

Corporate venturing en de concurrentieomgeving

Bestendiging of verstoring van de marktdynamiek?

J. Henri Burgers, Frans A.J. van den Bosch en Henk W. Volberda

SAMENVATTING In dit artikel staat de vraag centraal hoe corporate venturing de dynamiek beïnvloedt in de concurrentieomgeving. Hiertoe is een raamwerk ontwikkeld waarin de verschillende typen corporate ventures gerelateerd worden aan de product- en factormarktdynamiek van de onderneming. Het raamwerk laat zien dat ondernemingen twee strategieën kunnen volgen wat betreft corporate venturing. Ten eerste, kiezen voor typen corporate ventures waarbij de huidige marktdynamiek in stand blijft (bestendiging). Ten tweede, kiezen voor typen ventures waarbij de bestaande marktdynamiek sterk toeneemt (verstoring). Het raamwerk verschaft managers inzicht in de gevolgen van corporate venturing voor de concurrentieomgeving. Een vergroting van de marktdynamiek vraagt om een ander, meer flexibel type organisatie. Een beknopte casestudie naar venture strategieën van de Rabobank en de ING illustreert de toegevoegde waarde van het ontwikkelde raamwerk.

1 Introductie

Deze tijd van steeds snellere technologische ontwikkelingen, veranderende consumentenbehoeften en een toenemende wereldwijde concurrentie stelt gevestigde ondernemingen voor grote uitdagingen. Steeds sneller moeten nieuwe businesses worden ontwikkeld om de concurrentie voor te blijven. Corporate ventures zijn een belangrijk instrument voor het ontwikkelen van nieuwe businesses binnen gevestigde ondernemingen. Het grootste probleem wat betreft het creëren van een nieuwe business binnen een onderneming is dat deze door de huidige organisatie beperkt wordt in zijn mogelijkheden. Corporate venturing vermindert dit probleem door de venture een hoge mate van autonomie te geven binnen de huidige organisatiestructuur, bijvoorbeeld door een separate 'New Venture Division' (Fast, 1979).

Er is relatief weinig aandacht besteed aan de gevolgen van een corporate venture voor de onderneming en haar concurrentieomgeving. Om managers en wetenschappers meer inzicht te verschaffen in de gevolgen van een corporate venture, beantwoorden wij in dit artikel de volgende vraag: Hoe zijn de concurrentieomgeving en corporate venturing aan elkaar gerelateerd? Voor de beantwoording van deze vraag wordt een conceptueel raamwerk ontwikkeld van vier typen concurrentiedynamiek, waarbij managers twee mogelijkheden hebben wat betreft de omgeving: aanpassen aan de omgeving of proberen de omgeving te veranderen (Child, 1972). Bedrijven die zich aanpassen zoeken fit met de omgeving en gebruiken ventures die de marktdynamiek bestendigen ('following the rules of the industry'). Bedrijven die de concurrentieomgeving willen veranderen, gebruiken ventures die marktdynamiek verstoren ('changing the rules of the industry'). Het artikel is als volgt opgebouwd. Allereerst worden corporate venturing en de relatie met de concurrentieomgeving behandeld. Ten tweede wordt onderzocht welke typen ventures de marktdynamiek bestendigen. Vervolgens wordt onderzocht in welke

Drs. Ing. J.H. Burgers is als promovendus verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving, Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn promotieonderzoek richt zich op de rol van corporate venturing in strategische vernieuwingsprocessen van gevestigde ondernemingen.

Prof. Dr. Ing. F.A.J. van den Bosch is hoogleraar Management Wisselwerking Organisatie – Omgeving.

Prof. Dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie en Omgeving van de Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Beiden zijn directeur van het Erasmus Strategic Renewal Center (www.erasmusstrategicrenewal.nl) en fellow van het Erasmus Research Institute of Management (www.erim.eur.nl).

context een onderneming ventures kan gebruiken die de marktdynamiek verstoren. De praktische relevantie van het ontwikkelde raamwerk wordt geïllustreerd aan de hand van de e-banking strategieën van de Rabobank en de ING. Het artikel wordt afgesloten met conclusies en implicaties.

2 Corporate venturing

2.1 Typen corporate ventures

Corporate ventures kunnen onder andere worden gebruikt om nieuwe producten of technologieën te ontwikkelen, geografische expansie te verwezenlijken, nieuwe klanten te bedienen of een combinatie van deze. Om deze diversiteit te omvatten, onderscheiden wij *drie dimensies* van corporate venturing, namelijk: (1) de technologie waarop het product gebaseerd is, (2) het product dat geleverd wordt en (3) de markt waar het product voor bedoeld is (zie ook Block en MacMillan, 1993). Op basis van deze dimensies kan de nieuwheid van een corporate venture worden bepaald. 'Overeenkomst' met de technologie van de onderneming betekent dat de venture en de onderneming min of meer dezelfde technologie gebruiken en 'niet overeenkomstig' betekent dat de technologie van de venture nieuw is voor de onderneming. Een initiatief dat gerelateerd is aan de onderneming op zowel de product-, de technologie- als de marktdimensie, is niets meer dan een productextensie. Volgens Sykes (1986) zijn productextensies te weinig vernieuwend voor de onderneming om bestempeld te worden als een corporate venture. Dit leidt tot zeven ($2 \times 2 \times 2$, verminderd met 1) typen ventures (zie tabel 1).

Drie typen corporate ventures opereren op de huidige markt van de onderneming: de productinnovatie,

technologie-innovatie en productontwikkeling venture (zie tabel 1).

