



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Corporate Venture Management in SMEs : evidence from the German IT consulting industry

Gard, J.

Citation

Gard, J. (2015, December 2). *Corporate Venture Management in SMEs : evidence from the German IT consulting industry*. SIKS Dissertation Series. Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen, Leiden. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/36592>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/36592>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/36592> holds various files of this Leiden University dissertation.

Author: Gard, Jérôme

Title: Corporate venture management in SMEs : evidence from the German IT consulting industry

Issue Date: 2015-12-02

SAMENVATTING

De dissertatie beschrijft de voortdurende noodzaak voor bedrijven om hun bedrijfsportfolio te vernieuwen. Bedrijven dienen zich immers aan te passen aan de veranderende voorwaarden van de huidige bedrijfsomgeving. Het gaat daarbij om technologische veranderingen, nieuwe vormen van competitie en vluchtige gebruikers eisen. De voortgaande, ongehinderde groei van internationale start-ups vormt een aanwijzing dat kleine ondernemende teams een effectief middel zijn om nieuwe omzet-mogelijkheden te bewerkstelligen. De bedrijven moeten evenwel in staat zijn om de kleine ondernemende teams (ook genoemd: *corporate ventures*) aan te sturen ten behoeve van hun strategische vernieuwing. In al deze gevallen ontmoet het bedrijfsmanagement twee obstakels.

Allereerst falen de *corporate ventures* redelijk vaak vanwege redenen die nauwkeuriger onderzocht dienen te worden. Ten tweede, blijft het onduidelijk hoe een potentieel succes kan worden verbeterd tot een goed succes. Hoewel de belangrijkste succesfactoren nog niet volledig geïmplementeerd zijn, is er geen enkele indicatie dat *corporate ventures* succesvol zullen zijn zonder effectief management. Omdat een empirisch model voor *corporate venture management* nog altijd niet bestaat, is het de hoogste tijd dat zulk een model wordt ontwikkeld.

Om de onduidelijkheden rondom de huidige situatie diepgaand te onderzoeken hebben we in Hoofdstuk 1 de volgende probleemstelling (PS) geformuleerd: *Hoe kan corporate management de corporate ventures effectief aansturen?* Een vier-stappen methodologie is ontwikkeld om deze probleemstelling nader te onderzoeken en te beantwoorden. Er zijn drie onderzoeksvragen (OVs) die het pad naar de beantwoording vorm geven, te weten OV1, OV2 en OV3. Zij komen bij de hoofdstukbespreking aan de beurt. De vier stappen van de onderzoeksmethodologie luiden als volgt: (1) de autonomie van de *corporate ventures* wordt exploratief onderzocht; (2)

de geïdentificeerde autonomie-dimensies worden geoperationaliseerd in een autonomie-construct; (3) het autonomie-construct wordt geanalyseerd en aangepast; (4) het autonomie-construct wordt toegepast. Na het doorlopen van deze vier-stappen methodologie, wordt een empirisch model voor effectief *corporate venture management* ontwikkeld. Dat model geeft een antwoord op de probleemstelling.

Hoofdstuk 2 bespreekt gerelateerd werk dat de *corporate ventures* karakteriseert als een middel om duale structuren te bewerkstelligen. Een duale structuur stelt corporaties in staat om een nieuwe bedrijfsaanpak te realiseren terwijl de oude vertrouwde aanpak op hetzelfde moment wordt verbeterd. Het hoofdstuk beschrijft twee analytische kaders (een kader is een kijk op het bedrijf), te weten, een *resource-based view* en een *organisational design-based view*. Zij zijn ontleend aan eerdere situaties die het management van *corporate ventures* onderzocht. Voorts identificeert het hoofdstuk de *dynamic capability-based view* als een alternatief analytisch kader.

