgeleverd en niet wij." (#E1)

Ook bij Smooth Belly is de integratie en uiteindelijke uitvoering niet goed verlopen, waarvan de oorzaak voornamelijk terug te vinden is in de **informele integratie**. De intentie was om Smooth Belly op te nemen in de bestaande organisatie onder het merk Optimel (Optimel Vezel). Het product was klaar om geproduceerd te worden, toen het net kort voor die tijd is stopgezet. Het ging hier om een politieke keuze tussen de retailers, waarbij Albert Heijn niet blij was dat er een nieuw product onder Optimel gelanceerd ging worden. Doordat het is stopgezet was Jumbo boos, omdat zij het product graag wilden afnemen. Het product wordt inmiddels private label aan Jumbo verkocht, echter wel zonder het kerningrediënt GOS. Het product is inmiddels wel goed terechtgekomen, maar er zat meer potentie in en zonder druk vanuit Jumbo was dit überhaupt niet het geval geweest.

"En toen ging het dus heel slecht met Optimel en Jumbo wilde het supergraag lanceren en Superunie ook. Maar Albert Heijn zei als je nou weer iets met Optimel doet, dan moet er wel een andere SKU uit en toen met die volumes als die van Albert Heijn wegvielen, was dat allemaal weer te klein. De verpakking en alles was al gedrukt, net 1 voor 12 is de stekker eruit getrokken. Toen was Jumbo boos dat ze de stekker eruit trokken en toen zeiden ze bij Jumbo dan willen we private label. Toen zei FrieslandCampina het is veel te premium voor private label, maar uiteindelijk is dat dan toch gelukt met bijna exact dezelfde receptuur. Wel met die GOS er dus uit helaas." (#G1)

Vanuit de data komt naar voren dat er ook enkele oplossingen benoemd worden om dit integratieproces beter te laten verlopen. Allereerst is het van belang dat wanneer een start-up alle objectieve meetmomenten heeft behaald gedurende het innovatieproces en integratie mogelijk is binnen FrieslandCampina, dat de Nederlandse organisatie het dan dient op te nemen en niet terug kan krabbelen dat zij het niet willen hebben.

"Wat ik wel echt denk dat super belangrijk is, is dat je vooraf gewoon duidelijk hebt en objectieve meetmomenten hebt van als je dit en dit haalt, dat die stappen gewoon duidelijk zijn. En dat als het op een gegeven moment echt goed loopt, dat zo'n OpCo Nederland niet kan zeggen van 'Nee ja het komt niet uit onze koker dus flikker maar op'. Stel we hebben zo'n rotatie en het loopt gewoon goed, dan moeten ze gewoon zeg maar." (#G1)

Ten tweede dient eerder in het innovatieproces, in de ontdekkingsfase en incubatiefase, beter nagedacht te worden over een mogelijke integratie in de toekomst en of dat wel past binnen de bestaande activiteiten van de corporate organisatie. Hier speelt voornamelijk de corporate sponsor een rol in, gezien deze de "GO/NO GO" beslissingen maakt en de link is tussen de corporate organisatie en de start-up teams.

"Ja en Ani of Roel of iedereen die daarbij betrokken was, hadden daar gewoon redelijk goed over na moeten denken. Dat wanneer een idee iets haalt, dat het natuurlijk best wel logisch is dat het uiteindelijk in de Nederlandse OpCo wordt opgenomen, maar daar was totaal niet over nagedacht." (#G1)

Ten derde komt naar voren dat het in een eerdere fase terugdringen van de loskoppeling met de corporate organisatie een positief effect heeft op de integratie. Door dit te doen is er al meer bekendheid en ervaring bij de stakeholders met de activiteiten binnen de start-up, waardoor het integratieproces beter verloopt en het initiatief ook meer gedragen wordt binnen de corporate organisatie.

"Dus je merkt dan wel waar je een standalone verhaal hebt bij Incubators, je zit in Amsterdam en je hebt je eigen ecosysteem, je doet daar alles, zag je wel bij deze incubator dat daar al vrij snel behoorlijk veel interference was vanuit zeg maar de onderneming. Maar daardoor ook, doordat ze veel wisten, werd het ook wel gedragen. Waardoor de invlechting later ook wel wat gemakkelijker is geweest." (#C1)

Ten slotte is het van belang om de timing van integratie per start-up te bekijken. Zo heeft Milqmor bewust besloten om nog niet te integreren binnen de corporate organisatie, omdat het risico op mislukking te groot is. Zij zijn nog relatief klein en het business model sluit niet aan bij het business model van FrieslandCampina, waardoor het initiatief eerder afgeremd wordt in dit stadium in plaats van dat zij elkaar versterken.

