



HOE CORPORATES EN STARTUPS VAN ELKAAR (KUNNEN) LEREN

Jessica van den Bosch, Jan Peter van den Toren en Bas van der Starre

VERANDERING

Samenwerking tussen gevestigde ondernemingen ('corporates') en startups lijkt misschien iets van deze tijd, maar al sinds de jaren zestig van de vorige eeuw zoeken corporates naar interessante startups om mee samen te werken. Zowel de wijze van samenwerking als het doel dat wordt nagestreefd is in de afgelopen jaren echter wel veranderd. Reden voor een onderzoek naar de huidige stand van zaken.

Startups hebben het voordeel niet gehinderd te worden door bestaande interne processen en protocollen. Zij kunnen daardoor gemakkelijker experimenteren met nieuwe technologieën of bedrijfsmodellen. Corporates daarentegen zijn soms minder flexibel. Voor het versterken van hun positie en de doorontwikkeling van hun organisatie is samenwerking met meer flexibele partijen van belang. Door te investeren in startups bieden ze die een kans om te groeien en creëren ze tegelijkertijd groeikansen voor hun eigen organisatie (Chesbrough, 2003).

Waar samenwerking in de jaren zestig van de vorige eeuw nog vooral plaatsvond in de vorm van 'corporate venturing' (deelname van een corporate als aandeelhouder in een startup) en gericht was op een relatief smal doel (het verkrijgen van interessant intellectueel eigendom), zijn nu zowel het doel als de vorm van de samenwerking sterk verbreed. Wat voor corporates overeind is gebleven, is het verkrijgen van de beschikking over nieuwe kennis en expertise en inzicht in

nieuwe trends in de markt. Ook kan het doel zijn om een nieuwe groep medewerkers aan te trekken – het zogeheten 'acqui-hiring': de corporate neemt een startup over om te kunnen beschikken over de medewerkers daarvan. Startups, op hun beurt, hadden in het verleden vooral een financieel motief om samen te werken met een 'traditionele' corporate: hun beperkte eigen middelen vormden een rem op hun groei. Inmiddels zijn startups niet meer op voorhand uit op financiering. Nu is samenwerking met corporates voor hen vooral relevant vanwege de beschikbare marktpositie, het netwerk, de faciliteiten (laboratoria, productie) van de corporate, of omdat de corporate een (belangrijke) potentiële klant kan zijn.

Zeker nu startups zo'n prominente rol spelen in het bedrijfsleven, is het interessant om uit te zoeken welke vormen van samenwerking deze nieuwe invalshoeken met zich meebrengen en, niet in de laatste plaats, welke gevolgen die hebben voor zowel de corporates als de startups.

VORMEN VAN SAMENWERKEN: HET MODEL VAN WEIBLEN & CHESBROUGH

Naast het doel dat ten grondslag ligt aan de samenwerking tussen corporates en startups, is ook de vorm waarin die samenwerking wordt gegoten veranderd. Waar aanvankelijk corporate venturing het vertrekpunt was, zijn er inmiddels meer vormen van samenwerking mogelijk. Weiblen & Chesbrough (2015) beschrijven vanuit het perspectief van de corporate vier modellen van samenwerking, waarbij ze uitgaan van de richting van innovatie (van buiten naar binnen of van binnen naar buiten) en of er wel of geen deelname via aandelen plaatsvindt (zie figuur 1).

Corporate Venturing is het proces waarbij een grote, gevestigde organisatie (de corporate) investeert om nieuwe ondernemingen van de grond te krijgen. Dit doet de corporate veelal door middel van een apart innovatie-onderdeel in de eigen organisatie, een 'corporate venture unit'. Hoewel er een financiële investering wordt gedaan, zal de corporate venture unit deze

vooral doen in startups die strategisch relevant zijn voor de moederorganisatie.

Het *Startup Program* richt zich op samenwerking vanuit de corporate zonder investering (kapitaal) in de startup. Er zijn diverse varianten mogelijk, variërend van een eigen intern programma waaraan meerdere startups deelnemen (bijvoorbeeld rondom een specifieke technologie, een specifiek product of een specifieke dienst), tot extern aangeboden programma's waaraan corporates deelnemen als financier (in de programmakosten), coach of mentor, om zodoende een ingang te krijgen bij relevante, interessante startups. Heeft de startup het programma op gegeven moment met succes doorlopen, dan kan de corporate zich er vervolgens bijvoorbeeld bij aansluiten als launching customer.

