



TECHNOLOGY
IS CHANGING
BUSINESS

COÖPETITIE TUSSEN BANKEN EN FINTECH

Transformatie van het competitief vermogen van banken

Auteur: Remco Timmerman
Studentnummer: 437813
Datum: September 2017
Plaats: Hendrik- Ido-Ambacht

Instituut: Erasmus Universiteit, RSM
Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde
Faculteit: Strategisch Management
Begeleider: Dr. Frank Wijen
Meelezer: Dr. Geerten van de Kaa

COÖPETITIE TUSSEN BANKEN EN FINTECH

Transformatie van het competitief vermogen van banken

Een onderzoek naar het versterken van het competitief vermogen van gevestigde dienstverleners door een schier paradoxale samenwerking aan te gaan met innovatieve toetreders die het businessmodel van de gevestigde partijen bedreigen

Auteur: Remco Timmerman
Studentnummer: 437813
Datum: September 2017
Plaats: Hendrik-Ido-Ambacht

Instituut: Erasmus Universiteit, RSM
Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde
Faculteit: Strategisch Management
Begeleider: Dr. Frank Wijen
Meelezer: Dr. Geerten van de Kaa

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

"The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposing ideas in mind at the same time and still retain the ability to function." (F. Scott Fitzgerald).

SAMENVATTING

Gevestigde dienstverleners ondervinden veel concurrentie van innovatieve toetreders. Deze toetreders zetten innovatieve digitale technologieën in om traditionele analoge dienstverlening te transformeren naar online oplossingen, waarmee zij de businessmodellen en het voortbestaan van de gevestigde dienstverleners onder druk zetten. De voorbeelden zijn inmiddels talrijk van digitale toetreders die een gevestigde markt ontwrichten, zoals Spotify, AirBnB, Booking.com en Netflix. In de bancaire sector doen Fintech bedrijven hun intrede die innovatieve digitale technologieën inzetten om de traditionele dienstverlening van de banken te perfectioneren en zelfstandig te vermarkten. Daarmee trekken zij een gedeelte van de bancaire dienstverlening naar zich toe en bedreigen zij het businessmodel van de banken. Voor banken is het niet meer mogelijk om al deze Fintech bedrijven te bestrijden doordat zij niet over de benodigde technologische kennis beschikken danwel over de benodigde resources beschikken om al deze Fintech bedrijven gelijktijdig te beconcurreren. In plaats van de harde concurrentie aan te gaan met deze Fintech bedrijven is het interessanter om te onderzoeken of samenwerkingsverbanden met deze toetreders kan leiden tot positieve effecten op het competitief vermogen van de banken (gevestigde dienstverleners). Een dergelijk samenwerkingsverband wordt in de wetenschappelijke literatuur ook coöpetitie genoemd.

Coöpetitie is een horizontaal samenwerkingsverband tussen concurrenten. Dergelijke samenwerkingsverbanden kennen een paradoxale aard, gezien de tegenstrijdige belangen van de partners. Enerzijds kunnen de samenwerkingspartners extra waarde creëren door gezamenlijk op te trekken; anderzijds zijn de partners in concurrentie met elkaar om de gunsten van de klant te verdienen. Academici hebben voornamelijk onderzoek gedaan naar coöpetitie tussen gevestigde partijen, niet naar gevestigde partijen met toetreders. Bovendien gaat de wetenschappelijke aandacht primair uit naar technologie gedreven sectoren zoals de farmaceutische industrie. In de praktijk blijkt echter dat de dienstverlenende sector worstelt met vergelijkbare vraagstukken waarbij coöpetitie het antwoord kan zijn. Het is om die reden dat dit onderzoek ten doel heeft om de effecten van een samenwerkingsverband (coöpetitie) tussen gevestigde dienstverleners en toetreders op het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener te onderzoeken. De probleemstelling luidt derhalve: *Op welke manier versterkt coöpetitie met innovatieve toetreders het competitief vermogen van gevestigde dienstverleners wier concurrentiepositie worden bedreigd door de opkomst van deze innovatieve toetreders?*

De gesignaleerde leemtes in de literatuur dagen uit tot theorievorming. Dit onderzoek heeft daarom een sterk inductief karakter. Echter, voorafgaand aan het vergaren van de empirische data is een uitgebreid literatuuronderzoek verricht om de belangrijkste aspecten van coöpetitie en de bronnen van

het competitief vermogen in beeld te brengen. Derhalve kent dit onderzoek ook een deductief karakter. Voor dit onderzoek is gekozen voor een casestudie onderzoek, waarbij de Rabobank fungeert als de gevestigde dienstverlener en Fintech bedrijven als de innovatieve toetreders die het businessmodel van de bank bedreigen. De empirische data is verzameld door semi-gestructureerde interviews af te nemen bij werknemers die strategische posities bekleden bij de Rabobank en bij werknemers van Fintech bedrijven die tevens een strategische positie bekleden. Daarnaast zijn enkele Fintech experts uitgenodigd om hun visie te geven op de effecten van samenwerking tussen de Rabobank en Fintech bedrijven op het competitief vermogen van de Rabobank.

De term competitief vermogen verwijst naar een verzameling van vaardigheden, capaciteiten, assets, kennis, informatie, attributen die in samenhang een organisatie (blijvend) in staat stelt om betere prestaties te demonstreren dan haar concurrenten. In lijn met de Resource Based View is het vergroten van de (toegang) tot de resources van de organisatie van strategisch belang. Samenwerkingspartners kunnen over complementaire of supplementaire resources beschikken waardoor de partners elkaar versterken. Het uitwisselen van deze resources stelt de partners beter in staat om hun eigen strategische richting invulling te geven, namelijk operational excellence, customer intimacy of product leadership. De vraag is in hoeverre een samenwerkingsverband tussen gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders bijdraagt aan het verbeteren van het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener.

Belangrijkste uitkomsten.

Uit dit onderzoek is gebleken dat het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener versterkt door samenwerkingsverbanden met Fintech bedrijven aan te gaan op het gebied van coöptatie, co-specialisatie en leren en internaliseren. Binnen deze samenwerkingsvormen blijkt dat de gevestigde dienstverlener met name haar competitief vermogen kan versterken door zich te richten op de deelgebieden innovatie, schaalvoordelen en het opdoen van alliantievaardigheden. Tabel 8 toont een totaaloverzicht van alle uitkomsten van coöpetitie op het competitief vermogen van de gevestigde partij. Dit is grote lijnen overeenkomstig met de bestaande literatuur, ware het niet dat de focus zich meer richt op het versterken van technologische, innovatieve en human capital resources. Een bijeffect van de samenwerkingen met innovatieve toetreders is dat ook de organisatorische en reputatie resources van de organisatie worden versterkt door het samenwerkingsverband. Uit de empirie blijkt een sterk verband tussen de samenwerkingsvorm coöptatie en de resources behorende bij operational excellence. In die zin heeft een gevestigde partij baat bij het aangaan van een samenwerking met een innovatieve toetreders wanneer zij voor zichzelf een positie ziet weggelegd binnen de operational excellence strategie. Een dergelijke sterke relatie bestaat ook tussen de samenwerkingsvorm co-specialisatie en de resources die behoren bij product leadership. De gevestigde dienstverlener weet op basis van dit onderzoek dat het via deze samenwerkingsvorm zich toegang verschaft tot nieuwe technologieën en productinnovatie die het zelf niet had kunnen realiseren. Ook op het gebied van customer intimacy kan de gevestigde organisatie haar competitief vermogen verbeteren, wanneer haar dienstverlening draait om het vergroten van kennis van de klant en het uitwisselen van data. Daarbij

lijkt het van belang dat de gevestigde partij meerdere samenwerkingen aangaat om het effect van customer intimacy kennis te vergroten.

Opmerkelijk is dat partnermanagement een belangrijke rol wordt toegedicht in het verzilveren van de effecten van coöpetitie. Onder andere het vormen van een partnerstrategie, het verbeteren van het onboarding proces en een diepgaand begrip van elkaars motieven om samen te werken worden genoemd als factoren om een samenwerking beter vorm te geven en de resultaten van de samenwerking te vertalen naar het verbeteren van het competitief vermogen. Echter, wanneer het mogelijke opportunistische gedrag van de innovatieve toetreders aan bod komt, dan vertrouwt de gevestigde dienstverlener puur op de contractuele basis van de samenwerking. Dit lijkt niet aan te sluiten op de literatuur en kan een bedreiging vormen voor het realiseren van de effecten van het competitief vermogen. De vraag is in hoeverre opportunistisch gedrag daadwerkelijk geen rol speelt of dat de gevestigde dienstverlener naïef is in de benadering van de innovatieve toetreders.

Praktische aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen de volgende praktische aanbevelingen worden gedaan.

- *Holistische benadering van de resource uitwisseling.* Beperk de samenwerking niet alleen tot het uitwisselen van technologische en innovatieve resources. Benader de relatie vanuit een holistische visie op de partner om meer uit de samenwerking te halen.
- *Bezinning op strategische positie.* De gevestigde dienstverlener dient vrij helder voor de geest te hebben welke strategische positie zij in het nieuwe speelveld wilt invullen en pas de relatie(selectie) met toetreders daar op aan. Zoek de samenwerking met toetreders op vanuit een kracht, niet vanuit een bedreiging.
- *Wees bereid om te delen en aan te passen.* Gevestigde dienstverleners hebben de neiging om hun (kleine) kennisvoorsprong te beschermen door hun organisatie niet geheel open te stellen voor de toetreders. Dit heeft uiteindelijk negatieve consequenties voor de effecten van de samenwerking. Door de organisatie open te stellen, de partner uit te dagen en te investeren in de relatie bereikt het samenwerkingsverband meer.
- *Centraliseren partnermanagement en snellere besluitvormingsprocessen.* Toetreders vragen een andere invulling van partnermanagement dan gevestigde partijen gewend zijn. Om de toetreders tegemoet te komen is het van groot belang dat de gevestigde dienstverlener haar organisatorische inrichting daar op aanpast.
- *Bepaal vooraf de exit criteria.* Bewaak als gevestigde dienstverlener het succes van de samenwerking. Verleng de samenwerking niet onnodig lang wanneer de voortekenen aantonen dat succes zal uitblijven. Dit kan worden voorkomen door goede exit criteria af te stemmen.

VOORWOORD

What a ride! Het was de uitspraak van een voor mij onbekende Amerikaan, nadat we uit de achtbaan 'The Kraken' stapten in Orlando, Florida. Vlak na de rit voelde ik me opgelucht dat het voorbij was en keek ik er naar uit om even rustig op een bankje te zitten. Even bijkomen, even reflecteren. De beelden vlogen weer door mijn gedachten: de lange wachtrij, de tergend langzame gang naar de piek van de achtbaan en daarna de 'release'. Daarop volgde een aaneenschakeling van neerstortende bewegingen, kurkentrekkers, onverwachte bochten, hobbels en loopings, continu bijgestaan door gemengde gevoelens van angst, goede spanning en verwachting. Aan het einde van de rit was het lastig om deze cocktail aan emoties te verwerken en overheerste nog de misselijkheid. Ik herinnerde me nog goed dat ik net na de rit bedacht dat ik hier nooit meer aan zou beginnen... Maar nu ik er zo even rustig op terugkijk blijven vooral de gevoelens van sensatie, spanning, het onbekende overwinnen en zelfs trots op de prestaties het meeste hangen. Toch nog maar een keer in die rij aansluiten? Misschien later, nu eerst even relaxen.

De afgelopen twee jaar waren die van extremen. In september 2015 ben ik de uitdaging aangegaan om mijn grenzen te verleggen en mijn plafond op te zoeken. Deze studie leek mij een aardige manier om dat te testen. En dat is (ze) zeker gelukt. Het was een uitdagende periode waarin ik veel kennis heb opgedaan, nieuwe mensen (en mezelf) heb leren kennen en inzichten voor het leven heb vergaard. In diezelfde periode ben ik van baan gewisseld, heb ik een extra post-HBO opleiding gevolgd en – *het allermooiste* – heb ik mijn dochttertje mogen verwelkomen. Dit allemaal combineren was op momenten een vrijwel onmogelijk opgave, maar uiteindelijk kijk ik er met veel plezier op terug.

Het schrijven van dankwoorden heb ik altijd als iets plichtsmatigs ervaren; het was nu eenmaal onderdeel van de 'structuur' van een scriptie. In het verleden heb ik dat daarom met frisse tegenzin gedaan. Nu dit traject kijk ik daar toch anders tegenaan. Want naast dat ik veel steun heb gehad aan vrienden, familie en studiegenoten, was dit allemaal niet mogelijk geweest zonder de steun van mijn vrouw. Wat zij in de afgelopen twee jaar heeft moeten verduren is bewonderingswaardig. Daarom wil ik haar via deze weg vanuit de grond van mijn hart bedanken voor haar niet-aflatende steun, haar doorzettingsvermogen en de fantastische manier waarop zij de zorg voor onze dochter heeft opgepakt. Dit was een pittige test die we glansrijk hebben overwonnen. Daarnaast wil ik Frank en Geerten bedanken voor hun deskundige begeleiding tijdens het scriptietraject. Met name Frank heeft mij gevoelsmatig het vuur aan de schenen gelegd, waardoor ik met extra trots terugkijk op het resultaat.

Voor mijn gevoel gaat nu de periode aanbreken dat ik de opgedane kennis in de praktijk kan brengen, maar vooral de periode waarin ik weer kan gaan genieten van de andere deugden van het leven. Hiermee sluit ik mijn studentenleven officieel af. Het voelt als het afsluiten van een hoofdstuk. Ik ben benieuwd naar de rest van het boek.

Ik wens u veel leesplezier toe!

INHOUDSOPGAVE

1	INTRODUCTIE	10
1.1	AANLEIDING	10
1.2	PROBLEEMSTELLING EN AFGELEIDE ONDERZOEKSVRAGEN.....	13
1.3	DOELSTELLING ONDERZOEK.....	14
1.4	OPBOUW ONDERZOEK	15
2	THEORETISCH KADER	16
2.1	KARAKTERISTIEKEN VAN COÖPETITIE TUSSEN TOETREDERS EN GEVESTIGDE PARTIJEN.....	16
2.1.1	<i>De coöpetitie paradox</i>	16
2.1.2	<i>Drijfveren en context coöpetitie</i>	18
2.1.3	<i>Managen van spanningen en conflicten</i>	21
2.1.4	<i>Effecten van coöpetitie op organisatieprestaties</i>	23
2.1.5	<i>Dynamiek gevestigde partijen en toetreders</i>	24
2.1.6	<i>Samenvatting</i>	26
2.2	INVLOED SAMENWERKINGSGERELATEERDE FACTOREN OP HET COMPETITIEF VERMOGEN.....	28
2.2.1	<i>Theoretische invalshoek en definitie competitief vermogen</i>	28
2.2.2	<i>Bronnen van het competitief vermogen</i>	29
2.2.3	<i>Versterken van competitief vermogen via samenwerkingsverbanden</i>	34
2.2.4	<i>Samenvatting</i>	39
2.3	CONCEPTUEEL MODEL	41
3	METHODOLOGIE	44
3.1	EMPIRISCHE METHODE.....	44
3.2	CASE SELECTIE.....	45
3.3	METHODE VAN DATAVERZAMELING.....	46
3.4	DATA-ANALYSE	46
3.5	BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT.....	47
4	CASE BESCHRIJVING	49
5	EMPIRISCHE RESULTATEN	53
5.1	UITKOMSTEN COÖPETITIE TUSSEN RABOBANK EN FINTECH BEDRIJVEN.....	53
5.1.1	<i>Coöptatie</i>	53
5.1.2	<i>Co-specialisatie</i>	57
5.1.3	<i>Leren en internaliseren</i>	60
5.1.4	<i>Samenvatting</i>	63
5.2	MATE VAN VERBETERING COMPETITIEF VERMOGEN DOOR COÖPETITIE.....	63
5.2.1	<i>Operational Excellence</i>	64
5.2.2	<i>Customer Intimacy</i>	67

5.2.3	<i>Product Leadership</i>	69
5.3	MANAGEMENT VAN COÖPETITIE	72
5.3.1	<i>Stimuleren positieve effecten samenwerking</i>	72
5.3.2	<i>Voorkomen opportunistisch gedrag</i>	73
5.3.3	<i>Modererend effecten op het competitief vermogen</i>	74
5.4	SAMENVATTING	76
6	DISCUSSIE EN CONCLUSIE	80
6.1	DISCUSSIE	80
6.2	BIJDRAGE AAN DE LITERATUUR	82
6.3	BEPERKINGEN	84
6.4	CONCLUSIE.....	85
6.5	PRAKTISCHE AANBEVELINGEN.....	87
6.6	AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	88
	BIJLAGE I: INTERVIEW PROTOCOL	101
	BIJLAGE II: INTERVIEW SJABLOON	102
	BIJLAGE III: CONVERSIETABEL.....	103
	BIJLAGE IV: KARAKTERISTIEKEN FINTECH	104

INTRODUCTIE

Fintech innovatie gaat de bancaire sector binnen tien tot twintig jaar overbodig maken. Dat is de stellige overtuiging van diverse Fintech experts. In hun beleving erodeert het verouderde businessmodel van de bancaire sector in de komende jaren doordat innovatieve toetreders digitale oplossingen ontwikkelen waarmee zij de traditionele bancaire dienstverlening intuïtiever, toegankelijker en goedkoper kunnen aanbieden. De verwachting is dat deze ontwikkeling zich zo ver zal doorzetten dat de huidige bancaire dienstverleners slechts nog een rol op de achtergrond mogen invullen, ingebed in innovatieve oplossingen van toetreders, zonder dat de consumenten zich hier bewust van zullen zijn. De eens zo oerdegelijke en prominente sector staat aan de vooravond van een ingrijpende transitie (G25, 2016; Emerce, 2015a; FD, 2017; FinInnovation, 2016).

1.1 AANLEIDING

Bovenstaand voorbeeld is treffend voor de dreiging waar veel (Nederlandse) dienstverleners mee worden geconfronteerd. Een groeiend aantal gevestigde dienstverleners ervaren druk op hun businessmodel door de introductie van innovatieve technologieën die voorheen complexe analoge dienstverlening transformeren naar simplistische digitale oplossingen. Deze *discontinue technologische innovaties* (Anderson & Tushman, 1990; Bergek, Berggren, Magnusson, & Hobday, 2013) zijn van dien aard dat zij gehele dienstverlenende sectoren ontwrichten. De opkomst van digitale technologieën maakt traditionele analoge competenties en diensten van gevestigde dienstverleners verouderd of zelfs overbodig; een proces dat Anderson & Tushman (1990) competentie-vernietiging noemen. Dit heeft acute impact op het competitief vermogen van bestaande dienstverleners, die daardoor hun marktaandeel zien krimpen of zelf hun markt zien verdwijnen. Dit terwijl de dienstverlenende sector zich nooit heeft gekenmerkt als een technologisch gedreven sector. Door de komst van de digitale mogelijkheden is dat beeld volledig gekeerd. De voorbeelden zijn inmiddels talloos. Zo heeft Booking.com de analoge tijdrovende en vaak complexe zoektocht naar een tijdelijk verblijf gereduceerd tot slechts enkele klikken; bieden diensten als iTunes, Spotify en Netflix eenvoudig toegang tot het wereldwijde media-aanbod en kan de boekenworm zijn gehele thuisbibliotheek opbergen in de Kindle. Alhoewel deze innovaties over het algemeen als positief worden beschouwd door de ogen van de consument, vernietigen zij op de achtergrond veel waarde in de keten. De concurrentie binnen de branche voor reisorganisatie en -reisbemiddeling is sterk toegenomen met bijbehorende druk op de marges en faillissementen van gerenommeerde partijen zoals OAD als gevolg (CBS, 2017); de markt voor fysieke audio daalde met bijna 10% in 2014 met alle gevolgen van dien voor de (logistieke) dienstverleners in deze keten (NVPI, 2016); en het CBS rapporteerde in 2016 het zevende opeenvolgende krimpjaar in de sector voor uitgeverijen (CBS, 2016).

Opvallend is dat innovatieve startups – in de literatuur vaak toetreders genoemd – vaak verantwoordelijk zijn voor de introductie van de nieuwe digitale technologie (Porter, 1979). Toetreders ambiëren het verwerven van marktaandeel en zetten het winstniveau van gevestigde marktspelers derhalve onder druk, wat gepaard gaat met een verhoogde mate van onzekerheid in de sector (Audretsch & Mata, 1995; Gatignon, Robertson, & Fein, 1997; Geroski, 1995; Porter, 1979). Bestaande marktspelers zetten daarom defensieve pré- en post markttoetredingsstrategieën in om hun marktaandeel te beschermen, zoals het opwerpen van toetredingsbarrières (onder andere het creëren van schaalvoordelen, klanten lock-in, afsluiten van distributiekkanalen) en het na toetreding dwingen van de toetreders om zijn resources op te souperen waardoor de toetreders geen stevige voet aan wal verkrijgt of zich genoodzaakt ziet om zich terug te trekken (onder andere het verlagen van de prijs en kosten, verhogen van marketinginspanning en het introduceren van een eigen innovatieve producten) (Deck, Foster, & Song, 2015; Gatignon e.a., 1997; Karakaya & Yannopoulos, 2010; Porter, 1979, 1985, 1996). Met name startups met weinig initiële resources ervaren veel hinder van deze vergeldingsacties van gevestigde marktspelers. Toetreders zoeken daarom altijd een balans tussen het bereiken van schaalvoordelen en werven van marktaandeel, zonder daarbij vergeldingsacties van bestaande marktspelers uit te lokken (Hultink, 2002). De laatste jaren zijn toetreders echter agressiever geworden in hun benadering wat verderop nader aan bod komt.

De praktijk wijst uit dat toetreding in sommige gevallen onvermijdelijk is en dat gevestigde partijen niet adequaat geëquipeerd zijn om toetreders zelfstandig te beconcurreren (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000). Het is mede om die reden dat gevestigde marktspelers het groeiende belang van strategische allianties erkennen. Strategische alliantie is een verzamelnaam voor samenwerkingsverbanden tussen twee of meerdere actoren waarbij de deelnemers veronderstellen vanuit de synergetische effecten van de alliantie toegevoegde waarde te creëren om individuele en gezamenlijke doelstellingen te realiseren die individueel moeilijk of onhaalbaar zijn (Gatoto, 2013; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Keil, 2000; Perry, Sengupta, & Krapfel, 2004). Allianties doen zich voor in allerlei verschijningsvormen waarbij de mate van commitment in termen van kapitaal en formalisatie van het samenwerkingsverband als graadmeters worden gehanteerd (Gatoto, 2013). Naast de verschijningsvorm kan ook onderscheid worden gemaakt in de 'richting' van alliantie, namelijk verticaal (op-/neerwaarts in de keten) of horizontaal (met een concurrent) (Ireland e.a., 2002; Keil, 2000). Laatstgenoemde alliantievariant ontvangt steeds meer aandacht in de wetenschappelijke literatuur onder de noemer *coöpetitie*. De wetenschappelijke interesse is met name gewerkt door de paradoxale aard van coöpetitie, gezien de schier tegenstrijdige modi "samenwerking" en "concurrentie" binnen samenwerkingsverband op basis van coöpetitie (Bengtsson, Raza-Ullah, & Vanyushyn, 2016; Dorn, Schweiger, & Albers, 2016; Gnyawali, Madhavan, He, & Bengtsson, 2016; Gnyawali & Park, 2011; Le Roy & Czakon, 2016). Deze vorm van samenwerking balanceert op de scheidslijn van 'het realiseren van superieure prestaties door samen te werken met de concurrent' (win-win) en 'het verzwakken van de eigen concurrentiepositie door opportunistisch gedrag één van de coöpetitie deelnemers' (win-verlies) (Le Roy & Cza-

kon, 2016). Coöpetitie is een sterke defensieve strategie gebleken voor het opwerpen van toetredingsbarrières en het uitputten van resources van toetreders (Baum e.a., 2000). Daarbij was het uitgangspunt dat de coöpetitie partners voldoende tijd hadden om de innovatieve toetreders en hun nieuwe technologieën te beconcurreren (Baum e.a., 2000; Bengtsson & Kock, 1999; Le Roy & Czakon, 2016). Dat patroon lijkt de laatste jaren echter te veranderen.

Wat opvalt in de dienstverlenende sector, is dat de transitie naar een nieuwe technologie een ander verloop kent dan voorheen gangbaar was. De transitie naar de nieuwe technologie volgde normaliter een geleidelijk patroon, doordat de nieuwe dienstverlening nog niet alle behoeftes van de consument kon bevredigen. Te denken valt aan een onvolledig muziek- of filmaanbod (Spotify of Netflix) of het gemis van belangrijke hotelketens op het platform (Booking.com). De marktpenetratie en het marktaandeel nam dan drastisch toe wanneer deze obstakels werden verholpen, zelf tot het punt dat het oude technologie in zijn geheel werd vervangen door de nieuwe oplossing. Dit kent veel gelijkenissen met het patroon van disruptieve innovatie (Christensen & Overdorf, 2000; Crossan & Apaydin, 2010). De laatste jaren is echter een andere trend waarneembaar die met name betrekking heeft op de afname van de markabsorptietijd (Downes & Nunes, 2014) en het grotere bereik van nieuwe technologie door grootschalige distributiekanaalen zoals de app-stores (Canabal & White, 2008). Door de grootschalige inzet van mobiele middelen zoals tablets, mobiele telefoons en laptops is de acceptatie van digitale technologieën door de maatschappij vaak snel en absoluut. Overstappen op nieuwe dienstverlening is de orde van de dag geworden voor consumenten. Downes en Nunes (2014) noemen dit Big Bang Disruptieve Innovatie; disruptieve / radicale innovaties die binnen zeer korte termijn een bestaande markt volledig ontwrichten of vernietigen, vaak zonder de bestaande partijen voldoende tijd te gunnen om adequaat te reageren. Deze innovatieve startups beschikken vaak al bij de initiatie over fors startkapitaal afkomstig van durfinvesteerdere en in combinatie met de eenvoudige distributiekanaalen zijn zij niet eenvoudig meer te bestrijden met de traditionele verdedigingstechnieken. Het is niet verwonderlijk dat bestaande marktpartijen continue vrezen voor hun voortbestaan en zoeken naar mogelijkheden om hun continuïteit te waarborgen. Met de naderende komst van digitale innovaties zoals blockchain technologie of Massive Online Open Courses zijn accountants, bankmedewerkers, notarissen, juristen en onderwijsinstellingen binnen vijf tot tien jaar wellicht een uitstervend ras.

Via coöpetitie optrekken met andere gevestigde partijen is daarom geen garantie voor een duurzame toekomst. Het is in deze situatie wellicht juist interessant om te bezien wat er kan worden geleerd van deze innovatieve, digitale toetreders. Hoe ziet hun waarde propositie eruit, uit welke resources bestaat de organisatie, hoe hebben zij invulling gegeven aan hun businessmodel? In ruil voor deze informatie zal de gevestigde partij ook moeten delen in zijn kennis en netwerk gerelateerde resources. Gegeven de aanwezigheid van zowel concurrentie als coöperatie is het interessant om te bezien of coöpetitie een rol kan spelen in het versterken van het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener.

