



# Bedrijfsversnellers: open innovatie via start-ups

Thomas Kohler

**Start-ups zijn een belangrijke bron van innovatiekracht, zij weten als eerste nieuwe technologie te vertalen naar producten en diensten. Geen wonder dat al langer gevestigde bedrijven vaak met enige afgunst naar start-ups kijken, en overname of nauwe samenwerking zien als dé strategische mogelijkheid om snel zelf te innoveren. De niet zelden forse verschillen in cultuur en attitude tussen start-ups en 'oude' ondernemingen kunnen deze samenwerking echter ook ernstig frustreren. Zogeheten 'corporate accelerators', bedrijfsversnellers, kunnen daarbij een belangrijke en vruchtbare rol spelen – mits ze zorgvuldig worden ontworpen en ingezet en voor zowel start-up als onderneming echte toegevoegde waarde creëren.**

## Open innovatie

Open innovatie is de term voor een manier van innoveren waarbij een groep bedrijven met gelijksoortige belangen en een gedeelde visie gezamenlijk de R&D aan- en oppakt. Een veelgebruikte omschrijving is die van Chesbrough, een van de pioniers op het gebied van open innovatie (Chesbrough, 2003). Open innovatie behelst volgens hem twee aspecten:

1. externe kennis benutten en die combineren met interne innovatie, *outside-in*;
2. interne innovatie efficiënter benutten door de kennis daarover te delen met andere partijen, *inside-out*.

De aanleiding voor en reden achter dergelijke 'open' samenwerkingsverbanden is vaak dat de voor echte innovatie benodigde kennis en cultuur slechts beperkt in de oudere, gevestigde ondernemingen beschikbaar is, c.q. tot bloei kan komen. Start-ups daarentegen ontstaan juist vanuit die frisse blik en on-

dernemingszin en zijn qualitate qua beter in staat om echte disruptieve mogelijkheden te ontdekken en te realiseren.

'Business incubator' is de term die wordt gebruikt voor een organisatie die een (incubatie)proces realiseert om een snellere groei van hoogwaardige starter naar succesvolle onderneming mogelijk te maken, via de inzet van een geïntegreerd pakket diensten als werkruimte, services, cultuur, coaching, netwerk, (toegang tot) kapitaal.

Een bedrijfsversneller, of corporate accelerator, vervult in dit kader de faciliterende incubatorrol voor het samenwerkingsverband tussen een of meerdere start-ups en de onderneming die wil innoveren door de kennis en expertise van die start-up(s) te incorporeren in de eigen organisatie.

Een voorbeeld van zo'n corporate accelerator is Orange Fab van telecombedrijf Orange. Via het programma kregen enkele telecomstart-ups toegang tot het distributieapparaat van Orange, ze kregen fondsen, kantoorruim-

te en coaching. Uiteindelijk resulteerde dat in een vijftal (pilots voor) nieuwe applicaties voor Orange zelf. Het concept 'corporate accelerator' heeft inmiddels ook buiten de ICT toepassing gevonden, in sectoren als farmacie (Bayer), verzekeringen (Allianz), entertainment (Disney) en consumentengoederen (Coca-Cola). Zo combineert de bedrijfsversneller het beste van twee werelden: de schaal en scope van de grote onderneming, en het elan en ondernemerschap van de start-up.

Er is nog weinig ervaring opgedaan met het ontwerpen en inrichten van deze bedrijfsversnellers. Duidelijk is wel dat, wil men teleurstellingen voorkomen, er de nodige zorg aan moet worden besteed.

Daarom onderzocht Thomas Kohler, verbonden aan het College of Business van de Hawaii Pacific University, een aantal belangwekkende voorbeelden van corporate-acceleratorprogramma's en sprak met managers van zowel de start-ups als van hun partnerorganisaties

om te ontdekken wat het geheim is van een succesvol en effectief acceleratorpartnership. In *Business Horizons* geeft hij zijn ervaringen weer en schetst hij een eerste referentiemodel voor het ontwerp van een effectief bedrijfsversnellerprogramma.

## Bedrijfsversnellers

Corporate accelerators zijn dus door een onderneming gesponsorde programma's die tijdens een bepaalde periode een of meerdere start-ups ondersteunen in hun groei en bloei via mentoring, opleiding en training en andere vormen van assistentie en faciliteiten. Over het algemeen hebben ze de volgende kenmerken:

- Er is sprake van een 'open' inschrijving.
- De focus ligt op het vormen van kleine teams van professionals, niet op de oprichter(s) van de start-up.
- De ondersteuning wordt gedurende een bepaalde periode geboden.
- Het gaat om een reeks startende ondernemingen en niet één specifieke.