In de variant van het *Startup Platform* biedt de corporate feitelijk zijn technologie aan als platform via welk startups hun producten of diensten kunnen uitbrengen op de markt. Daarmee faciliteert de corporate de startup en diens positie en rekt hiervoor een

FIGUUR 1. VIER VORMEN VAN SAMENWERKING TUSSEN CORPORATES EN STARTUPS



Bron: Weiblen & Chesbrough, 2015.

tarief voor het gebruik. Er vindt dus geen investering plaats in de vorm van kapitaal. Voor de startup is het een ideaal vertrekpunt voor verdere groei zonder zelf te moeten investeren in het ontwikkelen van een afzetkanaal.

Corporate Incubation is een optie wanneer er in een corporate interessante ideeën ontstaan die zich lenen voor doorontwikkeling maar die niet passen bij de kernactiviteit van de organisatie. In dergelijke gevallen kan de corporate besluiten om een apart bedrijfs-onderdeel (een *Corporate Incubation unit*) op te zetten van waaruit wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen van deze ideeën, om ze vervolgens te begeleiden naar een zelfstandige onderneming buiten de moederorganisatie (*spin-off*).

NEGEN CASESTUDIES

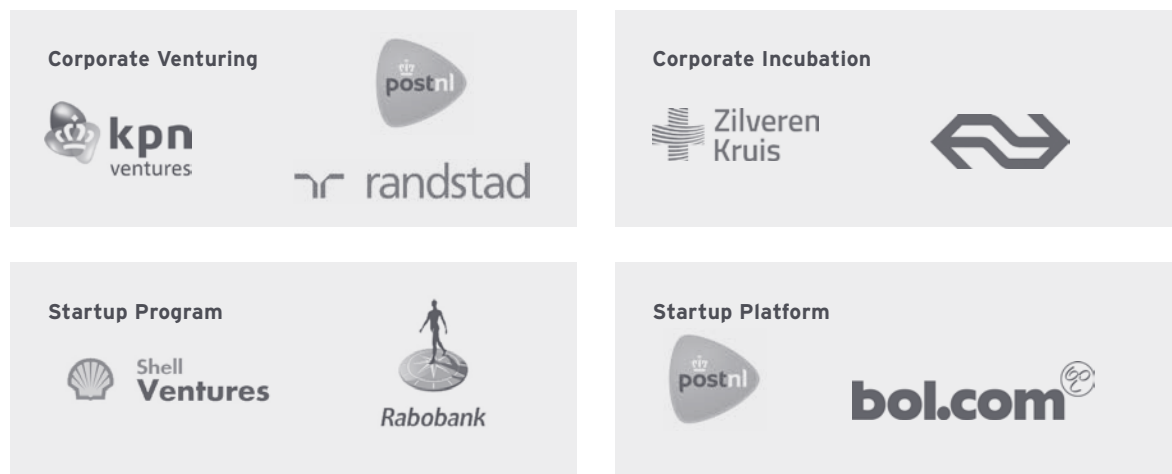
In ons onderzoek (Van den Bosch e.a., 2019) hebben wij aan de hand van negen casestudies onderzocht hoe Nederlandse corporates en startups met elkaar samenwerken. Daarbij is, voortbouwend op het model van Weiblen & Chesbrough (2015) en actuele theorieën over alliantievorming, gekeken naar wederzijdse selectie, de vorm van samenwerken, de mate waarin

partijen over en weer kennis delen teneinde de samenwerking te optimaliseren, en de mate waarin corporate en startup ook *gezamenlijk* leren. Immers, het verschil tussen beide samenwerkingspartners biedt meer dan alleen het wederzijdse doel om tot groei van ieders business te komen: men kan met elkaar leren en de samenwerking uitbreiden, waardoor voor beide partijen een competitief voordeel kan worden gerealiseerd (Argote & Ingram, 2000).

Voor het casestudy-onderzoek zijn negen bekende corporates geïnterviewd, evenals één van hun startups. De corporates variëren van industriële concerns met een lange historie en grote commerciële dienstverleners tot een relatief jong bedrijf als bol.com, dat zelf al de omvang van een corporate heeft bereikt. De combinatie van corporate en startup past steeds in één van de kwadranten van het raamwerk van Weiblen & Chesbrough (2015).