"We moeten onze eigen operaties in China runnen, onze eigen opslag, onze eigen distributie en toeleveringsketen. Het is niet dat we er zo trots op zijn om geen gebruik te maken van de bestaande infrastructuur van FrieslandCampina, maar het is volgens een andere logica. En we zijn gewoon niet geïntegreerd op dit moment. We zijn te klein. Aan de andere kant, zelfs als we het willen doen, duurt het gewoon lang. Dan missen we de kans. Dus daarom doen we het op deze manier." (#D1)

Naast het zorgdragen voor integratie is het in deze fase ook van belang om de **interne organisatie te structureren**. Omdat de start-ups in deze fase verder gaan groeien, dienen de infrastructuur en teamsamenstelling ingericht te zijn om op de toenemende vraag vanuit de markt in te gaan spelen.

"We hebben nu 50 machines in de markt en een tunnel gevuld met klanten. Onze klanten zijn zo groot dat je een hele lange lead time hebt om ze te activeren, maar op het moment dat je ze activeert willen ze 200 machines in één dag. Dus wij zijn nu bezig met het ontwikkelen van die klanten en ook het door ontwikkelen van onze organisatie, zodat straks als we moeten leveren die grote aantallen en ook geografisch gezien op meerdere plekken machines weg moeten zetten, dat we daar ook klaar voor zijn." (#D2)

4.3.2 Contextuele factoren

Bij het structureren van de interne organisatie en bij het integreren van de start-ups in de corporate organisatie dient de **teamsamenstelling** wederom gewijzigd te worden. Deze wijziging van teamsamenstelling is een continu proces gedurende de drie fasen, omdat per fase andere vaardigheden en/of persoonlijkheden vereist zijn. Daar waar het in de ontdekkingsfase en incubatiefase gaat over het zo snel mogelijk identificeren van het consumentenprobleem en het ontwikkelen en valideren van het product, gaat het in de acceleratiefase o.a. om het produceren van het product, het verder ontwikkelen en uitrollen van het verkoopmodel en het structureren van de interne organisatie om ervoor te zorgen dat deze de toekomstige groei aan kan. Om dit te realiseren

worden in deze fase de R&D vaardigheden grotendeels ingewisseld voor sales, marketing en supply chain gerelateerde vaardigheden. Daar waar in eerdere fasen het start-up team opgeschaald wordt, gebeurt bij het integreren van de start-up in de corporate organisatie het tegenovergestelde en wordt er juist afgeschaald. Dit maakt het gemakkelijker om de werkzaamheden voort te zetten in de corporate organisatie, omdat er zo met een aantal **toegewijde resources** gewerkt kan worden die cruciaal zijn in het proces en vanuit daar verder uitgebouwd kan worden binnen de corporate organisatie.

"Je kwaliteiten en de mensen die je nodig hebt in de 1e fase is natuurlijk ook heel anders dan in de groeifase. Het voorbeeld wat ik je net gaf dat wij met zijn drieën voor de Albert Heijn gaan staan om een idee proberen te bedenken, dat is natuurlijk anders dan elke week productie draaien en klanten acquireren. Dan kom je op een gegeven moment ook iets meer in een routine fase dan de ontwikkelfase." (#A1)

"Ik denk wel dat het afschalen van het team goed ging en als je het team afschaalt wordt het ook makkelijker om het ergens anders neer te gaan zetten en je hebt een aantal mensen die gewoon cruciaal waren in het proces. Die werkten allemaal al bij FrieslandCampina en op dezelfde manier dus die zijn in dezelfde manier van werken doorgegaan in de nieuwe set-up." (#C1)

Uit de data blijkt dat in deze fase wederom gebruik wordt gemaakt van de **inzet van corporate resources**. De start-ups die geïntegreerd zijn (Biotis, U GO en Smooth Belly) maken automatisch gebruik van de corporate resources. Bij de start-ups die (nog) niet geïntegreerd zijn (Firma Kaas, Melt Ice Cream en Milqmor) is een tweedeling te zien. Firma Kaas heeft een Business-to-Consumer model, waardoor het voor hen in deze fase geen toegevoegde waarde heeft om gebruik te maken van de resources van de corporate organisatie. Bij Melt Ice Cream is de inzet van corporate resources echter wel gebruikt. FrieslandCampina heeft goede contacten met grote retailers en Melt Ice Cream heeft gebruik gemaakt van dit netwerk bij het leggen van de connectie met Jumbo, waar het product momenteel ook verkocht wordt. Als start-up zijnde is het vaak lastig om bij grote retailers binnen te komen, maar het kunnen gebruiken van de connecties van een grote organisatie als FrieslandCampina vergemakkelijkt dit proces.