Tabel 1 laat zien hoe bedrijfsversnellers zich onderscheiden van andere vormen van incubatie, samenwerking, allianties of partnerships. Het belang en het voordeel van bedrijfsversnellerprogramma's liggen dus in het slaan van een brug tussen de gevestigde onderneming en starters. De een heeft wat de ander

mist: start-ups zijn innovatieve, 'agile' en snelle groeiers die smachten naar mogelijkheden van schaalvergroting en de ondersteuning van een professionele staf. De gevestigde onderneming is als geen ander in de positie om schaalvoordelen te bieden en ervaren marketing-, logistieke en financefuncties.

Met het organiseren van een geformaliseerde corporate accelerator is het mogelijk om deze zo nuttige en soms noodzakelijke samenwerking tussen gevestigde onderneming en innovatieve start-ups efficiënter en effectiever in te richten. Dat kan resulteren in diverse vormen van samenwerking:

### Ondersteuning van een pilotproject

De onderneming verstrekt de middelen om de benodigde innovatieve diensten, producten of processen door de start-up te laten ontwikkelen in plaats van de beoogde innovatie in huis te regelen.

### Onderneming wordt klant van de start-up

Via de interactie met meerdere start-ups in het programma maakt de onderneming kennis met verschillende oplossingen voor de bedrijfsmatige uitdagingen waar zij voor staat. Er is sprake van een win-winsituatie als de startende onderneming een premiumklant binnenhaalt die voor continuïteit en groei zorgt; de onderneming verzekert zich van de gewenste innovatieve oplossing.

### Onderneming wordt distributiepartner van de start-up

De onderneming biedt de start-up haar verkoop- en distributiekkanalen aan, het assortiment/de portfolio van de onderneming wordt versterkt met innovatieve producten/diensten.

### Onderneming investeert in de start-up

Investeren in start-ups kan efficiënter, sneller en goedkoper blijken dan zelf het innovatieve wiel uit te vinden. Het zoeken en vinden van geschikte samenwerkingspartners verloopt ook sneller en effectiever via een bedrijfsversnellerprogramma dan via de klassieke wegen.

### Onderneming neemt start-up over

Met een overname kan een onderneming zich snel en efficiënt verzekeren van nieuwe kennis, competenties en markten.

Het is echter geen sinecure om de aldus geboden kansen optimaal te benutten.

## Bedrijfsversnellerprogramma opzetten

Uit ons onderzoek komt de wenselijkheid naar voren om de inrichting van een acceleratorprogramma zorgvuldig voor te bereiden (zie tabel 2). Het gaat daarbij om vier aspecten:

Verbintenis	Beschrijving	Kenmerken van accelerators
Corporate hackathons	Kortdurende intensieve samenwerking om een specifiek innovatieprobleem op te lossen	Bieden meer en langere betrokkenheid met de deelnemers dan de hackathon
Businessincubators	Door onderneming gesponsorde omgeving plus faciliteiten en diensten (bijvoorbeeld marketing of juridische ondersteuning)	Selectie van deelnemende start-ups via competitie (rondes), groepen start-ups, kortdurend en zonder of met beperkte (financiële) investeringen
Corporate incubation	Helpt een start-up op weg die weliswaar innovatief is maar zich niet beweegt op de kerndomeinen van de sponsorende onderneming	Minder nauwe corporate betrokkenheid dan bij acceleratorprogramma's
Corporate venturing	Participatie in innovatieve onderneming, los van de eigen organisatie; voor inzicht in non-core markten en/of toegang tot nieuwe competenties	Accelerator: focus op innovatie als zodanig eerder dan op investering in andere onderneming(en)
Mergers & Acquisitions (M&A)	Snelle en krachtige methode om complementaire technologie of capaciteit te verwerven, om problemen op te lossen of nieuwe markten te betreden	Acceleratorprogramma's kennen meerdere deelnemers en bieden als zodanig meer keus uit mogelijke M&A-kandidaten

Tabel 1. Bedrijfsversnellers en andere vormen van incubatie, samenwerking, allianties of partnerships

