



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Understanding the heterogeneity of corporate entrepreneurship programs

Selig, C.J.

Citation

Selig, C. J. (2021, December 7). *Understanding the heterogeneity of corporate entrepreneurship programs*. SIKS Dissertation Series. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3245319>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3245319>

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

Samenvatting

Ondernemersactiviteiten binnen gevestigde bedrijven staan bekend als *Corporate Entrepreneurship*. Het is een opwindend fenomeen dat recent veel aandacht verkreeg van onderzoekers en praktijkmensen. *Corporate Entrepreneurship* (CE) kan worden opgevat als een reeks managementinstrumenten voor (1) het aanpassen van de onderneming aan veranderende marktomgevingen, (2) het creëren van discontinue innovaties, en (3) het ondersteunen van organisatorische transformatie. De wereld van vandaag wordt immers gekenmerkt door diepgaande veranderingen die worden aangedreven door ontwikkelingen, zoals globalisering, digitale transformatie, en de beweging naar meer duurzaamheid. Om met deze veranderingen om te gaan, moeten bedrijven zich voortdurend aanpassen en veranderingen in hun omgeving stimuleren. CE-programma's zijn geformaliseerde ondernemersactiviteiten om interne bedrijfsondernemingen te ondersteunen of met externe start-ups samen te werken. Zij kunnen ondernemingen ondersteunen bij het beheersen van deze veranderingen door middel van een breed scala aan outputs. Door de heterogene waarde-creatie zijn CE-programma's ook een waardevol instrument om de organisatorische transformatie van gevestigde ondernemingen te ondersteunen. Tegelijkertijd blijkt de heterogeniteit van CE-programma's, die tot uiting komt in verschillende outputs en organisatorische ontwerpen, een uitdaging te zijn voor effectief gebruik en doelgericht management.

Met het doel alle huidige uitdagingen tezamen aan te pakken, formuleert Hoofdstuk 1 de volgende probleemstelling: *Hoe kunnen gevestigde bedrijven effectief gebruik maken van CE programma's om hun organisatorische transformatie te ondersteunen?* Voor de beantwoording van de probleemstelling worden drie onderzoeksvragen (OVs) geformuleerd. Hier geven we relevante achtergrondkennis in drie stappen. Ten eerste worden de verschillende types van organisatieontwerp van CE-programma's gedefinieerd en onderscheiden aan de hand van ontwerpelementen (afgeleid uit de literatuur en onze data). Ten tweede wordt de verscheidenheid aan outputs die CE-programma's creëren onderzocht en gecategoriseerd volgens type, resulterend in een geharmoniseerde set van 27 outputs. Ten derde worden de verschillende typen CE-programma's en outputs onderzocht op hun onderlinge relaties. De toepassing van deze drie stappen leidt tot een beter begrip van de heterogeniteit van CE-programma's in termen van (1) hun verschillen in organisatorische

opzet, (2) hun waarde-creatie, en (3) de relatie tussen de soorten CE-programma's en de verschillende outputs.

In hoofdstuk 2 worden het begrip CE en de drie subcategorieën (a) *corporate venturing*, (b) strategisch ondernemerschap, en (c) *corporate nurturing* gedefinieerd en beschreven om tot een gemeenschappelijk begrip van het onderwerp te komen. Daarnaast worden verschillende theoretische perspectieven (namelijk dynamische capaciteiten, contingentietheorie, en configuratietheorie) onderzocht om het meest geschikte theoretische perspectief te identificeren voor het beantwoorden van onze probleemstelling en de drie onderzoeksvragen. Uiteindelijk is de configuratietheorie geselecteerd als het meest geschikte raamwerk voor het uitvoeren van ons onderzoek.

Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeksmethode en de dataset. De studie volgt een puur kwalitatieve onderzoekopzet die voortbouwt op *grounded theory* principes om nieuwe inzichten te verwerven die het begrip van de heterogeniteit van CE-programma's vergroten. De keuze voor een puur kwalitatieve onderzoekopzet is gebaseerd op het feit dat er geen volledige lijst van typen CE-programma's bestaat, noch een corresponderende lijst van outputs die door CE-programma's worden gecreëerd. Om dit gebrek zoveel mogelijk te ondervangen, wordt een overzicht gegeven van de dataset door de gegevens te beschrijven vanuit (a) het ondernemingsperspectief, dat zich richt op de kenmerken van de ondernemingen die de CE-programma's uitvoeren, en (b) het perspectief van het CE-programma, dat zich richt op de kenmerken en achtergrondinformatie van de CE-programma's zelf.

Hoofdstuk 4 vormt de basis voor de beantwoording van OV 1, die als volgt luidt: *Wat zijn de verschillende typen CE-programma's?* We beginnen met een literatuuronderzoek naar de organisatorische ontwerpen van CE-programma's om ontwerpelementen te identificeren die de basis vormen voor het onderzoek. De literatuurstudie levert een eerste set van ontwerpelementen op die in eerdere studies zijn gebruikt om verschillende types CE-programma's te beschrijven en te vergelijken. Vervolgens wordt deze initiële set van ontwerpelementen aangevuld met bijkomende ontwerpelementen afgeleid uit de empirische analyse van 54 cases. Tenslotte wordt een set van ontwerp-elementen gepresenteerd die geschikt is om CE-programma's te definiëren en te onderscheiden. De geharmoniseerde set van ontwerpelementen vormt de basis voor een systematische analyse waarvoor de algemene morfologische methode wordt gebruikt.