Binnen en tussen de kwadranten zijn de onderzoeksuitkomsten van betreffende paren van ondernemingen onderling vergeleken om een beeld te krijgen van de verschillen en overeenkomsten tussen de combinaties van corporates en startups. In hoeverre zijn ze vergelijkbaar in hun samenwerking? Waarin wijken ze van elkaar af? Welke inzichten kunnen we daaruit destilleren?

FIGUUR 2. POSITIONERING VAN DE NEGEN CASESTUDIES IN HET RAAMWERK



Bron: Weiblen & Chesbrough, 2015; onderzoek auteurs.

BEST PRACTICES

Tussen maar ook binnen de vier verschillende kwadranten is er een grote variatie in de manier waarop corporates en startups met elkaar samenwerken. Binnen een kwadrant zijn er allerlei keuzen te maken in de inrichting van een samenwerking. Die keuzen hebben gevolgen voor hoe je partners selecteert, hoe kennis wordt gedeeld en hoe gezamenlijk leren vormgegeven kan worden.

Samenwerking

De corporate heeft bij samenwerking met startups in alle kwadranten de lead: de startup sluit aan op de bestaande vorm die door de corporate wordt gekozen, maar laat daar ook zijn keuze van afhangen. De externe startup die geen financiering maar wel samenwerking zoekt, zal zich eerder willen aansluiten bij een relevant startupprogramma. Zo benutte 24Sessions een extern acceleratorprogramma om bij de Rabobank op de radar te komen – niet om financiering te krijgen, maar om te leren hoe deze startup zijn product precies kon afstemmen op de behoefte van de Rabobank en welke aanpassingen eventueel nodig waren. Ook was het voor 24Sessions van belang om toegang te krijgen tot het netwerk van de bank.

Daarnaast bepaalt de corporate hoe de verbinding tussen corporate en startup wordt aangebracht (autonomie versus integratie) en in welke mate de samenwerking wordt geformaliseerd (de mate waarin de startup wordt ingebed in de corporate met zijn regels en instituties). Zo zie je in de aanpak van Philips HealthWorks dat zij haar programma wereldwijd vormgeeft: het programma werkt met vaste contracten, een standaard doorlooptijd en deels een standaard invulling. HealthWorks selecteert haar deelnemende startups wereldwijd. Dat is ook mogelijk omdat er vooraf een duidelijke focus wordt aangebracht op een zeer specifiek gebied, zoals kunstmatige intelligentie in de radiologie. Het Oostenrijkse ImageBiopsy Lab was,

eenmaal geselecteerd, erg gecharmeerd van deze aanpak juist vanwege die specifieke focus.

Wel zijn startups steeds kritischer en autonomer in het al dan niet meebewegen met de regels van de corporate. Corporates die niet weten aan te sluiten op de belevingswereld van de startups (door stroperige besluitvorming, focus op compliance of dichtgetimmerde samenwerkingscontracten) zullen niet veel nieuwe startups aan zich kunnen binden. Dat betekent dat een corporate in de vormgeving van de samenwerking een balans zal moeten vinden tussen enerzijds voldoende aansluiting op de moederorganisatie en anderzijds genoeg snelheid en flexibiliteit voor de uitwisseling met de startup. Bedrijven als KPN, Shell en Randstad hebben een aparte divisie (en investeringsvehikel) geheel gericht op samenwerking met startups en derhalve intern anders georganiseerd teneinde bij de werkwijze van startups aan te sluiten.

Selectie

Bij selectie zien we dat de mate waarin het selectieproces geformatteerd is een belangrijke rol speelt bij corporates. Alle corporates hanteren in principe een selectieproces, sommige wat strakker dan andere. Dat lijkt als voordeel te hebben dat je gericht zoekt en vindt (bijvoorbeeld in de casus van Philips), maar wat je in de zoektocht mist vind je dus ook niet. Daar waar breder wordt georiënteerd (bijvoorbeeld door Shell Ventures en hun New Energy Challenge) is het zoekproces wat minder specifiek maar staat men uiteindelijk wel meer open voor het onverwachte. Een aantal van de bestudeerde samenwerkingen was min of meer per toeval tot stand gekomen, terwijl bij andere de startups via een systematische ‘funnel’ werden geselecteerd voor een programma. Aan de twee uitersten van het spectrum treffen

we aan de ene kant NS (dat de startup Hely als het ware ontwierp op de eigen tekentafel) en aan de andere kant bol.com, dat door haar platform in contact kan komen met meer dan twintigduizend partners (waaronder vele startups) en hen een plek kan geven.