"En natuurlijk, het hielp ook wel dat vanuit FrieslandCampina werden die connecties gelegd met Jumbo toentertijd dus dat hielp natuurlijk ook om aan tafel te komen. Als start-up is dat toch wel wat lastiger." (#B1)

Milqmor houdt er een andere visie op na met betrekking tot het inzetten van corporate resources. Zij zien iedereen binnen FrieslandCampina als leverancier. Indien mogelijk maken zij gebruik van de resources binnen FrieslandCampina, maar als men niet snel genoeg is of er een hoop complexiteit bij komt kijken, dan wisselen zij deze resources in voor externe resources. Zij maken geen onderscheid in interne of externe resources, maar kijken vooral naar hoe zij zo snel en effectief mogelijk het resultaat kunnen krijgen dat zij graag willen zien.

"Maar zo behandelden we iedereen. Iedereen bij FrieslandCampina is onze leverancier, financiële afdelingen, procurement/inkoop, R&D is een leverancier. En als we ze niet leuk vinden, gaan we extern en wisselen we ze in. Dat is de mentaliteit die ons heeft geholpen om veel te versnellen en niet te verspillen tijdens het proces." (#D1)

4.3.3 Leiderschapsfactoren

Uit de data komt naar voren dat in deze fase de leiderschapsfactoren belangrijker worden, zowel met betrekking tot de support vanuit de corporate sponsor/CEO als de visie van de teamleider business development binnen het start-up team. De **support van de corporate sponsor/CEO** is van belang om toegang te krijgen tot resources binnen de corporate organisatie. Men merkt dat het verkrijgen van resources vanuit de flexibele schil die is aangesteld goed verloopt, maar zodra men daarbuiten komt zijn medewerkers binnen de corporate organisatie minder bereidwillig om mee te werken. De corporate sponsor of andere senior managementleden dienen te ondersteunen in deze bemiddeling om resources.

"En dit soort ondersteuning van het senior management is nodig als je een succesvolle scale-up wil hebben. Zonder hen zouden mensen zeggen: trek je terug, je kunt ons niet pushen om te doen wat jullie nodig hebben, ga extern opzoek naar resources. Dat is ook prima voor mij, maar aan de andere kant, sommige dingen die we wilden zijn binnen FrieslandCampina, zoals knowhow en technologieontwikkeling." (#D1)

Daarnaast is de **strategische focus** van de teamleider business development in deze fase eveneens van belang. Milqmor ervaart bijvoorbeeld problemen met het vinden van het juiste verkoopmodel, waarvan medewerkers binnen het start-up team maar ook binnen de corporate organisatie onrustig worden. Het is dan de taak van de teamleider business development om de strategie te bepalen, bij te sturen en deze over te brengen op de medewerkers. Daarnaast dient de teamleider business development beslissingen te nemen over het wel of niet uitvoeren van bepaalde processen, om zo verspilling in tijd, geld en resources te voorkomen en het proces op snelheid te houden.

"Ons verkoopmodel slaat niet aan, iedereen begint nerveus te worden en iedereen probeert zich ermee te bemoeien of van richting te veranderen. En er is een leider nodig die zegt nee jongens, onze visie is goed, wat we doen is goed, ik weet dat we falen en niets functioneert, maar blijf gewoon proberen. Als je op een bepaald moment zwakte toont, laat je het los, dan verlies je je team en dan is het eindeloos om met dit team door te gaan of moet je een nieuw team maken of een nieuwe leider aanstellen." (#D1)

"Maar dat is de taak van de leider van een scale-up om buitensporige elementen te verwijderen, want een scale-up heeft geen tijd, geen geld, zeer beperkte middelen. En wat ik moet doen, ik moet ervoor zorgen dat mensen geen tijd verspillen. Verspil geen tijd aan overmatige toevoegingen. Verspil geen tijd aan ontwerp en marketing, merk machine, producten, interne processen, interne e-mails, wat dan ook." (#D1)