Een aantal gerenommeerde wetenschappelijke auteurs in het domein van allianties erkennen de potentiële toegevoegde waarde van een samenwerking tussen gevestigde organisaties en toetreders. Opvallend genoeg besteden academici in de coöpetitie literatuur geen aandacht aan samenwerkingen tussen gevestigde partijen en toetreders. Binnen de *alliantie* literatuur is wel onderzoek gedaan naar een dergelijke samenwerking en bijvoorbeeld ook naar de condities waaronder een samenwerking tot stand kan komen (antecedenten). Daarbij is een zekere wederzijdse afhankelijkheid noodzakelijk, daar (i) gevestigde partijen een samenwerking afhouden in verband met de onbewezen technologie en kleinschaligheid van de toetreders en (ii) toetreders een samenwerking afhouden om hun innovatieve technologie uit handen te houden van de gevestigde marktspeeler (F.T. Rothaermel, 2002). Deze factoren zullen nog nadrukkelijker spelen bij een samenwerkingsverband op basis van coöpetitie, daar de partner ook een belangrijke concurrent is. Binnen de alliantieliteratuur stellen diverse theoretici tevens dat voor een gevestigde partij het eigen maken van de nieuwe technologie van de toetreders het primaire voordeel is dat valt te behalen uit een alliantie. Voor toetreders is die reden onder andere het gebruik maken van het sales en distributie netwerk van de gevestigde partij, kapitaal voor verder onderzoek en legitimiteit richting derden (Greis, Dibner, & Bean, 1995; Frank T. Rothaermel, 2001). Vanuit de toetreders gezien gaat de aandacht primair uit naar de niet technologie gerelateerde voordelen die een gevestigde partij kan bieden. Hier ligt een directe relatie met het competitief vermogen van de partners, aangezien zij namelijk via de samenwerkingsverbanden beter in staat zijn om hun klanten te bedienen. Het is de vraag in hoeverre deze uitkomsten ook gelden voor samenwerkingsverbanden op basis van coöpetitie. Bovendien hebben de genoemde onderzoeken primair plaatsgevonden in de farmaceutische industrie, een technologie georiënteerde sector. Het is interessant om te onderzoeken of dit ook geldt voor de dienstverlenende sector, waar de sectorleden volstrekt andere eigenschappen hebben dan de technologische farmaceutische bedrijven.

In deze tijden van explosief toenemende concurrentie op internationaal gebied zullen samenwerkingsverbanden met toetreders een alsmaar prominentere positie verkrijgen op de strategische agenda van organisaties. Dit onderzoek is om die reden gewijd aan het achterhalen van de potentiële positieve effecten van een dergelijk samenwerkingsverband.

1.2 PROBLEEMSTELLING EN AFGELEIDE ONDERZOEKSVRAGEN

Dit onderzoek heeft als doel om de leemte te vullen in de literatuur over coöpetitie. De aandacht zal primair uitgaan naar twee witte vlekken, namelijk (i) de effecten van coöpetitie op het competitief vermogen van een dienstverlener en (ii) de effecten van coöpetitie tussen een gevestigde partij en een toetreders. Dit is wetenschappelijk relevant omdat dienstverleners zich zien geconfronteerd met overlevingsvraagstukken tijdens de transformatie van de markt naar de digitale dienstverlening. Dit beoogt bij te dragen aan de groeiende coöpetitie literatuur en klaarheid te bieden over de effecten van coöpetitie.

Volgend op bovenstaande signalering van een leemtes in de literatuur, luidt de onderzoeksvraag als volgt:

Op welke manier versterkt coöpetitie met innovatieve toetreders het competitief vermogen van gevestigde dienstverleners wier concurrentiepositie worden bedreigd door de opkomst van deze innovatieve toetreders?

Onderstaande deelvragen zijn ondersteunend aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

1. In welke omstandigheden ontstaat coöpetitie tussen nieuwe toetreders en gevestigde organisaties en welke mogelijke effecten ontstaan als het gevolg van coöpetitie tussen genoemde partijen?
2. Welke samenwerkingsgerelateerde factoren versterken het competitief vermogen van een dienstverlener?

1.3 DOELSTELLING ONDERZOEK

De doelstelling van dit onderzoek is *het verschaffen van inzicht in hoeverre coöpetitie tussen gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders effect heeft op het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener*. De wetenschappelijke literatuur toont aan dat gevestigde marktspelers lijden onder de opkomst van innovatieve toetreders, zelfs tot het punt dat de gevestigde marktspelers de sector verlaten of de bedrijfsvoering moeten staken. Dit fenomeen doet zich nu in sterke mate voor in de dienstverlenende sector, waar toetreders innovatieve technologieën inzetten om de analoge dienstverlening te vervangen. De primaire reactie van de gevestigde partijen is het afhouden van deze innovatieve toetreders door de directe confrontatie aan te gaan. Dit onderzoek gaat uit van een andere insteek; namelijk het opzoeken van de samenwerking met de innovatieve toetreder om te bezien hoe men elkaar kan versterken. Dit is wetenschappelijk relevant omdat de wetenschappelijke literatuur en empirische data over het effect van coöpetitie tussen gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders op de concurrentiepositie van de gevestigde dienstverlener beperkt is. De theorie doet vermoeden dat gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders beide gebaat kunnen zijn bij het aangaan van een samenwerking, dat dit de ontwikkeling van de sector als geheel kan bevorderen en dat hierdoor meer waarde kan worden toegevoegd voor de uiteindelijke afnemers. Gelijktijdig gaat er in de literatuur veel aandacht uit naar het vergroten van de overlevingskansen van bestaande marktspelers. Dit onderzoek draagt bij aan het vergroten van die kennis en het vergroten van het arsenaal dat gevestigde marktspelers in kunnen zetten om hun continuïteit te waarborgen.

1.4 OPBOUW ONDERZOEK

Na het schetsen van de problematiek en de daarbij behorende onderzoeksvraagstelling, volgt in het volgende hoofdstuk een uiteenzetting van de bestaande literatuur over strategische allianties, coöperatie en competitief vermogen. Deze literatuur schets een gedetailleerd beeld van de huidige kennis over dit fenomeen en dient ter voorbereiding op het vergaren van de empirische data. In het derde hoofdstuk is de methode waarlangs het onderzoek is uitgevoerd nader toegelicht. De methodologische aanpak van het onderzoek vormt de basis voor het verzamelen en analyseren van de empirische data om vervolgens gefundeerde, wetenschappelijk aanvaarde te kunnen trekken conclusies. In hoofdstuk vier zijn de specifieke eigenschappen van de casus van dit onderzoek uiteengezet. Deze empirische data inclusief analyse is behandeld in hoofdstuk vijf. Dit onderzoek sluit af met de discussie, conclusie, limiteringen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader vormt het fundament van dit onderzoek. Dit hoofdstuk heeft als doel om inzichten te verkrijgen in de bestaande wetenschappelijke kennis inzake coöpetitie en het competitief vermogen. Hiermee is de basis gelegd voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen van dit onderzoek. De eerste paragraaf is gewijd aan de definitievorming, drijfveren en performancegevolgen van coöpetitie. Paragraaf twee voorziet in een overzicht van de samenwerkingsgerelateerde factoren die invloed hebben op het competitief vermogen. Uit de bevindingen van de literatuurstudie is een conceptueel model ontgonnen, welke is uitgewerkt in de laatste paragraaf.

2.1 KARAKTERISTIEKEN VAN COÖPETITIE TUSSEN TOETREDERS EN GEVESTIGDE PARTIJEN

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is diepgaand begrip van het coöpetitie fenomeen en al haar facetten onontbeerlijk. De bestaande literatuur vormt de theoretische basis voor verdere onderzoek, zoals bij het vergaren van de empirische data. Deze paragraaf verschaft meer klaarheid over de definitie en paradox van coöpetitie (§ 2.1.1); de context die als voedingsbodem dient voor coöpetitie (§ 2.1.2); het managen van spanningen en conflicten (§ 2.1.3) en de effecten van coöpetitie op de performance van de actoren danwel de industrie waarin de actoren actief zijn (§ 2.1.4). Aansluitend is de dynamiek tussen gevestigde partijen en toetreders kort toegelicht (§ 2.1.5). Deze paragraaf sluit af met een samenvatting over de belangrijkste bevindingen uit de coöpetitie literatuur. Belangrijke vermelding is dat in de coöpetitie literatuur de samenwerking tussen gevestigde partijen en toetreders niet is onderzocht. Dit betekent dat onderstaande uiteenzetting betrekking heeft op coöpetitie tussen gevestigde partijen.

2.1.1 *De coöpetitie paradox*

Definitievorming

Coöpetitie kan – zoals in de introductie aangegeven – worden geclassificeerd als een vertakking van de alliantieliteratuur. Brandenburger & Nalebuff introduceerde in 1996 coöpetitie aan het wetenschappelijke publiek in combinatie met de speltheorie (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Gnyawali, 2006; Gnyawali & Park, 2011; Liu, Kauffman, & Ma, 2015; Luo, 2007). De grondleggers van de theorie omschrijven coöpetitie als een samenwerkingsverband tussen minstens twee actoren (concurrenten) waarbij gelijktijdig zowel coöperatie als concurrentie plaatsvindt (Bengtsson & Kock, 1999; Bengtsson e.a., 2016; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Dorn e.a., 2016; Luo, 2007). De centrale premisse van hun theorie is dat additionele waarde kan worden gecreëerd en toegeëigend door middel van samenwerking tussen concurrenten, zonder daarbij de onderlinge concurrentie uit te sluiten. In hun boek (1996) poogden zij op die manier de traditionele visie op samenwerking en concurrentie benadering

te doorbreken. Zij funderen deze visie door middel van de speltheorie benadering, waarbij het gezamenlijk coördineren van strategische zetten (acties) kan leiden tot het creëren van een extra grote taart (toegevoegde waarde) voor de spelers; de zogeheten positive sum game. De speltheorie benadering stelt dat op eigen belang gerichte strategische acties niet per definitie leiden tot de maximaal haalbare waarde, daar de concurrent op passende wijze zal reageren. Dit leidt tot de zogeheten zero-sum game; de winst van de éne partij gaat ten koste van de andere partij (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Tot op dat moment richtte de literatuur zich primair op de vorming van verticale (supplychain) samenwerkingsverbanden binnen de ketens van de actoren (Bengtsson & Kock, 1999). Onderzoek naar horizontale samenwerkingsverbanden leek een vergeefse inspanning gezien de onmogelijk geachte samenvoeging van de paradoxale modi 'concurrentie' en 'coöperatie' (Bengtsson e.a., 2016; Chen, 2008). Coöperatie en concurrentie kennen grote overeenkomsten, maar ook één fundamentele tegenstelling. Brandenburger en Nalebuff (1996) illustreren dit verschil aan de hand van het model van wetenschappelijk filosoof Mario Bunge (Czakon, Mucha-Kus, & Rogalski, 2014; Dorn e.a., 2016). Bunge beschreef een model bestaande uit drie elementen die zowel kunnen worden toegepast op coöperatie als op concurrentie, namelijk: (i) actoren, (ii) activiteit en (iii) modus. Bij zowel concurrentie als coöperatie zijn de 'actoren' en de 'activiteiten' gelijk. Het fundamentele verschil zit in de modus. De modus bij coöperatie is faciliteren. Ofwel: de actoren ondersteunen elkaars activiteiten met het doel om gezamenlijk gewin te realiseren. Hier openbaart zich het verschil met concurrentie daar de modus bij concurrentie is gericht op het tegenwerken van de andere actor. Met andere woorden: bij concurrentie zijn de acties van de actoren erop gericht om elkaar te dwarsbomen om zodoende het eigen belang maximaal te dienen (Bengtsson & Kock, 1999; Brandenburger & Stuart, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Dorn e.a., 2016). Deze paradoxale samenvoeging vormt een belangrijk element van de coöperatie literatuur. Hieronder is de paradox verder uitgediept.

Coöperatie paradox – dualiteiten en tegenstrijdigheden

Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten zijn op voorhand paradoxaal van aard aangezien de betrokken partijen afwijkende beweegredenen en identiteiten hebben en als doel hebben om een groter gedeelte van de waarde van gezamenlijke projecten toe te eigenen om zodoende hun eigen belangen te dienen (Bengtsson e.a., 2016; Bouncken, Gast, Kraus, & Bogers, 2015; Chen, 2008; Gnyawali e.a., 2016). Anderzijds kan via een samenwerkingsverband met een concurrent waarde worden gecreëerd die buiten het bereik ligt van een individuele organisatie. Dit laatste element – wederzijdse afhankelijkheid – is mogelijk het belangrijkste fundamant voor de coöperatie paradox (Bengtsson e.a., 2016). De deelnemers aan coöperatie zijn genooddaakt om incongruenties op verschillende gebieden te managen, waarvan de twee belangrijkste 'dualiteiten' en 'tegenstrijdigheden' zijn (Gnyawali e.a., 2016). Dualiteiten zijn generieke, niet partner specifieke krachten binnen relaties die aanzetten tot het najagen van ogenschijnlijk tegenstrijdige doelen, zoals (i) het creëren van waarde versus het toe-eigenen daarvan of (ii) het integreren van organisaties versus het beschermen van de eigen identiteit en concurrentievermogen door scheiding toe te passen. Tegenstrijdigheden zijn partner specifieke krachten die ontstaat door verschillen tussen de partners, zoals verschillende strategieën, economische belangen en identiteiten. Deelnemers aan coöperatie zullen een balans moeten vinden om deze

spanningen voortvloeiend uit dualiteiten en tegenstrijdigheden te managen (Gnyawali e.a., 2016). Opportunistisch gedrag van één van de partners kan namelijk korte termijn voordelen opleveren voor de betreffende partner, maar gelijktijdig het einde inluiden van de samenwerking en daarmee de toegang tot de toegevoegde waarde die het creëerde (Bengtsson e.a., 2016; Chen, 2008). Coöpetitie werd door Gnyawali om die reden ook omschreven als het "*balanceren binnen de twee uiterste van samenwerking en concurrentie*" (Gnyawali & Park, 2011, p. 5).

Inter-organisatie coöpetitie

Na het passeren van de definitievormende fase hebben onderzoekers zich onder andere gericht op het achterhalen van de drijfveren voor de totstandkoming van coöpetitie, het managen van coöpetitie en de uitkomsten van coöpetitie (Czakon, Mucha-Kuś, & Sołtysik, 2016; Della Corte & Aria, 2016; Dorn e.a., 2016; Le Roy & Czakon, 2016). Deze onderwerpen komen in de volgende sub-paragrafen nader aan bod. Dorn et al (2016) onderscheiden vier niveaus van analyse, waarvan alleen het 'inter-organisatie niveau' (coöpetitie tussen bedrijven actief binnen dezelfde markt) relevant is voor dit onderzoek. In de volgende sub-paragraaf zijn de drijfveren van coöpetitie nader omschreven. Dit is met name relevant om te bepalen onder welke omstandigheden gevestigde partijen en toetreders een samenwerking zullen overwegen. De literatuur toont aan dat het effect van coöpetitie op het competitief vermogen deels afhankelijk is van de context waarin coöpetitie ontstaat.

2.1.2 Drijfveren en context coöpetitie

Theoretisch uitgangspunt

De drijfveren van coöpetitie betreffen de specifieke condities of omstandigheden waarbij coöpetitie hoogstwaarschijnlijk zal ontstaan. Te denken valt aan de specifieke omstandigheden in een industrie, de mate van concurrentie, de fase waarin de markt zich bevindt en dergelijke (Czakon e.a., 2014; Dorn e.a., 2016). Op abstract niveau worden drie theorieën met enige regelmaat genoemd als motivatie om samen te werken, namelijk (i) de '*industriële organisatie benadering*' die uitgaat van het samenwerken tussen concurrenten om concurrentie in de markt te verminderen en hoger rendement te realiseren door hogere prijzen te vragen, (ii) de '*transactiekosten theorie*' waarbij allianties zijn gebaseerd op het reduceren van kosten en risico om zo hun competitief vermogen te verbeteren en (iii) de '*speltheorie benadering*' die uitgaat van een bepaalde efficiënte en effectieve manier van interactie onder concurrenten waardoor grotere waarde kan worden gecreëerd en ieders belangen beter kunnen worden gediend (Bengtsson & Kock, 1999; Bengtsson e.a., 2016; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Burgers, Cromartie, & Ronnie Davis, 1998; Gnyawali, 2006; Gnyawali & Park, 2011; Luo, 2007). Deze theorieën in gedachte houdend, kunnen de drijfveren voor inter-firm coöpetitie worden onderverdeeld in drie segmenten namelijk, de (i) marktcondities, (ii) dyadische relatie specifieke factoren tussen de deelnemers en (iii) individuele factoren van organisaties die de bereidwilligheid om een coöpetitie aan te gaan beïnvloeden (Dorn e.a., 2016; Gnyawali e.a., 2016; Luo, 2007; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Met name de dyadische relatie specifieke factoren zijn relevant voor het effect van coöpetitie op het competitief vermogen van een gevestigde partij. Voor een compleet beeld zijn ook de marktcondities en individuele factoren nader toegelicht.

Marktcondities

De marktcondities hebben betrekking op de eigenschappen en dynamiek van een industrie. Eén van deze factoren is de levensfase waarin een industrie zich bevindt (Luo, 2007). Coöpetitie doet zich veelvuldig voor in de introductiefase van een industrie, m.a.w. bij nieuwe industrieën, en bij gematureerde industrieën. Coöpetitie in een vroeg stadium van de levenscyclus van een industrie komt met name tot wasdom als er grote behoefte is aan het zetten van een industrie standaard, zoals in de Sony Samsung casus (Gnyawali, 2006; Gnyawali & Park, 2011). In volwassen industrieën ontstaat coöpetitie met name wanneer er een sterke behoefte is aan het reduceren van kosten, het penetreren van bestaande distributiekanaalen en het vergroten van schaalvoordelen (Dorn e.a., 2016). Een andere belangrijke factor is de industrieomgeving; organisaties in sectoren die zwaar leunen op technologische ontwikkelingen, hoge innovatiekosten en korte levenscycli van producten staan onder de continue dreiging van opkomst van nieuwe technologie. Onder deze omstandigheden zoeken bestaande spelers elkaar op om gezamenlijk deze uitdagingen het hoofd te bieden (Czakon e.a., 2014). Afsluitend: wet- en regelgeving is een bepalende factor voor coöpetitie. Enerzijds stimuleert veranderende wet- en regelgeving dat concurrenten met elkaar gaan samenwerken, omdat zelfstandige voortzetting schier onmogelijk is (Barretta, 2008). Anderzijds ontmoedigt de wetgever coöpetitie als dat oneerlijke concurrentie in de hand werkt (kartelvorming).

Dyadische factoren

Andere auteurs richten zich op de specifieke eigenschappen van de relatie van het samenwerkingsverband als drijfveren voor coöpetitie. Daarbij voert de *Resource-Based View* de boventoon, daar het primaire doel van coöpetitie het ontwikkelen en benutten van *resources* het primaire doel is van coöpetitie (Gnyawali & Park, 2009). Organisaties zoeken elkaar bijvoorbeeld op om kostbare en risicovolle innovatieprojecten uitvoering te geven. Gnyawali en Park (2009) suggereren dat de technologische capaciteiten en specialismes binnen bepaalde vakgebieden belangrijke factoren zijn om in aanmerking te komen voor een samenwerking. Wanneer dit soort vaardigheden en resources uniek zijn voor de samenwerking, zal dat de kans op coöpetitie tussen de actoren vergroten. Via samenwerkingsverbanden kunnen immers deze vaardigheden en resources worden geacquireerd tegen een relatief lage investering. Dit doet zich – zoals aangegeven – met name voor in industrieën waar de time-to-market kort is en men behoefte heeft aan partners die de leemtes in de individuele technologische capaciteiten kan opvullen (Dorn e.a., 2016; Gnyawali & Park, 2009).

Doordat concurrenten veelal een gemeenschappelijke markt en een hoge mate van complementariteit van resources kennen, is het hoogst waarschijnlijk dat deze resources en technologische capaciteiten uiterst relevant zijn voor elkaar. Coöpetitie doet zich eerder voor wanneer de resources en capaciteiten van de concurrenten elkaar aanvullen en synergetische effecten kunnen ontstaan. Deze resources dienen niet gelijk te zijn aan die van de concurrent, maar kunnen elkaar wel aanvullen. Dit vergroot het commitment van de deelnemers aan de samenwerking, daar zij elkaar nodig hebben voor de toegang tot deze resources (Bouncken e.a., 2015; Czakon e.a., 2014; Dorn e.a., 2016). Ten

tweede verlagen complementaire resources risico's en onzekerheid doordat deze resources gemakkelijker kunnen worden omgezet in waarde. Als laatste bevordert resource-complementariteit het zetten van technologische standaarden in opkomende markten.

Een andere belangrijke factor is de 'gelijksoortigheid' van de resources van de deelnemers. Wanneer er een bepaalde overlap bestaat tussen de resources van de partners kan eerder schaalvoordelen worden bereikt, doordat de resources direct relevant zijn voor elkaar (financiële resources, inzet van adequaat personeel en dergelijke). Bij gelijksoortige resources neemt ook het risico af van het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. Hier gaat het om het delen van kosten en risico's. Resource gelijkheid vergroot tevens de kans op coöpetitie doordat deze partijen een gemeenschappelijk uitgangspunt hebben. Doordat beide organisaties actief zijn in dezelfde markt begrijpen zij elkaar beter, spreken dezelfde taal en kunnen zij kansen eerder omzetten in waarde. Als laatste noemen Gnyawali en Park congruentie van strategische doelen (Dorn e.a., 2016; Gnyawali & Park, 2009). Het uitgangspunt van de samenwerking is dat de deelnemers daar een competitief voordeel uit behalen. Dit kan door dezelfde doelen na te streven en daarmee de taart te vergroten voor de deelnemers, of wanneer de partners unieke, individuele, niet-conflicterende doelen nastreven die alleen kunnen worden gerealiseerd door het samenwerkingsverband. Meerdere auteurs wijzen ook op de mate van aanwezig vertrouwen tussen de concurrenten. In de literatuur zijn meerdere voorbeelden gevonden van concurrenten die een vertrouwensrelatie met elkaar hebben opgebouwd, ontstaan uit eerdere ervaringen met elkaar, persoonlijke banden en dergelijke. Deze bestaande vertrouwensrelatie vergroot de kans op coöpetitie. (Benghozi & Paris, 2016; Gnyawali & Park, 2011; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Afsluitend: in de literatuur wordt de machtsbalans als belangrijke bron voor coöpetitie genoemd (Arantes da Costa, Pascoli Bottura, Mauricio Gama Boaventura, & Amirico Fischmann, 2009). Bij een vrijwel gelijke uitgangspositie in termen van marktaandeel, beschikbare resources et cetera is de machtsbalans meer in evenwicht. Wanneer onbalans ontstaat is de kans groot dat samenwerkingsverbanden stranden. Anticiperend op een falende samenwerking stappen potentiële partners niet in een samenwerkingsverband indien op voorhand duidelijk is dat de afhankelijkheid en machtsbalans in hun nadeel uitwerkt (Arantes da Costa e.a., 2009; Dorn e.a., 2016). Opvallend is dat de dyadische factoren sterk verband houden met de marktcondities. Een en ander zijn vrijwel onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Individuele factoren

Naast de bovengenoemde factoren zijn ook individuele organisatie gebonden factoren van invloed op het ontstaan van coöpetitie. Deze liggen echter wel in het verlengde van de marktcondities en dyadische factoren. Zo is één van de belangrijkste voedingsbodems voor het ontstaan van coöpetitie de wens van een individuele organisatie om resources en kennis te acquireren die buiten haar bereik liggen wanneer zij deze zelf zou ontwikkelen of moest kopen (Bengtsson & Kock, 1999; Gnyawali & Park, 2009). Door dit verlangen neemt de bereidwilligheid om samen te werken toe en vergroot de kans op coöpetitie. De tweede en laatste factor is de door de individuele organisatie gepercipieerde uitgangspositie van de organisatie (Bengtsson & Kock, 1999; Gnyawali & Park, 2009; Liu e.a., 2015). Wanneer een organisatie haar uitgangspositie als zwak beschouwd, bijvoorbeeld doordat zij vreest

voor haar bestaansrecht bij technologische ontwikkelingen, dan is zij eerder bereid om op te trekken met een concurrent. Indien die concurrent niet dit negatieve zelfbeeld heeft, kan dat de machtsbalans beïnvloeden, maar het verlangen om de zwakke positie te beschermen compenseert deze onbalans in de machtsverhoudingen (Dorn e.a., 2016).

Zie hieronder een overzicht van de hierboven genoemde drijfveren van coöpetitie.

Marktcondities	Dyadische factoren	Individuele factoren
<ul style="list-style-type: none"> – Levenscyclus van de industrie (introductiefase en consoliderende markten); – Specifieke industrieomgeving (bijv. hightech); – Hoge mate van concurrentie en instabiliteit; – Wetgevende instanties die coöpetitie stimuleren of ontmoedigen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Technologische capaciteiten; – Congruentie van strategische doelstellingen – Complementariteit van de resources; – Gelijksoortigheid van de resources; – Aanwezigheid van vertrouwen; – Machtsbalans tussen actoren. 	<ul style="list-style-type: none"> – Behoeftte aan kennis en het toe-eigenen van resources; – Positie van de organisatie (marktaandeel, strategie, kwetsbaarheid).

Tabel 1: Drijfveren van coöpetitie

2.1.3 *Managen van spanningen en conflicten*

Wanneer de condities juist zijn om tot coöpetitie over te gaan, belanden de potentiële samenwerkingspartners in de initiatiefase. In deze fase staan drie onderwerpen centraal, namelijk (i) de formalisering van de samenwerking, (ii) het ontwerpen van een structuur en (iii) het ontwikkelen van relationele mechanismes en routines (Bengtsson & Kock, 1999; Dorn e.a., 2016). Voor dit onderzoek voert het te ver om deze fase verder uit te diepen, alhoewel het absoluut een belangrijk vertrekpunt is voor de samenwerking. Meer aandacht is besteed aan het managen van coöpetitie, daar dit belangrijk is voor het behalen van duurzaam concurrentievoordeel. Dat komt hier nader aan bod.

Blijkend uit de voorgaande paragrafen kan coöpetitie ontstaan wanneer de condities juist zijn en de initiatiefase met een positief resultaat wordt afgerond. Hierna treedt wellicht de meest uitdagende fase van coöpetitie in, namelijk het managen van de coöpetitie. Gedurende de samenwerking wegen de deelnemers continu hun belangen af tegen die van de partner, daarmee voortdurend zoekend naar een balans tussen coöperatie en competitie. Dorn et al (2016) rapporteren drie belangrijke fenomenen die zij waarnemen uit de literatuur m.b.t. deze fase, namelijk (i) het bewaken van de balans tussen coöperatie en competitie, (ii) de dynamiek binnen de alliantie en (iii) de manier waarop men omgaat met spanningen en conflicten binnen de alliantie (Dorn e.a., 2016).

In dit onderzoek is meerdere malen het belang van een gezonde balans tussen coöperatie en competitie onderstreept. Bengtsson en Kock (1999) en Barretta (2008) stellen dat er een optimum is tussen

de dosering van coöpetitie en concurrentie; een coöpetitieve balans. Onderzoek wijst uit dat een dominante positie van één van de partners leidt tot onbalans. Een duurzame onbalans leidt tot het experimenteren van de samenwerking. De literatuur schiet nog tekort over het beschrijven van het realiseren van de ideale balans. Wel beschrijven Park, Srivastava, and Gnyawali (2014) een model waarin zij de ideale coöpetitieve balans rationaliseren voor het verbeteren van de innovatieprestaties van de deelnemers. Een coöpetitie waar een hoge mate van concurrentie en een hoge mate van coöperatie actief is, blijkt een sterke basis voor het stimuleren van innovatie en het delen van de benodigde kennis om tot innovatie te komen (Dorn e.a., 2016; Park e.a., 2014). Een andere methode is het stellen van gezamenlijke doelen om zo de balans te bewaren (Dorn e.a., 2016). Bovendien stelt dat organisaties met alliantie ervaring beter in staat zijn om de balans te bewaren (Bengtsson & Johansson, 2014). De coöpetitie literatuur is op dit onderdeel echter beperkt. Dit lijkt echter een belangrijk component van een alliantie op basis van coöpetitie.