- Een *productinnovatie venture* ontwikkelt een nieuw product gebaseerd op door de onderneming gebruikte technologieën. Deze ventures kunnen een bestaand product van de organisatie vervangen of een aanvulling zijn op de huidige productrange. Een vervangend product heeft significant meer waarde voor een klant dan het bestaande product. Intel brengt bijvoorbeeld regelmatig nieuwere en snellere processors op de markt tegen een lagere prijs dan de vorige versie. Microsoft gebruikt vaak ventures die aanverwante producten ontwikkelen. Het integreren van Internet Explorer met Windows 98 verhoogt de waarde van Windows 98 en creëert tegelijk lock-in effecten voor Internet Explorer. Productinnovaties worden geassocieerd met dynamische productmarkten, aangezien deze ventures de snelheid van productvervanging verhogen of het assortiment verbreden.
- Een *technologie-innovatie venture* ontwikkelt een nieuwe technologie voor een bestaand product. Een voorbeeld daarvan is de introductie van de compact disk, waardoor geluidsdragers digitaal in plaats van analoog werden. Dit type venture wordt geassocieerd met een dynamische factormarkt, aangezien de bestaande technologie wordt vervangen door een betere.
- Een *productontwikkeling venture* creëert een nieuw product gebaseerd op een nieuwe technologie in de bestaande markt. Deze ventures leiden tot radicale veranderingen in zowel de product- als de factormarkt van de onderneming. Microsoft controleerde bijna de gehele markt voor besturingssoftware voor de PC met MS-DOS. Toch besloot Microsoft om een radicaal nieuw besturingssysteem (Windows) te lanceren dat MS-DOS verving. Microsoft maakte zo het eigen besturingssysteem en dat van de concurrentie

Tabel 1. Zeven typen corporate ventures

Venture type		Overeenkomst met bestaande:		
		Technologie	Product	Markt
<i>Productinnovatie</i>	Ontwikkelt nieuw product op basis van huidige technologie	Ja	Nee	Ja
<i>Technologie-innovatie</i>	Ontwikkelt nieuwe technologie voor huidige product(en)	Nee	Ja	Ja
<i>Productontwikkeling</i>	Ontwikkelt nieuw product met nieuwe technologie	Nee	Nee	Ja
<i>Markttuitbreiding</i>	Ontwikkelt nieuwe markt voor huidige producten	Ja	Ja	Nee
<i>Productcommercialisering</i>	Ontwikkelt nieuwe markt voor een huidig product op basis van nieuwe technologie	Nee	Ja	Nee
<i>Technologiecommercialisering</i>	Ontwikkelt nieuwe toepassingen voor huidige technologie	Ja	Nee	Nee
<i>Blue-sky</i>	Ontwikkelt nieuw product op basis van nieuwe technologie voor een nieuwe markt	Nee	Nee	Nee

Bron: gebaseerd op Block en MacMillan (1993)

overbodig door een nieuwe standaard voor bestuurssoftware te creëren.

Tabel 1 onderscheidt vier typen ventures die zich richten op het ontwikkelen van nieuwe markten: de markttuitbreiding, productcommercialisering, technologiecommercialisering en de blue-sky venture.

- *Markttuitbreiding ventures* ontwikkelen nieuwe markten voor de huidige productrange, gebaseerd op gerelateerde technologieën. Dit type venture kan voor de onderneming aanzienlijke schaalvoordelen behalen door het leveren van hetzelfde product op verschillende markten.
- Bij *productcommercialisering ventures* gebruikt de onderneming de productcompetenties in combinatie met nieuwe technologieën en nieuwe markten. Dit type venture is met name waardevol wanneer een nieuwe technologie het makkelijker maakt om klanten aan te trekken op nieuwe locaties. Met name internettechnologie zorgt ervoor dat ondernemingen niet meer fysiek aanwezig hoeven te zijn. Voorbeelden hiervan zijn ING Direct en de opkomst van wetenschappelijke tijdschriften die alleen nog maar via het internet worden aangeboden.
- Een *technologiecommercialisering venture* gebruikt de bestaande competenties op technologisch gebied in nieuwe producten en markten om schaalvoordelen te behalen op de technologie. Honda gebruikt deze strategie met het toepassen van haar technologiekennis van het maken van kleine, maar krachtige motoren in producten als auto's, scooters en grasmaaiers.
- Een *Blue-sky venture* is nieuw ongerelateerd op alle drie de dimensies en zal weinig invloed hebben op de operaties binnen de onderneming. Bedrijven ontplooiën deze ventures om minder afhankelijk te zijn van huidige technologieën en producten of om op kleine schaal te experimenteren met nieuwe technologieën en markten. Exxon heeft deze strategie in de jaren zeventig zonder al te veel succes geprobeerd, toen het onder andere een venture gericht op spraakherkenning ontwikkelde (Sykes, 1986).

2.2 Corporate venturing en de concurrentieomgeving

De concurrentieomgeving is van groot belang voor een corporate venture. Een initiatief tot corporate venturing wordt vaak genomen op basis van een waargenomen kans in de markt (Penrose, 1959) en ook de slagingskansen van een corporate venture wordt voornamelijk beïnvloed door de omgeving (Tsai et al., 1991). De invloed van een corporate venture op de concurrentieomgeving is afhankelijk van de mate en soort van dynamiek die aanwezig is in een bedrijfs-

tak. Wij onderscheiden productmarktdynamiek en factormarktdynamiek (Floyd en Lane, 2000). *Productmarktdynamiek* komt onder meer voort uit veranderingen in de breedte en diepte van het geleverde assortiment, de snelheid van het introduceren van nieuwe producten, en veranderingen in de positioneringstrategieën van de verschillende concurrenten. *Factormarktdynamiek* wordt onder meer veroorzaakt door veranderingen in de beschikbaarheid van middelen, mensen, en met name technologieën. In het bijzonder zijn hier van belang de snelheid van verandering, de uniekheid van de ontwikkelde technologie en de mate waarin ondernemingen zich de gebruikte technologieën kunnen toe-eigenen.