4.3.4 Cross-case analyse acceleratiefase

Acceleratiefase							
	Firma Kaas	Melt Ice Cream	Biotis	Milqmor	U GO	SnekSnek	Smooth Belly
Structurele factoren							
Formele integratie			✓		✓	Stopgezet	✓
Informele integratie	✓	✓	✓	✓	✓	Stopgezet	✓
Loskoppeling corporate	✓	✓		✓		Stopgezet	
Manier van werken	✓		✓	✓		Stopgezet	
Structureren interne organisatie		✓		✓		Stopgezet	
Contextuele factoren							
Feedbacksessies team	✓		✓			Stopgezet	
Samenstelling van het team	✓	✓	✓	✓	✓	Stopgezet	✓
Werktevredenheid			✓		✓	Stopgezet	
Identificeren consumentenprobleem/valideren product						Stopgezet	
Datagedreven		✓			✓	Stopgezet	
Toegewijde resources	✓			✓	✓	Stopgezet	
Inzet corporate resources		✓	✓	✓	✓	Stopgezet	✓
Delen kennis en vaardigheden		✓		✓		Stopgezet	
Leiderschapsfactoren							
Support corporate/sponsor/CEO		✓	✓	✓		Stopgezet	
Strategische focus	✓	✓	✓	✓	✓	Stopgezet	✓

Tabel 6; Cross-case analyse acceleratiefase o.b.v. resultaten

5. Conclusie & discussie

5.1 Samenvatting bevindingen

Uit de resultaten komt naar voren dat per fase in het innovatieproces andere factoren van belang zijn, maar dat er ook factoren zijn die in meerdere fasen terugkomen. Er is te zien dat een groot deel van de factoren die in de ontdekkingsfase van belang zijn, ook in de incubatiefase naar voren komen. Echter blijkt dat in de incubatiefase de inzet van corporate resources, het delen van kennis en vaardigheden en de strategische focus aanvullend naar voren komen ten opzichte van de ontdekkingsfase. Dit is te verklaren door de inzet van voornamelijk R&D resources vanuit de corporate organisatie bij de ontwikkeling van de producten en meer strategische focus omdat de initiatieven groter worden en meer sturing nodig hebben.

De grootste verschillen komen naar voren in de acceleratiefase, voornamelijk met betrekking tot het wel of niet integreren van de nieuwe business initiatieven in de bestaande business. De keuze om te integreren hangt af van meerdere factoren. Allereerst in hoeverre het business model van de start-up aansluit bij het business model van de corporate organisatie. Wanneer dit niet aansluit en men elkaar daardoor gaat afremmen in de verdere groei in plaats van versterken, is het van belang om de loskoppeling tussen start-up en corporate organisatie in stand te houden. Wanneer het business model van de start-up wel aansluit bij het business model van de corporate organisatie kan besloten worden om te integreren. Ten tweede spelen ook strategische keuzes vanuit de corporate organisatie een rol bij deze integratie. Zo is het mogelijk dat integratie zou kunnen plaatsvinden, maar dat de corporate sponsor of andere senior managementleden besluiten dat dit toch niet wenselijk is, omdat het initiatief bijvoorbeeld niet (meer) binnen de huidige strategie van de corporate past of dat er politieke redenen zijn die spelen op de achtergrond. Een belangrijke factor voor succes die veelvuldig benoemd wordt is dan ook de support vanuit CEO/president level/corporate sponsor. Zij dienen vertrouwen te hebben in de teamleiders business development van de start-ups, achter het initiatief te staan en dit ook uit te dragen binnen de corporate organisatie.

Daarnaast is te zien dat het belang van structurele factoren in de acceleratiefase toeneemt ten opzichte van de ontdekkingsfase en de incubatiefase, waar dit nog wat minder van belang is. Ook blijkt uit de resultaten dat de contextuele factoren in de ontdekkingsfase en incubatiefase meer van belang zijn ten opzichte van de acceleratiefase. De leiderschapsfactoren zijn in de ontdekkingsfase nog minder van belang, maar worden in de incubatiefase en acceleratiefase belangrijker. We kunnen concluderen dat er gedurende het innovatieproces een verschuiving plaatsvindt van context gerelateerd naar meer gestructureerd.

5.2 Theoretische bijdrage

Dit onderzoek richt zich op de factoren die van belang zijn per fase in het innovatieproces, voornamelijk gericht op de acceleratiefase omdat de meeste organisaties in deze fase moeilijkheden ervaren met betrekking tot het opschalen van nieuwe initiatieven. De eerste belangrijke bijdrage van dit onderzoek is dat in de acceleratiefase een beslissing genomen moet worden met betrekking tot de loskoppeling tussen de start-up en corporate organisatie. In deze fase dient besloten te