De dynamiek binnen de alliantie is onderhevig aan veranderingen, bijvoorbeeld vanwege externe factoren of door gewijzigde verwachtingen van de samenwerking. De alliantie is opgericht om een specifiek wederkerig doel te dienen. Wanneer het leereffect zijn intrede doet kan op voorhand niet worden voorspeld hoe de alliantie zich verder zal ontwikkelen. Positieve of negatieve ervaringen kunnen hun effect hebben op de onderlinge verstandhouding en daarmee de dynamiek in het samenwerkingsverband. Het herformuleren van gezamenlijke doelen kan één van de resultanten zijn deze ervaringen. De alliantie evolueert zo gedurende zijn bestaan. Bovendien creëert de alliantie zijn eigen dynamiek doordat concurrentie en coöperatie zo nauw verweven zijn. Indien één van de partners een grotere marktpositie realiseert, provoceert dit de ander tot strategische maatregelen (concurrentiegedrag) (Barretta, 2008; Bengtsson e.a., 2016; Rai, 2016; Ritala & Tidström, 2014).

Het managen van spanningen en conflicten is van elementaire waarde voor het voortzetten van de alliantie. De genoemde paradoxale modi van coöpetitie en competitie kunnen leiden tot alliantie verstorende acties richting de partner (toe-eigenen van een groter deel van de waarde, kennisoverdracht naar de partner verhinderen of vertragen). Veiligheidsmaatregelen dienen te voorkomen dat opportunistisch gedrag zich voordoet, maar het volledig uitsluiten is vrijwel onmogelijk. Dit vergt specifieke vaardigheden van de alliantiepartners om schadelijk gedrag van de ander te kunnen benoemen, maar ook in staat te zijn om de eigen gedragingen kritisch te evalueren. Tidström (2009) tracht in haar onderzoek aan de hand van enkele casussen de bronnen van spanningen en conflicten inzichtelijk te maken. Zij categoriseert deze bronnen naar 'organisatorische', 'relationele' en 'externe factoren'. Voorbeelden van organisationele bronnen zijn kopieergedrag, individualistisch gedrag, verschillende inzichten over de doelstellingen en controle. Op relationeel gebied zijn met name rolonduidelijkheid, onderlinge personeelswerving en incompatibele systemen de grootste bronnen van spanningen en conflicten. De laatste categorie, externe factoren, duidt met name op ongrijpbare factoren zoals leveranciers die ontoereikende kwaliteit producten leveren, afname van de marktvraag en politiek ingrijpen. Een belangrijke rol om spanningen en conflicten te vermijden of managen is weggelegd voor de leidinggevende functies bij de alliantiepartners. Zij dienen de verschillen tussen de partners te erkennen en deze te accepteren, om vervolgens een meer directe manier van aansturing aan te nemen

(Dorn e.a., 2016; Ritala & Tidström, 2014; Tidström, 2009). Bovendien dient men zorgvuldig een vertrouwensband tussen de partners op te bouwen, in alle geledingen van de participerende organisaties.

Bedreigingen van coöpetitie

Het management van het samenwerkingsverband speelt een belangrijke rol in het bedwingen van de bedreigingen voor de samenwerking. Enkele bedreigingen zijn al kort behandeld. Hierna volgt een korte uiteenzetting van de belangrijkste uitdagingen. Bouncken en Fredrich (2016, p. 12) omschreven coöpetitie treffend als het “mes dat aan twee kanten snijdt”. In het proces van waardecreatie en waarde toe-eigening ligt een wereld van spanningen en conflicten verscholen. Veel van de risico's zijn verweven in de omschrijving van de kenmerken van coöpetitie in de voorgaande sub paragrafen. Het belangrijkste risico is (de dreiging van) opportunistisch gedrag van één van de deelnemers (Bouncken e.a., 2015; Bouncken & Kraus, 2013; Czakon e.a., 2014; Dorn e.a., 2016). Het delen van resources en capaciteiten creëert mogelijk een opportunistische mindset onder één van de deelnemers. Die eigent zich bijvoorbeeld een groter gedeelte van de waardecreatie toe ten koste van de samenwerkingspartners. Daarnaast kan bij een onbalans in de machtsverdeling de sterke partij de ander zwakkere dwingen om te handelen in het belang van de sterkere partij. Potentieel opportunistisch gedrag leidt tot een fijnmazig, kostbaar labyrint van governance- en beheersmaatregelen. Deze maatregelen beperken het winstniveau van het coöpetitief samenwerkingsverband en kan de samenwerking verlammen. Bij het bereiken van dit omslagpunt verandert de toegevoegde waarde in waarde vernietiging voor de individuele deelnemers. Andere risico's zijn dat deelnemende organisaties gedurende de looptijd van het samenwerkingsverband minder geëngageerd raken en daardoor minder resources ter beschikking stellen (Bouncken e.a., 2015; Walley, 2007). De tegenhanger hiervan is dat sommige coöpetitie verbanden dermate verweven raken met elkaar dat zij inboeten op hun afhankelijkheid, flexibiliteit- en resources afnemen en daarmee hun individuele performance negatief wordt beïnvloed (Dorn e.a., 2016). Coöpetitie roept ook reacties op vanuit de industrie waarin het samenwerkingsverband actief is. De toename in de concurrentiedynamiek kan zijn weerslag hebben op het samenwerkingsverband en daarmee de prestaties van de individuele deelnemers. Verder kan ongewenste kennisoverdracht (het “lekkende van kennis”) het competitief vermogen van de participant beschadigen. De risico's van coöpetitie mogen derhalve niet worden miskend wanneer men overweegt om de samenwerking aan te gaan met een concurrent.

2.1.4 Effecten van coöpetitie op organisatieprestaties

Toegevoegde waarde

Dorn et al (2016) hanteren de evaluatiefase als de fase waarin de contributies van coöpetitie samenkomen; de uitkomsten van het samenwerkingsverband. Diverse onderzoeken tonen aan dat het coöpetitief samenwerkingsverband kan leiden tot uiteenlopende synergetische voordelen voor de individuele actoren. In de literatuur duidt men onder andere op het *samenvoegen van R&D capaciteiten* (Bouncken e.a., 2015), *delen van kosten*, *bereiken van schaalvoordelen* (Gnyawali & Park, 2009, 2011; Luo, 2007) en het *verkrijgen van toegang tot externe kennis en resources die niet binnen het bereik lagen*

van de individuele organisaties (Bengtsson & Kock, 1999, 2000). Deze synergetische voordelen resulteren bijvoorbeeld in het *verlagen van de kostenbasis* van de deelnemende organisatie. Alhoewel hiermee de directe concurrent ook zijn kostenbasis verlaagt, toont onderzoek aan dat voordelen van het verlagen van de kosten zich uiteindelijk vertaalt in andere mogelijkheden voor de deelnemende organisaties, waarmee dit negatieve aspect van coöpetitie wordt gemitigeerd (Bouncken e.a., 2015). Een groot aantal studies toont aan dat via coöpetitie deelnemers een gezamenlijke *kennisbasis ontwikkelen*, waardoor hun *innovatieve capaciteiten significant toenemen*. Specifiek bij het creëren van nieuwe *industrie standaarden* blijkt coöpetitie een goede strategie (Bengtsson & Kock, 2000; Bouncken e.a., 2015; Czakon e.a., 2014; Dorn e.a., 2016; Luo, 2007; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Ritala & Tidström, 2014). Deze elementen vertalen zich in een verbetering van het competitief vermogen van de deelnemende partijen, daar zij bijvoorbeeld voorheen onbereikbare producten kunnen creëren en (internationale) markten kunnen aanboren die zonder een partner niet of nauwelijks mogelijk waren (Bouncken e.a., 2015; Dorn e.a., 2016). Dit resulteert in waardecreatie voor de deelnemende organisaties en de klanten, waarmee invulling wordt gegeven aan het belangrijkste bestaansrecht van coöpetitie (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Walley, 2007). Gnyawali en Park (2011) reduceren de uitkomsten van coöpetitie tot drie categorieën, namelijk (i) waardecreatie, (ii) waarde toe-eigening en (iii) prestatieverbetering van de industrie. In paragraaf 2.2 wordt nader ingegaan op het effect van de uitkomsten van samenwerkingsverbanden op het competitief vermogen.

Kanttekening literatuur

Enkele regelmatig benoemde kanttekeningen bij de effecten van coöpetitie op de organisatie performance is dat het onderzoek dat naar de uitkomsten van coöpetitie beperkt is in omvang (Dorn e.a., 2016), zich meestentijds richt op één specifiek element (bijvoorbeeld verlagen van inkoopkosten) (Bouncken e.a., 2015), het kostenaspect van een coöpetitie niet mee wordt gewogen in het bepalen van de toegevoegde waarde (Czakon e.a., 2014) en dat de coöpetitie literatuur op dit onderdeel voornamelijk leunt op theoretische aannames vanuit de alliantieliteratuur (Czakon e.a., 2014; Dorn e.a., 2016). Voorts komt in de beoordeling van de toegevoegde waarde van coöpetitie het risico element niet tot uitdrukking (Walley, 2007). Aan coöpetitie kleven grote risico; wegen de baten op tegen het significante waarde vernietigende potentieel van coöpetitie voor de individuele organisaties? Die risico's komen in de volgende sub paragraaf nader aan bod.

2.1.5 Dynamiek gevestigde partijen en toetreders

De specifieke dynamiek van gevestigde partijen en toetreders is nog niet nader onderzocht in de coöpetitie literatuur en zal nader moeten blijken uit de empirische data. Het voert te ver voor dit onderzoek om tot in groot detail de kenmerken van gevestigde organisaties en toetreders uiteen te zetten. Hiervoor in de plaats zijn de belangrijkste eigenschappen van deze twee actoren benoemd. De literatuur toont aan dat innovatie een belangrijke rol speelt in de relatie tussen gevestigde partijen en toetreders. Innovatie is tevens de aanleiding voor dit onderzoek. De eigenschappen van de twee actoren en hun relatie wordt daarom omschreven vanuit de optiek van innovatie.

Gevestigde partijen zijn – zoals de naam al doet vermoeden – organisaties die een aantal jaar bestaan en over een langere periode actief zijn binnen bepaalde markten of industrieën (Ansari & Krop, 2012). Zij hebben een (stabiel) marktaandeel verworven binnen deze sector, kennen over het algemeen een (stabiele) klantenbasis en zijn onderdeel geworden van een bepaalde waardeketen of ecosysteem binnen de branche waarin zij actief zijn (Ansari & Krop, 2012; Porter, 1979). Door een langere tijd actief te zijn binnen een bepaalde markt, vergroot onder normale omstandigheden enerzijds de naamsbekendheid (legitimiteit) van deze organisaties onder haar (potentiële) klanten en anderzijds de kennis van de organisaties over hun klanten. MacMillan en Selden (2008) benoemen drie specifieke voordelen van gevestigde partijen ten opzichte van toetreders, namelijk dat gevestigde partijen (i) meer kennis hebben van de behoeftes van hun klanten en beter weten hoe deze in te vullen, (ii) beter in staat bent om deze klanten rendabel te bedienen waardoor resources directer en efficiënter ingezet kunnen worden en (iii) gevestigde organisaties zijn onderdeel geworden van een waarde netwerk dat een bepaalde lock-in kent bij haar klanten, waardoor klanten niet zo snel een overstap overwegen. Vanuit deze relatief stabiele basis kunnen gevestigde organisaties hun competenties, resources en producten/diensten combinaties uitbreiden om bijvoorbeeld meer lock-in creëren of te diversifiëren naar andere productcategorieën om andere/aanpalende klantbehoeftes in te vullen. Gevestigde partijen trachten hun resources op een bepaalde manier te configureren om zodoende waarde te creëren en strategisch voordeel te behalen ten opzichte van haar concurrenten (Porter, 1985). Daarbij balanceren zij tussen het committeren van resources binnen deze waardeketen voor efficiëntere/effectievere exploitatie van haar resources en het behouden van strategische flexibiliteit door een deel van de resources beschikbaar te houden voor explorerende activiteiten (Yang, Zheng, & Zhao, 2014). Een te grote focus op exploiteren kan leiden tot starheid/rigiditeit waardoor een gevestigde partij niet kan reageren op veranderende omstandigheden binnen hun branche. Gevestigde partijen kennen ook de nodige uitdagingen die gepaard gaan met de groei van een onderneming. Zo leidt groei veelal tot structurele inrichtings- en besluitvormingsvraagstukken welke interne gerichtheid en een lage marktreactietijd kunnen veroorzaken. Opvallend is dat gevestigde partijen over het algemeen incrementele innovaties doen waarbij zij hun bestaande producten/diensten propositie via kleine stapjes verbeteren. De rationale is dat radicale innovatie hun eigen businessmodel kan vernietigen, waardoor de reeds geïnvesteerde resources geen rendement meer opleveren (Christensen & Wessel, 2012).

Die *toetreders* laat zich goed definiëren als 'organisaties die een markt penetreren waar zij voorheen niet actief waren'. Zij kunnen globaal worden onderverdeeld in (i) startups, (ii) bestaande organisaties die diversifiëren vanuit andere industrieën en (iii) organisaties die internationale markten aanboren en zodoende toetreden tot geografisch nieuwe markten (Geroski, 1995; Klepper, 1996; Porter, 1996). Dit onderzoek beperkt zich tot de eerste groep toetreders. Zij hebben nog geen gevestigde naam in de branche, hebben nog geen klantenbasis en geen gevestigde distributiekanaalen. In veel gevallen is het businessmodel ook nog aan verandering onderhevig. Waardevolle resources zijn hun flexibiliteit, snelle besluitvormingsprocessen en vermogen om nieuwe technologieën te ontwikkelen die gevestigde industrie standaarden kunnen vervangen, zoals bijvoorbeeld bij disruptieve of radicale innovatie (Christensen & Overdorf, 2000). Toetreders gaan de uitdaging aan met gevestigde partijen voor het

marktaandeel dat zij hebben verworven, omdat zij van mening zijn dat de pijn van de klant onvoldoende wordt verholpen c.q. de behoeftes van de klant nog niet op de best mogelijke wijze worden ingevuld. Daarbij zullen toetreders niet schuwen om gevestigde markten volledig te ontwrichten of zelf te vernietigen. Er is gevestigde partijen daarom veel aan gelegen om de dreiging van toetreders te beperken tot het minimum, bijvoorbeeld door het onaantrekkelijk te maken om toe te treden d.m.v. het opwerpen van toetredingsbarrières (Porter, 1979) of het inzetten van defensieve strategieën om marktaandeel te behouden (na toetreding). Porter (1979) benoemt acht barrières die toetreding benoemt acht barrières die nieuwe toetreders moeten weren, waaronder (i) schaalvoordelen in het productieproces (aanbod kant) of verkoopproces (vraagkant), (ii) overstapkosten voor de klanten, (iii) benodigd kapitaal om te concurreren bijvoorbeeld voor aanschaf machines, (iv) voordeel van een gevestigde partij (bijvoorbeeld technologie, ervaring, toegang tot materialen, vestigingsplaats), (v) belemmerend overheidsbeleid/-bemoediging en (vi) de verwachte reacties (verging) door gevestigde partijen. Maar niet altijd kan toetreding worden voorkomen en toetreding kan ook kansen bieden. Welke dat zijn komt in de volgende paragraaf nader aan bod. Zie Tabel 2 voor een opsomming van enkele onderscheidende karakteristieken tussen gevestigde partijen en toetreders.

Factor	Gevestigde partijen	Toetreders
Legitimiteit	Hoog	Laag
Productportfolio	Gediversifieerd	Focus op één product/dienst
Resource uitrusting	Uitgebreid	(Zeer) Beperkt
Marktaandeel	Stabiel/gevestigd	Niet bestaand, klein
Klantkennis	Focus invulling behoeftes via bestaande methodieken	Focus betere invulling behoeftes d.m.v. innovatie
Klantloyaliteit (lock-in)	Midden	Laag (niet bestaand)
Integratie ecosysteem	Hoog	Laag
Reactietijd	Laag (traag)	Hoog (snel bijsturen)
Organisatorische flexibiliteit	Laag	Hoog
Commitment resources gevestigde technologie	Hoog	Laag

Tabel 2: Voorbeelden onderscheidende karakteristieken gevestigde partijen versus toetreders

2.1.6 Samenvatting

Coöpetitie is een samenwerkingsverband tussen concurrenten waarbij de participanten een gezamenlijk belang dienen om meer waarde te creëren en toe te eigenen dan zij individueel kunnen bereiken. De paradoxale samenvoeging van competitie en coöpetitie kan ontstaan wanneer de wederzijdse afhankelijkheid groot is en men in staat blijkt om incongruenties, spanningen en conflicten op een juiste manier weten te managen.

Coöpetitie kan worden uitgelegd aan de hand van de industriële organisatie benadering, de transactiekosten theorie en de speltheorie. Binnen deze theorieën zijn diverse aanleidingen beschreven om over te gaan tot een coöpetitief samenwerkingsverband, veelal het vooruitzicht van bepaalde waarde die buiten het bereik ligt van de individuele organisatie. Deze aanleidingen zijn onder te verdelen in marktcondities (onder andere levensfase industrie, mate van concurrentie, wet- en regelgeving), dyadische factoren (onder andere toegang tot specifieke capaciteiten en resources, complementariteit van vaardigheden, vertrouwen, gelijkwaardige strategische doelen) en individuele factoren (onder andere gepercipieerde zwakke positie van de organisatie en de noodzakelijk toegang tot specifieke kennis en resources).

Wanneer de condities juist zijn, zullen concurrenten overgaan tot een samenwerking. Gedurende de initiatie worden zij onderworpen aan enkele belangrijke taken zoals i) de formalisering van de samenwerking, (ii) het ontwerpen van een structuur en (iii) het ontwikkelen van relationele mechanismes en routines. In deze fase leggen de participanten de basis voor het verdere verloop van de samenwerking.

Opportunistisch gedrag is echter een onlosmakelijk onderdeel van coöpetitie. Door afwijkende strategische doelen, identiteiten en belangen onder de participanten ontstaan spanningen en conflicten die de balans kunnen verstoren. Het managen van deze spanningen en conflicten is daarmee een cruciaal aspect van coöpetitie en kan worden onderverdeeld in (i) het bewaken van de balans tussen coöperatie en competitie, (ii) de dynamiek binnen de alliantie en (iii) de manier waarop men omgaat met spanningen en conflicten binnen de alliantie. Bij een (dreigende) onbalans in het samenwerkingsverband sluimert het risico dat de belangen van de sterkere partij meer worden gediend dan die van de zwakkere participant. Bovendien kan de sterkere participant zich een onevenredig deel van de waarde toe-eigenen, wat druk zet op de alliantie. De dynamiek van de alliantie kan worden beïnvloed door externe en interne factoren. Door toenemende concurrentie of disruptieve innovaties kan een alliantie een deel van haar toegevoegde waarde verliezen. Bovendien kan het leereffect zijn intrede doen, waarbij de concurrenten zich primair richten op het voor eigen belang vergaren van de kennis van de andere participanten. Dit kan onder andere worden gemanaged door continu de strategische doelen van het samenwerkingsverband uit te lijnen, het inrichten van beheersmaatregelen en het accepteren van congruenties tussen de verschillende participanten.

Coöpetitie kan leiden tot diverse synergetische voordelen voor de participanten die de toegevoegde waarde van de individuele organisatie en de industrie als geheel positief beïnvloeden. Zo benoemen diverse wetenschappers het vergroten van de innovatiecapaciteiten, het creëren van schaalvoorden, het beperken van kosten en risico's, een gezamenlijke kennisbasis en de toegang tot distributiekanaalen en markten die allen niet mogelijk waren zonder het samenwerkingsverband. Deze factoren vertalen zich uiteindelijk tot een betere financiële performance van de individuele organisaties, product/diensten innovaties en betere marktposities. De toegevoegde waarde van coöpetitie kan worden onderverdeeld in drie categorieën, namelijk: waardecreatie, (ii) waarde toe-eigening en (iii) prestatieverbetering van de industrie. De industrie kan ook positieve effecten ervaren van coöpetitieve

samenwerkingsverbanden. Onder druk van coöpetitie samenwerkingsverbanden zullen andere marktspelers zich gedwongen voelen om ook de samenwerking op te zoeken. Dit kan leiden tot significante verlaging van de kostenbasis in de gehele keten, toenemende innovatie inspanningen en betere productmarkt combinaties. Zowel de individuele organisatie, de industrie als de uiteindelijke klanten zullen de toegevoegde waarde ervaren van coöpetitie.

Het coöpetitie mes snijdt echter aan twee kanten. De potentiële negatieve gevolgen (risico's) van coöpetitie kunnen niet worden genegeerd. Opportunistisch gedrag van (één van) de participanten vormt het grootste risico. Door afwijkende belangen kunnen participanten zich genoodzaakt zien om zich een onevenredig deel van de toegevoegde waarde toe te eigenen of voor eigen belang kennis te vergaren bij de andere participanten. Het inrichten van beheersmaatregelen is een kostbare en tijdrovende aangelegenheid die druk zet op de winstgevendheid van het samenwerkingsverband. Bovendien kunnen de beheersmaatregelen en onderlinge verweving de flexibiliteit en resources het samenwerkingsverband verlammen waardoor de performance van de individuele organisaties verslechtert. Ongewenste kennisoverdracht kan een belangrijk risico zijn voor participanten; het lekken van cruciale concurrentie informatie kan de positie van de onderneming aanzienlijk beschadigen.

2.2 INVLOED SAMENWERKINGSGERELATEERDE FACTOREN OP HET COMPETITIEF VERMOGEN

Het competitief vermogen is in grote mate van invloed op de prestaties van organisaties. Via samenwerkingsverbanden is het mogelijk om het competitief vermogen te versterken en daarmee strategische doelen te realiseren die voorheen buiten het bereik lagen van de individuele organisaties. Om te begrijpen welke samenwerkingsgerelateerde factoren van invloed zijn op het competitief vermogen, is het belangrijk om eerst inzicht te verkrijgen in het competitief vermogen en de bronnen die hieraan ten grondslag liggen. Daarbij is het belangrijk om een theoretisch vertrekpunt vast te stellen (§ 2.2.1) om vervolgens de bronnen van het competitief vermogen te bestuderen (§ 2.2.2) De manier waarop het competitief vermogen door allianties kan worden beïnvloed is daarna behandeld (§ 2.2.3). Deze paragraaf sluit af met een samenvatting.

2.2.1 *Theoretische invalshoek en definitie competitief vermogen*

De term competitief vermogen verwijst naar een verzameling van vaardigheden, capaciteiten, assets, kennis, informatie, attributen die in samenhang een organisatie (blijvend) in staat stelt om betere prestaties te demonstreren dan haar concurrenten (J. B. Barney, 2001; Bobillo, López-Iturriaga, & Tejerina-Gaite, 2010; Das & Teng, 2000; Hamidzadeh & Taheri, 2013; Madhani, 2010; Peteraf, 1993; Porter, 1979, 1985; Wang, 2014). Porter stelt dat het creëren van een concurrentievoordeel van elementair belang is voor het creëren van superieure prestatie (Porter, 1985). Logischerwijs staat het behalen van dit concurrentievoordeel centraal in de literatuur van strategisch management, waarbij het bewerkstelligen van de doelen van de organisatie kan worden gerealiseerd door een betere uitgangspositie te creëren dan de concurrentie (Das & Teng, 2000; Porter, 1985; Wang, 2014). Peteraf (1993) stelt dat organisaties via haar competitief vermogen een surpluswinst of economische rente

(hierna: rents) kunnen realiseren, wat inhoudt dat zij een 'meer dan normale' winst verkrijgen voor het inzetten van hun productiefactoren. Deze rents onderscheidt hij in (i) monopolistische rents (hogere winsten door uitzonderlijke machtspositie, een beschermde markt of gebrek aan concurrentie), (ii) Ricardiaanse rents (behalen van concurrentievoordeel door het vergaren en efficiënt inzetten van schaarse resources) en, (iii) Schumpeteriaanse rents (continue vernieuwing van competenties en resources via innovatie).

De literatuur kent vele theoretische lenzen om naar het fenomeen competitief vermogen te kijken. Zo was de *Market-Based View* (MBV) dominant medio de 20^{ste} eeuw. De bronnen van toegevoegde waarde zitten volgens die theorie ingebed in de competitieve situering die bepalend is voor het eindproduct. Het behalen van concurrentievoordeel is volgens deze theorie het creëren van een unieke, niet imiteerbare set van activiteiten die ten positieve afwijkt van haar concurrenten. Dit kan onder andere leiden tot het produceren van gelijkwaardige eindproducten, maar tegen lagere kosten of het tegen gelijkwaardige kosten produceren van betere kwaliteit eindproducten. De MBV houdt zich met name bezig met het internaliseren van externe factoren en het vaststellen van een marktpositie. Eind vorige eeuw creëerde de *Resource-Based-View* (RBV) ook sterke tractie. Het uitgangspunt van de RBV is dat het competitieve vermogen van de organisatie zit besloten in de diversiteit aan resources en competenties die een organisatie in eigendom heeft danwel kan aanspreken (J. B. Barney, 2001). Barney ziet de organisatie als een verzameling van resources (of assets) die (semi)permanent gebonden zijn aan de organisatie. Prahalad en Hamel (Ritala & Tidström, 2014) voegen hieraan toe dat kerncompetenties noodzakelijk zijn om die resources op een effectieve en efficiënte manier in te zetten die Barney (1991) uiteindelijk zal vertalen naar de capaciteiten. In zijn ogen vormt de combinatie tussen resources en capaciteiten de bron van het competitief vermogen (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 2001; Grant, 1991). Hierna zullen nog tal van invalshoeken volgen zoals de *Knowledge-Based-View*, de *Capability-Based-View*, de *Relational View of Strategy* en het vrij recente *Transient Advantage*. De competitie literatuur kent een sterke verwantschap met de RBV, zoals eerder is vastgesteld. Deze theorie leent zich uitstekend voor het beoordelen van allianties, doordat zij de motivatie en uitkomsten van een alliantie haast tastbaar maakt (Das & Teng, 2000; Ritala & Tidström, 2014). De basis van het competitief vermogen is derhalve de RBV, die in het volgende hoofdstuk nader zal worden toegelicht.

2.2.2 Bronnen van het competitief vermogen

Barney (1991) bestudeert in zijn artikel de bronnen van het competitief vermogen vanuit de RBV. Kernachtig wordt in deze theorie veronderstelt dat de basis van competitief vermogen rust in de verzameling van materiële en immateriële resources die in bezit zijn of onder controle staan van de organisatie (J. B. Barney, 2001). Al geruime tijd worstelen onderzoekers met het vaststellen van de waarde van de resources. Welke (combinatie van) resources geven de doorslag bij het realiseren van duurzaam concurrentievoordeel? Het VRIN framework van Barney geeft deels invulling aan dit vraagstuk. Conform het framework van Barney dienen resources (i) Valuable (waardevol) te zijn door kansen te benutten of bedreigingen te elimineren, (ii) Rare (zeldzaam) te zijn voor de huidige en toekomstige concurrentie van de organisatie, (iii) Imperfectly imitable (niet of vrijwel niet reproduceerbaar)

te zijn en (iv) Non substitutable (niet vervangbaar) te zijn door waardevolle resources die niet zeldzaam en reproduceerbaar zijn.

De resources kunnen onder andere bestaan uit patenten, merknamen, omvang van de organisatie, beschikbaar financieel kapitaal, de personele bezetting van de organisatie, de productiefaciliteiten en zo voorts (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 2001; Grant, 1991; Madhani, 2010; Porter, 1985). Echter, niet alle resources zijn van doorslaggevende aard om een duurzaam concurrentievoordeel op te leveren. Deze resources dienen te voldoen aan de VRIN test welke eerder is beschreven. Het identificeren van cruciale resources is een complexe inspanning, maar verschaft essentieel inzicht in het onderscheidende vermogen van een organisatie. De VRIN test is primair een methode om de resources op basis van kwaliteit te beoordelen. Echter, kwantiteit van de resources speelt ook een belangrijke factor binnen het competitief vermogen. Wanneer bepaalde resources niet kunnen voldoen aan de VRIN kwaliteitstest, kan dit wellicht worden gecompenseerd door een sterke uitrusting van een andere resource (J. B. Barney, 2001; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Een voorbeeld hiervan is de financiële uitrusting van een organisatie. Dit is momenteel goed zichtbaar in de voetbalwereld; op basis van historie, reputatie, sportieve potentie en uitstraling kunnen clubs als Manchester City en PSG zich niet meten met de traditionele topclubs. Echter, door de extreme financiële mogelijkheden van deze clubs zijn zij toch in staat voetballers aan te trekken die ook in de belangstelling staan van de zogeheten gevestigde orde.

