

D

Irene Schoemakers

avid en Goliath — dat lijkt op het eerste gezicht de verhouding tussen een start-up en een corporate. Maar van een echte krachtmeting lijkt in de praktijk nog zelden sprake. 'Gelijkwaardigheid. Dat is de belangrijkste pijler waarop een samenwerking tussen ons en een start-up drijft', benadrukt Linda Nieuwenhuizen, New Business development & Digital Innovation-manager bij Centraal Beheer & FBTO.

Centraal Beheer wil innovatiekracht zo veel mogelijk in huis halen en heeft om die reden direct naast de ontvangsthal een innovatielab ingericht: Lab 55, vernoemd naar het netnummer van Apeldoorn. Nieuwenhuizen: 'We stellen het lab ook open voor ondernemers die hier kunnen werken, en we organiseren activiteiten die te maken hebben met innovatie. Zodoende koppelen we de kennis van start-ups aan die van onze corporate.'

RoadGuard is een voorbeeld van zo'n innovatief product dat is voortgekomen uit dit lab. In dit geval kwam het idee — een on-demand-pechhulp zonder abonnementsvorm — uit de organisatie zelf voort. Nieuwenhuizen: 'We zijn hiervoor een samenwerking aangegaan met de start-up Freshheads. Niemand is de baas in zo'n samenwerkingstraject. We zijn met elkaar vooral gebrand op het doel dat we willen realiseren, en doen dat in overleg met elkaar en met heel veel plezier. Dwingende sturing is niet aan de orde. Zo'n gezamenlijke missie overwint bovendien de cultuurverschillen.'

'Veelbelovende start-ups zijn zeer gewild bij corporates', legt Vareska van de Vrande uit, hoogleraar Collaborative Innovation and Business Venturing aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. 'Ieder bedrijf moet tenslotte innoveren en corporates hebben belang bij een goede en inspirerende samenwerking. Die is niet gemakkelijk te realiseren. Vaak scannen

Andere bronnen

Grote concerns en kleine ondernemers, gaat dat samen? Experts roemen de potentiële kruisbestuiving tussen groot en klein. Maar om te profiteren van de relatie moeten beide partijen rekening met elkaar houden.

Tips voor corporates

‘Ontwikkel de start-up los van de business en houd het aantal betrokken mensen beperkt,’ zegt hoogleraar Vareska van de Vrande uit. ‘Dat biedt armsglag en versnelt processen. Wijs een “spin in het web” aan die weet welke afdelingen baat hebben bij het product van de start-up. Accepteer dat er fouten worden gemaakt en sta open voor leer- kansen. Denk niet het allemaal te weten. Pas procedures aan om de samenwerking te vereenvoudigen. Korte betalingstermijnen helpen. Stuur ook niet te veel. Doodknuffelen kan het ondernemersvuur doen doven.’