3 Bestendiging of verstoring van de marktdynamiek

Een co-evolutionaire benadering hier buiten beschouwing latend, hebben managers twee mogelijkheden wat betreft de omgeving: aanpassen aan de huidige situatie of proberen de omgeving te veranderen. In het geval van *bestendiging* of fit is de taak van het management om het bedrijf aan te passen aan de omgeving. Bedrijven gebruiken ventures die leiden tot bestendiging van de marktdynamiek. Ventures die niet bij de omgeving passen, hebben volgens deze zienswijze weinig slagingskansen en worden door de omgeving weg geselecteerd. In het geval van *verstoring* of transformatie veranderen bedrijven wel de regels van hun bedrijfstak en hun eigen concurrentieomgeving (Volberda et al., 2001). Miller en Friesen (1982) suggereren ook dat innovatie kan leiden tot een toename van de marktdynamiek. Dit type venture leidt tot een verstoring van de marktdynamiek. In de volgende twee paragrafen worden de corporate ventures gerelateerd aan de concurrentieomgeving op basis van bestendiging of verstoring van de marktdynamiek.

3.1 Corporate ventures gericht op bestendiging van de marktdynamiek

In figuur 1 worden vier vormen van concurrentie onderscheiden en de typen ventures die een onderneming in de context van bestendiging kan gebruiken. Vanuit dit perspectief hebben ondernemingen de neiging om veranderingen in hun concurrentieomgeving te volgen. Deze ondernemingen zullen bij voorkeur alleen corporate ventures gebruiken als dat echt nodig is, want ze willen zo lang mogelijk de huidige status-quo in stand houden. Een onderneming gebruikt vanuit dit perspectief ventures die nieuwe producten ontwikkelen als ze te maken hebben met dynamische

Figuur 1. Ventures leidend tot bestendiging van de huidige marktdynamiek

		Productmarkt	
		Stabiel	Dynamisch
Factormarkt	Stabiel	Stabiele concurrentie Markttuitbreiding Productcommercialisering Technologicommercialisering Blue-sky	Productgedreven concurrentie Productinnovatie Markttuitbreiding Productcommercialisering Technologicommercialisering Blue-sky
	Dynamisch	Technologiegedreven concurrentie Technologie-innovatie Markttuitbreiding Productcommercialisering Technologicommercialisering Blue-sky	Hyperconcurrentie Productinnovatie Technologie-innovatie Productontwikkeling

productmarkten en een onderneming gebruikt corporate ventures die nieuwe technologieën ontwikkelen als de onderneming te maken heeft met een dynamische factormarkt (zie figuur 1). Het streven naar fit betekent dat bedrijven de regels van de bedrijfstak accepteren en binnen hun huidige 'box' van het raamwerk blijven.

- Als zowel de product- als de factormarkt stabiel is, spreken we van *stabiele concurrentie*. Er is sprake van evenwicht tussen de concurrenten en bedrijven beschermen de marktpositie door toetredingsbarrières op te werpen. Ondernemingen richten zich wat betreft de huidige markten op het exploiteren van de bestaande range aan producten. Het lanceren van nieuwe producten op de huidige markt zou immers de marktdynamiek verhogen. Ondernemingen kunnen uiteraard wel proberen nieuwe markten te betreden met de markttuitbreiding-, product- en technologicommercialisering of de blue-sky venture.
- *Productgedreven concurrentie* kent een stabiele factormarkt, maar er vinden vele productinnovaties plaats. De technologie is min of meer hetzelfde voor alle concurrenten en concurrentievoordeel wordt behaald door sneller met nieuwe producten te komen dan de concurrentie. Ondernemingen onder productgedreven concurrentie hebben dan ook vooral behoefte aan productinnovatie ventures. Dit type venture ontwikkelt nieuwe producten voor de huidige markt, maar houdt de onderliggende technologische basis in stand. Deze ondernemingen kunnen ook de huidige technologiecompetenties verder benutten door corporate ventures gericht op nieuwe markten te initiëren.
- Bij *technologiegedreven concurrentie* is de productmarkt

stabiel, maar de factormarkt dynamisch. Ondernemingen concurreren met elkaar op basis van superieure technologieën, terwijl producten als min of meer hetzelfde worden ervaren door de afnemer. Revolutionaire nieuwe technologieën kunnen leiden tot een belangrijk concurrentievoordeel. Tushman en Anderson (1986) observeerden dat technologie-innovaties in de computerindustrie hebben geleid tot verbeteringen van honderden procenten in de capaciteit van processors. Organisaties onder technologiegedreven concurrentie zullen met name technologie-innovatie ventures gebruiken, om de veranderingen in de technologie bij te kunnen houden. Daarnaast gebruiken deze bedrijven ook ventures gericht op nieuwe markten.