De resources zijn onder te verdelen in een aantal categorieën. Barney (1991) hanteert drie categorieën, namelijk (i) fysieke capital resources (productiefaciliteiten, gereedschappen, technologie), (ii) human capital resources (training, ervaring, inzichten) en (iii) organisationele capital resources (formele structuur van een organisatie). Brumagim (1994) bracht hiërarchie aan binnen de categorieën van resources waarbij (i) productie en onderhoud gerelateerde resources als de meest basale resources worden beschouwd en (ii) administratieve resources, (iii) organisationeel leervermogen en (iv) strategische visievorming resources elk een hogere trede in de resources hiërarchie vertegenwoordigen. Grant (1991) gebruikt zelfs zes categorieën om resources te classificeren, namelijk financiële -, fysieke -, human capital -, technologische -, reputatie - en organisationele resources (Black & Boal, 1994). Madhani (2010) evalueerde deze categorieën en introduceerde twee niveaus waarlangs resources kunnen worden beoordeeld, namelijk tastbare en ontastbare resources. In Tabel 3 volgt een opsomming van de belangrijkste elementen van de resources.

Tastbare resources en capabilities	Voorbeelden
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> – Het vermogen om intern kapitaal te genereren – Het vermogen om extern kapitaal aan te trekken
Fysiek	<ul style="list-style-type: none"> – Eigendom of vruchtgebruik van fabrieken, machines, kantoren en hun geografische locatie – Toegang tot grondstoffen en distributiekkanalen

Technologisch	<ul style="list-style-type: none"> – Eigendom van patenten, handelsmerken, kopieerrechten en handelsgeheimen
Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> – Formele planning, aansturing en controlemechanismes – Geïntegreerde managementsystemen
Ontastbare resources en capabilities	Voorbeelden
Human capital	<ul style="list-style-type: none"> – Managementtalenten – Organisatiecultuur – Teamvaardigheden
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> – R&D vaardigheden om nieuwe producten, processen en services te ontwikkelen – Absorptievermogen van organisaties om innovaties en veranderingen te verwerken
Reputatie	<ul style="list-style-type: none"> – Perceptie van productkwaliteit, duurzaamheid en betrouwbaarheid bij consumenten – Succesvol product branding en positionering bij een tevreden en loyale klantenbasis – Reputatie als een goede werkgever – Reputatie van een duurzame, maatschappelijk verantwoorde organisatie

Tabel 3: Type resources en capabilities (Madhani, 2010, p. 7)

Capaciteiten

In de RBV is een bijzonder plek ingeruimd voor *capaciteiten*. Dit behelst waar een organisatie toe in staat is wanneer (teams van) resources binnen de organisatie met elkaar samenwerken (Grant, 1991). Grant doelt hiermee op de mate waarin organisaties in staat zijn om bepaalde resources met elkaar te integreren en gezamenlijk concurrentievoordeel laten creëren. Hij gebruikt als voorbeeld de McDonalds die op diverse vlakken goede prestaties laten zien, zoals marketing, productontwikkeling, processen en operationeel management. Het is echter de combinatie en integratie van deze resources waardoor de organisatie de consistente en superieure prestaties kan realiseren in duizenden restaurants over de hele wereld (Grant, 1991). Prahalad en Hamel (1990) noemen dit 'kerncompetenties'. Deze competenties hebben met name betrekking op het collectieve leervermogen van een organisatie; specifiek de wijze van coördinatie van de diverse producten en vaardigheden en de integratie (of harmonisering) van meerdere technologische stromingen (Prahalad & Hamel, 1990). Het betreft ook de verdeling van werkzaamheden en het leveren van toegevoegde waarde. Dit zien zij onder meer terug in een gedeelde visie op de behoeftes van de klant en hoe deze kunnen worden ingevuld. Dit illustreren zij aan de hand van Sony die miniaturisering van technologie als kerncompetentie het ontwikkeld. Daar hebben de engineers, technologen en marketeers een gedeelde visie op behoeftebevrediging die zich vertaalt in kwalitatief hoogwaardige eindproducten én bijpassende service, ofwel

het volledige spectrum (Prahalad & Hamel, 1990). Kerncompetenties van een organisatie gaat om communicatie, betrokkenheid en het vermogen om buiten de grenzen van het eigen specialisme te kunnen exploreren (J. Barney, 1991; Grant, 1991). Organisaties kunnen potentieel revolutionaire technologieën ontwikkelen in hun laboratoria, maar zonder het vermogen van andere individuen binnen de organisaties om die kansen te herkennen en te laten samensmelten met andere specialismes is het goed mogelijk dat deze technologieën nooit het daglicht zullen zien of slechts een marginale impact zullen hebben.

Een wezenlijk verschil met de eerder behandelde resources is dat capaciteiten niet eroderen door hen vaak te gebruiken, zoals voor vele resources wel geldt. Gebouwen en machines verliezen waarde, financiële resources zijn niet onuitputtelijk en kunnen slechts één keer worden gependend. Het inzetten van kerncompetenties versterkt echter juist de competentie. Het leervermogen draagt bij aan de verdere ontwikkeling van de kerncompetentie. Door routines te ontwikkelen vindt een alsmaar verdere aanscherping van de kerncompetenties plaats (Grant, 1991). In die zin zijn capaciteiten niet zozeer het eenvoudig samenvoegen van resources, maar het vormen van complexe patronen van coördinatie tussen mensen en resources. Deze coördinatie versterkt door de kracht van herhaling (Black & Boal, 1994). Capaciteiten zijn daarom in de literatuur ook regelmatig omschreven als organisatorische routine. Dit zijn herhaaldelijke en voorspelbare patronen van activiteiten die onderdeel zijn van een opeenvolgende reeks van gecoördineerde activiteiten van individuen. Vanuit dit perspectief worden organisatie ook gezien als netwerken van interactieve routines (Bouncken & Fredrich, 2016).

De vraag is hoe capaciteiten in relatie staan tot resources; immers zijn capaciteiten an sich niet een resource van de organisatie? Volgens Grant (1991) zijn resources bepalend voor de potentie van capaciteiten. De kwaliteit en kwantiteit van resources bepaalt immers de potentie van het kunnen ontwikkelen van de capaciteiten (lees hier routines). Het belangrijkste is echter coördinatie en samenwerking tussen teams (en resources) om zowel de resources en capaciteiten ten volle te benutten. De organisatie dient daarom haar personeel te motiveren en inspireren om dit soort routines te ontwikkelen. Dit is mede besloten in de cultuur, visie en tradities van de organisatie en de toewijding van haar werknemers. Ook dit kan worden beschouwd als resources van een organisatie die belangrijke ingrediënten vormen voor het ontwikkelen van routines.

Het invoeren van routines beperkt wel een deel van de flexibiliteit van een organisatie. Werknemers kunnen slechts een beperkt aantal routines eigen maken en op een efficiënte/effectieve manier volbrengen. Door te veel verschillende taken toe te wijzen aan één medewerker blijft routine-ontwikkeling achter, waardoor het voor de hand ligt om het aantal taken te beperken en mensen in vaste patronen te laten werken. Dit gaat echter ten koste van de flexibiliteit van een organisatie. Starheid en rigiditeit kan optreden wanneer medewerkers gevestigde routines niet meer ter discussie stellen danwel nieuwe technologie niet kunnen incorporeren in de bestaande routines (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 2001; Black & Boal, 1994; Grant, 1991; Madhani, 2010).

Competitief vermogen vertaalt naar strategie

Diverse auteurs vertalen het competitief vermogen van een organisatie naar een strategie. Het zijn immers de (lange termijn) acties met de (combinaties van) resources waarmee de organisatie bovengemiddelde prestaties in de markt kan realiseren (J. Barney, 1991). Het hebben van resources en capaciteiten zal niet leiden tot excellente prestaties als deze niet gepaard gaan met een passende strategie. Onder andere hebben Porter en Tracy en Wiersema hier artikelen over geschreven. In hun artikelen pleiten zij ervoor om de resources en capaciteiten te concentreren rondom specifieke strategische richtingen om te voorkomen dat men op alle onderdelen gemiddeld presteert en daarmee geen excellente prestaties kan realiseren (Porter, 1985; Treacy, M & Wiersema, F., 1993). Porter (1985) onderscheidt drie strategische richtingen, namelijk (i) cost leadership, (ii) differentiation en (iii) focus. Cost Leadership betreft het zo goedkoop mogelijk produceren van een specifiek product of dienst; differentiation het leveren van extra toegevoegde waarde (bijvoorbeeld op het gebied van de kwaliteit van het product) waar de klant een premium prijs voor wil betalen; en focus waarbij de organisatie zich concentreert op een niche en binnen deze niche cost leadership of differentiation toepast. Treacy en Wiersema (1993) onderscheiden ook drie strategieën, namelijk (i) operational excellence, (ii) customer intimacy en (iii) product leadership. Operational excellence ligt in het verlengde van cost leadership, namelijk de beschikbare resources zo efficiënt mogelijk inzetten om zo goedkoop mogelijk te kunnen produceren. Bij operational excellence ligt de focus op het minimaliseren van de overhead kosten, het reduceren van het aantal procestappen en het optimaliseren van alle processen binnen en buiten de organisatie (bijvoorbeeld met partners). Het leveren van producten of diensten tegen minimale inspanning of ongemak is het hogere doel. Bij customer intimacy is de organisatie erop ingericht om continu de klant te voorzien van maatwerk producten en diensten om te voorzien aan de wensen van de klant. Daarbij gaat het om het bouwen van een lange termijn relatie. Kosten maken in de initiële fase die niet direct worden gedekt, neemt een dergelijke organisatie voor lief. Voor deze organisaties is het van belang dat de organisatie kan bouwen op organisatorische inrichting die flexibel genoeg is om snel in te kunnen springen op de wensen van de klant. Bij laatstgenoemde strategie – product leadership – streeft de organisatie ernaar om altijd de beste en meest innovatieve producten en/of diensten te leveren. Dit soort organisaties bundelt al haar resources en capaciteiten in het zoeken naar innovatieve oplossingen om nog betere producten en diensten te kunnen leveren aan de klanten. Bovendien creëren zij ook steeds nieuwe manieren om dit soort producten op de markt te brengen, bijvoorbeeld via nieuwe (digitale) distributiekkanalen. Dit soort organisatie is sterk in het reageren op kansen wanneer deze zich voordoen. Het belangrijkste is hier om snel en effectief kansen te kunnen verzilveren.

Het is niet het doel van dit onderzoek om tot in detail op strategie in te gaan. Deze strategische richtingen geven echter inzicht in de manieren waarop een organisatie in combinatie met haar resources en capaciteiten onderscheidend vermogen kan realiseren. Het is immers van elementair belang dat de resources op een juiste manier worden ingezet. Maar weinig organisaties slagen er immers in om op meerdere fronten uit te blinken, volgens de auteurs (Porter, 1985; Treacy, M & Wiersema, F., 1993).

Dit is mogelijk vanwege de contrasterende resources bijvoorbeeld het vermogen om snel te produceren ten opzichte van het vermogen om maatwerk te kunnen leveren. Het eerste vereist massaproductie, het tweede vereist stuk- of serieproductie. Een organisatie zal op die manier gedwongen worden om keuze te maken.

2.2.3 Versterken van competitief vermogen via samenwerkingsverbanden

Dit onderzoek is erop gericht om te achterhalen hoe coöpetitie het competitief vermogen kan versterken van gevestigde partijen. Hierna volgt een beschrijving op welke wijze (in lijn met het gedachtegoed van de Resource-Based View) samenwerkingsverbanden het competitief vermogen van de individuele partners verbetert. Punt van aandacht is dat de aandacht hier primair uitgaat naar de positieve effecten van allianties op het competitief vermogen. De negatieve effecten blijven hier buiten beschouwing, maar dienen in de praktijk uiteraard niet terzijde te worden geschoven.

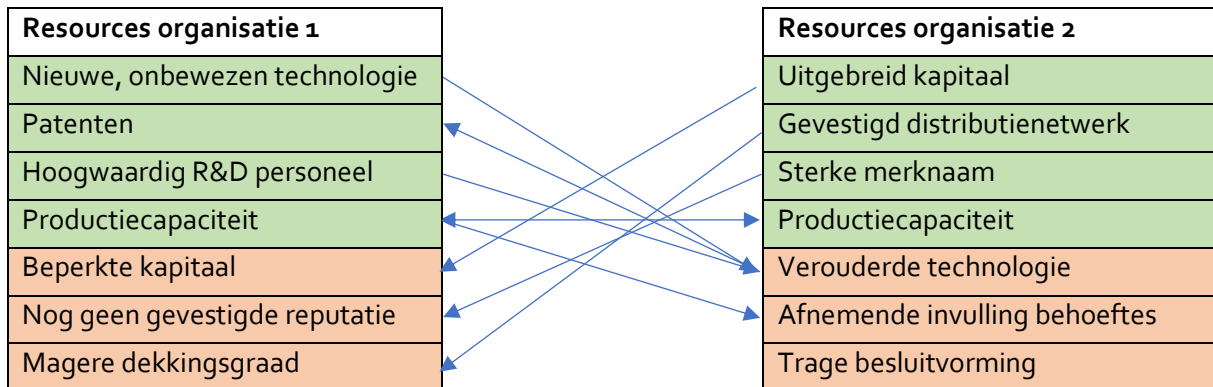
Doz en Hamel (1998) hebben uitgebreid onderzoek verricht naar de waarde creërende elementen van allianties. Uit deze elementen destilleerde zij drie waarde creërende categorieën die als kapstok zullen dienen voor deze sub-paragraaf. Hun bevindingen zijn aangevuld met recentere wetenschappelijke waarnemingen van de effecten van allianties. Doz en Hamel (1998) ontdekten twee primaire redenen om allianties aan te gaan, namelijk voor verdere globalisering van een business en voor het ontwikkelen van de technologie van de toekomst. Vanuit deze twee determinanten vonden zij drie kerneffecten van allianties, namelijk (i) waarde creatie door coöptatie, (ii) waarde creatie door co-specialisatie en (iii) waardecreatie door het vergaren van kennis en internalisering. Andere auteurs hanteren vergelijkbare indelingen zoals het creëren van waarde voor de individuele organisatie of de alliantie als geheel (Ritala, 2011); toegang tot nieuwe resources, ontwikkeling eigen resources en waardecreatie door middel van innovatie (Das & Teng, 2000); kostenminimalisatie, toegang tot resources, leren en strategische positionering (Keil, 2000) en zo voorts. De categorisering van Doz en Hamel raakt al deze onderwerpen en gebruikt een voor dit onderzoek passende indeling van de waarde creërende elementen van een alliantie. Een aanvullende interessante benadering is die van Dyer, Sing en Kale (2008) waarbij zij onderscheidt maken tussen gezamenlijke baten en individuele baten. Gezamenlijke baten ontstaan wanneer voor beide partijen het samenvoegen van resources, die gezamenlijk meer waarde creëren dan de twee individuele resources bij elkaar opgesteld zouden kunnen, leidt tot extra toegevoegde waarde. Individuele baten betreft het aanspreken van individuele resources van een partner die slechts waarde toevoegt voor de onttrekkende partner. Hier ontstaan geen significante synergie-effecten.

Waardecreatie door Coöptatie

Coöptatie is een collaboratiestrategie tussen organisaties die in het bezit zijn van supplementaire of complementaire resources (Das & Teng, 2000; Doz & Hamel, 1998). Supplementaire resources staan voor de aanwezigheid van vrijwel identieke (homogene) resources bij beide organisaties waarbij het samenvoegen ervan leidt tot 'meer van hetzelfde'. Een bekend voorbeeld hiervan is financieel kapi-

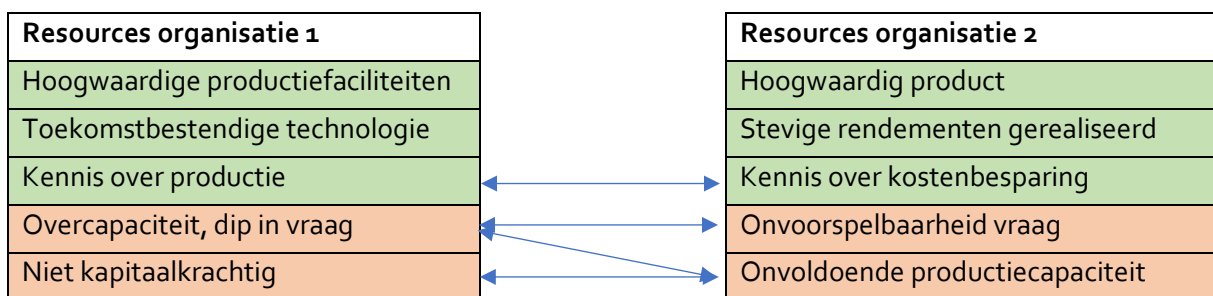
taal, maar ook personele capaciteiten en productiefaciliteiten. Complementaire resources zijn daarentegen verschillend van aard (heterogeen) en bieden alliantiepartners toegang tot resources die nog niet tot hun beschikking stonden. Voorbeelden hiervan is de strategische positie in een distributienetwerk van de ene partner en de licentie van de andere partner om bepaalde producten te mogen invoeren (Das & Teng, 2000). Belangrijk element is dat voor zowel supplementaire als complementaire resources geldt dat beide productief moeten zijn voor de samenwerking. Wanneer dit niet het geval is, dan kunnen ze worden bestempeld als overtollig (homogene resources die niet relevant zijn voor de alliantie zoals twee volledige HR afdelingen) of verkwistend (heterogene resources die niet relevant zijn voor de alliantie zoals incompatibele technologieën) (Das & Teng, 2000).

Doz en Hamel (1998) zien twee belangrijke elementen binnen deze categorie, namelijk het bouwen van kritische massa en het bewerkstelligen van strategische posities in knooppunten binnen de keten. De eerste heeft veel verwantschap met de toegang tot supplementaire resources, waarbij het veroveren van een (geografische) markt extra resources vereist zoals de eerdergenoemde productiefaciliteiten of financieel kapitaal. Een dergelijke samenwerking kan erop geënt zijn om bepaalde gespecialiseerde diensten samen te voegen, de kostenbasis te verlagen, onderlinge concurrentie te verlagen en gecoördineerde marktacties te ontplooiën. Vanuit het RBV perspectief zijn resources essentieel voor het competitief vermogen van de organisatie en dat het *werven van extra resources* een methode is voor het vergroten van het competitief vermogen is, met inachtneming van de eerdere opmerking dat zij waarde moeten toevoegen (Das & Teng, 2000; Madhani, 2010; Ritala, 2011; Ritala & Tidström, 2014). Het werven van extra resources kan ook betekenen dat organisaties hun *toegang* vergroten tot extra resources door deze in bruikleen te nemen. Diverse auteurs stellen dat wanneer een volmaakte uitwisseling van benodigde resources op de vrije markt mogelijk was, dat organisaties dan eerder geneigd zijn om zelfstandig te blijven opereren. Die volmaakte methode om resources uit te wisselen bestaat echter niet. Resources zijn veelal verweven met andere resources of capaciteiten binnen een organisatie waardoor ze niet individueel verhandelbaar zijn. Bovendien kan de verkrijging van een resource door schaarsheid een groot beroep doen op de financiële resources van de organisatie. Om toch toegang te krijgen tot deze gewenste extra resources gaan organisatie samenwerkingsverbanden met elkaar aan. Vanuit de RBV zijn samenwerkingsverbanden derhalve strategieën om toegang te verkrijgen tot resources van andere organisaties met het doel om via deze normaliter onbereikbare resources extra toegevoegde waarde te creëren en het competitief vermogen van de organisatie te vergroten. Via deze methode kunnen resources worden geaggregeerd, gedeeld of uitgewisseld die niet via marktuitswisselingen konden worden verkregen (Das & Teng, 2000; Doz & Hamel, 1998; Ireland e.a., 2002; Madhani, 2010; Ritala, 2011; Ritala & Tidström, 2014). Zie ter illustratie in Figuur 1 een voorbeeld van de werking van de uitwisseling van supplementaire (homogene) en complementaire (heterogene) resources.



Figuur 1: Voorbeeld uitwisseling supplementaire en complementaire resources

Das en Teng (2000) constateerden binnen het bouwen van kritische massa nog een motief om allianties aan te gaan, namelijk het *behouden van eigen resources*. Organisaties hebben soms de wens om hun resources in de organisatie te behouden, maar ontberen de mogelijkheden om dat te bewerkstelligen. Het is denkbaar dat organisaties tijdelijk met overtollig personeel kampen, waarvoor op het moment onvoldoende werkzaamheden beschikbaar zijn. Onder normale omstandigheden zou deze situatie leiden tot het verlies van deze medewerkers, terwijl dit waardevolle resources vormen van de organisatie. Deze kennislek kan grote gevolgen hebben voor het competitief vermogen van de organisatie. Via een samenwerkingsverband met een partner die op zoek is naar extra capaciteit – zonder de bijbehorende personele verplichtingen – kunnen deze medewerkers tijdelijk worden gedetacheerd om later weer de werkzaamheden voor de organisatie op te pakken. Zodoende kunnen deze resources worden behouden waar zij normaal hadden moeten worden afgestoten. Ditzelfde geldt bijvoorbeeld voor de situatie waarin sprake is van onderbenutting van de bestaande productiefaciliteiten. Zie Figuur 2 voor een voorbeeld van de werking hiervan.



Figuur 2: Voorbeeld uitwisseling overtollige resources

Een tweede belangrijke factor binnen coöptatie is de strategische positionering binnen belangrijke knooppunten in de keten (Doz & Hamel, 1998). Vanuit deze dominante positie kunnen zij in een vroeg stadium nieuwe kansen herkennen en exploiteren, hun aantrekkingskracht vergroten voor andere potentiële samenwerkingspartners met waardevolle resources en een bepaalde marktdominantie opzetten door andere samenwerkingsverbanden te beconcurreren en first-movers voordeel te realiseren (Doz & Hamel, 1998). Dit vereist een sterk samenwerkingsverband van concurrenten (horizontaal)

en complementaire organisaties (verticaal) waarbij de specifieke organisatie een knooppunt functie in vervult. Dit maakt dat alliantie management an sich een waardevolle resource of kerncompetentie kan zijn voor een organisatie, iets dat Ireland et al (2002) vroegtijdig signaleerde in hun onderzoek. Zij concluderen dat organisaties die effectief kunnen omgaan met onzekerheden uit de omgeving en ambiguïteit via allianties hun strategische positie kunnen bijstellen, kostenbasis kunnen verlagen en hun winstgevendheid kunnen vergroten. Dit realiseren zij door gevoel te ontwikkelen bij het aantrekken van de juiste partners en door leereffecten op een efficiëntere en effectievere manier de waardevolle resources van een partner kunnen activeren.

Voor *toegang tot additionele resources* geldt dat de integratie van de waardevolle resources van de alliantiepartners in sterke mate het potentieel van de samenwerking bepaald. Bij de selectie van de samenwerkingspartner is de afstemming noodzakelijk over de resourcebehoefte van één van de partners ten opzichte van de resourcevoorziening van de andere partner. Hier dient zich namelijk het wederzijdse belang aan voor beide organisaties om de samenwerking op te zoeken. Wanneer het profiel van die resourcesbehoefte en -voorziening verandert of alternatieven voor één van de partners zich aandienen, dan vergroot de kans dat een alliantie zal worden ontbonden. In dat kader is het van belang dat de partner hun eigen en de partners resources uiterst zorgvuldig inventariseren en evalueren zodat men met de juiste uitgangspunten in de samenwerking stapt (Das & Teng, 2000; Dorn e.a., 2016; Doz & Hamel, 1998).

Waardecreatie door co-specialisatie

De voorbeelden van innovaties die zijn ontstaan vanuit samenwerkingsverbanden zijn talrijk in de wetenschappelijke literatuur (Das & Teng, 2000; Doz & Hamel, 1998; Ireland e.a., 2002; Madhani, 2010; Ritala, 2011; Ritala & Tidström, 2014). Innovatie kan daarom worden gezien als één van de belangrijkste speerpunten voor het verbeteren van het competitief vermogen via allianties. Te denken valt aan de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts die gezamenlijk Senseo hebben ontwikkeld. De literatuur wijst uit dat allerlei vormen van innovatie kunnen aarden binnen een alliantie zoals incrementele -, radicale -, disruptieve -, architecturale -, systeem, business model - en revolutionaire innovatie (Ansari & Krop, 2012; Park e.a., 2014; Ritala, 2011; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Daarbij moet worden opgemerkt dat wetenschappers niet unaniem eens zijn over de type innovaties die geschikt zijn, maar voor elke vorm is wel een passende casus gesignaleerd.

De reden dat innovatie binnen allianties goed gedijdt is omdat in deze allianties bepaalde resources en kerncompetenties bij elkaar worden gebracht die niet binnen het bereik lagen van de individuele organisaties. Dit kan bijvoorbeeld toegang zijn tot een bepaalde technologie die complementair is aan de technologie van de partner. Door deze technologieën te integreren ontstaat voor beide partijen een completere propositie richting hun klanten waarbij de behoeftes van hun specifieke doelgroep beter worden ingevuld. Dit kan zijn door nieuwe producten/diensten te ontwikkelen, maar ook door (proces)innovaties toe te passen in de productiefaciliteiten of in het business model van beide organisaties (Das & Teng, 2000; Doz & Hamel, 1998; Ritala, 2011). Ter illustratie: Apple en Nike zijn een samenwerking aangegaan om de sportervaring te verbeteren door een platform te creëren op de

iWatch van Apple. Gezamenlijk hebben zij de hardware en software ontwikkeld om de sportbeleving naar een horloge te vertalen. Dit betrof onder andere het samenbrengen van kennis en technologie. Door middel van deze nieuwe technologieën kunnen organisaties beter presteren in bestaande markten, maar – en dit is van nog groter belang – kunnen ook nieuwe markten worden gecreëerd (Doz & Hamel, 1998; Park e.a., 2014; Ritala, 2011; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Dit laatste heeft zich onder andere voorgedaan bij de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts (Senseo). Anderzijds heeft Philips ook ervaring met de eerste categorie, namelijk door haar medische apparatuur te verbeteren via een samenwerking met Siemens. Binnen innovatie zien Liu et al (2015) nog een andere ontwikkeling, namelijk de digitalisering van producten en diensten. Zij wijzen op het belang van het creëren van een ecosysteem of platforms in het digitale spectrum door middel van innovaties. Daarbij is het optimum het zetten van een industriestandaard; een winnend technologisch uitgangspunt voor de eindgebruiker. Hierbij valt te denken aan Blu-ray (dat won van HD-schijven), micro USB-opladers en dergelijke. Innovatie is een dermate uitgebreid besproken onderwerp in de literatuur dat het gevaar van irrelevante uitweiding over het onderwerp op de loer ligt. Daarom wordt in dit onderzoek volstaan met bovenstaande beschrijving, die afdoende is voor de begripsvorming van de impact van innovatie op het competitief vermogen van een organisatie.

Onder co-specialisatie verstaan Doz en Hamel (1998) ook de toegang tot nieuwe markten. Het is niet altijd mogelijk voor organisaties om toe te treden tot bepaalde markten. Dit deed zich bijvoorbeeld voor in de telecommarkt waarbij een gedeelte van de internationale markt beschermd was. Door samenwerkingen aan te gaan op deelgebieden, konden externe content aanbiederders zich toch toegang verschaffen tot een bepaalde markt. Dit ligt in zeker zin sterk in lijn met de eerdergenoemde toegang tot resources van de partner. In de RBV wordt toegang tot een specifieke markt ook gezien als een resource. Binnen deze categorie is de nuance dat die toegang alleen kan worden verkregen wanneer de partners gezamenlijk optrekken om toegang te creëren tot een bepaalde markt. Dit heeft niet zozeer een relatie met het bouwen van een kritische massa (welke eerder is behandeld), maar meer met het creëren van technologische uitzonderingsposities of netwerkeffecten (Das & Teng, 2000; Doz & Hamel, 1998; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Gezien de sterke verwantschap met eerder behandelde items, beperkt de beschrijving van deze factor zich tot bovenstaande.