worden of de start-up geïntegreerd wordt in de corporate organisatie. Het is hierbij van belang om te kijken of er een strategische fit is tussen het business model van de start-up en de corporate organisatie. Indien de verschillen hiertussen te groot zijn, zal men elkaar eerder afremmen in de verdere groei dan versterken. Deze uitkomst bevestigt aan de ene kant de bevindingen van Duane Ireland et al. (2006), Birkinshaw et al. (2002) en Sykes (1986). Zij stellen dat er gekeken moet worden of er een strategische fit is met de bestaande organisatie en dat hoe groter het verschil is tussen de producttechnologie en het klantsegment, hoe groter het risico is op mislukking. Aan de andere kant benoemen zij in hun onderzoeken niet of dit ook betrekking heeft op de integratie van nieuwe initiatieven in de bestaande organisatie, iets wat in ons onderzoek wel naar voren komt.

Een tweede bijdrage in dit onderzoek heeft betrekking op de samenstelling van het start-up team. Deze factor komt in alle drie de fasen naar voren en is van groot belang op het succes van nieuwe business initiatieven. De samenstelling van het start-up team dient echter wel per fase gewisseld te worden, omdat per fase andere vaardigheden vereist zijn. In de resultaten komt meerdere malen naar voren dat je een briljant idee kunt hebben, maar als je niet het juiste team hebt om dit uit te voeren, het dan heel lastig wordt om het tot een succes te maken. Dit bevestigt de bevindingen van Lester (1998), die aangeeft dat hoe veelbelovend een initiatief ook lijkt, dat met een ineffectief team dit zelden een kans van slagen heeft.

De derde en laatste bijdrage heeft betrekking op de support vanuit de corporate sponsor/senior management/CEO. Deze factor komt eveneens in alle drie de fasen als belangrijke factor naar voren. Uit de resultaten blijkt dat nieuwe business initiatieven vaak als buitenbeentjes worden gezien vanuit de corporate organisatie en dat medewerkers niet altijd even bereidwillig zijn om hieraan mee te werken. De ondersteuning vanuit het hoger management helpt om dit in goede banen te leiden, bijvoorbeeld bij het verlenen van toegang tot bepaalde resources binnen de corporate organisatie. Daarnaast zijn een duidelijke visie en strategie benodigd om initiatieven ook in mindere tijden doorgang te laten vinden. Dit bevestigt eerdere bevindingen in onderzoeken van Birkinshaw et al. (2002), Birkinshaw & Hill (2005), Cooper (2019) en Kandemir et al. (2006), die dit als één van de succesfactoren omschrijven.