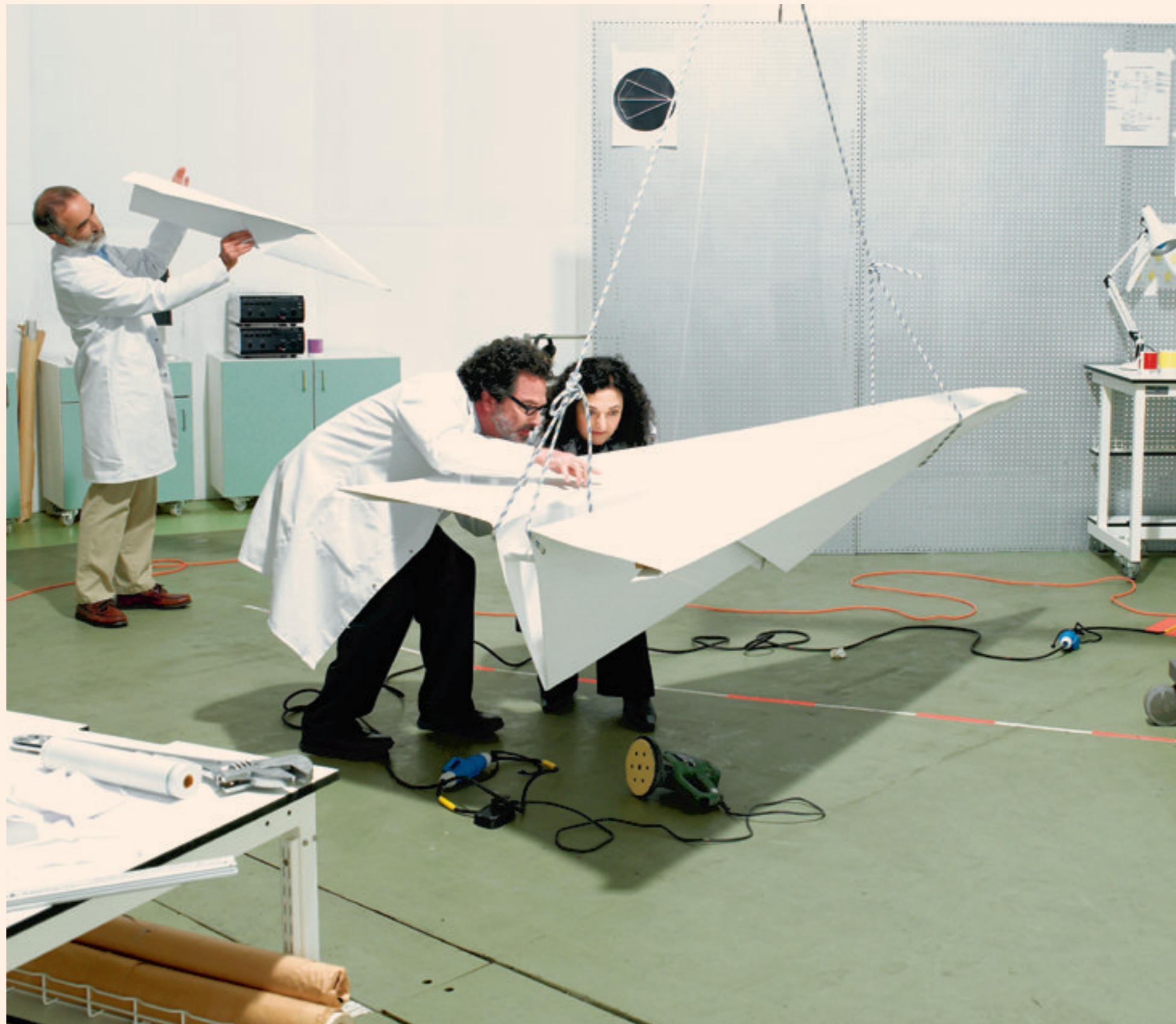


Tips voor start-ups

‘Start-upondernemers willen snel beslissen en vlot aan de slag. In grote bedrijven heersen procedures en structuren. Houd daar rekening mee. Neem iemand in het team met een corporate achtergrond. Houd ook niet halsstarrig vast aan de verfijning en doorontwikkeling van het product. Soms vraagt de markt om iets anders. Professionaliseer en blijf niet hangen in hip and happening. Neem targets en deadlines serieus.’

Teamdynamiek

Wie de kans op een geslaagd innovatieproject wil vergroten moet aandacht besteden aan een veilige omgeving voor corporate medewerkers, stelt Peter Oeij in zijn promotieonderzoek voor TNO naar teamdynamiek bij innovatieprojecten. Belangrijk ook: een leider die zich niet laat uitspelen door andere belanghebbenden binnen de organisatie. Zie ook tno.nl



corporates de markt af op zoek naar die ene start-up die hen verder kan helpen, maar lang niet altijd is duidelijk waar ze deze moeten vinden. Het is een troebele vijver waarin ze moeten vissen.’

Omgekeerd hebben start-ups er belang bij aan te haken bij een corporate. Van de Vrande: ‘Soms vormt kapitaal een reden om samen te werken met een corporate. Soms ook gaat het om inkoop- en marketingkracht, kennis of netwerken. Iedere samenwerking is uniek. Maar omdat beide partijen belang hebben bij elkaar, vindt de samenwerking vaak plaats op basis van gelijkwaardigheid. De vraag: wie is de baas? is dus zelden relevant. Op papier zijn die machtsverhoudingen er wel, in de praktijk meestal niet’, aldus de hoogleraar.

‘We hebben een hechte relatie met elkaar opgebouwd’, zegt Hans Valk,

oud-directeur Consumenten bij Eneco en inmiddels ceo van Quby, een tech-bedrijf dat zich richt op slimme diensten in en rond het huis. Samen met Quby ontwikkelde de energiemeetschappij de slimme thermostaat Toon. Inmiddels is Eneco voor 100% eigenaar van Quby.

‘We zijn samen in alle valkuilen getrap’, zegt Valk, die als voormalig Eneco-directeur van meet af aan betrokken was bij de samenwerking. ‘We konden ons niet in elkaar verplaatsen, we spraken elkaars taal niet. En Eneco werkte met grote budgetten en afdelingen, terwijl Quby gewend was alles snel en zelf te doen. Maar het is gelukt. Toon hangt nu in 320.000 huishoudens. Dat komt doordat we werkten op basis van gelijkwaardigheid, wederzijdse kennis en competenties. De neuzen stonden op het juiste moment dezelfde kant op.’

Toch is machtsverschil een realiteit. Een start-up kan overdonderd worden door het overzicht en de kennis van een corporate, en hierdoor bijvoorbeeld de intellectueel eigendom opgeven. ‘Dat is een kwestie van vooraf goede zakelijke afspraken maken met elkaar’, zegt Valk.