Waarde creëren door leren en internalisering

Elke organisatie ervaart op een moment in haar bestaan een gebrek aan kennis en vaardigheden (Doz & Hamel, 1998) die van belang kan zijn voor het doorontwikkelen van de eigen resources en het vergroten van het competitief vermogen. Het vergroten van de eigen resources heeft in deze categorie betrekking op het vergroten van de kennis en vaardigheden binnen een organisatie (Das & Teng, 2000; Doz & Hamel, 1998). Door te leren van een partner kunnen nieuwe technologieën, routines, processen en dergelijke eigen worden gemaakt. Het gaat hierom zowel expliciete als impliciete vergaarde kennis. Expliciete kennis ligt in deze meer voor de hand aangezien het opgeslagen, waarneembare kennis is. Dit behelst onder meer technologische kennis, projectmanagement en kennis van het besturingsmodel van de organisatie. Impliciete kennis is moeilijker te vergaren; dit is kennis die besloten zit in de 'hoofden' van de medewerkers en niet per definitie deelbaar met anderen. Intuïtie en

andere vormen van subjectieve interpretatie speelt hierbij een belangrijke rol (Bouncken & Fredrich, 2016; Jiang, Bao, Xie, & Gao, 2016; Vermeulen & Barkema, 2001). Door samen te werken met een partner stellen werknemers zich open voor andere inzichten en methodes die de impliciete kennis van werknemers vergroot. Dit kan bijvoorbeeld resulteren in een verbetering van de aansturing van de medewerkers, het herdefiniëren en aanscherpen van bestaande routines en het beter coördineren van de verschillende resources van een organisatie. Internalisering ligt in het verlengde van bovenstaande, waarbij de opgedane kennis daadwerkelijk over wordt gedragen naar de ontvangende organisatie en onderdeel wordt van de eigen resources en kerncompetenties. In sommige gevallen betekent deze (soms ongewenste) kennisuitwisseling dat na internalisering van de kennis, de toegevoegde waarde van de alliantie komt te vervallen en daarmee het bestaansrecht van de alliantie wordt ondermijnt. Organisaties zullen zich derhalve bewust moeten zijn van ongewenste kennisuitwisseling die het eigen competitief vermogen zal schaden. Jiang et al (2016) adviseren terughoudend te zijn in het openstellen van elementaire kennis van de organisatie, tenzij dat van extreem belang is voor het voortbestaan van de organisatie.

Allianties of Acquisitie

Kanttekening bij de alliantieliteratuur is dat deze doelen ook kunnen worden bereikt door andere organisatie te acquireren in plaats van een samenwerking aan te gaan. Aan samenwerkingen kleven significante nadelen, zoals in de vorige paragraaf behandeld. Das en Teng (2000) zien twee factoren die in het voordeel spreken van het aangaan van allianties ten opzichte van acquisities. In de eerste plaats geniet het smeden van allianties de voorkeur in situaties waarbij niet alle resources van een doelwit organisatie waardevol zijn voor de kopende organisatie maar wel in de acquisitieprijs zit besloten. In de tweede plaats is het mogelijk dat deze niet waardevolle resources moeilijk af te stoten zijn of moet er een verlies voor worden geleden. Wanneer sprake is van bovenstaande factoren ligt het meer voor de hand om voor een samenwerking te kiezen ten faveure van een acquisitie. Samenwerkingsverbanden bieden toegang tot precies de resources die benodigd zijn; voor de organisatie overbodige resources blijven in eigendom en gebruik van de partner. Bovendien vergroten allianties de flexibiliteit van organisaties doordat zij niet al hun financiële resources hebben moeten aanwenden om een (beperkt aantal) andere organisaties te kopen. Samenwerkingen zijn minder kostbaar en kan worden ingezet bij een groter aantal organisaties waardoor toegang tot waarde creërende resources vergroot.

2.2.4 Samenvatting

De effecten van allianties op het competitief vermogen van de partners kan vanuit meerdere theoretische invalshoeken worden bestudeerd. De *Resource-Based View* is één van deze theorieën, die een organisatie beschouwd als een verzameling van resources en capaciteiten. Vanuit deze theorie is het effect van samenwerking goed inzichtelijk te maken danwel te meten. De sterke verwantschap met de coöpetitie literatuur is een tweede reden om deze theoretische invalshoek ten aanzien van het competitief vermogen te hanteren.

De term competitief vermogen of concurrentievoordeel verwijst naar een verzameling van vaardigheden, capaciteiten, assets, kennis, informatie, attributen die in samenhang een organisatie (blijvend) in staat stelt om betere prestaties te demonstreren dan haar concurrenten. Het competitief vermogen wordt vanuit de RBV omschreven als een verzameling van resources en capaciteiten van een organisatie. Deze *resources* kunnen bestaan uit onder andere patenten, merknamen, omvang van de organisatie, beschikbaar financieel kapitaal, de personele bezetting van de organisatie, de productiefaciliteiten en zo voorts (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 2001; Grant, 1991; Madhani, 2010; Porter, 1985). Echter, niet alle resources zijn van doorslaggevende aard om een duurzaam concurrentievoordeel op te leveren. Deze resources dienen te voldoen aan de VRIN test. Deze resources en capaciteiten kunnen worden onderverdeeld onder tastbare en niet-tastbare resources. Hierbinnen zijn zeven categorieën waar te nemen, namelijk: Financieel, Fysiek, Technologisch, Organisatorisch, Human capital, Innovatie en Reputatie. *Strategie* is een belangrijke factor in het competitief vermogen van een organisatie. Het geeft namelijk sturing aan de bundeling van resources en capaciteiten. Meerdere auteurs pleiten ervoor om focus door te voeren in de strategie, zodat een organisatie uitblinkt op één specifiek onderdeel. Het risico van meerdere strategische richtingen is dat een organisatie op alle vlakken gemiddeld presteert en daarom ook slechts gemiddelde marktprestaties realiseert. Door te kiezen voor één specifieke richting, zoals operational excellence, customer intimacy of product leadership wijdt de organisatie haar resources en capaciteiten aan één specifiek doel. Bij operational excellence is dat het zo goedkoop mogelijk produceren en leveren van goederen en diensten, bij customer intimacy is dat het leveren van maatwerk producten naar de behoeftes van de klant en bij product leadership is dat doel het creëren van de beste producten en diensten en continu deze door te ontwikkelen.

Het competitief vermogen kan worden versterkt via samenwerkingsverbanden. Door gezamenlijk op te trekken kunnen synergetische effecten ontstaan. Deze synergetische effecten kunnen op allerlei verschillende manieren tot uiting komen, zoals het verlagen van de kostenbasis, het innoveren van nieuwe producten, het aanboren van nieuwe markten en het ontwikkelen van de kerncompetenties. Doz en Hamel hebben een framework geformuleerd waarbij zij de synergetische effecten onderverdelen in waardecreatie door coöptatie, waardecreatie door co-specialisatie en waardecreatie door leren en internalisering.

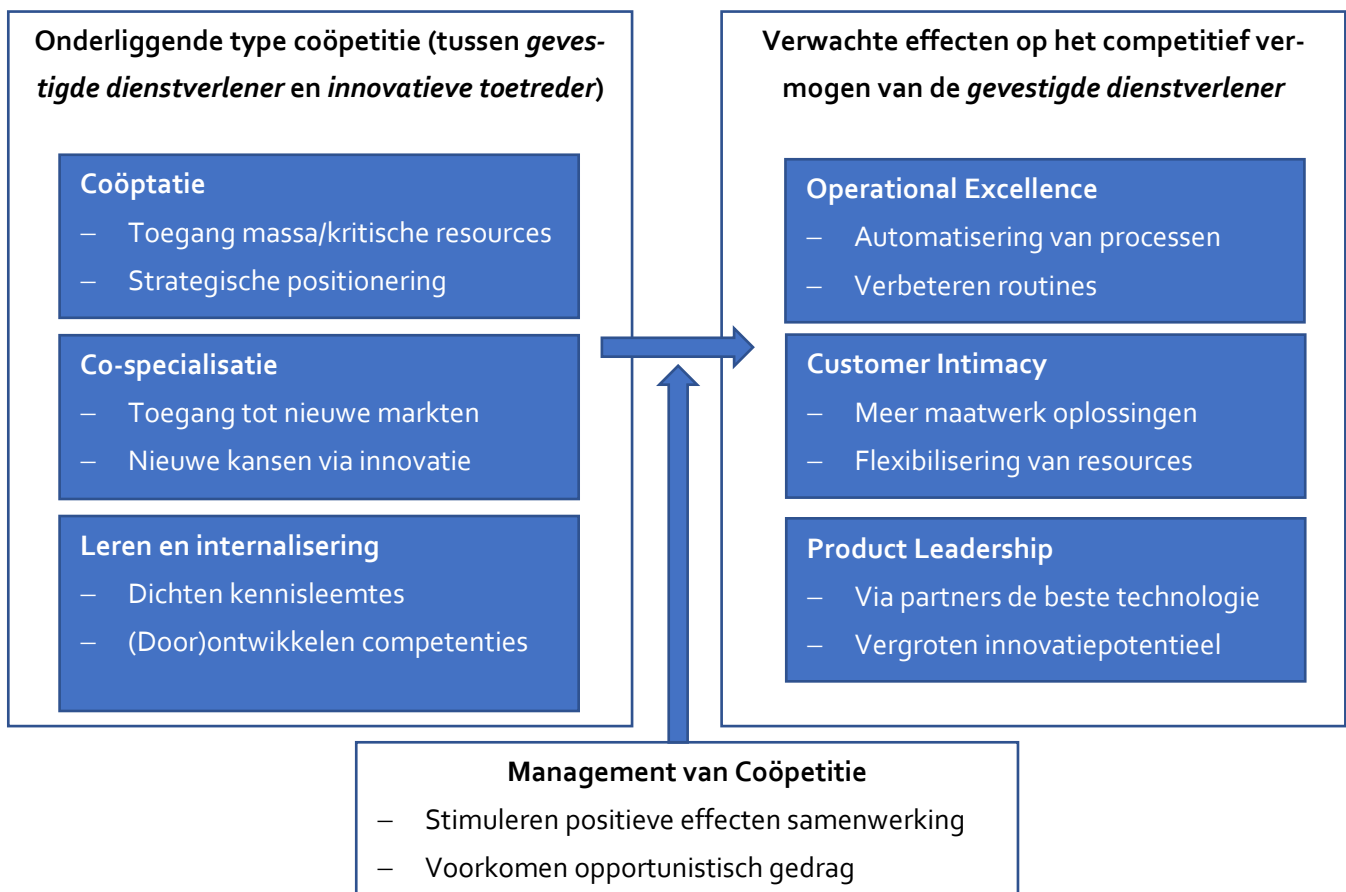
Co-optie bestaat uit het bouwen van kritische massa, door bijvoorbeeld complementaire (heterogene) en supplementaire (homogene) resources en capaciteiten samen te voegen. Door het samenvoegen van deze resources kunnen organisaties hun bestaande business beter exploiteren en geografisch nieuwe markten aanboren. In termen van resources valt te denken aan financieel kapitaal, personele capaciteiten en productiefaciliteiten. Binnen deze categorie kan het ook zinvol zijn om waardevolle, momenteel overtollige resources te 'stallen' bij een partner die de resources wel effectief kan inzetten. Verder kan worden gesteld dat deze benadering van partnership met name individuele baten worden gecreëerd.

Binnen de categorie co-specialisatie is primair ruimte ingericht voor innovatie. Deze categorie beoogt primair om nieuwe kansen te creëren door gezamenlijk op te trekken op het gebied van de individuele specialistische vaardigheden, resources en kennis. Een voorbeeld is waarbij Philips en Douwe Egberts

het merk Senseo hebben gecreëerd. In die zin kunnen nieuwe, niet bestaande markten worden aan-geboord en diversifiëren de samenwerkingspartners een gedeelte van hun productportfolio. Waardecreatie door middel van leren en internalisering kent gelijkenissen met de eerdergenoemde categorieën. Deze categorie legt echter meer nadruk op het ontwikkelen van de capaciteiten (kern-competenties en routines) van een organisatie. Door de jaren heen kan vergaarde kennis worden achterhaald door de opkomst van nieuwe technologieën. Door samen te werken met partners die dicht tegen technologische ontwikkelingen aan zitten, kan deze kennis worden geactualiseerd en wellicht worden uitgebreid. Het is goed denkbaar dat na een langer verloop van tijd dat deze kennis volledig transfereert naar de andere organisatie. Dit wordt internalisering genoemd.

2.3 CONCEPTUEEL MODEL

Op basis van de literatuur is onderstaand conceptueel model samengesteld.



De literatuur toont aan dat het competitief vermogen van een organisatie wordt beïnvloed wanneer zij samenwerkt met andere organisaties. Coöpetitie is een samenwerkingsvorm waarbij de partners tevens concurrenten zijn van elkaar. Dit maakt dat binnen de samenwerking wellicht nog meer spanning heersen dan bij een verticale alliantie (waarover later meer), maar dat er gezamenlijk ook meer toegevoegde waarde kan worden gecreëerd. Wanneer de effecten van coöpetitie op het competitief

vermogen van organisaties wordt bestudeerd, blijkt dat bij coöpetitie de categorisering van Doz en Hamel (1998) ook hier gestand houdt. Binnen coöpetitie kunnen de diverse vormen van samenwerken terug worden gebracht naar de drie categorieën van Doz en Hamel, namelijk: (i) coöptatie, (ii) co-specialisatie en (iii) leren en internaliseren. Tijdens het vergaren van de empirische data zal moeten blijken *welke factoren* binnen deze categorieën daadwerkelijk *effect hebben op het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener*.

Dat competitief vermogen bestaat uit – in lijn met de Resource-Based View – een verzameling van (waardevolle, onderscheidende) *resources en capaciteiten*. Deze kunnen weer verder worden onderverdeeld in de onderliggende factoren die uitgebreid in de literatuurstudie aan bod zijn gekomen. Om het competitief vermogen daadwerkelijk te kunnen verzilveren zal een passende strategie moeten worden verbonden aan de potentie van de resources. In de literatuur zijn een aantal strategische richtingen aan bod gekomen, waarvan het voorstel van Treacy en Wiersema (1993) het beste past bij dit onderzoek. Zij onderscheiden drie verschillende strategische richtingen, namelijk: (i) operational excellence, (ii) customer intimacy en (iii) product leadership. De relatie tussen strategie en resources en capaciteiten is evident. Bij bijvoorbeeld operational excellence is de strategie gericht op het snel en efficiënt kunnen produceren en leveren van producten en diensten. Een passende combinatie van resources en capaciteiten voor deze strategie kan zijn de mate van automatisering van de processen, opsplitsen van taken, inrichting van de organisatiestructuur, efficiënt distributienetwerk en goede inkoopvoorwaarden. Bij customer intimacy geldt bijvoorbeeld een combinatie van resources van kennis van de klant, flexibiliteit om maatwerk te kunnen leveren, vermogen om in te leven in de klant en marketing.

Door de samenwerking aan te gaan met een partner kunnen deze resources worden versterkt. Dit kan wederom worden geïllustreerd aan de hand van het voorbeeld van Sony en Samsung (Gnyawali & Park, 2011). Los van hun strategische richtingen, waren beide partijen erop geënt om de markt van de LCD schermen te penetreren. Individueel waren zij vanwege uiteenlopende redenen (bijvoorbeeld risico ten opzichte van benodigd kapitaal) niet in staat om de markt succesvol te penetreren met een concurrerende LCD propositie. Door de samenwerking aan te gaan met elkaar, brachten zij meer kennis en kunde samen om die innovaties alsnog te realiseren en voor beide partijen een waardige LCD lijn te produceren. In dit geval heeft in grote mate co-specialisatie ertoe geleid dat beide partijen in vulling konden geven aan hun Product Leadership ambitie. Binnen het Product Leadership zijn de resources en capaciteiten van beide partijen significant verbeterd waardoor de organisaties inmiddels in staat zijn om individueel hun propositie voort te zetten. In dit stadium is in zekere mate ook leren en internalisering in werking getreden.

Op basis van dit conceptueel model kan worden onderzocht welke factoren vanuit de coöpetitie samenwerking een positieve invloed hebben op de factoren van het competitief vermogen. Op basis van de beschikbare literatuur kunnen daar wel al enkele verwachtingen over worden uitgesproken.

Deze verwachtingen zijn geschetst in het conceptueel model. Zo kan via co-specialisatie het innovatief vermogen van een organisatie worden vergroot, wat sterk past binnen product leadership. Coöptatie kan op haar beurt weer leiden tot gedeelde operationele kosten, hogere mate van automatisering en lagere inkoopkosten. Dit alles past uitstekend binnen de resources en capaciteiten van de operational excellence strategie. De intentie van dit onderzoek is het achterhalen welke effecten daadwerkelijk tot uiting komen binnen een coöpetitief samenwerkingsverband tussen *gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders* en op welke manier deze bijdragen aan het verbeteren van het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener.

Zoals eerder aangegeven blijkt uit de literatuur dat binnen een coöpetitie samenwerkingsverband altijd sprake is van een bepaalde *spanning* en *dreiging van conflicten*. De grondoorzaak hiervan is de (dreiging van) *opportunistisch gedrag*. Dit is de eerdergenoemde paradoxale aard van een samenwerkingsverband met concurrenten. Dit gedrag kan het samenwerkingsverband ernstig verstoren en kan zelfs zorgdragen dat de positieve uitkomsten van coöpetitie (waardecreatie) slechts door één van de partijen wordt genoten (disproportionele toe-eigening). Wanneer de gecreëerde waarde door slechts één van de partijen wordt genoten, dan zal dit veelal leiden tot de ontbinding van de samenwerking. Nog vervelender is het wanneer de uitkomsten van de coöpetitie leiden tot een negatieve uitwerking op het competitief vermogen van één van de partijen. Het is bijvoorbeeld meermaals voorgekomen dat onwenselijke (technologische) kennisoverdracht heeft plaatsgevonden, waardoor het onderscheidend vermogen van één van de partners juist negatieve wordt beïnvloed. Het *managen van de coöpetitie* is daarom van groot belang. Enerzijds om de positieve uitkomsten (waardecreatie) van een samenwerking in goede banen te leiden (waarde toe-eigening) en anderzijds om opportunistisch gedrag of andere negatieve gedragingen zo goed als mogelijk te managen. Aangezien de coöpetitie staat of valt bij goed management, zullen de respondenten in het onderzoek ook op dit onderdeel worden bevraagd.

METHODOLOGIE

In het voorgaande hoofdstuk is de inhoud en richting van het onderzoek uiteengezet. In dit hoofdstuk komt de onderzoeksstrategie voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag aan bod. Allereerst is aandacht besteed aan de empirische methode (§ 3.1). Daarop volgt een toelichting op de onderzoekseenheden en hoe de keuze voor deze eenheden tot stand is gekomen (§ 3.2). In de derde en vierde paragraaf zijn de methode van dataverzameling en -analyse nader uiteengezet. Dit hoofdstuk sluit af de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (§ 3.5).

3.1 EMPIRISCHE METHODE

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er beperkt onderzoek is gedaan naar coöpetitie tussen toetreders en gevestigde dienstverleners. Bovendien is nog niet eerder de vertaalslag gemaakt van de uitkomsten van coöpetitie naar de effecten op het competitief vermogen van de partners. De aandacht in de literatuur is primair uitgegaan naar het vormen van verticale strategische allianties binnen de keten of strategische allianties met gevestigde concurrenten. Doordat er nog geen wetenschappelijk onderzoek naar coöpetitie tussen *gevestigde partijen* en *toetreders* is verricht, zal de focus in dit onderzoek liggen op theorieontwikkeling. De empirische methode die daarbij past is het uitvoeren van een inductief onderzoek; specifiek kwalitatief onderzoek (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015; Verschuren & Doorewaard, 2015). Echter, zuiver inductief onderzoek schrijft voor dat men onbevooroordeeld het veld in stap met het doel nieuwe theorieën te ontginnen (Corbin & Strauss, 1990; Gioia, Corley, & Hamilton, 2013; Hsieh & Shannon, 2005; Tavory & Timmermans, 2014; Timmermans & Tavory, 2012). Gezien de rijke literatuur over allianties en de bestaande literatuur over coöpetitie ligt het voor de hand om deze te betrekken in het onderzoek. Daarmee kent dit onderzoek ook een deductief karakter. Timmermans (2012) bestempelt dit als een derde variant van wetenschappelijk onderzoek namelijk abductief onderzoek.

Het theorievormend karakter van het onderzoek en de toenemende mate van toetreders tot gevestigde industrieën, biedt een uitstekende gelegenheid om cases te gebruiken uit de dagelijkse praktijk. De onderzoeksmethodiek die zich daar bij uitstek voor leent is de casestudymethode. Een casestudy kenmerkt zich onder andere door een klein aantal onderzoekseenheden, een selectieve steekproef, een arbeidsintensief proces en primaire aandacht voor diepgang (Verschuren & Doorewaard, 2015; Yin, 2009). Deze onderzoeksmethode verschaft rijkere empirische data over het fenomeen dan andere onderzoeksmethodes (zoals het vergaren van data via enquêtes of bureauonderzoek) kunnen bewerkstelligen. Bovendien is deze methodiek uitstekend geschikt voor het combineren van semi-

gestructureerde interviews met bestaande data, zoals expertonderzoeken (van bijvoorbeeld van accountants) en voorgaande onderzoeken die raakvlakken hebben met dit onderwerp (Yin, 2009). Andere onderzoeksmethodes zoals experimenten, archiefanalyse en enquêtes lenen zich minder goed voor het realiseren van de onderzoeksdoelstelling (Easterby-Smith e.a., 2015; Verschuren & Doorewaard, 2015).

3.2 CASE SELECTIE

Bij het selecteren van de case study is de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht. Voorafgaand aan de selectie is een set van criteria vastgesteld, welke hier nader zijn toegelicht.

Dit onderzoek heeft ten doel inzicht te verschaffen in het effect van coöpetitie tussen gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders op de concurrentiepositie van de gevestigde dienstverleners. Dit impliceert dat de *gevestigde dienstverlener* het primaire onderzoeksobject is in dit onderzoek. De term 'gevestigd' betekent in dit onderzoek dat het onderzoeksobject *langdurig* actief moet zijn in een dienstverlenende (deel)sector en met voorkeur binnen deze sector een *stabiele marktpositie* heeft verworven. Dit laatste om mogelijke bijeffecten vanuit andere verschijnselen anders dan 'coöpetitie met innovatieve toetreders' uit te sluiten. Bovendien is het van elementair belang dat binnen deze dienstverlenende (deel)sector *innovatieve toetreders* actief zijn om zo het effect van coöpetitie daadwerkelijk te kunnen waarnemen. De voorkeur gaat uit naar een gevestigde dienstverlener die ervaring heeft met het werken in samenwerkingsverbanden, op basis van de aanname dat een dienstverlener met ervaring op dit gebied beter in staat is te beoordelen welk effect dit had op hun concurrentiepositie.

Op basis van deze criteria is ervoor gekozen om dit onderzoek te laten plaatsvinden binnen de bancaire sector. De bancaire sector springt binnen de dienstverlenende sectoren in het oog door de centrale rol die zij speelt in het (inter)nationaal economisch verkeer en impact die zij heeft op het economisch klimaat. Dit heeft de kredietcrisis in 2007 wel uitgewezen. De Nederlandse bancaire sector kent Europees gezien één van de hoogste concentratiegraden van de sector. De vier grootste banken (Rabobank, ING en ABN Amro en de Volksbank) houden circa 80% van het marktaandeel gemeten naar het geaggregeerde balanstotaal van de sector (DNB, 2015). De Nederlandse bancaire sector kent bovendien volgens het rapport van de DNB door de fusiegolf begin jaren negentig een hoge mate van homogeniteit onder de vier grootste aanbieders in termen van dienstverlening, inrichting en aansturing van de organisatie. In dit onderzoek wordt de aanname gedaan dat de effecten van coöpetitie op de concurrentiepositie van één van deze banken kan worden gegeneraliseerd naar de concurrentiepositie van de overige (groot)banken in de sector. Hierdoor kan worden volstaan met slechts één case study, die wordt gezien vanuit verschillende invalshoeken. Binnen de bancaire sector zijn momenteel veel innovatieve toetreders – genaamd Fintech's – actief die de marktpositie van de banken onder druk zet. Bovendien wordt binnen deze sector voldaan aan de vereiste diversiteit aan verschijnings-

vormen van innovatie. De uiteindelijke keuze is gevallen op de Rabobank, daar zij aan alle criteria voldoet, te boek staat als een innovatieve dienstverlener in de sector en het meest aannemelijk is dat de onderzoeker daar de empirische data kan ontginnen.

3.3 METHODE VAN DATAVERZAMELING

Binnen kwalitatief onderzoek zijn verschillende methoden van dataverzameling mogelijk, waarbij de ene methode zich beter leent voor een onderzoek dan de ander (Easterby-Smith e.a., 2015). Voor het vergaren van empirische data wordt primair het semigestructureerde interview ingezet. Deze methode leent zich uitstekend voor abductieve onderzoeken waar respondenten vrijelijk hun kennis kunnen delen over het onderzoeksonderwerp (Verschuren & Doorewaard, 2015; Yin, 2009). Interviews bieden tevens toegang tot het herleiden van complexe processen en patronen. Daarmee verschaffen semigestructureerde interviews meer diepgang aan het vergaren van de empirische data. Enige sturing is aangebracht in de interviews om de gesprekspartners de onderwerpen te laten raken die relevant zijn voor dit onderzoek. Die sturing is deels gerealiseerd door de uitgebreide literatuurstudie die als fundament diende voor de semigestructureerde vragenlijst (zie Bijlages twee en drie). Daarmee kwalificeert dit onderzoek zich als zogeheten 'deductief kwalitatief onderzoek' of abductief onderzoek, zoals benoemd in de eerste paragraaf (Tavory & Timmermans, 2014; Timmermans & Tavory, 2012). De empirische data is aangevuld met secundaire bronnen, waaronder rapporten van experts binnen het domein van Fintech en innovatie. Om een integraal beeld te verkrijgen van de effecten van coöpetitie op de concurrentiepositie van gevestigde dienstverleners hebben diepte-interviews plaatsgevonden met diverse functionarissen op strategische/besluitvormende afdelingen van de Rabobank die direct in contact staan met Fintech bedrijven. Eveneens is het relevant om de visie van de innovatieve toetreders (Fintech's) mee te nemen in de empirische data. Door hen te bevragen kan tevens worden beproefd wanneer de slagingskans van coöpetitie groot dan wel klein is. Een selectie van vier Fintech bedrijven die samenwerken met Rabobank is benaderd voor diepte-interviews. Afsluitend zijn kennisdragers in de vorm van experts op het gebied van Fintech innovatie en het aangaan van allianties bevroegd over dit onderwerp. Gedurende interviews zijn aantekeningen gemaakt en waar mogelijk zijn de interviews opgenomen. Het inzetten van beide methodes zag erop toe dat de volle rijkdom van de data is vastgelegd en is voorkomen dat data verloren gaat. In totaal zijn 15 interviews afgenomen waarbij het zwaartepunt lag bij de medewerkers van de Rabobank. Deze data is – zoals aangegeven – verrijkt met secundaire bronnen.

3.4 DATA-ANALYSE

De empirische data is vergaard aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Deze methode leent zich uitstekend voor het vergaren van rijke data over een bepaald fenomeen. De keerzijdes van deze methode zijn echter dat relevante data verloren kan gaan en dat verkeerde conclusies worden getrokken uit de data. Om dit te voorkomen is de data in drie fasen systematisch geanalyseerd, namelijk (i) codering, (ii) categorisering en (iii) structurering.