- *Hyperconcurrentie* wordt gekenmerkt door een intensieve concurrentiestrijd, waarbij zowel de product- als de factormarkt dynamisch zijn. Bedrijven gebruiken het gehele spectrum aan ventures voor de huidige markt (productinnovatie, technologie-innovatie en productontwikkeling) om een kortstondig concurrentievoordeel te behalen (D'Aveni, 1994). Door de hoge snelheid van veranderingen op zowel de product- als factormarkt komen industriestandaarden pas tot stand als één dominante partij overblijft. Dit 'virtuele monopolie' is zeer winstgevend (bijvoorbeeld Microsoft en Intel), waardoor vele potentiële toetreders de markt willen betreden. De dominante partij zal ventures moeten blijven ontplooiën om zo (potentiële) concurrenten voor te zijn (D'Aveni, 1999). Aangezien hyperconcurrentie zo'n veel-eisende vorm van concurrentie is, zullen bedrijven alle middelen die tot hun beschikking staan aanwenden voor de strijd om marktleiderschap. Deze bedrijven hebben dan ook geen middelen tot hun beschikking om ventures gericht op nieuwe markten te ondersteunen.

3.2 Corporate ventures gericht op verstoring van de marktdynamiek

Het perspectief van bestendiging (fit) stelt dat de meeste bedrijven volgers zijn die zich aanpassen aan de omgeving. Hier bespreken wij het tweede perspectief waarin bedrijven actief proberen de concurrentieomgeving te veranderen. Miller en Friesen (1982, p. 6) stellen dat bepaalde innovaties de marktdynamiek kunnen verhogen, omdat innovatie leidt tot imitatie. Volgens deze zienswijze is het voor bedrijven mogelijk om hun concurrentieomgeving te transformeren (D'Aveni, 1999) en daarmee van de ene 'box' in het raamwerk naar een andere te gaan. De verstoring van de marktdynamiek en de richting van de transformatie wordt aangegeven met behulp van pijlen in figuur 2. Er zijn drie manieren mogelijk om de markt te verstoren:

- 1 door productinnovatie ventures;
- 2 door technologie-innovatie ventures;
- 3 door productontwikkeling ventures.

Productinnovatie ventures worden geassocieerd met dynamische productmarkten (zie ook figuur 1). Een bedrijf dat opereert in de context van een stabiele productmarkt en desondanks een *productinnovatie venture* initieert, zal de markt doen veranderen in een dynamische productmarkt (zie pijl 1a en 1b in figuur 2). Als één bedrijf met een nieuw product komt, dan zullen de concurrenten dit product kopiëren of als reactie een geheel nieuw product op de markt zetten, met als gevolg dat de dynamiek in de markt wezenlijk verandert. Volgens deze logica van redeneren leiden *technologie-innovatie ventures* tot een verschuiving van een stabiele naar een dynamische factormarkt (zie pijl 2a en 2b). Aangezien technologieën over het algemeen moeilijker te imiteren zijn, zullen de gevolgen van een technologie-innovatie venture veel duidelijker merkbaar zijn. Denk bijvoorbeeld aan de royalty's die

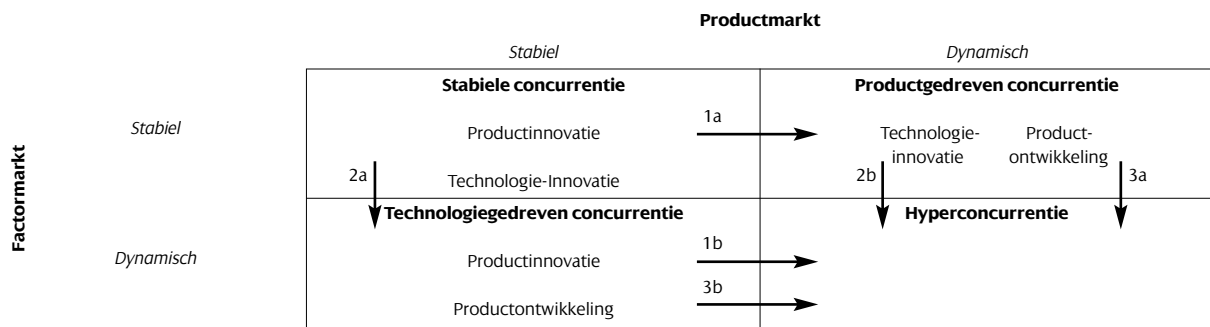
Philips nog steeds ontvangt voor elke verkochte compactdisc. Als product was de compactdisc niet veel anders dan de langspeelplaat, maar de onderliggende technologieën verschilden wezenlijk. Figuur 2 duidt aan dat *productontwikkeling ventures* leiden tot een combinatie van een dynamische factor- en dynamische productmarkt (pijl 3a en 3b). Doordat zowel de technologie als het product nieuw zijn, zal de marktdynamiek naar grote hoogte stijgen. Concurrenten zullen immers zowel het nieuwe product als de nieuwe technologie moeten imiteren of verbeteren. In principe zou een directe transformatie mogelijk zijn van stabiele concurrentie naar hyperconcurrentie door een productontwikkeling venture. Bedrijven in de context van stabiele concurrentie zullen echter niet de benodigde capaciteiten hebben om met zo'n revolutionaire verandering om te gaan. Figuur 2 suggereert dat deze bedrijven een geleidelijker pad naar hyperconcurrentie kunnen nemen, via technologie- of productgedreven concurrentie.

4 Corporate venturing in de financiële dienstverlening

Aan de hand van de ontwikkelingen van de grote gevestigde ondernemingen in de Nederlandse financiële service sector gedurende de jaren negentig illustreren wij de praktische bruikbaarheid van het conceptuele raamwerk. Hoewel de corporate venturing en innovatieliteratuur met name gericht is op producten en industrieën, zijn deze theorieën evenzeer toepasbaar op dienstverlenende bedrijven in de financiële sector (Vermeulen, 2002).