In hoofdstuk 5 wordt een antwoord gegeven op OV 1. Hiertoe wordt de dataset onderzocht om verschillende typen CE-programma's te identificeren met behulp van de systematische aanpak en de ontwerpelementen uit hoofdstuk 4. In totaal worden negen typen CE-programma's en drie typen radicale innovatie-eenheden (gerelateerd aan CE, maar geen echte CE-programma's) geïdentificeerd, beschreven en gedefinieerd. Daarnaast worden de ontwerpelementen gebruikt om karakteristieke verschillen in de organisatorische ontwerpen van de CE-programma's te identificeren. De resultaten laten zien dat alle negen typen CE-programma's duidelijk kunnen worden gedefinieerd en onderscheiden. De bevindingen vergroten het huidige begrip van de organisatieontwerpen. We zijn nu in staat om een systematische ordening aan te brengen in de gevestigde CE-programmatypes, waarbij ook de types die recent in de praktijk zijn opgekomen zijn meegenomen. Tegelijkertijd worden enkele nog steeds bestaande concepten die veel in CE worden gebruikt, zoals *incubatie* en *acceleratie*, geïdentificeerd als tamelijk algemene concepten. Zij gelden niet langer als specifieke types van organisatieontwerpen.

Hoofdstuk 6 geeft een antwoord op OV 2, die luidt: *Welke soorten outputs worden gecreëerd door CE-programma's?* Daar worden 54 cases onderzocht op hun strategische waarde-creatie. Het resultaat is dat zeven outputcategorieën worden geïdentificeerd, met een totaal van 27 outputs die het volledige scala van strategische waarde-creatie door het gebruik van CE-programma's vertegenwoordigen. We stellen vast dat sommige van de geïdentificeerde outputs effectief worden gecreëerd door de meeste CE-programmatypes. Er is inderdaad een contrast met andere outputs die minder vaak voorkomen. We zien dan ook duidelijke verschillen in de waarde die door de verschillende soorten CE-programma's wordt gecreëerd. In het algemeen blijkt uit de waarde-creatie van CE-programma's dat zij sterk gericht zijn op (1) ondersteuning van organisatorische transformatie en (2) het creëren van nieuwe bedrijven. Dit maakt CE-programma's tot een waardevol instrument voor het management van gevestigde ondernemingen.

In hoofdstuk 7 worden de relaties tussen de CE programmatypes en de verschillende outputs onderzocht. Hier wordt OV 3 geadresseerd: *Kunnen causale relaties tussen CE programma's en hun outputs worden geïdentificeerd?* De frequentie van voorkomen van specifieke outputs in relatie tot de verschillende typen CE-programma's wordt gebruikt om hun relatie te beschrijven. Als een verband in meer dan 50% van de gevallen voorkomt, wordt het als een

sterk verband bestempeld. De kans dat deze output tot stand komt (met behulp van het desbetreffende CE-programmatype) is relatief groot. De resultaten laten zien dat er duidelijke verschillen zijn in de waarde-creatie van de verschillende CE-programmatypes. Onze resultaten laten zien dat overeenkomsten en verschillen in waarde-creatie (deels) worden verklaard door de organisatieopzet en de kenmerken van de verschillende CE programmatypes. De resultaten geven dus een duidelijk inzicht in de relatie tussen de CE programmatypes en de outputs. Er is echter nog verder onderzoek nodig om de causaliteit tussen beide te begrijpen. In die zin geven onze bevindingen aan dat de rol van de context (intern en extern bedrijf) van cruciaal belang zal zijn om hun precieze relaties te begrijpen. Gebleken is dat de context van invloed is op de relatie tussen soorten CE-programma's en hun resultaten.

Hoofdstuk 8 geeft een samenvatting van de antwoorden op de drie OV's en de probleemstelling. De resultaten geven een beter inzicht in de heterogeniteit van CE programma's met betrekking tot (a) hun organisatorische ontwerp, (b) hun waarde-creatie, en (c) de relatie tussen de organisatorische ontwerpen en de waarde-creatie. Het management van gevestigde ondernemingen kan op deze kennis voortbouwen om CE-programma's effectief te gebruiken om hun organisatorische transformatie te ondersteunen en hun concurrentievermogen te versterken. Het verbeterde begrip van de heterogeniteit van CE programma's en de identificatie van relaties tussen CE programmatypes en outputs beantwoorden onze probleemstelling. Derhalve is de vraag: *Hoe kunnen gevestigde bedrijven effectief CE-programma's gebruiken om hun organisatorische transformatie te ondersteunen?* voor dit moment beantwoord. Hierbij merken we op dat (a) de geharmoniseerde set van outputs, (b) de afgeleide ontwerpelementen, en (c) de systematische aanpak voor het onderzoeken van het organisatorisch ontwerp van CE-programma's een solide basis vormen voor toekomstige studies. We sluiten het onderzoek af met (1) het leggen van enige nadruk op de beperkingen van het onderzoek, (2) het geven van de theoretische en praktische bijdragen, en (3) het aangeven van de implicaties voor toekomstige onderzoeksmogelijkheden.