

‘Innoveren is altijd onzeker’

STEEDS MEER GROTE BEDRIJVEN omarmen het concept van corporate venturing. Daarbij is volgens Vareska van de Vrande van de Rotterdam School of Management, Erasmus University, een lange adem essentieel. ‘Het gaat om duurzame innovatie en business-ontwikkeling.’

De ontwikkelingen in het bedrijfsleven gaan razendsnel. Gedreven door technologische vernieuwingen weten bedrijven als Whatsapp, Airbnb en Uber binnen enkele jaren een sector compleet op zijn kop te zetten. Het heeft grote bedrijven doen beseffen dat de klassieke manier van innoveren – zelf alles doen binnen de eigen R&D- afdeling – niet meer het juiste antwoord is op een wereld die vooral vraagt om snelheid, samenwerken en flexibiliteit. Volgens Vareska van de Vrande, universitair hoofddocent Strategisch Management aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University, is het een grote denkfout van grote gevestigde bedrijven om vernieuwende start-ups als een bedreiging te zien. Van de Vrande: ‘Grote bedrijven moeten zich niet afschermen maar zich juist openstellen voor nieuwe ideeën en verdienmodellen. Grote en kleine bedrijven kunnen juist veel van elkaar leren.’

Valkuilen

Dat is gelijk ook de essentie van wat Van de Vrande in het tweedaagse RSM executive programma *Corporate Venturing* over het voetlicht wil brengen. Volgens de Rotterdamse docent is corporate venturing het aangaan van strategische allianties tussen een groot en een klein bedrijf. Dat kan via een financiële deelneming, maar ook door bijvoorbeeld een strategische samenwerking op het gebied van R&D aan te gaan. Daarbij gaat het in eerste instantie niet direct om het financiële rendement. Van de Vrande: ‘Het opdoen van kennis en ervaring staat voorop.’



Corporate venturing als fenomeen is niet nieuw. In Nederland hebben DSM, Randstad en KLM corporate venturing al geruime tijd omarmd. Hoewel overtuigd van de voordelen zijn er volgens Van de Vrande in de praktijk ook de nodige valkuilen. Zo is het allereerst niet altijd traceerbaar of zichtbaar wat een samenwerking precies heeft opgeleverd. En dat leidt nog al eens tot fricties.

Cultuurverschillen

Van de Vrande: ‘Bestuurders van grote bedrijven willen graag snel resultaat zien, maar innovatie is nou eenmaal een kwestie van een lange adem. Daarnaast is er vaak sprake van cultuurverschillen en hebben grote bedrijven moeite met het omgaan met onzekerheid. Vooral op dat laatste aspect lopen de samenwerkingen vaak stuk.’ Om corporate venturing tot een succes te maken adviseert Van de

Vrande om strategische samenwerkingen vooral gefaseerd aan te gaan. Als was het maar om de risico’s en kosten van mislukkingen te beperken. Van de Vrande: ‘De levenscyclus van bedrijven wordt steeds korter. Daardoor zie je op dit moment veel *early stage* investeringen met een hoog risicoprofiel. In plaats van een start-up gelijk honderd procent over te nemen, is het beter om eerst voor een klein belang te gaan. Daarmee heb je wel het recht voor een mogelijk volgende stap, maar niet gelijk alle verplichtingen. Zo kun je met hetzelfde investeringsbudget in meerdere kleine bedrijven participeren en daarmee je uiteindelijke rendement in termen van kennis en ervaring aanmerkelijk vergroten.’

Kijk voor meer informatie over de cursus *Corporate Venturing* op www.rsm.nl/executive-education