Tot het begin van de jaren negentig was de financiële sector sterk gereguleerd. Banken waren voornamelijk nationaal georiënteerd en er vond weinig innovatie en strategische vernieuwing plaats in deze stabiele markt (Dijksterhuis, 2003; Van Wijk, 2003). Volgens de

Figuur 2. Ventures leidend tot een verstoring van de huidige marktdynamiek



Noot: pijl 1a duidt aan dat een productinnovatie venture in de context van stabiele concurrentie kan leiden tot een verschuiving naar productgedreven concurrentie.

Europese Centrale Bank was bijna 75% van de totaal beschikbare middelen in de Nederlandse financiële service sector in handen van de vijf grootste banken. De sector kwam in de jaren negentig in een stroomversnelling terecht door deregulering, internationalisering en technologische ontwikkelingen. Dit bood de financiële dienstverleners de mogelijkheid tot strategische vernieuwing. Ontwikkelingen die plaatsvonden waren onder meer de oprichting van een gemeenschappelijke Europese markt, het opheffen van de ban op bankverzekeraar combinaties, de introductie van de euro, en voorts de introductie van de 'Automated Teller Machine' (ATM), de betaalautomaat, de elektronische portemonnee en het internet (Flier et al., 2001). In dit verband wijst White (1998) er op dat met name het internet één van de meest fundamentele krachten voor verandering in de financiële service sector was. Figuur 3 laat zien dat de deregulering, internationalisering en technologische ontwikkelingen drie mogelijke strategieën boden tot corporate venturing aan Nederlandse banken die zich in het begin van de jaren negentig in het kwadrant linksboven van figuur 3 bevonden.

4.1 Venturestrategieën en gevolgen voor de Nederlandse financiële service sector

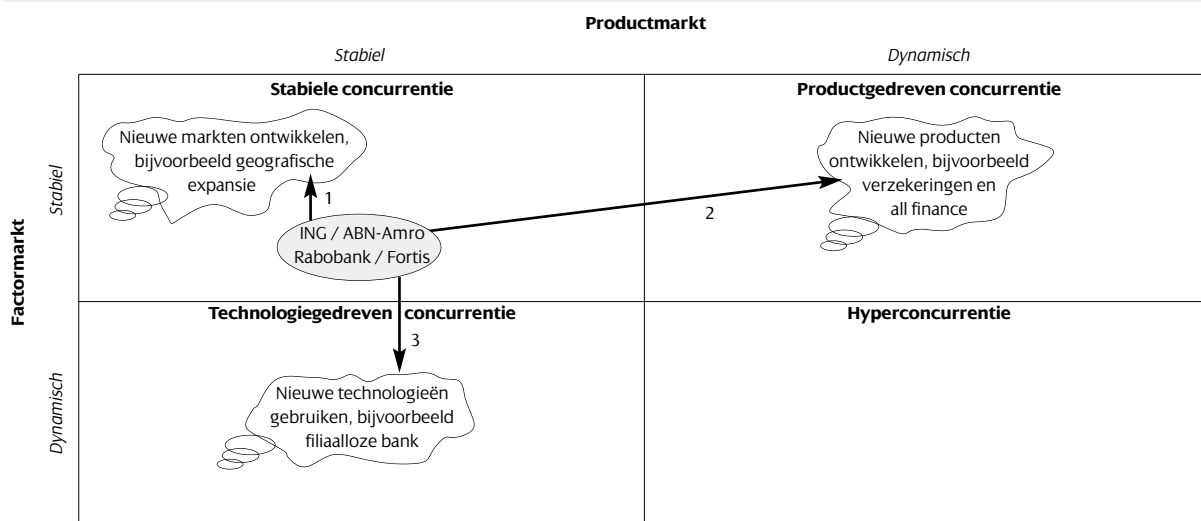
Op basis van de gepresenteerde mogelijkheden in figuur 3, zullen de venturestrategieën van de vier grote Nederlandse banken worden geanalyseerd en de gevolgen voor de Nederlandse financiële service sector worden beschreven.

Een *eerste mogelijke strategie* die de deregulerings- en internationaliseringstrend Nederlandse banken bood, was om ventures gericht op expansie te starten (zie pijl 1 in figuur 3). Tabel 1 geeft vier typen ventures aan die zich op nieuwe markten richten. ING lanceerde bijvoorbeeld in 1997 haar Internetbank ING Direct in Canada. ING Direct begon als een 'bank zonder filialen' met het leveren van eenvoudige bankproducten als spaarrekeningen, leningen en hypotheek. ING Direct is volgens tabel 1 een productcommercialisering venture, waarbij ING Direct een nieuwe technologie (het internet) gebruikte om een nieuwe markt (Canada) te betreden met bestaande bankproducten.

ING Direct was in 2002 uitgegroeid tot een bank met 5 miljoen klanten, 55 miljard euro aan toevertrouwde fondsen en was aanwezig in zeven grote landen (ING, jaarverslag 2002). ING Direct liet in het vierde kwartaal van 2002 voor het eerst winst zien en in Canada en Australië overtrof de bank ING's interne maatstaf voor de vereiste rentabiliteit van de business units¹ van 18,5% (ING, jaarverslag 2002). Door internationale expansie zijn de Nederlandse banken uitgegroeid tot de grotere banken in de wereld, ondanks de kleine thuismarkt. Deze venturestrategie kan dan ook als een succes worden beschouwd.