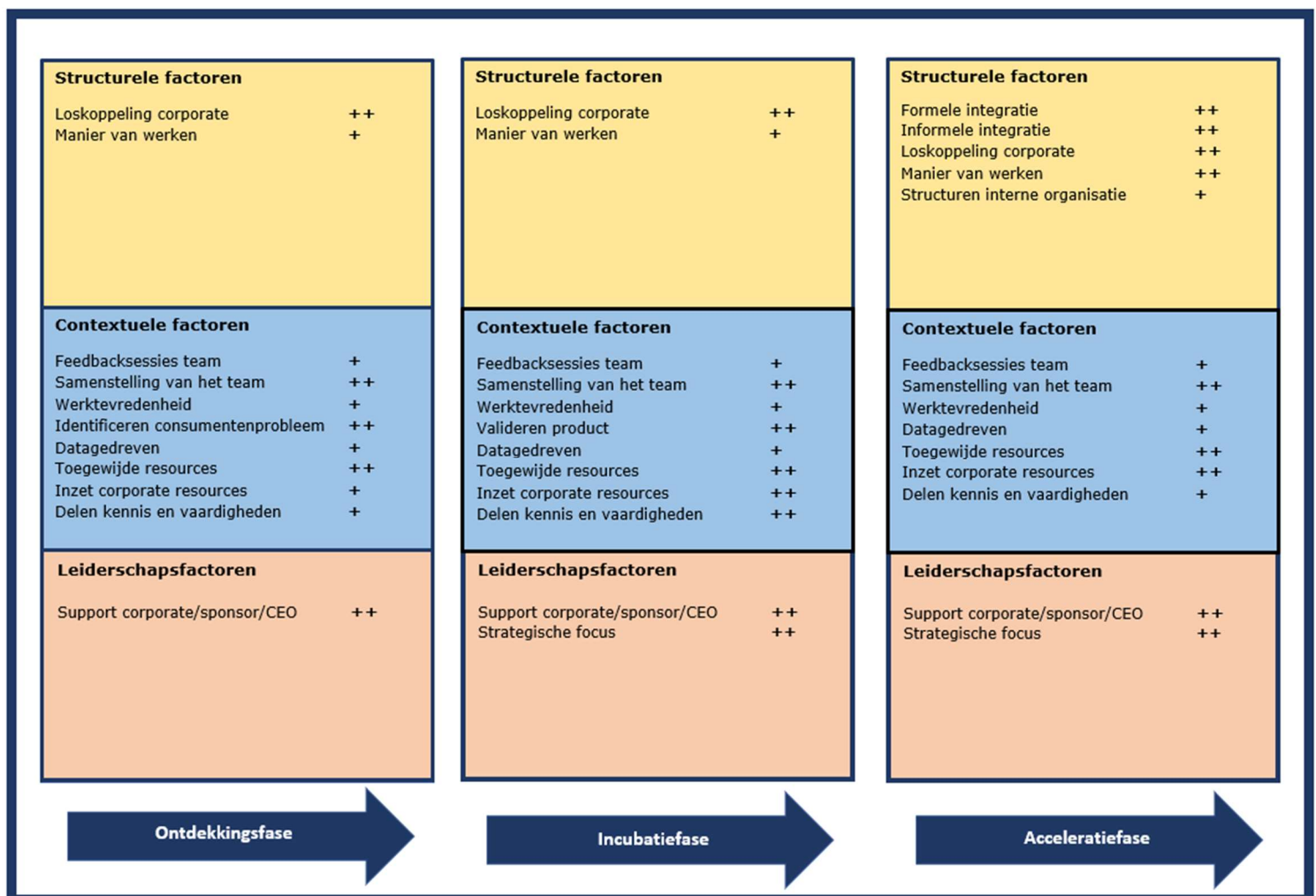
5.3 Praktische bijdrage

Een belangrijke bijdrage voor de praktijk is dat verschillende factoren van belang zijn in de verschillende fasen van het innovatieproces met betrekking tot het succesvol opschalen van nieuwe business initiatieven. Met name in de acceleratiefase is te zien dat bij het integratieproces niet altijd even duidelijke criteria wordt aangehouden door de corporate organisatie met betrekking tot het wel of niet integreren van nieuwe business initiatieven. Hier zit met name een aandachtspunt voor de praktijk om daar meer structuur in aan te brengen en hier objectieve waarden en meetmomenten aan te koppelen wanneer een initiatief wel of niet geïntegreerd kan worden. Door dit te doen kan al in de ontdekkingsfase of incubatiefase bekeken worden of een business initiatief hier wel of niet voor in aanmerking komt en niet pas in de acceleratiefase op afgeketst wordt.

5.4 Conclusie

Dit onderzoek laat de factoren zien die van belang zijn in de verschillende fasen van het innovatieproces. Deze factoren zijn geïdentificeerd door in te zoomen op de drie fasen van het innovatieproces en middels de resultaten uit de meervoudige casestudie per fase te bekijken welke structurele, contextuele -en leiderschapsfactoren van belang zijn. Hieruit komt naar voren dat structurele factoren in de acceleratiefase van het proces belangrijker worden ten opzichte van de eerdere twee fasen. Bij contextuele factoren zien we het tegenovergestelde gebeuren, waarbij het belang van contextuele factoren in de acceleratiefase licht afneemt ten opzichte van de eerdere twee fasen. Het belang van leiderschapsfactoren neemt gedurende het proces toe. De conclusie van dit onderzoek is weergegeven in het procesmodel in figuur 5. Factoren die niet in het procesmodel naar voren komen zijn niet van belang in die betreffende fase. Een + geeft aan dat er een belang is, maar in mindere mate. Een ++ geeft aan dat het belang van de factor groot is. Door middel van dit procesmodel geven we eveneens direct antwoord op de onderzoeksvraag:

Wat is het relatieve belang van structurele, contextuele-en leiderschapsfactoren bij het opschalen van nieuwe corporate business initiatieven?



Figuur 5; Procesmodel innovatieproces o.b.v. resultaten

5.5 Limitaties & aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op dit onderzoek zijn een aantal limitaties van toepassing. De eerste belangrijke limitatie van dit onderzoek is dat het is uitgevoerd binnen één enkele onderneming in de zuivelbranche. Ondanks dat het onderzoek grondig is opgezet en er zeven verschillende cases vergeleken zijn, is het niet uit te sluiten dat er specifieke factoren binnen de onderzochte organisatie van invloed zijn geweest op dit onderzoek. Wanneer de resultaten uit dit onderzoek toegepast worden op andere organisaties of bedrijfstakken, zal hiermee rekening gehouden moeten worden. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook om het onderzoek binnen meerdere typen organisaties of bedrijfstakken uit te voeren, om zo bevestigd te krijgen of de resultaten ook daar naar voren komen.