IN DE JAREN ZESTIG
WERD DOOR MIDDEL
VAN ‘CORPORATE
VENTURING’ VOORAL
GEPROBEERD
INTERESSANT
INTELLECTUEEL
EIGENDOM AAN TE
TREKKEN

Bij startups zien we dat hun doel invloed heeft op de vorm van samenwerking: bij venturing is het doel veelal om financiering aan te trekken, terwijl een keuze voor een startupprogramma meer is gericht op de begeleiding of toegevoegde waarde die de corporate kan bieden aan de inhoudelijke groei van de startup. Het verschil tussen het Randstad Innovation Fund en KPN Ventures is daarin exemplarisch: waar Randstad vooral financiert en afstand houdt tot de startup Crunchr om de groei en ontwikkeling van dat bedrijf ruim baan te geven, is in het voorbeeld van KPN de samenwerking voor startup Viloc nu juist van belang geweest niet alleen vanwege de financiering maar juist ook vanwege de toegang tot het LoRa-netwerk. Maar, zoals gezegd zijn startups kritisch. Uit meerdere gevallen blijkt dat startups expliciet kiezen voor een partner die op de lange termijn inhoudelijke complementariteit kan bieden ten faveure van een snelle investering door een durfkapitalist.

Kennisdeling

Kennisdeling is in alle kwadranten gericht op het maximaal benutten van de samenwerking. In veel gevallen vindt die kennisdeling plaats van mens tot mens en zijn er geen systemen die worden benut of in stelling gebracht om die kennis vast te leggen. Opvallend is dat veel startups graag iets oppakken van de meer gestructureerde manier van werken die een corporate hanteert. Zo hopen ze meer greep te krijgen op hun ontwikkeling en groei. Een mooi voorbeeld daarvan is de samenwerking tussen PostNL en Dobbi: Dobbi had al de kennis in huis om omzet te kunnen draaien maar zocht hulp bij het definiëren van een groeipad met realistische doelen. Dat was een van de terreinen waarop PostNL met haar kennis en ervaring waarde kon toevoegen.

Omgekeerd profiteert de corporate echter in de meeste gevallen nog nauwelijks op grote schaal van de meer ondernemende werkwijze die de startup van nature heeft. Omdat de afdeling van een corporate die de relaties met startups onderhoudt vaak relatief

onafhankelijk opereert van de moederorganisatie, is het niet altijd gemakkelijk om de opgedane kennis structureel te laten terugvloeien in de corporate.

SOMMIGE GROTE BEDRIJVEN HEBBEN EEN APARTE EN SPECIEK VOOR DAT DOEL INGERICHTE DIVISIE VOOR DE SAMENWERKING MET STARTUPS

Corporates die dit succesvol weten te doen hebben een centraal aanspreekpunt voor de startup die ook de weg goed kent in de moederorganisatie. Zo wordt de kennis van startups snel verbonden aan de relevante divisie van de corporate. In de samenwerking tussen Zilveren Kruis en On(t)roerend Goed was deze aansluiting van nature aanwezig doordat het incubatorprogramma bedoeld was om medewerkers

van Zilveren Kruis de kans te geven met een innovatief idee aan de slag te gaan. Toch vervulde de senior manager Strategie & Business Development bij Zilveren Kruis een waardevolle rol, vooral in het leggen van de verbinding naar het netwerk van Zilveren Kruis. Daarmee werd het voor de startups mogelijk gemaakt om sneller te groeien.

De toegevoegde waarde voor de corporate is zowel in het geval van Zilveren Kruis als in diverse andere cases echter nog bescheiden: de manier van werken van de startup kan door de bescheiden schaal van dit type samenwerking nog nauwelijks sporen achterlaten in de bedrijfscultuur van de corporate. Bij NS en Randstad, bijvoorbeeld, staat de startup bewust ver af van de staande organisatie; men wil er de startup ook echt startup kunnen laten zijn. Bij KPN is het juist een bewuste strategie om met de ondernemende werkwijze van de startup de staande organisaties te beïnvloeden.