Alvorens deze systematische analyse heeft plaatsgevonden is de empirische data eerst zo volledig mogelijk uitgewerkt op basis van de aantekeningen en audio opnames. Hier werd volstaan met samenvattingen van circa drie tot vier pagina's per interview, wat leidde tot omstreeks 50 pagina's aan ruwe data. Deze ruwe data vormde logischerwijs de input voor de analyse fase waarbij deze data is aangevuld door externe bronnen naar aanleiding van aanwijzingen van de respondenten. Op basis van conceptueel model en het theoretisch kader is een conversietabel opgesteld (zie Bijlage III). Deze conversietabel is het fundament voor de drie fases van analyse. De tabel bevat de operationalisering van de kernconcepten van de uitkomsten van coöpetitie en het effect ervan op het competitief vermogen. De uitspraken van de respondenten kunnen zodoende worden gekoppeld aan deze conversietabel.

Het analyseproces startte met de codering van de empirische data. Hierbij is in eerste aanleg de empirische data (uitwerkingen interviews en secundaire bronnen) meermaals volledig bestudeerd. In deze fase is nog geen uitgebreide aandacht besteed aan de relevantie van de data, slechts aan de begripsvorming. Vervolgens zijn uit deze data de belangrijkste standpunten van de respondenten gecodeerd en op basis van de conversietabel voorzien van een label. In tweede aanleg is gezocht naar samenhang tussen de verschillende kernconcepten van de empirische data. Per kernconcept is onderzocht met welke frequentie en door welke respondent de uitspraak is gedaan. Deze exercitie had ten doel om de meest relevante data (kernconcepten) te signaleren en om te voorkomen dat minder frequent benoemde kernconcepten dezelfde weging kregen in het uiteenzetten van de empirische resultaten. De geplote kernconcepten zijn vervolgens vertaald naar causale relaties welke zijn weergegeven in schema's in lijn met het conceptueel model. In de laatste fase is structuur aangebracht in de empirische data. De primaire data is verrijkt met secundaire bronnen op basis van aanwijzingen van de respondenten en rapporten van gerenommeerde partijen op het gebied van Fintech onderzoek. Deze secundaire informatie is geanalyseerd in lijn met het proces zoals hierboven beschreven.

Vervolgens zijn de empirische resultaten uiteengezet in het hoofdstuk 'empirische resultaten'. De belangrijkste bevindingen zijn vertaald naar conclusies en aanbevelingen. Deze resultaten zijn getoetst aan de bestaande literatuur om te vast te stellen in hoeverre de resultaten in lijn zijn of afwijken van de bestaande kennis.

3.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Wanneer een kwantitatieve methode wordt ingezet probeert men vertekening van de onderzoeksresultaten zo veel mogelijk te voorkomen door de invloed/rol van de onderzoeker te beperken. Bij kwantitatief onderzoek wordt juist een beroep gedaan op het interpreterend vermogen van de onderzoeker. Dit neemt niet weg dat ook kwalitatief onderzoek de toets van betrouwbaarheid en validiteit moet kunnen doorstaan (Easterby-Smith e.a., 2015; Verschuren & Doorewaard, 2015). Gedurende dit onderzoek zijn diverse middelen ingezet om de *betrouwbaarheid* en *validiteit* te waarborgen. Data- en methodetriangulatie – het bestuderen van het fenomeen vanuit meerdere invalhoeken – zag erop toe

dat de *interne betrouwbaarheid* kan worden gegarandeerd. Om de controleerbaarheid te vergroten zijn de interviews uitgewerkt en waar mogelijk digitaal opgenomen. Hierdoor kan een buitenstaander controleren of bij de bevraging van de respondenten een zekere mate van consistentie herleidbaar is en/of subjectieve overdracht van de onderzoeker wordt beperkt. Het structureel inzichtelijk maken van de ondernomen stappen gedurende het onderzoek en een gedetailleerde beschrijving van de context van het onderzoek, heeft de externe betrouwbaarheid (repliceerbaarheid) van het onderzoek vergroot. In de uitwerking van het onderzoek is expliciet vastgelegd welk proces is gevolgd.

Validiteit kan worden onderverdeeld in twee factoren, namelijk externe validiteit en interne validiteit (Easterby-Smith e.a., 2015; Yin, 2009). Bij externe validiteit ligt de nadruk op het generaliseren van uitspraken uit dit onderzoek naar een groter deel van de werkelijkheid. Bij de caseselectie is rekening gehouden met de generaliseerbaarheid van de onderzoeksbevindingen. De bancaire sector vertegenwoordigt een groot gedeelte van de dienstverlenende sector en levert verschillende diensten. Dit verkleint de selectie bias. Additioneel zijn Fintech experts betrokken bij het verzamelen van de empirische data. Zij mogen in staat worden geacht de samenwerkingsgerelateerde factoren die invloed hebben op het competitief vermogen goed in te kunnen schatten vanuit hun expertise. De interne validiteit ziet er op toe dat er geen systematische vertekeningen in de onderzoeksresultaten optreden door methodologische onvolkomenheden (biases) (Easterby-Smith e.a., 2015; Yin, 2009). De methodologie is zorgvuldig opgebouwd in dit onderzoek om de interne validiteit te vergroten. Een methode om de interne validiteit te vergroten is het gebruiken van de coderingsprincipes genoemd in de vorige paragraaf. Door deze methode toe te passen, reflecteren de resultaten de daadwerkelijke boodschap uit de empirische data. Bovendien is datatriangulatie ingezet door meerdere bronnen met elkaar te combineren.

CASE BESCHRIJVING

De case is zoals in de methodologie beschreven gebaseerd op de Rabobank en de wijze waarop zij samenwerkt met Fintech bedrijven. In dit hoofdstuk is eerst het profiel van de Rabobank tot in zeker detail beschreven en hoe zij de dreiging van innovatieve toetreders (Fintech bedrijven) ervaart. In de bijlage zijn in meer detail de karakteristieken van Fintech bedrijven beschreven.

De Rabobank is één van de grootste Nederlandse banken. Haar netto omzet bedraagt omstreeks EUR 13 mld; haar nettowinst omstreeks EUR 2 mld.¹ De Rabobank bestaat ruim 115 jaar en is voortgekomen uit een combinatie van een groot aantal zogeheten 'boerenleen' banken. Een Duitse plattelandsburgemeester – Friedrich Wilhelm Raiffeisen – legde medio de 19^{de} eeuw het fundament voor de Rabobank door een landbouwkredietvereniging op te richten. Hiermee voorzag hij lokale boeren van krediet die hij kon verstrekken vanuit lokaal aangetrokken spaargelden. Zijn idee waaide ook over naar Nederland waar in 1895 de eerste coöperatieve boerenleenbanken werd opgericht. Door de jaren heen groeiden het aantal coöperatieve leenbanken sterk. In 1972 fuseerden de destijds twee grootste merknamen (Raiffeisenbank en Boerenleenbank) tot de hedendaagse Rabobank. Tot 2016 bestond de Rabobank uit circa 120 zogeheten lokale banken. Die lokale banken opereerden vrijwel volledig zelfstandig door middel van onder andere een eigen bestuur, marketing, HR en facilitair afdeling en iedere bank had zijn eigen banklicentie. Bovendien waren deze lokale banken gezamenlijk eigenaar van de centrale Rabobank organisatie; een model dat veel voordelen bood, maar ook trage besluitvorming in de hand werkte. Immers, elke bestuurder van een lokale bank had een zware stem in de strategische koers van de bank. In 2016 zijn alle lokale banken gefuseerd naar één Rabobank waarbij de verantwoordelijkheid is komen te liggen bij de centrale Rabobank organisatie in Utrecht.

De Rabobank heeft twee strategische speerpunten: (i) Bankieren voor Nederland en (ii) wereldwijd bankieren voor Food & Agri. Dit houdt concreet in dat de Rabobank in Nederland een leidende positie wil verwerven of behouden op elk gebied van haar dienstverlening, zoals het verstrekken van particulieren woningfinanciering, beheren van spaargelden en het verzorgen van het zakelijk betalingsverkeer. Dit ambieert zij ook op internationale schaal, maar dan specifiek voor de Food & Agri klanten waar de Rabobank vanuit haar ontstaansgeschiedenis sterk is vertegenwoordigd. Zij beoogt die leidende positie te realiseren door uitstekende klanten- en sectorkennis te combineren met maatwerk oplossingen. Hiermee volgt zij in grote lijnen een customer intimacy strategie.

¹ Cijfers op basis van jaarverslag 2016

Haar concurrentie komt onder andere van andere banken, zoals de ING en ABN Amro. Concurrentie is echter ook afkomstig van andere partijen zoals grote pensioenfondsen die steeds meer particuliere woningfinanciering verstrekken of ERP-leveranciers die gedeeltes van het betalingsverkeer in hun ERP-pakket verwerken (in-house banking). De nieuwste bedreiging – en mogelijk de grootste – is die van Fintech innovatie. In de introductie is al kort gerefereerd aan Fintech organisaties. Wat wordt echter exact verstaan onder Fintech? Feitelijk is Fintech een samenvoeging van de woorden 'Financial Technology'. Dit fenomeen heeft in korte tijd fors aan populariteit gewonnen; sinds 2010 is er ruim 100 mld geïnvesteerd door onder andere durfinvesteerders, private investeerders en M&A partijen in Fintech startups met veelbelovende financiële applicaties. In de volksmond wordt Fintech primair geassocieerd met handige, mobiele betaalapps. Dat is niet verwonderlijk aangezien consumenten voornamelijk met de betaalfuncties van de Fintech bedrijven in aanraking komen. Bovendien gaat het leeuwendeel van het kapitaal naar startups/organisaties met betaalapplicaties. De dienstverlening van Fintech bedrijven reikt echter veel verder dan alleen betaaldiensten. Zo begeven Fintech bedrijven zich onder andere op het terrein van accounting, beveiliging, identiteitsmanagement, risicomanagement, verzekeringen en bieden zij zelfs totale bankplatforms. Zie voor een handzame indeling Figuur 3 van Holland Fintech. Let wel: dit is slechts een weergave van de Nederlandse Fintech bedrijven die actief zijn in hun respectievelijke vakgebieden. Internationaal zijn er duizenden van dit soort organisaties actief.



Figuur 3: Nederlandse Fintech organisaties [bron: Holland Fintech]

Organisaties in deze sector laten zich het beste omschrijven als bedrijven die nieuwe, digitale technologieën gebruiken of ontwikkelen om financiële diensten op een betere en efficiëntere te verlenen aan consumenten of bedrijven. In de regel richten Fintech bedrijven zich op kleine onderdelen van de dienstverlening van traditionele financiële instituten om deze dienstverlening vervolgens te perfectiëren door middel van innovatieve, digitale technologieën. Het geperfectioneerde concept zetten zij als een zelfstandig product in de markt en daarmee treden zij in rechtstreekse concurrentie met de banken om de gunst van de klant. Een voorbeeld hiervan is het wereldwijd kunnen betalen in webshops. Adyen – Fintech company of the Year 2015 – heeft dit kleine onderdeel van de dienstverlening van banken geperfectioneerd en zelfstandig in de markt gelanceerd (Emerce, 2015b). Inmiddels heeft zij zichzelf gepositioneerd als wereldmarktleider in 'ePayments' en verwacht men in 2017 de omzetbarrière van EUR één miljard te doorbreken (Adyen, 2017). Hiermee is tevens een deel van de beperking van Fintech innovatie blootgelegd: hun afhankelijkheid van de bancaire infrastructuur. Fintech bedrijven beschikken veelal niet over een bankvergunning waardoor zij voor hun dienstverlening vrijwel altijd gebruik moeten maken van de infrastructuur van de traditionele banken. Dit geldt ook voor Adyen die bestaande bancaire betaalmethodes ontsluit in haar betaalmodules voor webshops (bijvoorbeeld iDEAL) en de verwerking van haar betalingen aan de achterkant door de bank laat verzorgen.

De Rabobank investeert veel tijd en geld in het innoveren van haar producten en diensten, waarbij haar strategie altijd is geweest om eerst te onderzoeken of zij iets zelf kan ontwikkelen. Wanneer dit niet mogelijk is en de techniek wel beschikbaar is op de markt, dan overweegt zij deze te kopen. Partners worden tot op heden gezien als een laatste optie voor het ontwikkelen van haar propositie. Een uitspraak van Wiebe Draijer (bestuursvoorzitter) in april 2016 is daarbij tekenend: 'Fintech innovatie vindt ook plaats binnen de bank; wij hebben onze eigen Fintech's' (Rabobank, 2016). Het toont aan dat de focus nog steeds ligt op het zelf ontwikkelen van innovatieve producten in plaats van het opzoeken van partners die dergelijke producten wellicht al op de plank hebben liggen. Bijna een jaar later lijkt de bank tot inkeer te zijn gekomen. Zij staat meer open voor het samenwerken met Fintech bedrijven dan ooit tevoren. Sinds maart van dit jaar investeert zij bijvoorbeeld in StartupDelta waar veel Fintech bedrijven hun technologie en businessmodellen ontwikkelen en verfijnen. Door te investeren in dit netwerk, beoogt zij partnerships aan te gaan met de succesvollere Fintech bedrijven die voortkomen uit deze incubator.

Een belangrijke drijfveer voor de Rabobank om deze kentering te maken is de naderende invoering van de PSD 2 wetgeving. De wetgever zet het verdienmodel van de Rabobank onder druk door innovatie te stimuleren binnen het domein van de financiële dienstverlening. Banken hebben licenties nodig om bancaire producten te mogen verstrekken. Hier gaan zware controles aan vooraf en jaarlijks wordt de bank onderworpen aan strenge audits van de toezichthouders. Eén van de voordelen die bijvoorbeeld de Rabobank genoot, is dat zij volledige zeggenschap had over en toegang tot de producten die zij aanhoudt voor een klant. De wetgever beperkt dit voordeel door derde partijen koste-

loos toegang te verschaffen tot een aantal producten zoals de betaalrekening. Onder de PSD 2² wetgeving mogen zogeheten Payment Service Providers (i) betalingen initiëren, (ii) het saldo controleren en (iii) transactie informatie opvragen (met goedkeuring van de rekeningeigenaar). Dit is het gat waar veel Fintech organisaties induiken, één van de grootste bedreigingen (of kansen) voor de Rabobank en de bancaire sector in zijn geheel.

Het voert te ver voor deze case beschrijving om nog gedetailleerder in te gaan op de specifieke kenmerken van Fintech bedrijven. Echter, indien de wens bestaat om de wezenskenmerken van Fintech bedrijven nog diepgaander te begrijpen is in Bijlage IV voorzien in die behoefte.

² Met de invoering van de Europese richtlijn 'Payment Service Directive 2 (PSD2)' wordt de monopolypositie van de banken op de betaalinfrastructuur ingeperkt. In 2007 werd de eerste PSD-richtlijn aangenomen die als belangrijkste uitwerking één uniforme betaalmarkt in Europa realiseerde. PSD2 heeft als doel om zogeheten derde partijen – Payment Service Providers – volledige toegang (rekeninginformatie raadplegen en betalingen initiëren) te verlenen op de rekeningen van haar klanten. Dat recht was tot nu toe altijd voorbehouden aan de banken (Cortet, 2016).

EMPIRISCHE RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten van het vergaren en analyseren van de empirische data gepresenteerd. Als uitgangspunt dient de casus van de Rabobank wier business (model) enerzijds stevig onder druk staat door de opkomst van innovatieve Fintech bedrijven en anderzijds kan profiteren van de innovatieve mogelijkheden die deze potentiële partners kunnen bedienen. In de eerste paragraaf zijn de empirische resultaten uiteengezet van de onafhankelijke variabele 'type coöpetitie' (§ 5.1). Daaropvolgend zijn de (verwachte) effecten van coöpetitie op het competitief vermogen behandeld (§ 5.2). In paragraaf drie is de rol van partnermanagement toegelicht (§ 5.3). Dit hoofdstuk sluit af met een samenvatting (§ 5.4). De belangrijkste bevindingen zijn aangegeven aan het begin van een (sub)paragraaf door middel van rode lijnen.

5.1 UITKOMSTEN COÖPETITIE TUSSEN RABOBANK EN FINTECH BEDRIJVEN

Het conceptueel model volgens zijn in deze paragraaf de empirische resultaten in lijn met de drie categorieën van coöpetitie uiteengezet, namelijk coöptatie, co-specialisatie en leren en internaliseren.

5.1.1 Coöptatie

De twee belangrijkste elementen van coöptatie zijn het creëren van massa (schaalvoordelen) via complementaire of supplementaire resources en het bewerkstelligen van een strategische knooppunt positie in de keten.

Schaalvoordelen = volumestrategie

Alle respondenten blijken eensgezind over de wijze waarop de Rabobank en Fintech bedrijven schaalvoordelen (volume) kunnen creëren voor de bank. De werking hiervan is in hun ogen tweeledig: (i) defensief/behoud van volume en (ii) werven van nieuw volume. Opvallend is dat de respondenten met name aandacht besteden aan uitwisseling van complementaire resources in plaats van supplementaire resources. Alle respondenten vinden een volumestrategie van elementair belang in de samenwerking met Fintech bedrijven.

Ten aanzien van het eerste punt is duidelijk dat met de opkomst van veel Fintech bedrijven het verlies van transactieverkeer via de betaalstraat van de bank is ingezet. Fintech bedrijf Adyen is een voorbeeld van een organisatie die grotendeels volume heeft weggeleid van de systemen van de banken. Zij faciliteren een internationaal online betaalplatform voor grote online retailers waarop alle lokale (nationale) betaalmethodes zijn aangesloten. 'Lokale' banken zijn onvoldoende in staat om te concurreren met deze propositie, omdat zij onvoldoende over de landsgrenzen kunnen kijken en daar-

mee onvoldoende alle betaalmethodes aan zich kunnen binden. Bovendien staan deze betaalmethodes in rechtstreekse concurrentie met hun eigen oplossingen. Wanneer de Rabobank kiest om uitsluitend te concurreren met Adyen gaat dit volume over haar betaalstraat verloren. Deze betaalstraat in combinatie met haar banklicentie is echter in de ogen van de respondenten één van de belangrijkste resources van de bank. Adyen is in haar huidige vorm namelijk voor de verwerking van haar betalingen nog afhankelijk van de betaalstraten van banken. De respondenten zijn van mening dat de Rabobank hier het partnerschap moet opzoeken met partijen als Adyen. Een manager in de betaalstraat verwoordt dit treffend: *"Fintech bedrijven zoeken een pijn van een klant en wijden al hun resources eraan om dit probleem/deze behoefte op een betere manier in te vullen dan door de banken wordt gedaan. Het is onvermijdelijk dat zij hierin regelmatig succesvoller zijn dan banken, die hun aandacht moeten verdelen over meerdere proposities en zoeken naar volume behoeftes (de zogeheten gemiddelde klant). Het speelveld is echt er niet zwart/wit: deze Fintech en bancaire oplossingen kunnen naast elkaar bestaan, zodat de klant kan kiezen wat hem het beste past. Echter, op dit onderdeel moet de Rabobank een volume strategie ontwikkelen waarbij het de verwerking van de betaalstromen voor dergelijke Fintech bedrijven op de best mogelijke manier invult."* Dit houdt voor respondenten in dat Rabobank haar betaalstraat volledig moet optimaliseren voor het aansluiten van volume genererende Fintech bedrijven. Kanttekening is dat de verwerking van de volumes voor Fintech partners – die een gedeelte van de bestaande bancaire volumes naar zich toe hebben getrokken – tegen een gereduceerd tarief zal moeten plaatsvinden. Dit zal derhalve impact hebben op de marges en daarmee het verdienmodel van de bank. Het alternatief is echter onaantrekkelijker, namelijk onvoldoende benutting van de bancaire betaalstraat. De vraag is in hoeverre de volumes van de Fintech bedrijven de hoge investeringen in de betaalstraat van de bank rechtvaardigen.

Ditzelfde geldt voor het werven van *nieuw volume* (tweede spoor). Niet alle Fintech bedrijven vallen een marktaandeel aan dat al wordt bediend door de bancaire sector (maar waar je de bank wel zou verwachten). Een voorbeeld hiervan is Square. Door een combinatie van tokens en de Square app kunnen retailers MKB-ondernemers hun smartphones en tablets tot volwaardige betaalterminals transformeren. Voor veel MKB'ers is het faciliteren van een pinautomaat³ praktisch onmogelijk of te kostbaar voor het beperkte aantal transacties dat zij verwerkt. Square richt zich op die doelgroep door gebruik te maken van de huidige middelen van een ondernemer en combineert dit met verschillende technieken om tot een volwaardig betaalproduct te komen. Iedereen beschikt immers tegenwoordig over een smartphone met internet. Het aanbieden van pinmogelijkheden voor veel retailers betekent dat de omzet zal groeien en dat hij het onveilige aanhouden van cashgeld kan vermijden. Dit kan worden gezien als 'nieuw volume' aangezien zonder deze Fintech oplossing deze pintransacties niet hadden plaatsgevonden. De Rabobank kan ervoor kiezen om hier de samenwerking met Square op te zoeken om dit volume naar haar toe te trekken.

³ Pinautomaten worden verzorgd door preferred suppliers van de bank, vandaar dat de Rabobank op onderdelen niet in concurrentie is met een partij als Square.

Het wordt door zowel respondenten vanuit de bank als vanuit Fintech bedrijven en experts als elementair gezien dat banken een 'volume' strategie aanhouden. Het risico bestaat dat de bank een gedeelte van het klantcontact gaat verliezen (bijvoorbeeld bij Adyen en Square) en slechts een rol op de achtergrond mag spelen als transactieverwerker. Dit is met name voor de bank een pijnlijke constatering, maar tevens een onvermijdelijke ontwikkeling waarop banken moeten inspelen. Adyen en Square hebben binnen vijf jaar een 'unicorn' status verworven wat inhoudt dat haar bedrijfswaarde wordt geschat op meer dan één miljard dollar. De bank zal niet in staat zijn om tegen tien van dit soort partijen te concurreren. Met name Fintech bedrijven en de Fintech experts wijzen op het cruciale belang van schaalvoordelen en internationale expansie. De respondenten vragen zich af in hoeverre de Rabobank de markt daarin zal volgen of zij inderdaad vast blijft houden aan de bankieren voor Nederland strategie. Volgens hen zal de tijd moeten uitwijzen in hoeverre deze strategie houdbaar is voor de lange termijn.

Strategische positionering = platformificatie

Gezamenlijk met het creëren van schaalvoordelen (volume) is het strategisch positioneren het belangrijkste speerpunt van de Rabobank om synergiën te behalen uit samenwerkingen met Fintech partners. Het overgrote deel van de Rabobank respondenten noemt dit een belangrijke uitkomst van de samenwerking met Fintech bedrijven. Bovendien zijn de respondenten van mening dat het openen van de Europese markt één van de belangrijkste uitkomsten is van coöpetitie tussen de Rabobank en Fintech bedrijven.

Momenteel vervult de Rabobank een essentiële rol in het economisch verkeer in Nederland door enerzijds in allerlei vormen financiering te vertrekken en anderzijds door het ter beschikking stellen van rekeningen voor de verwerking van het betalingsverkeer. Zij heeft zich hierdoor opgeworpen als een dominante speler in vrijwel elk ecosysteem, daar geen enkele organisatie banken in zijn volledigheid kunnen passeren. Uiteraard varieert het belang van de bank per ecosysteem, maar dat zij een rol speelt staat vast. Met de opkomst van Fintech bedrijven staat deze positie steeds meer onder druk. Dit heeft bijvoorbeeld plaatsgevonden in China via de messenger app 'WeChat' (vergelijkbaar met WhatsApp of Facebook messenger). WeChat lanceerde in 2011 als een eenvoudige messenger app en is inmiddels uitgegroeid tot de 'app for everything'. Via WeChat kan men onder andere online shoppen, social media bijhouden, taxi's bestellen en – wellicht het belangrijkste – online en fysiek betalen waardoor vrijwel elke bankieren app overbodig wordt gemaakt. Haar bereik in China is groot met ruim 960 miljoen maandelijkse gebruikers (waarvan ruim 300 mln WeChat Pay actief gebruiken). Met het openen van de Europese bancaire systeem ligt er een interessante kans voor dit soort partijen om ook de Europese markt voor zich te winnen.

Vrijwel alle respondenten zijn het erover eens dat het opzoeken van partners bij het openen van de Europese markt essentieel is voor het behouden van het klantcontact. Daarbij ambieert de Rabobank een centrale rol binnen de diverse ecosystemen of, zoals deze in het digitale domein worden genoemd, binnen de platforms. Een respondent van de afdeling Vernieuwing en Ontwikkeling illustreert dit aan de hand van drie scenario's. "De Rabobank gaat uit van drie scenario's namelijk (i) op onderdelen verandert er niet zo veel en behoudt de bank haar huidige (dominante positie), (ii) de Rabobank wordt het

centrale platform waar andere applicaties van Fintech bedrijven zich op aan zullen sluiten en (iii) andere partijen – zoals ERP-leveranciers in het zakelijke domein – verzorgen het platform en Rabobank moet zorgen dat zij daarin de efficiënte partij wordt onder de motorkap". Het laatste scenario sluit aan op de volume strategie die hiervoor is behandeld. Om deze rol in te kunnen vullen zal de bank samenwerkingen moeten aangaan met de belangrijkste spelers in de markt en haar operationele processen (betaalstraat) dermate efficiënt inrichten dat derde partijen kiezen voor de 'Rabobank motor'. Het tweede scenario is echter interessanter voor de bank in de ogen van de meeste respondenten. Vanwege haar huidige dominante positie is de Rabobank zeer interessant als samenwerkingspartner voor Fintech bedrijven. Deze Fintech bedrijven creëren op hun beurt ook momentum in de markt door behoeftes in te vullen van de klant waar de bank daar niet voldoende toe in staat is. En deze Fintech bedrijven binden ook andere partijen aan zich voor de verdere verfijning van hun propositie. Door dit soort partijen aan zich te binden, kan de bank haar propositie steeds verder uitbouwen en haar relevantie naar klanten (lees toegevoegde waarde) vergroten. De bank verschaft zich toegang tot deze netwerken en tracht zich onmisbaar te maken in deze keten. In deze platformificatie van diensten is het belangrijk dat de Rabobank de juiste partners vindt om de zogeheten klantreis te vervolmaken (waarover later meer). De toegevoegde waarde die de bank kan bieden is het uitwisselen van data tussen meerdere aanbieders, die op hun beurt vervolgens een betere propositie kunnen ontwikkelen. Het ontwikkelen van producten komt nader aan bod bij co-specialisatie.

Afstoten inefficiënte of overtollige resources

Een aantal Rabobank en Fintech respondenten en Fintech experts benoemen als uitkomst het afstoten van inefficiënte resources van de bank. Daarbij doelen ze met name op het (i) efficiënter inzetten van een voor de bank moeilijk te vercommercialiseren producten en (ii) het afstoten van administratieve werkzaamheden.