Ontwerp	Vragen die versnellers moeten beantwoorden
<b>Propositie (Wat?)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welk strategisch doel streven we na met een accelerator?</li> <li>• Hoe kunnen we onze doelstellingen in lijn brengen met de verwachtingen van de start-up?</li> <li>• Met welke/wat voor start-ups willen we partneren? In welke fase verkeren zij?</li> <li>• Welke rol spelen financiële doelstellingen? Willen we deelnemen in de onderneming(en)? Zo ja, op welke manier?</li> <li>• Hoe formuleren we ons innovatieprobleem? Hoeveel verschillende oplossingen/benaderingen willen we krijgen om uit te kiezen?</li> <li>• Focussen we op een concreet doel, of is de innovatiebehoefte breder?</li> </ul>
<b>Proces (Hoe?)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe lang mag het versnellerprogramma duren?</li> <li>• Hoe structureren we het programma, zodat de start-ups versneld verder komen?</li> <li>• Welke elementen in het proces zijn nodig voor de start-ups en vergroten tegelijk onze corporate innovatiekracht?</li> <li>• Hoe maken we het program zo gemakkelijk mogelijk voor de start-ups?</li> </ul>
<b>Personen (Wie?)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vinden we de juiste start-ups voor ons doel?</li> <li>• Hoe zorgen we voor intern commitment van management en betrokkenen?</li> <li>• Welke mentoren hebben we die passen bij het programma en de start-ups?</li> <li>• Hoe bevorderen en ondersteunen we de nodige netwerken?</li> <li>• Hoe sluiten we ons aan bij al bestaande start-upcommunity's en hoe voegen wij daar voldoende waarde toe?</li> </ul>
<b>Plaats (Waar?)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar wordt onze accelerator gehost?</li> <li>• Hoe managen we de interactie tussen ons management en het team van de start-up(s)?</li> <li>• Gaat het om een fysieke of een virtuele bedrijfsversneller? Hoe kunnen we optimaal gebruikmaken van de beschikbare ICT?</li> <li>• Moeten we het zelf doen, of de hulp inroepen van een intermediaire derde partij?</li> <li>• Hoe ontwerpen we het kantoor en de werkplekken?</li> </ul>

Tabel 2. De voorbereiding

1. De propositie: wat biedt het programma?
2. Het proces: hoe wordt het programma uitgevoerd?
3. De personen: wie wordt erbij betrokken?
4. De plaats: waar wordt de accelerator 'gehost'?

### Beperkingen van het instrument

Natuurlijk is een accelerator geen panacee voor elk gebrek aan innovatiekracht. En ook als nuttig instrument kent de bedrijfsversneller zijn beperkingen. Er kunnen problemen rijzen door de soms enorme verschillen in cultuur tussen start-up en gevestigde onderneming. De laatste kent vaak strak gestructureerde processen, terwijl de start-ups veel vrijer omgaan met regels en protocollen. Niet zelden kunnen de sponsors hun start-ups niet bijhouden, of ergert de laatste zich aan de traagheid en stroperigheid van de ander. Critici van het model noemen ook het niet geheel in lijn zijn of komen van beider doelstellingen en de incentives om daar te geraken. Niet zelden voelen de start-ups zich geremd door de grote onderneming, zeker qua 'agility' en flexibiliteit. Soms vermoedt de een verborgen agenda's bij de ander. Oplossingen die worden gevonden in het partner-

## De bedrijfsversneller combineert het beste van twee werelden: de schaal en scope van de grote onderneming, en het elan en ondernemerschap van de start-up

schap blijken soms uiteindelijk slechts voor dat ene bedrijf bedoeld, in plaats van schaalbaar te zijn voor de hele branche of bedrijfstak. Ook bestaat het gevaar dat de start-up té beschermd opgroeit, waardoor er in een later stadium te weinig weerbaarheid gekweekt is – zeker als de start-up niet echt met de markt wordt geconfronteerd. Ten slotte is er het gevaar dat de start-up zulke nauwe banden ontwikkelt met de sponsor, dat deze er niet in slaagt om ook met diens concurrenten allianties te sluiten, of dat de optie van een concurrerend product al dan niet stilzwijgend in de prullenbak verdwijnt.

Om dit soort zwakke plekken, risico's en ergerenissen te voorkomen is het van groot belang dat beide partijen duidelijk voordeel hebben van de samenwerking. De auteurs hopen dat

hun referentiekader en bevindingen meer partnerships zullen helpen een vruchtbaar eindresultaat voor beide partijen te bewerkstelligen. Een bedrijfsversnellerprogramma kán, mits zorgvuldig ontworpen en uitgevoerd, de innovatiemancó's van de gevestigde onderneming oplossen en snelle groei en bloei van start-ups bevorderen.

#### Literatuur

Chesbrough, H. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.

**Thomas Kohler** is Associate Professor Marketing aan de College of Business, Hawaii Pacific University en Visiting Scholar aan de US Berkeley en de University of Innsbruck.

#### Business Horizons May-June 2016

Titel artikel: Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups  
Samenvatting: Arne Lasance