Een tweede limitatie tijdens dit onderzoek is het feit dat de integratie van nieuwe business initiatieven in de corporate organisatie binnen de acceleratiefase een proces opzich blijkt te zijn. Echter is er tijdens dit onderzoek voor gekozen om niet alleen naar één factor te kijken, maar zowel naar structurele, contextuele- en leiderschapsfactoren. Wanneer er meer gericht onderzoek gedaan was naar enkel deze factor, had mogelijk een dieper inzicht verkregen kunnen worden in dit onderdeel van de acceleratiefase. Dit is dan ook een aanbeveling voor vervolgonderzoek, omdat is gebleken dat deze integratiestructuur een belangrijke factor is voor succes of mislukking.

De laatste limitatie betreft het aantal interviews die zijn afgenomen binnen dit onderzoek. Er zijn 10 interviews afgenomen, wat ten opzichte van eerder onderzoek wellicht wat aan de lage kant is. Veel medewerkers die onderdeel zijn geweest van de start-up teams binnen de Milkubator zijn inmiddels buiten FrieslandCampina werkzaam. Dit maakte het in een aantal gevallen lastig om meerdere respondenten per case te selecteren. Echter is uit de interviews rijke kwalitatieve data vergaard, waarmee een antwoord op de hoofdvraag kan worden gegeven. Er zijn hiervoor voornamelijk teamleiders business development geïnterviewd, die geclassificeerd kunnen worden als experts en meer diepgaande kennis hebben van het proces binnen de start-ups.

Bibliografie

- Ansoff, H. I., & Brandenburg, R. G. (1971). A Language for Organization Design: Part II. *Management Science*, 17(12), B-717.
- Birkinshaw, J., van Basten Batenburg, R., & Murray, G. (2002). Venturing to Succeed. *Business Strategy Review*, 13(4), 10–17.
- Birkinshaw, J., & Hill, S.A. (2005). Corporate Venturing Units: Organizational Dynamics, 34(3), 247–257.
- Bree, T. de (2018). *De scale-up blueprint* (1ste ed.). Van Duuren Management.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing Interviews* (2nd Revised edition). SAGE Publications.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20, 343–378.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, Vol. 29, 1349–1364.
- Burgelman, R. A. (2001). *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. Free Press, New York.
- Burgelman, R. A., & Välikangas, L. (2005). Managing Internal Corporate Venturing Cycles. *MITSloan Management Review*, Vol. 46 No. 4, 26–34.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., & van Basten Batenburg, R. (2003). The future of corporate venturing. *MITSloan Management Review*, 45(1), 30.
- Campbell, A., & Park, R. (2005). *The Growth Gamble: When Leaders Should Bet Big on New Businesses and How to Avoid Expensive Failures* (Nicolas Brealey Publications, London).
- Clark, K.B. & Wheelwright, S.C. (1992). Organizing and leading 'heavyweight' development teams. *California Management Review*, 34(3), 9–28.
- Colarelli O'Connor, G., Corbett, A., & Pierantozzi, R. (2009). Create Three Distinct Career Paths for Innovators. *Harvard Business Review*, 1–4.
- Collins, O., & Moore, D. G. (1970). *The organization makers*. New York: Appleton.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002a). Portfolio management: Fundamental to new product success. In P. Beliveau, A. Griffin, & S. Somermeyer (Eds.). *The PDMA toolbox for new product development* (pp. 331–364). New York, NY: Wiley.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2006). Ten ways to make better portfolio and project selection decisions. *Visions*, XXX(3), 11–15.
- Cooper, R. G. (2011). Perspective: The innovation dilemma – How to innovate when the market is mature. *Journal of Product Innovation Management*, 28(7), 2–27.
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36–47.
- Duane Ireland, R., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10–17.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R. & Jaspersen, L.J. (2018) *Management & Business Research*. Sage.