Binnen dit segment liggen nog kansen voor de Rabobank om haar onderscheidend vermogen te verbeteren, namelijk het afstoten van niet rendabele producten naar Fintech bedrijven. De Rabobank is traditioneel een 'all finance' bank. Dit houdt in dat zij alle mogelijke producten wil kunnen aanbieden aan haar klanten die gerelateerd zijn aan de financiële dienstverlening. Echter, niet elk product leent zich voor massagebruik. Een voorbeeld hiervan zijn zogeheten escrow accounts. Dit zijn rekeningen die onder speciale condities kunnen worden verstrekt aan zakelijke klanten voor bijvoorbeeld het verwerken van de aankoopbedragen van vastgoed en dergelijke. Een medewerker van de afdeling Fintech en Innovation wijst op de mogelijkheden om samen te werken met een Fintech bedrijf die dit soort producten voor de Rabobank beter kan exploiteren. *"De consument heeft een behoefte waar de Rabobank vanwege stringente wetgeving geen invulling aan kan geven via haar traditionele dienstverlening. Een Fintech partij als GoCredible is niet gebonden aan dergelijke stringente voorwaarden en heeft via digitale technologieën een methode ontwikkeld om de werking van een escrow account ook aan te kunnen bieden aan haar klanten. Via deze methode kunnen consumenten conditionele betalingen opzetten bijvoorbeeld bij de aankoop van een auto via marktplaats. Het mes snijdt zodoende voor de Rabobank aan twee kanten, namelijk het creëren van massa op inefficiënte producten en het afwentelen van stringente wetgeving en risico op een derde partij".* Dit is slechts één van de producten danwel resources

waar dit mogelijk is. Een andere is het via de samenwerking uitbesteden van onderdelen van de betaalssystematiek. Nu dient de Rabobank al deze systemen zelf te onderhouden; wellicht dat het uitbesteden hiervan resulteert in een efficiëntere organisatie. Dit kan een verdere versnelling bieden aan de regionalisatie/centralisatie beweging van werkzaamheden bij de Rabobank. Een commerciant binnen de Rabo organisatie wijst op de dienstverlening van een Belgische Fintech organisatie genaamd Treasury Service. Zij kunnen via hun innovatieve oplossing bankonafhankelijke 'cashpools' inrichten. Het product van deze Fintech organisatie is technisch veel verfijnder dan de huidige propositie van de bank. Door een 'white label' achtige constructie kan de Rabobank dit product ook voeren (zie co-specialisatie), maar – wellicht nog veel belangrijker – zij kan afscheid nemen van alle tijdrovende processen die gepaard gaan met het operationeel verwerken en onderhouden van dit product. Op die manier kan zij op meerdere vlakken productrationalisatie invoeren om efficiëntie te behalen. Hierdoor kan de Rabobank organisatie haar personele capaciteiten meer concentreren op de voor haar belangrijkere zaken, zoals commercie en innovaties.

5.1.2 Co-specialisatie

De twee belangrijkste elementen van co-specialisatie zijn innovatie en het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten.

Innovatie

Blijkend uit de empirische data mag veel worden verwacht van het thema innovatie binnen een samenwerking tussen gevestigde dienstverleners en toetreders. Binnen dit segment onderscheiden de respondenten drie type innovatie (i) productontwikkeling, (ii) diversificatie en (iii) marktontwikkeling naar het model van Ansoff (1957). Door op innovatief gebied met Fintech bedrijven samen te werken kan de bank meer respectievelijk nieuwe producten verkopen aan bestaande klanten, nieuwe producten ontwikkelen voor nieuwe klanten en bestaande producten dermate aanpassen dat deze aanspreken tot andere klantsegmenten.

In het kader van productontwikkeling ligt de focus van de bank op het creëren van nieuwe producten voor bestaande markten. Een goed voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van Tellow. Deze oplossing van de gelijknamige Fintech organisatie kan op basis van de data van de bank geautomatiseerd de boekhouding invullen voor ZZP'ers of hele kleine MKB-ondernemingen. ZZP'ers hebben over het algemeen weinig kennis van boekhouden en besteden hier met voorkeur zo min mogelijk tijd aan. Traditionele ERP-pakketten zijn te zwaar en kostbaar voor ZZP'ers, waardoor Tellow in dit gat is gedoken. Door gezamenlijk de productpropositie van Tellow te ontwikkelen en gelijktijdig de achterkant van de Rabobank te innoveren, kunnen extra diensten worden aangeboden door de Rabobank. Eén van de oprichters van Tellow zegt hierover: *"Een samenwerking met een Fintech bedrijf kan interessant zijn voor de Rabobank wanneer zij wordt gedwongen om haar eigen propositie kritisch tegen het licht te houden en wanneer zij afstand durft te nemen van de front-end bediening van de klant. De wens van Tellow is om het financiële hart te worden van de ZZP'er. Daarvoor moet de ZZP'er meer kunnen met Tellow dan alleen data ophalen van haar rekeningen. Zij moet ook haar overboekingen, openen van re-*

keningen, liquiditeitsplanning, betalingen in winkels verrichten en facturen kunnen versturen via het platform van Tellow. Dit vergt dat Tellow en Rabobank gezamenlijk deze propositie ontwikkelen en gezamenlijk een unieke dienst ontwikkelen die naadloos aansluit op de klantbehoefte". Voor de Rabobank geldt binnen dit segment dus dat zij via partners nieuwe diensten kan aanbieden aan haar bestaande klanten, zonder dat zij alle investeringen in het nieuwe product voor rekening hoeft te nemen (inclusief de daarmee gepaarde risico's).

Een ander voorbeeld is de samenwerking met PayConiq. Deze organisatie biedt een online betaalplatform met mobiele applicaties voor de retailer en consument. Doordat de Rabobank haar innovatiecapaciteit over zoveel producten moet verdelen, slaagt zij er niet in om een voorloper te zijn op het gebied van online klantbediening (via apps op de mobiele telefoon). Door een samenwerking aan te gaan met een partij als PayConiq kan de Rabobank zonder significante inspanningen een state-of-the-art mobiel platform aanbieden waarop de consument haar Rabo rekeningen kan aansturen, betaalverzoeken kan versturen, maar ook mee in de winkel kan betalen. Op deze manier kan de Rabobank haar bestaande klanten met een grotere behoefte aan technologische oplossingen ook bedienen met de juiste producten, zonder hiervoor significante innovatiekosten te maken. Volgens een medewerker van PayConiq is het wel cruciaal dat *"de Rabobank accepteert dat zij een gedeelte van de front-end klantbediening zal verliezen om uiteindelijk haar klanten beter van dienst te kunnen zijn. De bank zal dus een concessie moeten doen in het willen behouden van het primaire klantcontact op de mobiele telefoon omwille van het bedienen van een grotere klantgroep"*.

Diversificatie betreft het ontwikkelen van nieuwe producten voor nieuwe markten. Binnen dit segment ligt een hele grote kracht van samenwerkingen tussen Rabobank en Fintech bedrijven blijkend uit de reactie van de respondenten. De Rabobank biedt een groot scala aan producten en moet tevens vanuit compliance voldoen aan zeer veel wet- en regelgeving. Hierdoor ontstaan allerlei bijproducten van de oorspronkelijke producten van banken. Een voorbeeld hiervan is de rijke data die banken in hun bezit hebben als gevolg van alle financiële transacties die plaatsvinden op hun rekeningen en de verplichte klantonderzoeken die zij moet verrichten (KYC). Dit is een schat aan informatie die op dit moment niet te gelde kan worden gemaakt. Fintech bedrijven erkennen de potentie van de banken beter dan banken zelf wellicht doen. Hun businessmodellen zijn gericht op de conversie van data en het koppelen deze data aan andere applicaties. De Rabobank vordert nog vrij beperkt in haar datastrategie, aldus een respondent binnen de betaalketen van de bank. Door samenwerkingen aan te gaan met Fintech bedrijven kan de bank juist wel die bijproducten verzilveren. Een voorbeeld hiervan is de recent gesloten samenwerking tussen Rabobank en Signicat. Rabobank heeft in samenwerking met Signicat haar KYC-klantinformatie ontwikkeld tot een product genaamd iDIN. Hiermee kunnen klanten van de grootbanken in Nederland zich online identificeren, vergelijkbaar met DigID van de overheid. iDIN is echter breder toepasbaar zoals in webwinkels. Door samen te werken met Signicat kon Rabobank direct haar iDIN propositie uitbreiden met de functionaliteiten om rechtsgeldig online overeenkomsten te ondertekenen, archiveren hiervan en integratie via business platforms. Dit maakt de propositie van Rabobank op het gebied van digitale identiteit management (nieuw product) direct

toepasbaar op een veel groter publiek dan voorheen mogelijk was (nieuwe markt). Bovendien onderscheidt de Rabobank zich hiermee ten opzichte van concurrenten ING en ABN Amro.

Binnen diversificatie is door de respondenten uitgebreid stil gestaan bij de ontwikkeling van platformen voor de financiële dienstverlening. Vrijwel elke respondent erkent de digitalisering van de financiële dienstverlening en het belang voor banken om aan te sluiten op de platformen waar Fintech bedrijven zich in bevinden. Via samenwerkingsverbanden kan Rabobank leren welke technologie (API) werkt en kan zij trachten een standaard te zetten in de aansluitingsmethodiek van Fintech bedrijven. Wanneer zij vervolgens een goed werkend platform heeft ontwikkeld, kan zij aansluitingen op dat platform verzilveren (bijvoorbeeld via abonnementstarieven). Daarvoor dient zij echter eerst op grotere schaal samenwerkingsverbanden aan te gaan om deze innovatieve platforms te kunnen maken. Diverse respondenten wijzen daarbij op het voorbeeld van de Spaanse bank BBVA, die een API-bibliotheek ter beschikking stelt aan Fintech bedrijven zodat zij deze kunnen doorontwikkelen. Daarbij profiteert zowel het Fintech bedrijf dat op een eenvoudige manier een samenwerking kan aangaan met een partner en BBVA kan op deze manier snel kennis vergaren om dit platform te ontwikkelen.

Marktontwikkeling staat voor het verhogen van de afname van de huidige producten door een bredere doelgroep aan te spreken. Dit kan bijvoorbeeld via het verlagen van de prijzen of uitgekledede versies van de huidige productpropositie aan te bieden. Met dat doel is de Rabobank de samenwerking aangegaan met PEAKS. Voor veel klanten van de Rabobank is de beleggingspropositie niet aantrekkelijk aangezien zij niet over de middelen of kennis beschikken om te beleggen. Dit heeft voor de bank twee consequenties, namelijk dat hun online platform onvoldoende wordt afgenomen en dat het vermogensmanagement van de organisatie ook onvoldoende wordt benut. PEAKS is een organisatie die beleggen laagdrempeliger maakt door automatisch pinbetalingen van consumenten naar boven af te ronden. Deze afroning vormt de beleggingsinleg van de specifieke consument. Dit beleggen wordt automatisch verzorgd door de vermogensmanagement afdeling van de Rabobank. Wanneer veel particulieren aansluiten op deze app, zal het beheerde vermogen voor de bank toenemen en daarmee ook de verdiensten. Door gezamenlijk op te trekken met deze Fintech partner verlaagt de Rabobank de drempel om gebruik te maken van haar vermogensmanagement en spreekt zij (indirect) een veel grotere klantenbasis aan dan voorheen.

Toegang tot additionele markten

In de ogen van de respondenten kan de bank via samenwerkingsverbanden met Fintech bedrijven een grotere doelgroep bereiken dan voorheen mogelijk was. In dit segment kan onderscheidt worden gemaakt tussen twee categorieën, namelijk (i) geografische expansie en (ii) toegang tot netwerken en distributiekanaalen. Opvallend genoeg opereren veel banken nog met een nationale horizon, waar de trend meer beweegt naar internationalisering. Het verkrijgen van toegang tot nieuwe netwerken biedt ook de mogelijkheid om zelf meer Fintech bedrijven met elkaar te verbinden, bijvoorbeeld door evenementen te organiseren.

Binnen de samenwerkingsvorm coöpetitie is geduid op het belang van de volume strategie. De verwachting van meerdere respondenten is dat volume binnen de landsgrenzen onvoldoende zal zijn om

een rendabele propositie aan te houden. Opvallend is dat banken primair kijken binnen hun eigen landsgrenzen in plaats van de gehele Europese markt. Met de introductie van het Europese SEPA⁴ gebied is het mogelijk geworden dat de Rabobank ook internationale transactieverwerking binnen de EU voor haar rekening neemt. Door gezamenlijk op te trekken met bedrijven zoals Square of Adyen opent de Europese markt voor de Rabobank. Opvallend is echter dat de respondenten op strategische posities binnen de bank terughoudend zijn in deze ontwikkeling. Zij erkennen de potentiële dreiging dat andere banken eenzelfde strategie aanhouden door hun systemen aan te laten sluiten op de wens van Fintech bedrijven (BBVA is daar een goed voorbeeld van). Echter, het werven van het Europese transactieverkeer past niet binnen de overkoepelende strategie van de bank aangezien haar strategische pijlen zijn gericht op Nederland en F&A. Daarmee neemt haar aantrekkingskracht voor samenwerkingen met Fintech bedrijven af ten opzichte van internationaal georiënteerde banken.

Het tweede effect is dat de Rabobank via samenwerkingsverbanden zich toegang verschaft tot nieuwe netwerken en distributiekanaalen. Via bijvoorbeeld de applicaties van Tellow en PEAKS verschaft de Rabobank zichzelf nieuwe mogelijk kanalen om haar producten af te zetten. Dit kan beginnen bij haar standaardproducten (rekeningen, betalingsverkeer) en vervolgens uitbreiden met haar cross-sell mogelijkheden (beleggen, verzekeren, financieren). Logischerwijs zal dit extra revenuen en exposure opleveren voor de bank. Anderzijds zal de Rabobank ook toegang krijgen tot de netwerken waarin de Fintech bedrijven zich bevinden. Dat kan dus haar klantennetwerk zijn, maar ook dat van de partners waar Fintech bedrijven mee samenwerken. Een voorbeeld is het Fintech StartupFest waarvan de Rabobank één van de oprichters en sponsors is.

5.1.3 Leren en internaliseren

Binnen Leren en internaliseren zijn de belangrijkste elementen het opvullen van kennisleemtes en het (door)ontwikkelen van competenties.

Kennisleemte

Het dichten van kennisgaten bij de Rabobank is één van de elementaire effecten van een samenwerking met Fintech bedrijven aldus alle respondenten. Het opvullen van kennisleemtes richt zich primair op het internaliseren van technologische kennis en opdoen van alliantievaardigheden.

Opvallend is dat kennisuitwisseling bij een dienstverlener haast automatisch een uitkomst is van een samenwerking. Wanneer dit namelijk niet het geval zou zijn, dan is er meer sprake van een leverancier/afnemer relatie. De voornaamste kennisleemtes bij de bank bevinden zich binnen de domeinen 'alliantie management' en 'innovatieve technologieën'. Laatstgenoemde heeft logischerwijs veel ver-

⁴ Tot 1 februari 2014 was de betaalmarkt in Europa met haar vele (vooral nationale) systemen en producten nog sterk gefragmenteerd. Mede daardoor functioneerde zij nog onvoldoende voor het betalingsverkeer van consumenten en bedrijven in Europa. Het doel van SEPA is om in Europa één 'betaalruimte' te creëren waarin eurobetalingen en betaalkaarten overal op vergelijkbare wijze zullen functioneren, zowel binnenlands als grensoverschrijdend.

wantschap met co-specialisatie waarbij het onderscheidt is dat bij co-specialisatie de partners daadwerkelijk samenwerken om een innovatie te bewerkstelligen en bij leren en internaliseren de Rabobank haar eigen vaardigheden ontwikkeld om zelf innovaties te kunnen verrichten, wellicht in andere richtingen dan met de betreffende partner.

Het opdoen van alliantievaardigheden is cruciaal in het realiseren van een strategische knooppunt functie in de ecosystemen waarin de Rabobank actief wil zijn. Daarbij zijn met name de *partner assessment kwaliteiten* en *onboarding vaardigheden* van strategisch belang. Veelvuldig samenwerken met Fintech bedrijven stelt medewerkers van de Rabobank steeds beter in staat om te beoordelen welke toepassingen van Fintech bedrijven succesvol zullen zijn en welke niet. Eén van de belangrijke constatering die medewerkers van de Rabobank hebben gedaan is dat het management van een Fintech bedrijf in grote mate bepalend is voor het succes van de organisatie (en de samenwerking). Op basis van hun vaardigheden zet de Fintech organisatie een koers in waarbij het zo dicht mogelijk tegen de behoeftes van de (potentiële) klant moet aanschurken. Tussen het management van het Fintech bedrijf en de Rabobank moet er sprake zijn van vertrouwen en een klink, omdat de Rabobank niet kan interveniëren vanuit een aandeelhoudersrol.

De andere key vaardigheid is het verbeteren van het onboarden van partners. Dit betekent dat banken snel in staat moeten zijn om een samenwerking met Fintech bedrijven aan te gaan. Dit proces verloopt momenteel vrij stroef doordat het is belegd bij meerdere afdelingen van de bank. De partner moet een ondoorgrondelijk traject doorlopen waarbij tijdslijnen een volledige black box zijn voor zowel de bank als voor de Fintech partner. Vaak verkeert een Fintech partner in deze fase in een voor haar moeizame periode, namelijk dat zij haar businessmodel moet gaan opschalen om tractie te creëren op haar platform. Uitstel van het creëren van tractie met bijvoorbeeld drie tot zes maanden heeft enorme impact op de prestaties en mogelijk het voortbestaan van de Fintech organisatie. Idealiter is dit proces belegd bij één afdeling binnen de organisatie die een samenwerking met een Fintech partner van begin tot einde kan coördineren. Bovendien leert de Rabobank hoe zij een betere partner kan zijn voor de Fintech organisatie. Volgens een Fintech expert kleeft aan startups het imago dat zij *"aanpassingen en pilots toch wel gratis doen"*. *Doordat Fintech bedrijven niet rijkelijk zijn uitgerust in financiële resources, betekent een pilotfase veelal dat Fintech bedrijven al hun resources in deze fase opsouperen. Het komt meer dan eens voor dat startups in deze fase failleren terwijl de samenwerking grote potentie werd toegedicht"*. Deze expert haalt een voorbeeld aan waarbij ING partnermanagement goed invult. ING stelt in de pilotfase een relatief kleine investering ter beschikking aan het Fintech bedrijf (bijvoorbeeld circa EUR 50.000) om een goede pilot te kunnen doorlopen. Wanneer bij de validatie van het product blijkt dat hier voldoende potentie voor is, dan schaal ING de samenwerking met deze partner op. Fintech bedrijven die op deze manier hebben samengewerkt in de opstartfase van de organisatie met de ING ontwikkelen een groot commitment naar deze bank. Dit zijn kennis en vaardigheden die ING heeft opgedaan door veelvuldig samenwerking aan te gaan.

Binnen deze subcategorie is een veelgehoorde ontwikkeling het opvullen van technologische kennisleemtes. Ogenschoon staat deze subcategorie in nauw verband met co-specialisatie, zoals eerder aangegeven. Het betreft hier echter de technologische kennisoverdracht van de Fintech bedrijven

naar de medewerkers van de Rabobank. Doordat Fintech bedrijven hun aandacht richten op één specifieke dienstverlening, is hun visie op de toepasbaarheid van hun technologie veelal beperkt. Medewerkers van de Rabobank kunnen uit een veel breder palet aan diensten kiezen en kunnen zo de toepassing van Fintech bedrijven op meerdere plekken in de organisatie inzetten. Het upgraden van het technologische kennisniveau van de medewerkers van de Rabobank is een direct effect van de diverse samenwerkingen. De medewerkers van de bank vergaren waardevolle kennis op bijvoorbeeld het integreren van meerdere Fintech bedrijven op één platform. Deze integratietechnologieën zijn elementair voor de platformificatie strategie van de bank. De legacy systemen van de bank zijn van oudsher sterk met elkaar verweven. Door samen te werken met Fintech bedrijven leert de organisatie haar systemen meer volgens het modulaire principe op te bouwen, wat door meerdere respondenten wordt aangemerkt als de *'ontvlechting of ontbundeling van de bank'*. Door de nieuwe organisatie modulair op te bouwen, kan de bank flexibel inspelen op (toekomstige) wensen van Fintech partners en kan zij ook het onboarding proces versoepelen. Fintech bedrijven worden in die zin ook verlengde van de innovatiecapaciteit van de bank; zij kunnen functioneren als de proeftuin van de bank.

(Doorontwikkelen) van competenties

De te ontwikkelen competenties die de respondenten aangeven zijn divers. Een belangrijke aanduiding is dat veel respondenten verwachten dat de bank haar cultuur kan aanpassen door samenwerkingen aan te gaan met Fintech bedrijven. Men verwacht met name een efficiëntieslag in de capabilities (routines en kerncompetenties), de integratie en coördinatievaardigheden en de strategische flexibiliteit van de organisatie. Bovendien is binnen dit concept veel belangstelling voor nieuwe businessmodellen.

In de ogen van de respondenten staan banken er om bekend dat zij logge besluitvormingsprocessen hebben, traag zijn in veranderingen en weinig flexibel kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving. Het is wellicht om die reden dat banken zo worstelen met de hele Fintech revolutie. Eén van de respondenten vergeleek de Rabobank met een *"containership. Zolang deze recht door vaart in bekende wateren is zij efficiënt en effectief in het vervoeren van haar vracht, maar wanneer zij moet manoeuvreren in een smalle, bochtige rivieren op zoek naar stabiele wateren dan is zij vrijwel niet in staat om van koers te wijzigen of om flexibel door deze uitdagingen aan te gaan"*. Een belangrijk effect van samenwerkingen met Fintech bedrijven is dat de bank in contact komt met totaal verschillende culturen. Fintech bedrijven staan erom bekend dat zij snelle besluitvormingsprocessen kennen, effectief zijn in het ontwikkelen van businessmodellen en productontwikkeling via LeanStartup methode toepassen. Dat laatste wil zeggen dat zij door continue kleine iteraties hun producten continu verbeteren, in plaats van de vastomlijnde meerjaren ontwikkelplannen van de bank. Door continu in contact te staan met dit soort resultaat gedreven partijen zal de bank ook aanpassingen kunnen doorvoeren in haar eigen organisatiementaliteit. Een groot aantal respondenten binnen de bank, Fintech bedrijven en experts wijzen op een potentiële cultuurverandering binnen de bank; één die volledig gericht is op het invullen van de behoeftes van de klant. Een respondent binnen de keten betalen geeft aan dat de bank *"traditioneel denkt vanuit de inrichting van haar eigen producten. Deze producten zijn bijna hermetisch afgescheiden van elkaar waardoor klanten door veel verschillende functionarissen worden bediend. De vraag*

is echter of de klant daar behoefte aan heeft en of op deze manier de klant het beste wordt bediend. Door samenwerkingen aan te gaan met Fintech bedrijven leert de Rabobank de organisatie te transformeren naar een organisatie die meer in de haarvaarten van de klant kan kruipen, haar problematiek beter wil begrijpen en vervolgens de organisatie inricht volgens het klantreizen principe". Enerzijds is dit een culturele mentaliteitsverandering die van de bank wordt gevraagd, anderzijds dient de organisatie ook haar structuur aan te passen aan de nieuwe behoeftes van de klant en Fintech partners.

Het laatste effect van samenwerkingen is dat de bank nieuwe businessmodellen kan ontwikkelen. Met de introductie van PSD 2 verliest de bank een gedeelte van haar inkomen. Zij zal op een andere manier haar inkomsten moeten waarborgen. Dit kan zij onder leren van de businessmodellen van haar partners.

5.1.4 Samenvatting

Op basis van de bovengenoemde aspecten volgt hier een tabel met de belangrijkste effecten van de drie verschillende vormen van coöpetitie. In de volgende paragraaf wordt de link gelegd tussen deze effecten en het competitief vermogen van de bank.

Type coöpetitie	Subcategorie	Effecten op het competitief vermogen
Coöptatie	<i>Schaalvoordelen</i>	1 Behouden bestaand volume
		2 Aantrekken nieuw volume
	<i>Strategische positionering</i>	3 Knooppunt functie in ecosystemen
		4 Primair platform voor Fintech bedrijven
	<i>Afstoten inefficiënte resources</i>	5 Optimaliseren niet-renderende producten
		6 Afstoten administratieve activiteiten/productrationalisatie
Co-specialisatie	<i>Innovatie</i>	7 Productontwikkeling
		8 Diversificatie
		9 Marktontwikkeling
	<i>Toegang tot markten</i>	10 Geografische expansie
		11 Netwerken en distributiekkanalen
Leren en Internaliseren	<i>Kennisleemtes</i>	12 Ontwikkelen alliantiecompetentie
		13 Technologische kennisoverdracht
	<i>Ontwikkelen van competenties</i>	14 Culturele mentaliteitsverandering
		15 Transitie naar nieuwe businessmodellen

Tabel 4: Opsomming uitkomsten coöpetitie tussen Rabobank en innovatieve toetreders

5.2 MATE VAN VERBETERING COMPETITIEF VERMOGEN DOOR COÖPETITIE

Zoals aangegeven volgt de Rabobank overkoepelend een Customer Intimacy strategie waarbij het inspeelt op de maatwerkbehoefte van haar klanten. Het aanbod van de bank is echter veelomvattend. Op onderdelen kan zij er daarom voor kiezen om andere strategieën te volgen, zoals operational

excellence of product leadership. De effecten van samenwerkingen met Fintech partners op het competitief vermogen van de bank komt in deze paragraaf aan bod.

5.2.1 *Operational Excellence*

De respondenten verwachten dat de Rabobank op onderdelen van haar dienstverlening een nutsfunctie gaat invullen. Hier past hun inziens een operational excellence strategie bij waarbij onder andere wordt ingezet op het zo efficiënt mogelijk inzetten van de homogene producten van de bank, zoals het betalingsverkeer. Uit de empirische data is de belangrijkste constatering dat met name de uitkomsten 'behouden volume en aantrekken nieuw volume' leidt tot een betere benutting van de productiefaciliteiten van de bank. Dit verbetert het competitief vermogen van de bank doordat haar kostenbasis verlaagt, haar reputatie als transactieverwerker versterkt en extra kapitaal wordt gegenereerd voor de uitvoering van de twee andere strategieën.

Momenteel is in enige omvang deze transformatie naar een nutsfunctie zichtbaar, bijvoorbeeld met de voorbeelden van Adyen en WeChat. Deze partijen nemen feitelijk de klantbediening over en hebben de bank slechts nodig voor achtergrondfuncties zoals de transactieverwerking. Met de invoering van PSD 2 opent de betaalinfrastructuur van de banken zich voor derde partijen en zal deze transformatie in een stroomversnelling geraken. Het risico dreigt dat één van haar key assets van de bank, namelijk de betaalinfrastructuur, te kampen krijgt met onderbenutting door het vertrek van volume. Enerzijds doordat het volume wordt overgenomen door Fintech bedrijven en anderzijds omdat deze Fintech bedrijven wellicht kiezen voor andere transactieverwerkers (andere banken).

De vorige paragraaf toont aan dat een samenwerking met Fintech bedrijven een uitstekende oplossing is voor deze dreiging. De Fintech partner heeft namelijk behoefte aan een transactieverwerker die efficiënt en tegen lage kosten de betaalinfrastructuur van de Fintech organisatie kan faciliteren. Samenwerking met meerdere partijen zal leiden tot een toename in het volume dat wordt verwerkt via de betaalinfrastructuur van de Rabobank. Door volume aan te trekken kan zij haar kostprijs verlagen en kan zij zich nog aantrekkelijker presenteren naar potentiële partners die behoefte hebben aan de standaard transactieverwerking dienstverlening. Enerzijds kan de Rabobank haar bestaande resources beter benutten door volume te behouden. Anderzijds kan zij door deze toegenomen volumes via haar infrastructuur beter concurreren op het gebied van pricing met concurrent transactieverwerkers. Vervolgens kan zij door het toegenomen volumes op de betaalstraat ook de kostprijs van haar eigen producten verlagen, waardoor de Rabobank op haar eigen propositie ook concurrerder kan acteren.

Binnen OE heeft men een extreme focus op het continu optimaliseren van het productieproces, zoals het elimineren of uitbesteden van overbodige processtappen. Uit de effecten van de samenwerking op het gebied van coöptatie blijkt dat de bank bepaalde resources kan afstoten wanneer zij samenwerkingen aangaat met Fintech bedrijven. Te denken valt aan de Treasury Services (cashpooling) en GoCredible (escrow account). Door de samenwerking met Treasury Services aan te gaan versnelt de bank haar productieproces (meer efficiëntie) en verlaagt zij haar kostenbasis. Tevens kan zij haar per-

sonele capaciteiten inzetten op andere aspecten van de dienstverlening of in zijn geheel laten afvloeien. In het geval van GoCredible kan de bank via de samenwerking met een Fintech partner een product efficiënter inzetten dan zij individueel kan. Dit gaat uiteraard ten koste van een gedeelte van de marge, maar dit wordt ruimschoots gecompenseerd door het volume. Vervolgens kan de bank wederom deze administratieve verwerking van deze propositie afstoten naar een andere partij en kent de bank een efficiënter proces. Dit leidt er allemaal toe dat de bank flexibeler wordt, hogere marges realiseert en haar productpropositie beter kan benutten.