Hoofdstuk 3 behandelt OV1: *Wat zijn de dimensies die de mate van autonomie beschouwen die het corporate management toestaat aan de venture managers?* Het antwoord is gebaseerd op het exploratieve onderzoek van een *case study*. Er wordt een interpretatieve benadering gevolgd; het onderzoek richt zich op de perceptie van de *corporate managers* en de *venture manager* om zodoende de autonomie-dimensies op te sporen. De percepties van beide groepen worden verdeeld in twee reeksen van interviews. De resultaten geven aan dat de autonomie van de *venture manager* wordt ondersteund door vier autonomie-dimensies, te weten functionele autonomie, beslissings autonomie, strategie-autonomie, en werk-autonomie.

Hoofdstuk 4 geeft een gedeeltelijk antwoord op OV2: *Hoe kunnen de autonomie-dimensies die geïdentificeerd zijn door OVI worden geoperationaliseerd in een construct dat in staat stelt de autonomie van venture managers te meten?* Er wordt een theoretisch model ontworpen op basis

van literatuuronderzoek. Het model verbindt de vier autonomie-dimensies (functionele autonomie, beslissings autonomie, strategie-autonomie en werk-autonomie) met de successen van een *corporate venture*. Wij operationaliseren dit model waardoor het ons een beginnend vier-dimensionaal construct oplevert dat de autonomie van de *venture managers* weerspiegelt.

Hoofdstuk 5 toont de resultaten van ons onderzoek en daarmee geeft het een concluderend antwoord op OV2. Het initiële construct wordt geëvalueerd en aangepast door de vier stappen procedure die het aantal variabelen reduceert. Het verloop is als volgt: (1) de delen worden geëvalueerd op hun geschiktheid om de reductie-technieken toe te passen op de variabelen; (2) we passen de component extractie-techniek toe (PCA, principal component analysis), (3) we passen component-rotatie toe; (4) Cronbach's alphas worden berekend. De validiteit van het construct wordt gemeten in de eerste drie stappen en de betrouwbaarheid van het construct wordt bepaald in de vierde stap. Door onze statistische procedure stap voor stap te volgen wordt het initiële vier-dimensionale construct gereduceerd tot een twee-dimensionaal construct met als overblijvende dimensies: strategie-autonomie en werk-autonomie.

In hoofdstuk 6 wordt het twee-dimensionale autonomie-construct gebruikt om een antwoord te formuleren op OV3: *Hoe zijn de autonomie-dimensies verbonden met het succes van de corporate ventures?* Een vragenlijst is gedistribueerd onder de Duitse IT consulting industrie. Na de evaluatie van de onderzoeksmethodologie en van de geschiktheid van de data (beide evaluaties zijn in orde), zijn de antwoorden van 87 *venture managers* geanalyseerd.

De resultaten tonen aan dat zowel de strategie-autonomie als de werk-autonomie positief gerelateerd zijn aan het succes van de *corporate venture*. Beide relaties worden verruimd wanneer het *corporate management* te zelfder tijd het bedrijfsbeleid bekrachtigt dat de voltooiing van de exploitatie-doelstelling prioriteert.

Hoofdstuk 7 geeft het antwoord op de Probleemstelling. Het onderzoek dat leidde tot de beantwoording van de drie OV's heeft geleid tot empirische resultaten die in Hoofdstuk 6 zijn opgenomen. Deze resultaten bevelen een empirisch model aan voor een effectieve *corporate venture management*, en belichten drie management-principes: (1) *corporate management* dient *venture managers* toe te staan om strategische beslissingen te nemen zonder hun goedkeuring; (2) *corporate management* dient *venture managers* de autoriteit te geven om beslissingen over de wijze van werken te nemen zonder hun goedkeuring; (3) *corporate management* dient de nadruk te leggen op een bedrijfsbeleid dat *venture managers* dwingt de exploitatie prioriteiten in ogenschouw te nemen bij hun strategische beslissingen en hun beslissingen over de wijze van werken. Volgens de *dynamic capability-based view*, hebben we verder beschreven hoe het *corporate management* de drie management principes kan realiseren

Tenslotte geeft het hoofdstuk: (1) de implicaties van onze studie voor onderzoekers en praktijkmensen, (2) de begrenzingen van het onderzoek, en (3) aanbevelingen voor toekomstige onderzoeksinspanningen.