Een *tweede mogelijke strategie* was het introduceren van nieuwe producten om zo de markt te transformeren naar productgedreven concurrentie (zie pijl 2 in figuur 3). Een onderneming in de context van stabiele concurrentie kan volgens het ontwikkelde raamwerk

Figuur 3. Drie mogelijke venturestrategieën voor grote ondernemingen in de Nederlandse financiële service sector begin jaren negentig



¹ Markttuitbreiding, product- en technologiecommercialisering en Blue-sky venture, bijvoorbeeld ING Direct. ² Productinnovatie venture, bijvoorbeeld ABN-Amro's verzekeringsspoort en AEGON's Spaarbeleg. ³ Technologie-innovatie venture, bijvoorbeeld Rabobank's e-commerce projectgroep.

hiervoor de productinnovatie venture gebruiken. Door de deregulering werd het in toenemende mate mogelijk voor banken om nieuwe producten aan te bieden. Voorbeelden zijn Spaarbeleg van AEGON en de integratie van de bank- en verzekeringsmarkt. Onder anderen de ING-groep en de Fortis bank zijn ontstaan uit een fusie tussen een bank en een verzekeraar, terwijl de Rabobank een verzekeraar heeft overgenomen. ABN-AMRO heeft als enige van de vier grote banken in Nederland in 1993 zelf een verzekeringspoot opgezet.

Verkocht ABN-AMRO in 1992 alleen nog verzekeringen van derden, in 2002 was de omzet van de eigen verzekeringstak ruim 2 miljard euro, exclusief verzekeringen van derden (ABN-AMRO, jaarverslag 2002). AEGON Spaarbeleg was zeer succesvol en dat geldt ook voor vele andere productinnovaties. Interpolis heeft bijvoorbeeld de All-in-One polis geïntroduceerd, zowel voor particulieren als bedrijven. Het succesvol introduceren van vele nieuwe financiële producten in Nederland heeft dan ook geleid tot een dynamische productmarkt. Dat zowel de eerste venturestrategie gericht op nieuwe markten en de tweede strategie gericht op productgedreven concurrentie succesvol zijn gebleken, is niet tegenstrijdig. Zoals figuur 1 aantoont, betreden ondernemingen ook onder productgedreven concurrentie nieuwe markten.

Een *derde mogelijke strategie* was het transformeren van de markt richting technologiegedreven concurrentie met behulp van een technologie-innovatie venture (zie pijl 3 in figuur 3). Het bankieren via internet zou een technologie-innovatie venture kunnen zijn die het traditionele bankieren vervangt. Volgens Klinkerman (1996) kan een elektronische bank een kostenniveau bereiken dat 75% lager ligt dan het kostenniveau van een traditionele bank. In de Nederlandse financiële service sector was Rabobank een voorloper op het gebied van internetbankieren. Rabobank zag het internet als 'driver for fundamental industry change' (Smits en Groeneveld, 2001) en richtte een projectgroep e-commerce op. Deze projectgroep richt zich op het ontwikkelen van e-commercetoepassingen waaronder internetbankieren. Internetbankieren levert producten zoals sparen, betalen en aandelentransacties (Rabobank, jaarverslag 2002). Het gebruik van een nieuwe technologie in combinatie met de huidige producten en markten is volgens tabel 1 een technologie-innovatie venture. Smits en Groeneveld (2001, p. 254) stellen dat 'the ultimate objective of the e-commerce project organisation is to create an e-company'. Dit zou betekenen dat het 'traditionele' bankieren met lokale bankkanto-

ren vervangen zou worden door bankieren via 'virtuele' kantoren. Volgens het ontwikkelde raamwerk leidt dit type venture een transformatie richting technologiegedreven concurrentie (zie figuur 3).

De huidige dynamiek in de financiële service sector laat echter zien dat er geen verschuiving heeft plaatsgevonden richting technologiegedreven concurrentie, hoewel de e-commerce-activiteiten van de Rabobank en anderen wel succesvol zijn. De voornaamste reden hiervoor is dat een technologie-innovatie venture alleen kan leiden tot een transformatie als er *kannibalisatie van de eigen markt* plaatsvindt. De venture moet daarbij de bestaande producten vervangen. Als de Rabobank had vastgehouden aan het internetbankieren als een venture gericht op het worden van een e-company, zouden enorme kostenvoordelen behaald kunnen worden door geen of een klein kantorennet aan te houden. Er kan, in principe althans, worden volstaan met een aantal geldautomaten waar ook geld gestort kan worden. Dit staat echter op gespannen voet met de coöperatieve doelstelling van de Rabobank. Het filiaallose ING Direct laat zien wat het concurrentievoordeel van een internetbank is ten opzichte van een traditionele bank. ING Direct heeft een verhouding operationele kosten/toevertrouwde middelen van 60 basispunten, terwijl traditionele filiaalbanken een ratio hebben van 250 basispunten (ING, jaarverslag 2002). De kosten van een internetbank liggen dus ongeveer 75% lager (Klinkerman, 1996). Hensmans et al. (2001, p. 241) wijzen er in dit verband op dat 'the internet is still treated mainly as an additional distribution channel, instead of the driver of a comprehensive industrial change'.