‘De persoonlijke verhoudingen zijn cruciaal voor het welslagen van een samenwerking waarbij twee verschillende werelden samen moeten komen. De klik tussen de mensen van beide kanten bepaalt voor een groot deel het succes’, zegt hoogleraar Van de Vrande. ‘Het helpt ook als er een bruggenbouwer in

Onderzoekers werken aan een vliegtuigvleugel in een lab. Steeds meer bedrijven richten eigen innovatielabs in waarin start-ups actief zijn.

FOTO: MICHAEL BLANN

een van beide teams zit: bijvoorbeeld een start-upmedewerker met een corporate achtergrond, of omgekeerd.’

Ook is het behulpzaam wanneer de corporate een ambassadeur naar voren schuift die de business goed kent en de mogelijkheden ziet van de innovatie voor de organisatie. ‘Die kan ervoor zorgen dat het nieuwe product op de juiste plaats terecht komt. Verder is het voor corporates vooral een kwestie van loslaten en de start-up de ruimte te geven om fouten te maken. Corporates willen vooraf graag alle risico’s in kaart gebracht en afgedekt hebben. Maar beide partijen zullen water bij de wijn moeten doen. Ze hebben elkaar immers nodig.’

Irene Schoemakers is freelancejournalist.



Het helpt als er een bruggenbouwer in je team zit: een starter met een corporate achtergrond, of omgekeerd



Machtsverschil is een feit. Een start-up kan overdonderd worden door de corporate, en de intellectueel eigendom opgeven

Shortlist Ongelijkheid

Acht mammen bezitten evenveel geld als de 3,6 miljard mensen die tot de armste helft van de wereldbevolking behoren, zo blijkt uit een recent Oxfam Novib-rapport. De groeiende ongelijkheid tussen groepen burgers maant tot actie. Drie topboeken onderstrepen dit.

Wat maakt mensen gelukkig?

Betekent geluk overal hetzelfde? Carol Graham, onderzoeker aan de universiteit van Maryland, publiceerde in 2010 haar antwoord op die vraag in *Happiness Around the World*. De ondertitel *The Paradox of Happy Peasants and Misera-*

le Millionaires lijkt een verwijzing naar de ‘nobele wilde’ van Rousseau. Maar ze heeft een punt, zo blijkt ook uit Nederlands onderzoek. Geld maakt tot een zeker bedrag geluk, daarna maakt een euro meer of minder weinig uit.

Binnenkort komt Grahams nieuwe boek uit: *Happiness for All? Unequal Hopes and Lives in Pursuit of the American Dream*, dat nieuwsgierig maakt door de machtswisseling in de VS, ooit het thuisland van ‘the pursuit of happiness’.



Happiness for All? Unequal Hopes and Lives in Pursuit of the American Dream, Carol Graham, Princeton, maart 2017, €28,99.

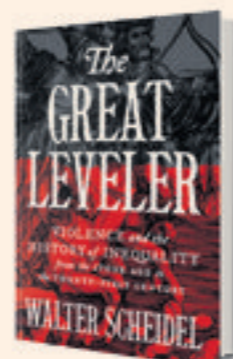
Conflict vereffent rekening

Het is geen boek dat direct vrolijk stemt. *The Great Leveler* van Walter Scheidel. De titel verwijst naar de afrekening die door de geschiedenis heen steeds volgt op te grote ongelijkheid. Decennialang

leek het alsof de welvaartsstaat en ‘big boom’ dankzij technologie korte metten zouden maken met ongelijkheid. De geschiedenis leert anders, en zal zich herhalen als er niet van deze fouten wordt geleerd, zo



bedoelt historicus Scheidel aan de hand van tal van voorbeelden. Niet groei, maar conflicten en chaos blijken ongelijkheid dus een halt toe te roepen. Of in zijn woorden: ‘Inequality never dies peacefully’.



The Great Leveler. Violence and the History of Inequality from the Stone Age to the Twenty-first Century, Walter Scheidel, Princeton, 2017, €25,00.

Volop ongelijke kansen

Nog nooit ont kwamen zoveel wereldburgers aan de bitterste armoede als nu, en toch groeit de ongelijkheid: niet alleen in inkom en vermogen, maar ook in kansen. François Bourguignon, voormalig

hoofdeconoom van de Wereldbank, waarschuwt voor de gevolgen van ongelijkheid op langere termijn. Welke rol speelt globalisering in de groeiende kloof tussen burgers in landen, en tussen landen onderling?

Bourguignon zet het antwoord helder uiteen en roept op tot actie.

The Globalization of Inequality, François Bourguignon, Princeton, 2015, €21,93.



Mirjam van Immerzeel is redacteur van FD Morgen.