Gezamenlijk leren

Gezamenlijk leren houdt in dat de corporate en de startup door middel van de samenwerking een gezamenlijk product of gezamenlijke dienst of werkwijze verder willen ontwikkelen. Dit gaat verder dan de tijdelijke versterking van elkaars 'assets', wat in veel gevallen de eerste en belangrijkste reden is voor een corporate en een startup om met elkaar te gaan samenwerken. In de door ons onderzochte casussen was deze lange-termijnfocus er in de meeste gevallen niet. De beide partijen hadden elkaar tijdelijk op-

gezocht om te groeien, zich te versterken of verder te ontwikkelen. Daarbij wilden ze elkaar op gegeven moment weer gemakkelijk los (kunnen) laten, om vervolgens (eventueel) met een andere partij te gaan samenwerken. Dat neemt niet weg dat corporate en startup een vervolg kunnen geven aan hun initiële samenwerking als hun beider doelen nog steeds op elkaar aansluiten.

HOE DE SAMENWERKING EVOLUEERT

Onze interviews maakten duidelijk hoe de rol van startups voor corporates (en andersom) zich steeds verder ontwikkelt op de vier thema's (samenwerking, selectie, kennisdeling en gezamenlijk leren). Bij selectie speelt de 'persoonlijke fit' tussen de ondernemer in de startup en de innovatiemanager bij de corporate een belangrijke rol. Het aloude gezegde dat 'Het gaat om de vrouw of vent, niet om de tent' lijkt nog steeds relevant. Wel blijkt juist daarom het belang van de juiste 'window of opportunity': de startup moet precies de juiste mate van volwassenheid hebben en net op het juiste moment financiering of coaching zoeken – en de corporate moet net op het goede moment een specifiek vraagstuk hebben dat wordt opgelost met het product of de dienst van de startup.

Bij sommige corporates was de ervaring opgedaan met een bepaalde vorm van samenwerking die wij kunnen plaatsen in een van de kwadranten van het model van Weiblen & Chesbrough aanleiding om vervolgens bewust te kiezen voor een andere variant. Zo zie je bijvoorbeeld dat men in een eerdere fase al veel ervaring heeft opgedaan met Corporate Venturing (bijvoorbeeld Philips), maar nu besluit om vanuit het Startup Program te gaan werven en ontwikkelen. Daarmee is de investering in kapitaal uit de samenwerking gehaald, maar richt deze zich nu vooral op de inhoudelijke groei van de producten of diensten van de startups. Lang niet alle corporates hebben echter het volledige spectrum van mogelijkheden in beeld; bewustwording over deze keuzemogelijkheden verdient dus de aandacht.

Samenwerking heeft daarnaast geen statische vorm. Deze kan beginnen vanuit een bepaald kwadrant, maar kan zich doorontwikkelen naar een ander kwadrant. Wat begon als een platformrelatie tussen Dobbi en PostNL, waarbij de eerste gebruik maakte van het logistiek netwerk van de tweede, evolueerde al snel tot een investeringsrelatie. Vooral de startups uit het kwadrant Startup Program lenen zich over het algemeen goed voor een doorontwikkeling naar Corporate Venturing, waarbij na een succesvolle samenwerking in het programma vervolgens besloten wordt om kapitaal te investeren.

Hoewel geen van de onderzochte corporates en startups hun samenwerking beschouwen als een 'zero sum game' (waarbij degene die het snelste kennis opbouwt profiteert van de samenwerking en daardoor de waarde

van de samenwerking naar zich toe trekt; Pucik, 1988), is in de meeste gevallen van de door ons onderzochte samenwerkingen geen aandacht besteed aan het vormgeven van kennisdeling en/of gezamenlijk leren. Men hecht echter wel waarde aan kennisdeling en gezamenlijk leren, hetgeen dus enigszins tegenstrijdig lijkt te zijn. Gezamenlijk

leren is echter geen vereiste voor een goede samenwerking. Door te kiezen voor wederzijdse groei op basis van de complementariteit die er op dat moment is, heeft de samenwerking per definitie een tijdelijk karakter. Corporate noch startup vinden dit bezwaarlijk.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Als iets duidelijk is geworden uit dit onderzoek, dan is het wel dat er geen '10 gouden regels' zijn voor een gegarandeerd succesvolle samenwerking tussen een corporate en een startup. Steeds opnieuw vormen een corporate en een startup een partnership. Daarbij vormt de strategische fit van beide organisaties het uitgangspunt. Echter, de persoonlijke fit tussen ondernemer en innovatiemanager is van doorslaggevend belang, evenals de 'window of opportunity' die zich net op het juiste moment moet voordoen.