5 Corporate venturing en concurrentievoordeel

Het conceptuele raamwerk toont aan hoe corporate ventures de product- en factormarktdynamiek van de onderneming kunnen veranderen. De case over de financiële servicesector illustreert dat het raamwerk een belangrijk hulpmiddel kan zijn voor managers om de gevolgen van corporate ventures voor de concurrentiedynamiek in kaart te brengen. Kennis van de concurrentiedynamiek is van wezenlijk belang, aangezien de omgeving in belangrijke mate de slagingskansen van een venture bepaalt. Voor managers biedt het raamwerk en de daaruit voortvloeiende mogelijkheid om de marktdynamiek te vergroten, handvatten voor strategische positionering. Een verandering van de marktdynamiek heeft verregaande strategische gevolgen voor de onderneming. Een onderneming die faalt de potentiële gevolgen van een venture tijdig te onderkennen, kan terechtkomen in een positie die het

niet ambieert, met als gevolg dat de stabiele winstbasis en het marktaandeel worden aangetast.

De verschillen in benadering tussen de Rabobank en de ING wat betreft internetbankieren geeft aan dat het belangrijk is hoe een venture gepositioneerd wordt. Rabobank richtte de e-commerce-projectgroep op de bestaande markt met technologiegedreven concurrentie als mogelijk gevolg. Terwijl ING de ING Direct venture richtte op nieuwe markten, hetgeen niet leidt tot een verhoging van de dynamiek in de Nederlandse markt voor financiële services.

Het raamwerk integreert twee belangrijke stromingen in de strategieliteratuur, namelijk het streven naar fit door het aanpassen aan de omgeving en het actief transformeren van de omgeving door het ontwikkelen van bepaalde ventures. Hiermee sluit dit artikel aan bij het toenemende belang van een co-evolutionaire benadering (Volberda en Lewin, 2003). Co-evolutie stelt dat concurrentie de gezamenlijke uitkomst is van enerzijds de bedoelingen van het management ('managerial intentionality') om de omgeving te veranderen en anderzijds van de druk vanuit de omgeving ('selection forces') om het bedrijf aan te passen (Lewin en Volberda, 1999).

Het snel veranderende landschap van de financiële servicesector vraagt in toenemende mate om flexibele ondernemingen die meer ruimte bieden aan exploratie van nieuwe ideeën. Het probleem dat diensten nu eenmaal makkelijker te imiteren zijn dan producten (Vermeulen, 2002) impliceert dat concurrentievoordelen verkregen door corporate venturing kortstondig zullen zijn als deze niet via nieuwe management- en organisatieprocessen verankerd zijn (Volberda en Van den Bosch, 2004). Banken kunnen hierop reageren door juist extra snel te innoveren om een concurrentievoordeel te behalen voordat het product of de service gekopieerd wordt. De noodzaak om corporate ventures te gebruiken zal in de nabije toekomst dan ook alleen maar groter worden. ■

Literatuur

- Block, Z. en I.C. MacMillan, (1993), in: *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press, Boston.
- Child, J., (1972), Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, in: *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- D'Aveni, R.A., (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York.
- D'Aveni, R.A., (1999), Strategic supremacy through disruption and dominance, in: *Sloan Management Review*, vol. 40, pp. 127-135.
- Dijksterhuis, M., (2003), *Intelligent adaptation: organizational dynamics of cognition and action in the changing Dutch and U.S. banking industries*, ERIM PhD series research in management, no. 26.
- Fast, N.D., (1979), *The rise and fall of corporate new venture divisions*, V.M.I. Research Press, Ann Arbor.
- Flier, B., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (2002), Het veranderende landschap in de Europese financiële sector, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 76, no. 3, pp. 179-207.
- Floyd, S.W. en P.J. Lane, (2000), Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, in: *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 154-177.
- Hensmans, M., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (2001), Clicks vs. bricks in the emerging online financial services industry, in: *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 231-247.
- Klinkerman, S., (1996), The electronic stampede, in: *Bank Management*, vol. 72, no. 3, pp. 38-42.
- Lewin, A.Y. en H.W. Volberda, (1999), Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organisational forms, in: *Organization Science*, vol. 10 no. 5, pp. 519-534.
- Miller D. en P. Friesen, (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum, in: *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 1-25.
- Penrose, E., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- Smits, H.N.J. en J.M. Groeneveld, (2001), Reflections on strategic renewal at Rabobank: A CEO perspective, in: *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 249-258.
- Sykes H.B., (1986), The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success, in: *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 275-293.
- Tsai, W.M., I.C. MacMillan en M.B. Low, (1991), Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets, in: *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 9-28.
- Tushman, M.L. en P. Anderson, (1986), Technological Discontinuities and Organizational Environments, in: *Administrative Science Quarterly* vol. 31, pp. 439-465.
- Vermeulen, P.A.M., (2002), Het verschil tussen producten en diensten: Een relevant onderscheid voor innovatie in de financiële sector?, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 76, no. 6, pp. 288-298.
- Volberda, H.W., C. Baden-Fuller en F.A.J. Van den Bosch, (2001), Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms, in: *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 159-178.
- Volberda, H.W. en A.Y. Lewin, (2003), Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution (Guest editors' introduction), in: *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 8, pp. 2105-2130.
- Volberda, H.W. en F.A.J. van den Bosch, (2004), *Rethinking the Dutch innovation agenda: management en organization matter most*, ERIM Report Series Research in Management, ERS-2004-009-STR, zie ook www.minez.nl.
- Wijk, R. van, (2003), *Organizing knowledge in internal networks: a multilevel study*, ERIM PhD series research in management, no. 21.
- White, B., (1998), The coming transformation of continental European banking?, in: *BIS Working papers*, no. 54.

Noot

- 1 ING gebruikt intern de RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital)-maatstaf, waarbij het rendement op kapitaal naar risico wordt gewogen.