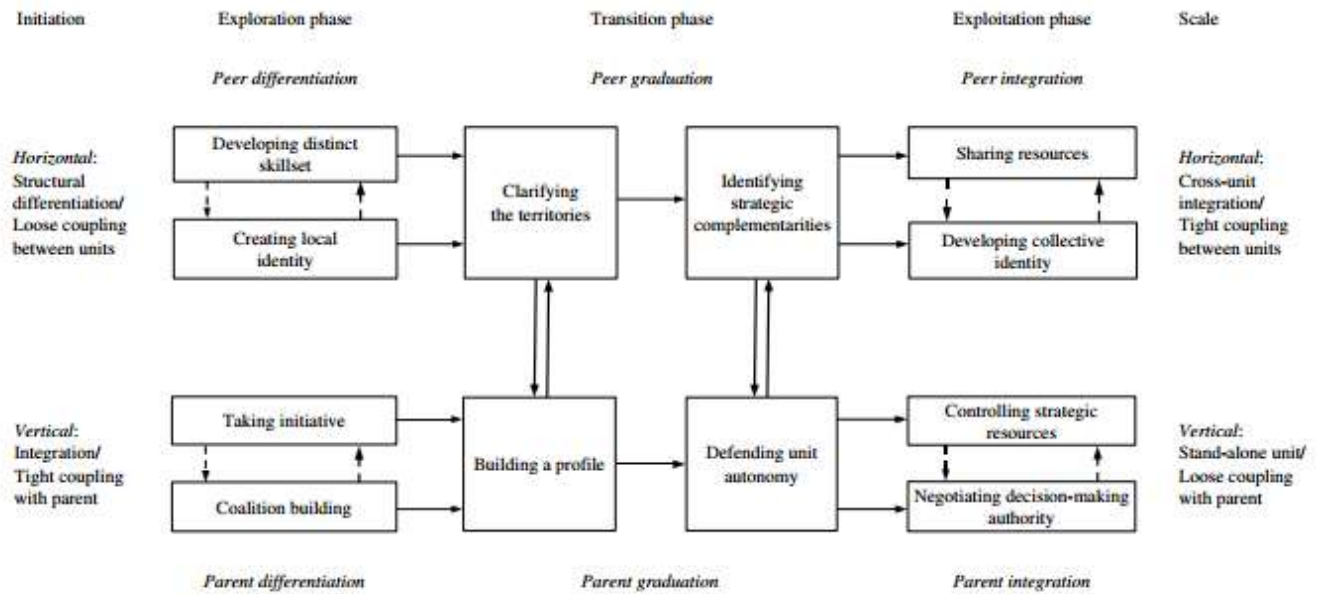
- Edgett, S. J. (2011). *New product development: Process benchmarks and performance metrics*. Houston, TX: American Productivity and Quality Center.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16: 620-627.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management*.
- Evald, M. R., & Bager, T. (2006). Managing venture team relationships in corporate incubators: a case study of network dynamics and political rivalry in a high-tech incubator. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 349-364.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academic Management Review* 25, 154-177.
- Gioia, D. A. (2004). A renaissance self: Prompting personal and professional revitalization. In P. J. Frost & R. E. Stablein (Eds.), *Renewing research practice: Scholars' journeys* (pp. 97-114). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes On The Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16(1), 15-31.
- Glaser, L., Fourné, S. P. L., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305-327.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Summer), 5-15.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. London: Hutchinson Business Books.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, 121-130.
- Holland, S., Gaston, K., & Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 231-259.
- Junni, P., Sarala, R., Tars, V., & Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Acad. Management Perspect.* 27(4): 299-312.
- Kandemir, D., Calantone, R., & Garcia, R. (2006). An exploration of organizational factors in new product development success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 300-310.
- Kanter, R. M. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1, 47-60.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument For An Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 49-58.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.
- Lester, D. H. (1998). Critical Success Factors for New Product Development. *Research Technology Management*, 41(1), 36-43.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.

- Makarevich, A. (2017). Organizing for success in internal corporate venturing: An inductive case study of a multinational consumer goods company. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 189–201.
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*, 66-74.
- Parker, G.M. (1994). *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies and Other Strangers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51, 13–24.
- Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational Research Methods*, 11, 481-509.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators. *Journal of Management*, 375-409.
- Raisch, S., & Tushman, M. L. (2016). Growing New Corporate Businesses: from initiation to graduation. *Organization Science*, 1237-1257.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 521-536.
- Sykes, H. B. (1986). The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 275–293.
- Simsek, Z., Jansen, J. J. P., Minichilli, A., & Escriba-Estevé, A. (2015). Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463–478.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16, 837-851.
- Tushman, M. L., & O’Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 8-30.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 359-374.
- Wyk, R. van, & Adonisi, M. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 65-77.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Bijlage 1: Overzicht innovatieproces



Figuur 3; Activiteiten en vaardigheden gerelateerd aan de drie fasen in het innovatieproces (Colarelli O'Connor et al., 2009)



Figuur 4; Proces raamwerk van de transitie naar opschalen (Raisch & Tushman, 2016)

Bijlage 2: Overzicht datastructuur