CODIFICEREN VAN DE SAMENWERKINGS- ERVARING BIEDT HOUVAST VOOR TOEKOMSTIGE SAMENWERKINGEN

Voor de praktijk is het voor beide partijen vooral belangrijk om zich bewust te zijn omtrent de mogelijke samenwerkingsvormen, en uit te vinden welke samenwerkingsvorm het beste past bij het innovatiedoel van de corporate respectievelijk de startup. Daarvoor hebben we een aantal eenvoudige 'leidende principes' geformuleerd die helpen bij het ontwerp en de uitvoering van een samenwerking tussen een corporate en een startup:

1. Het doel is belangrijker dan de vorm: bepaal wat voor soort resultaat moet worden bereikt door samen te werken. Dat geeft vaak al richting voor de te kiezen vorm voor samenwerking.
2. Voor corporates geldt dat snelheid en timing belangrijk zijn. Een flexibele modus operandi is dus van groot belang. Voor startups geldt dat strategische aansluiting op de lange termijn meer kan opleveren dan een directe investering.
3. Voor kennisdeling is het vooral belangrijk dat de juiste mensen elkaar weten te vinden en goed op elkaar aansluiten. Daarop volgt het vinden van een passende manier om deze kennis te borgen.
4. Gebruik de samenwerking om zo veel mogelijk van elkaar te leren. Mogelijk opent dit de deur naar een traject van gezamenlijk ontwikkelen en leren; zo niet, dan hebben beide organisaties toch nieuwe kennis uit de samenwerking gehaald. Breng die in ieder geval onder woorden, dan biedt dat een beschikbare basis voor de volgende samenwerking.

Er zijn geen perfecte keuzen in dit speelveld. Idealiter neemt men bij het aangaan van een samenwerking de leerpunten uit een eerdere ervaring mee. Dat ligt voor een corporate wellicht wat meer voor de hand dan voor een startup omdat de corporate vanuit zijn innovatiebehoefte vaker het proces van samenwerking met een startup zal willen herhalen. Voor een startup geldt dat deze hoogstens bij de doorontwikkeling van het bedrijf te zijner tijd met een volgende partner zal willen gaan samenwerken om verder te kunnen groeien. Vaak is een samenwerkingsverband met een corporate iets waar een startup nog niet eerder ervaring mee heeft opgedaan. Daarmee geven we dan ook meteen het advies aan partijen in het veld: verbeter de kwaliteit en vastlegging van kennisdeling en gezamenlijk leren,

zodat je daarmee in ieder geval je eigen organisatie maar ook toekomstige samenwerkingen kwalitatief verbetert.

Literatuur

- Argote, L. & P. Ingram (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp. 150-169.
- Birkenshaw, J., R. Van Basten Batenburg & G. Murray (2003). Venturing to Succeed. *Business Strategy Review*. Wiley Online Library.
- Bosch, J. van den & G. Duysters (2014). *Corporate Venturing: Organizing for Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bosch, J. van den, J.P. van den Toren, B.T. van der Starre, C. Eveleens & A.A.C.J. van Oijen (2019). *Samen innoveren – Uitdagende kansen voor corporates en startups*. Amsterdam: Mediawerf.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting, from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weiblen, T. & H.W. Chesbrough (2015). Engaging with Start-ups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 57(2), pp. 66–90.

Over de auteurs

J.C. van den Bosch (jvandenbosch@hbodrechtsteden.nl) is directeur van HBO Drechtsteden. Zij onderzoekt hoe corporates innovatief en ondernemend blijven, in het bijzonder door samen te werken met startups. Daarnaast adviseert ze vanuit haar eigen bedrijf organisaties, overheden en non-profitorganisaties over het organiseren van innovatieprocessen en geeft ze gastcolleges over deze thema's. J.P. van den Toren (janpeter.vandentoren@birch.nl) is econoom en oprichter en managing partner van Birch Consultants. Birch adviseert bedrijven, kennisinstellingen en overheden op het terrein van innovatie en ondernemerschap en doet onderzoek in dit domein. Van den Toren is tevens professor of practice ondernemerschap in ecosystemen aan de Tilburg School of Economics and Management. B.T. van der Starre (bas.vanderstarre@birch.nl) is adviseur bij Birch Consultants en heeft Natuurwetenschap & Innovatiemanagement gestudeerd. Voor Birch voert hij zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek naar ontwikkelingen in branches, clusters en regio's, waarbij de invloed van startups altijd een thema is. Het onderzoek besproken in dit artikel wordt uitgebreider behandeld in Van den Bosch e.a., 2019.