Colofon

MAB

Uitgegeven in opdracht van de Redactie van het
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-
economie door Reed Business Information bv

REDACTIE (* lid kernredactie)

Accountantscontrole

Prof. Dr. A.J. Bindenga *
Prof. Dr. R.J.M. Dassen *
Prof. Dr. H.F.D. Hassink
Dr. P. Klijnsmit
Prof. Dr. R.H.G. Meuwissen
Prof. W.P. Moleveld
Prof. Dr. E.E.O. Roos Lindgreen

Externe Verslaggeving

Prof. Mr. Dr. H. Beckman
Prof. Dr. W.F.J. Buijink
Prof. Dr. D.W. Feenstra
Prof. Dr. M.N. Hoogendoorn * (voorzitter)
Prof. Dr. L.G. van der Tas
Prof. Dr. R.G.A. Vergoossen *
Prof. Dr. Mr. F. van der Wel

Bestuurlijke Informatieverzorging

Prof. Dr. H.P.M. Jägers
Prof. Drs. P.L.A.M. van Kessel
Prof. Dr. W.F. de Koning
Prof. Dr. O.C. van Leeuwen *
Prof. Dr. E.H.J. Vaassen
Prof. Dr. Ph. Wallage * (penningmeester)

Management Accounting

Prof. Dr. Ir. M.H. Corbey
Prof. Dr. T.L.C.M. Groot *
Prof. Dr. G.J. van Helden *
Prof. Dr. J. v.d. Meer-Kooistra
Prof. Dr. B. Versteegen
Prof. Dr. E.G.J. Vosselman
Prof. Dr. Ir. M.J.F. Wouters

Financiering

Dr. D. Bams
Prof. Dr. A.B. Dorsman
Dr. J.H. von Eije
Prof. Dr. A.C.C. Herst *
Dr. S.R.G. Ongena

Organisatie en Management

Prof. Dr. P.G.W. Jansen
Prof. Dr. J. Pauwe
Prof. Dr. J. Strikwerda
Prof. Dr. H.W. Volberda

Overige vakgebieden

Prof. Mr. A.F.M. Dorrestijn
Prof. Dr. P.S.H. Leeftang
Prof. Dr. A.C. Rijkers
Prof. Dr. P.S. Zwart

Hoofredacteur

Drs. C.D. Knoops *
telefoon 010-4081324
telefax 010-4089171
e-mail: knoops@few.eur.nl

REDACTIESECRETARIAAT

De Boer Management Support
Mevr. H.P. de Boer
Postbus 8075
9702 KB Groningen
telefoon 050-5274061
telefax 050-5274438
e-mail: deboer@dbms.nl
www.mab-online.nl

AUTEURSINSTRUCTIE

Auteurs die overwegen een bijdrage in te zen-
den, wordt verzocht kennis te nemen van de
aanwijzingen voor auteurs, die bij het secreta-
riaat op aanvraag verkrijgbaar zijn.
Het indienen van een conceptartikel wordt
geacht in te houden:

- dat de auteur het volledige auteursrecht op
het werk bezit;
- dat het artikel niet eerder, in welke taal dan
ook, is gepubliceerd;
- dat met publicatie geen geheimhoudings-
plicht wordt geschonden;
- dat het – na publicatie – niet zonder toe-
stemming van de redactie elders, al dan niet
in vertaling, zal worden gepubliceerd.

Boeken ter recensie en alle andere stukken
voor de redactie zende men aan het redactie-
secretariaat.

© Auteursrecht voorbehouden

Behoudens de door de wet gestelde uitzonde-
ringen mag niets uit deze uitgave worden ver-
veelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder
schriftelijke toestemming van de redactie, die
daartoe door de auteur(s) met uitsluiting van
ieder ander is gemachtigd.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de
uiterste zorg besteed. Voor informatie die
nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen,
aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever
geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbe-
teringen van de opgenomen informatie hou-
den zij zich gaarne aanbevolen.

BUREAU REDACTIE

Reed Business Information bv
Mevr. M. Keyzer
telefoon 020-5159776
telefax 020-5159717
e-mail: marianne.keyzer@reedbusiness.nl

ADVERTENTIES

Elsevier Media Amsterdam
Telefoon 020-5159666
Fax 020-5159633
e-mail: info.ema@reedbusiness.nl
www.ema-online.nl
geldend advertentietarief 1-1-2004

ABONNEMENTEN

Wij verzoeken u alle correspondentie met
betrekking tot de abonnementsadministratie,
zoals adreswijzigingen enz., te versturen aan:
Reed Business Information bv
Afdeling Klantenservice
Postbus 808
7000 AV Doetinchem
telefoon 0314-358358
e-mail: klantenadministratie@reedbusiness.nl
www.reedbusiness.nl

Men abonneert zich voor de gehele jaargang.
Dat kan via www.mab-online.nl.
Verschijnt 10x per jaar.
Abonnement per jaar € 97,50 exclusief btw.
De verzendtoeslag voor België bedraagt € 6,36
en voor de Nederlandse Antillen en overige
landen € 19,69.
Studentenabonnement € 36,50 inclusief btw,
mits men is ingeschreven bij de
– NIVRA-opleiding of de
– Economische faculteit van een der universi-
teiten voor het doctoraal/accountantsexamen.

Het abonnement kan bij elk nummer ingaan,
doch slechts worden beëindigd indien schrift-
lijk vóór 1 november van de lopende jaargang is
opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het
abonnement automatisch met een jaar verlengd.

ISSN 0924-6304

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

HO
2004
TIJDSCHRIFTEN

 Reed Business
Information