Het optimaliseren van het productproces kan enerzijds vanuit het afstoten van overtollige resources danwel niet rendabele diensten; het kan anderzijds natuurlijk ook vanuit innovatieactiviteiten. De Rabobank kan door middel van het toepassen van innovatieve technieken van Fintech partners beter in staat worden gesteld om haar productproces beter vorm te geven. Dat kan door samen met de Fintech partner een product te ontwikkelen. De Digital Trade Chain is daar een goed voorbeeld van, waarbij de bank en de Fintech partner het huidige papieren proces hebben gedigitaliseerd op basis van Blockchain technologie. Door het digitaliseren van de dienst verandert er niets aan de onderliggende werking van het product; wel de wijze waarop de dienst wordt aangeboden. Hier ligt ook een link met 'leren en internaliseren' waarbij de Rabobank technologische kennisoverdracht verkrijgt waardoor zij in staat kan worden gesteld om haar eigen propositie te verbeteren. Vervolgens kan de bank nog meer volume naar zich toetrekken waardoor de benuttingsgraad nog verder verbeterd. Wanneer de bank namelijk de technologische kennis vergaard van haar strategische partners, kan zij haar API-diensten verder ontwikkelen. Dit naar het voorbeeld van BBVA.

Vanuit co-specialisatie kan de organisatie haar distributiekanaalen sterk uitbreiden. Met name de internationale expansie kan interessant zijn voor de Rabobank organisatie. Een aantal respondenten erkennen het enorme potentieel van een open Europese markt waarbij de Rabobank acteert als de transactieverwerker. Echter, dit past meer bij de operational excellence strategie van ING die daadwerkelijk deze ambitie heeft. De Rabobank wens bovenal de regie te houden in de klantrelatie.

Binnen de categorie 'leren en internaliseren' is de technologische kennisontwikkeling ten behoeve van procesoptimalisatie al genoemd. De organisatie kan meer strategische resources verbeteren namelijk de organisatorische inrichting van de bank evenals de cultuur. Het behouden van het klantcontact past niet altijd meer in de operational excellence strategie waarbij de klantbediening beter kan plaatsvinden via de Fintech partner. Wanneer de Rabobank organisatie een mentaliteitsverandering kan ondergaan waarbij het accepteert dat zij op onderdelen een transactieverwerker is in plaats van de regievoerders, dan verwijdert dat veel mentale blokkades binnen de organisatie. Door het verwijderen van die mentale blokkades kan de organisatie zich daadwerkelijk gaan toewijden op het inrichten van het optimale proces. Een belangrijke rol is tevens weggelegd voor het efficiënt onboarden van Fintech partners. Daarbij moet de organisatie streven naar het zo snel mogelijk kunnen vormgeven van een samenwerking op alle randvoorwaarden. Dit geldt met name voor samenwerkingen op het gebied van bulkverwerkingen. De Rabobank dient resource tot een strategische prioriteit te benoemen om de slag om de Fintech partners voor zich te winnen. Door een uitstekend platform te bieden

dat gepaard gaat met een snelle onboarding periode kan de Rabobank een sterk voordeel vergaren in haar competitief vermogen. Onboarding snelheid wordt een key asset van de Rabobank, in de ogen van veel respondenten.

Het risico is het verworden van een nutsfunctie op de achtergrond, waarbij het klantcontact worden overgenomen door partijen als WeChat. Echter, wanneer dit scenario onvermijdelijk is, dan is de Rabobank er veel aan gelegen om de beste partij te zijn voor dit soort Fintech bedrijven. Met andere woorden: wanneer het klantcontact niet kan worden behouden, dan de bank graag op de achtergrond zo goed mogelijk de activiteiten uit voor de Fintech partners om relevant te blijven voor de consument, maar vooral om aantrekkingskracht te genereren voor andere Fintech bedrijven.

In Tabel 5 zijn de belangrijkste versterkende effecten op het competitief vermogen van de Rabobank via de samenwerkingen met Fintech bedrijven opgesomd.

Type	Effecten	Vergroting competitief vermogen operational excellence
CO	1 Behouden bestaand volume	– Hogere benuttingsgraad
	2 Aantrekken nieuw volume	– Creëren van extra kapitaal
		– Meer verdiensten
		– Lagere kostenbasis
	3 Knooppunt functie in ecosystemen	– Reputatie transactieverwerker
	4 Primair platform voor Fintech bedrijven	
5 Optimaliseren niet-renderende producten	– Sneller productieproces	
6 Afstoten administratieve activiteiten/productrationalisatie	– Lagere kostenbasis	
CS	7 Productontwikkeling	– Procesinnovatie (API)
	8 Diversificatie	– Hogere benuttingsgraad
	9 Marktonwikkeling	– Lagere kostenbasis
	10 Geografische expansie	– Hogere benuttingsgraad
	11 Netwerken en distributiekkanalen	– Lagere kostenbasis
	– Creëren van extra kapitaal	
	– Meer verdiensten	
	– Reputatie transactieverwerker	
L&I	12 Ontwikkelen alliantiecompetentie	– Efficiëntere onboarding
	13 Technologische kennisoverdracht	– Procesinnovatie (API)
	14 Culturele mentaliteitsverandering	– Efficiëntere organisatie
	15 Transitie naar nieuwe businessmodellen	– Behoud van verdiensten

Tabel 5: Positieve effecten op het competitief vermogen binnen de operational excellence strategie

5.2.2 Customer Intimacy

De respondenten zien binnen de CI strategie met name het competitief vermogen van de Rabobank toenemen doordat zij beter begrip heeft van de behoeftes van de klant en daardoor betere maatwerkproposities kan aanbieden aan haar klanten. Dit is van elementair belang binnen deze strategische koers. Voornaamste uitkomst is de vergroting van het vermogen om in te springen (flexibiliteit) op veranderende klantbehoeftes. Blijkend uit de empirische data is dit onder andere een gevolg van de samenwerkingen op het gebied van innovatie en kennisuitwisseling. Door deze extra resources is de Rabobank beter in staat om de markt te bedienen ten opzichte van haar concurrenten.

De uitkomsten van coöpetitie op CI hebben een significante impact op de propositie van de Rabobank. Zij ambieert namelijk het volledig bevredigen van de behoefte van haar consumenten en is bereid daarvoor heel ver te gaan. Het volgen van de CI strategie gaat veelal gepaard met hoge aanloopkosten en forse inspanningen op het gebied van relatiemanagement en innovatie. Via samenwerkingen met partners kan de Rabobank haar productenpropositie veel beter uitbreiden. De bank kan via samenwerkingen zich toegang verschaffen tot de meest geavanceerde producten. Dit valt echter meer binnen het domein van de PL strategie. Het gaat de Rabobank hier om het oplossen van de problemen van de klant in breder perspectief. Platformificatie van diensten is volgens de respondenten hier van elementair belang. Het gaat om samenhang tussen de diensten die de bank kan bieden. Daarin heeft het voor zichzelf enkele *klantreizen* gedefinieerd, zoals de klantreis van een particulier, de MKB'er en de grootzakelijke klant. Binnen deze klantreizen zijn sleutelmomenten geformuleerd waaromheen de bank haar diensten en producten organiseert. Vervolgens zet zij in op integratie en coördinatie tussen deze verschillende diensten. Door informatie uit te wisselen tussen de producten kan de behoefte van de klant beter worden begrepen en nog beter worden ingevuld.

Een voorbeeld hiervan is de MKB-ondernemer die verschillende levensfasen doorloopt gedurende de ontwikkeling van de organisatie. De klant zal onder meer behoefte hebben aan standaardproducten zoals betaalrekeningen, financiering en verzekeringen. Door de integratie van een combinatie van applicaties op het Rabobank platform (wat nog niet bestaat) kan de bank een meer proactieve rol invullen in de klantbediening. Zo kan zij bijvoorbeeld de eerdergenoemde applicaties Spore-BI (liquiditeitsplanning), Tellow (ERP voor ZZP) en FundiPal (crowdfunding platform voor financiering) aan elkaar koppelen. Op basis van de data die in Tellow kan de bank inschatten op welke domeinen de organisatie actief is (autonome groei, externe groei, krimp, productinnovatie et cetera). Vervolgens kan zij op basis van de data uit Spore-BI een schatting maken of de organisatie de bijbehorende financieringslasten zelf kan dragen. Als zij een financieringsvraagstuk ziet ontstaan kan zij de klant benaderen om daar een rol in te spelen. Wanneer de financieringsbehoefte niet geheel bancaire kan worden ingevuld, dan kan de bank helpen met het aantrekken van externe financiering via het crowdfunding platform FundiPal. Logischerwijs speelt data uitwisseling hierin een hele belangrijke rol. Bovendien vergroot het platform de flexibiliteit van de organisatie. Het kan naar hartenlust additionele diensten aansluiten wanneer de Rabobank merkt dat klanten richting een andere invulling van haar behoeftes neigt. Een niet onbelangrijke factor hierin is dat de bank in staat wordt gesteld om via partners ook

de kosten van het bieden van maatwerk dienstverlening te verlagen. Al deze diensten zelf ontwikkelen en zorgdragen voor de data uitwisseling is een zeer kostbare aangelegenheid. Als laatste binnen deze subcategorie: via Fintech bedrijven kan de bank haar klanten ook beter internationaal volgen. Wanneer zij vast wil blijven houden aan de strategie om primair te richten op de Nederlandse klant dan kan het toch nog haar propositie voor die groep klanten met internationale behoeftes ontwikkelen. Het vergroot in die zin de toegang tot additionele klanten.

Vanuit de Leren en internaliseren zijn de belangrijkste effecten op het competitief vermogen dat de bank haar flexibiliteit kan vergroten om maatwerkproducten aan te bieden. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een soepelere partner onboarding procedure, bij culturele veranderingen in de organisatie en bij het vergaren van technologische kennis van de partners. Deze onderwerpen zijn uitgebreid aan bod gekomen in de vorige paragraaf en behoeven geen verdere toelichting.

In Tabel 6 zijn de belangrijkste effecten van coöpetitie op het competitief vermogen van de Rabobank opgesomd.

Type	Effecten	Vergroting competitief vermogen customer intimacy
CO	1 Behouden bestaand volume	
	2 Aantrekken nieuw volume	
	3 Knooppunt functie in ecosystemen	– Groter begrip klantbehoefte
	4 Primair platform voor Fintech bedrijven	
	5 Optimaliseren niet-renderende producten	– Vergroten flexibiliteit om in te springen op veranderende klantwensen
	6 Afstoten administratieve activiteiten/productrationalisatie	
CS	7 Productontwikkeling	– Betere maatwerkpropositie
	8 Diversificatie	– Grotere klantenbasis
	9 Marktonwikkeling	– Vergroten flexibiliteit om in te springen op veranderende klantwensen
		– Verlagen maatwerk kosten
	10 Geografische expansie	– Vergroting bereik maatwerkpropositie
L&I	11 Netwerken en distributiekkanalen	
	12 Ontwikkelen alliantiecompetentie	– Vergroten flexibiliteit om in te springen op veranderende klantwensen
	13 Technologische kennisoverdracht	
	14 Culturele mentaliteitsverandering	– Vergroten flexibiliteit om in te springen op veranderende klantwensen
	15 Transitie naar nieuwe businessmodellen	

Tabel 6: Positieve effecten op het competitief vermogen binnen de customer intimacy strategie

5.2.3 Product Leadership

Binnen het kader van de PL strategie zien respondenten veel potentiële verbetering van het competitief vermogen als gevolg van de uitkomsten van coöpetitie tussen de Rabobank en Fintech bedrijven. Door onder andere de gezamenlijke ontwikkeling van producten leidt tot een unieke productpropositie van de bank, technologisch wellicht ongeëvenaard door haar concurrenten. Bovendien is het opvullen van de technologische kennisleemtes een belangrijke verbetering van het competitief vermogen blijkend uit de reacties van de respondenten.

De paragraaf over de uitkomsten van coöpetitie is doordrenkt van de potentiële verbeteringen op het gebied van de innovatiecapaciteiten en producten/diensten van de Rabobank. Het is echter belangrijk onderscheidt te maken tussen het aan laten sluiten van elkaars producten zoals bij de customer intimacy strategie wenselijk is en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten. Enerzijds geven de respondenten aan dat de Rabobank via haar platform een combinatie kan maken van unieke state-of-the-art producten, zoals iDIN in combinatie met Signicat. Anderzijds vergroot de Rabobank haar innovatiecapaciteiten door samen te werken met Fintech organisaties. Gezamenlijk kunnen zij producten die invulling geven aan behoeftes van de klant die nog niet worden ingevuld. Een voorbeeld daarvan is Tellow waarbij de Fintech organisatie en Rabobank hun innovatie capaciteiten hebben gebundeld om te komen tot een nieuw product. Ditzelfde geldt voor de Digital Trade Chain.

Een tweede belangrijk spoor is dat banken via Fintech organisaties hun onbenut potentieel kunnen verzilveren. Dit is eerder aan bod gekomen en betrof het vercommercialiseren van de bijproducten van de dienstverlening van de Rabobank, zoals de KYC-klantkennis en transactiedata. Dit is uitgebreid aan bod gekomen met de propositie van iDIN en Signicat. Dit soort combinaties en verzilveren van het onbenut potentieel levert de Rabobank organisatie een betere productpropositie op en verstevigt de reputatie van een innovatieve dienstverlener. Eén van de respondenten wijst erop dat Rabobank mede om die reden is uitgeroepen tot meest innovatieve traditionele bancaire dienstverlener van 2017. Zo'n reputatie vergroot de aantrekkingskracht voor samenwerkingsverbanden, daar Fintech bedrijven zien dat samenwerkingen aangaan met de Rabobank loont.

Via Fintech samenwerkingsverbanden kan de Rabobank haar dienstverlening ook breder inzetbaar maken voor andere segmenten klanten. Een voorbeeld hiervan is de dienstverlening van Adyen. Het eigen online betaalplatform van de Rabobank is niet van dezelfde kwaliteit als die van Adyen of STRIPE. Via samenwerkingsverbanden kan de Rabobank ook white label varianten inzetten van de Fintech partner. Het voordeel hiervan voor de bank is dat zij per direct een kwalitatief veel beter product kan aanbieden aan haar klanten, zonder daar maanden van innovatie kosten en tijd in te steken. Via een white label constructie kan Adyen toch volume over haar platform aantrekken.

Het werd zo-even al aangekaart: via samenwerkingsverbanden met Fintech bedrijven kan de Rabobank op veel kortere termijn nieuwe producten lanceren onder haar klanten. De bank kan al dit soort proposities niet meer zelf ontwikkelen, maar kan wel de nieuwe technologieën aansluiten op haar platform. Voor Fintech bedrijven is dit vooral interessant vanwege de grote klantenbasis die de Rabobank biedt; voor de Rabobank versterkt het haar competitief vermogen omdat zij kwalitatief betere

producten kan aanbieden aan haar klanten ten opzichte van wanneer zij dat zelf zou ontwikkelen en ten opzichte van de concurrent banken. First movers advantage wordt bij sommige productproposities van elementair belang. Wanneer een markt is gegrepen door een goed functionerende applicatie, dan wordt het erg lastig om alsnog die markt te veroveren. Door bijvoorbeeld de samenwerking aan te gaan met Square had de Rabobank veel eerder de markt van betaalterminals kunnen veroveren. Weliswaar tegen lagere marges, maar dan kon zij in ieder geval een strategische knooppunt functie invullen. Het voordeel is tevens dat de bank een groot gedeelte van de innovatiekosten en -risico's kan delen met de Fintech partner.

De versterking van de het competitief vermogen zit echter ook in kleinere zaken, zoals bij het volgen van de volumestrategie. Doordat de bank meer volume genereert op haar bestaande producten, kan zij deze verdiensten investeren in haar innovatiecapaciteiten. Ook is het effect van het afstoten van overtollige resources of niet rendabele producten dat de bank zich beter kan organiseren en concentreren rondom de creatie van nieuwe producten. Binnen het Leren en Internaliseren domein kan de organisatie haar technologische kennis vergroten, zoals in de vorige sub-paragraaf ook is beschreven. Deze bredere kennis kan zij inzetten in het innoveren van haar eigen producten. Bovendien ontwikkelt zij tijdens de samenwerking haar validatie competenties. Het is in dit stadium zeer moeilijk in te schatten welke producten aan zullen slaan bij de klanten. Bij samenwerkingsverbanden met MyOrder en Facturis is na jaren van proberen nog niet duidelijk of hun productpropositie succesvol zal worden. Beide samenwerkingsverbanden hebben nog niet geleid tot standaardzetting in de markt en hebben nog niet de minimale omvang bereikt om rendabel te zijn.

Eén van de huidige bedreigingen zijn de genoemde *legacy systemen* van de Rabobank. Volgens vrijwel alle Rabobank respondenten en enkele Fintech bedrijven zijn de systemen van de bank verouderd en niet geschikt voor de 'dienstverlening van de toekomst'. Dat de systemen van de Rabobank niet voldoen aan de nieuwe norm bewijzen Fintech bedrijven inmiddels aan de lopende bank. Een voorbeeld is de betaalapp Sowdan die het mogelijk maakt om interbancaire 'instant payments' te verzorgen. Concreet houdt dit in dat deze app het mogelijk maakt om binnen 5 seconden een betaling van bijvoorbeeld een Rabobank rekening naar een ING rekening te verzorgen. Op dit moment kan de Rabobank een dergelijke functionaliteit niet bieden; het beste alternatief duurt omstreeks twee uur en kost een factor van veertig meer dan die van Sowdan. Het zelf updaten of vervangen van deze legacy systemen is een kostbare en tijdrovende aangelegenheid. Een expert op het gebied van Fintech's stelt daarom voor dat een bank als de Rabobank een samenwerking aangaat met een Fintech organisatie als ClearBank. Die kan dit proces van de bank in grote mate versnellen danwel vereenvoudigen, waardoor de Rabobank sneller at par is met haar concurrenten of zelfs kan uitgroeien tot een voorloper. Op die manier vergroot haar competitief vermogen significant tegen een fractie van de kosten.

Het zetten van standaarden wordt cruciaal in de PSD 2 dienstverlening. Banken dienen conform deze wet kosteloos hun bancaire betaalsystemen deels te openen voor derde partijen, genaamd Payment

Service Providers (PSP'ers). Dit betekent een gedeeltelijk verlies over het monopolie van de rekeningen, één van de belangrijkste verdienmodellen van de bank. Banken dienen zogeheten 'Application programming interface' (API) te ontwikkelen waarop deze PSP'ers hun dienstverlening kunnen aansluiten. De Rabobank moet in principe een grote stekkerdoos ontwikkelen en deze bij de ingang van de bank openstellen zodat Fintech bedrijven naar hartenlust kunnen aansluiten, aldus een medewerker binnen de afdeling Digitale Bank. Dit betekent dat de zogeheten 'goudmijn' aan data die de Rabobank nog niet heeft kunnen verzilveren, gratis ter beschikking wordt gesteld aan derde partijen. Een medewerker binnen de Fintech & Innovatie afdeling ziet parallellen met de telecom en energie-sectoren. Daar werden ook derde partijen toegelaten op de netwerken van de beheerders en die derde partijen hebben significante marktaandeelen weten te veroveren. Dit is een realistisch scenario voor de Rabobank. Door nu al een API-standaard te zetten in de markt kan de Rabobank een groot gedeelte van de markt naar haar toetrekken. Bovendien kan het mogelijk die standaard ten gelden maken, zij het waarschijnlijk voor korte duur. In de wereld van de digitale technologie is het extreem moeilijk om langdurig product voorsprongen te behouden.

In Tabel 7 volgt een opsomming van de belangrijkste effecten van coöpetitie die het competitief vermogen van de bank versterken.

Type	Effecten	Vergroting competitief vermogen product leadership
CO	1 Behouden bestaand volume	– Benutten cashcow voor aanzuiveren kapitaal voor innovatie
	2 Aantrekken nieuw volume	
	3 Knooppunt functie in ecosystemen	– Breder bereik van productinnovatie
	4 Primair platform voor Fintech bedrijven	
	5 Optimaliseren niet-renderende producten	– Concentreren innovatie op juiste resources
	6 Afstoten administratieve activiteiten/productratialisatie	
CS	7 Productontwikkeling	– State of the art productpropositie
	8 Diversificatie	– Delen kosten en risico van innovatieprojecten
	9 Marktonwikkeling	– Vergroten inzetbaarheid producten
		– Innovatieve reputatie
		– Vergroten Time to Market
		– Verzilveren onbenut potentieel
– Standaard zetten in de markt		
10 Geografische expansie	– Grotere distributie van producten	
11 Netwerken en distributiekanaalen		
L&I	12 Ontwikkelen alliantiecompetentie	– Vergroten technologische kennis
	13 Technologische kennisoverdracht	– Verbeteren validatie competenties
	14 Culturele mentaliteitsverandering	– Meer focus op innovatie activiteiten
	15 Transitie naar nieuwe businessmodellen	

Tabel 7: Positieve effecten op het competitief vermogen binnen de product leadership strategie

5.3 MANAGEMENT VAN COÖPETITIE

De literatuur doet vermoeden dat het management van de coöpetitie (of het samenwerkingsverband) een belangrijke moderator is voor het effect van de uitkomsten van coöpetitie op het competitief vermogen van de deelnemers. Dit zit deels in het stimuleren van de positieve effecten van de samenwerking en anderzijds in het voorkomen van opportunistisch gedrag.

5.3.1 Stimuleren positieve effecten samenwerking

De meeste respondenten geven aan dat strategische afstemming (alignment) van de partners de belangrijkste factor is voor het succesvol benutten van een samenwerking. Het is binnen de coöpetitie van cruciaal belang dat elke partij zich kan inbeelden waarom zijn partner juist met hem wil samenwerken. Een overkoepelende partnerstrategie namens de bank is noodzakelijk voor het aangaan en verbeteren van relaties met de juiste Fintech bedrijven. Als laatste is gedragenheid van de samenwerking binnen de gehele organisatie een belangrijke factor.

Het inbeelden van de belangen van een potentiële partner om samenwerkingsverband aan te gaan met de bank vergt inschattingsvermogen van het onderscheidend vermogen van de eigen resources. In de basis is de belangrijkste drijfveer voor Fintech bedrijven om samen te werken met de Rabobank de grote klantenbasis (circa zeven mln klanten) van de bank. Tellow kan gebruik maken van het Rabobank distributiekanaal voor een fractie van de normale marketingkosten. Bovendien is de conversie vermoedelijk vele malen hoger, doordat de bank instaat voor de propositie van Tellow. Zodoende kan de Rabobank haar reputatie vercommercialiseren. De belangen van een Fintech bedrijf kunnen zich ook in andere richtingen bewegen, zoals het innoveren van hun technologie in samenwerking met de bank, het valideren van bepaalde producten in het klantbestand van de Rabobank of toegang tot kapitaal. Belangrijk hierin is dat de drijfveren van de partners zich niet alleen richt op één enkele resource eenvoudig erodeert naarmate de tijd vordert. Zoals een medewerker op de Fintech en Innovatie afdeling het treffend verwoord: *"de liefde moet echt van twee kanten komen. Beide partijen moeten in kunnen schatten wat de primaire drijfveer is van de ander. En bij een echt partnerschap gaat met voor een win/win situatie. Dit betekent dat beide partijen profiteren wanneer het samenwerkingsverband succesvol blijkt. Echter, wanneer het samenwerkingsverband onverhoopt een langere aanloopperiode ervaart, dan moeten beide partijen ook gezamenlijk de pijn ervaren. Dan ben je daadwerkelijk met elkaar op reis in een partnerschap."* Het mag na de vorige twee paragrafen overduidelijk zijn op welke vlakken de bank verwacht haar voordelen te doen in de samenwerking. Door de strategische doelen van beide partijen op elkaar aan te laten sluiten, kunnen beide partijen de juiste prioriteit geven aan het harmoniseren van de samenwerking. Dit wil zeggen het vinden van een ideale structurele fit waarin beide partijen de vruchten kunnen plukken van de gecreëerde waarde. Dit laatste resulteert in de daadwerkelijk genoten verbetering in het competitief vermogen.

Om samenwerkingsverbanden op basis van coöpetitie succesvol te laten zijn, is een overkoepelende partnerstrategie noodzakelijk. Op basis van deze strategie heeft de bank op voorhand beter zicht op de samenwerkingsverbanden die zullen leiden tot succes en welke niet. Daarbij is het belangrijk dat de partnerstrategie aansluit op de overall strategie van de bank. Vervolgens moet de bank overwegen op welke onderdelen zij exclusiviteit wenst af te stemmen. Bij early stage Fintech is een medewerker van de Fintech en Innovatie afdeling ervan overtuigd dat met de partner geen exclusiviteit moet worden afgesproken. Dit zodat de Fintech bedrijven de prikkel behouden om hun productpropositie continu te blijven ontwikkelen in reactie op de dreiging van hun concurrenten. Wanneer exclusiviteit wordt bedongen door het Fintech bedrijf dan bestaat de kans dat de Fintech partner scheidt verliest in het doorontwikkelen van haar producten of in het valideren van haar businessmodel. Dit kan ertoe leiden dat een samenwerkingsverband juist contraproductief blijkt te zijn. Door het zetten van de strategische richting kunnen dit soort euvels worden voorkomen en kan de organisatie zich concentreren op belangrijkere uitdagingen zoals het snel onboarden van haar Fintech partners. Dit is uitgebreid aan bod gekomen in de vorige paragraaf. Wanneer de partnership strategie goed wordt uitgevoerd zal de organisatie samenwerkingsverbanden aangaan die aansluiten op de overkoepelde strategieën van de organisatie.

De laatste sub categorie voor het benutten van de positieve effecten van coöpetitie is gedragenheid creëren binnen het partnerschap. Die gedragenheid behoort te zijn belegd van de top tot de bodem van de organisatie. Iedereen dient doordrongen te zijn van het belang van samenwerkingsverbanden. Door deze erkenning zal de Rabobank organisatie de juiste prioritering meegeven aan het managen van de Fintech partners. Veel respondenten roepen de bank op het partnermanagement te centraliseren (nu nog veel afdeling betrokken bij een samenwerking) en een senior relatiemanager aan te stellen voor het onderhouden van de contacten van de bank. De Fintech partner dient via een soortement van one-stop-shop model de juiste partijen te spreken krijgen binnen de bank om onder andere innovatie te realiseren, distributiekanaal te benutten en dergelijke. Bovendien is gedragenheid bij de Fintech partner belangrijk. Veel Fintech bedrijven zijn hun onderneming gestart vanuit het verlangen om de traditionele bancaire dienstverlening te ontwrichten; tegen deze achtergrond voelt samenwerken met de banken wellicht als het verkopen van de ziel/samenspannen met de duivel. Daarom is de intrinsieke motivatie van het management van het Fintech bedrijf mede bepalend voor het uiteindelijke succes van een samenwerking. Is het management doordrongen van het belang van de lange termijn mogelijkheden of gaat hij voor de korte termijn successen. Dit laatste heeft uiteraard veel verwantschap met het voorkomen van opportunistisch gedrag.

5.3.2 Voorkomen opportunistisch gedrag

Opportunistisch gedrag is een veel besproken onderwerp binnen de coöpetitie literatuur. De dynamiek van een samenwerking tussen concurrenten kan ertoe leiden dat de dreiging van opportunistisch gedrag al voldoende is om de samenwerking te verlammen. Daarom is het belangrijk om beveiligingsmechanismes in te bouwen om opportunistisch gedrag te voorkomen. Opvallend is dat zowel de respondenten vanuit de Rabobank als vanuit de Fintech bedrijven nog geen samenhangende visie

hebben op het voorkomen van opportunistisch gedrag. De meeste respondenten zijn van mening dat het afstemmen van contracten voldoende is om dit soort ongewenst gedrag te voorkomen. Slechts één functionaris bij de Rabobank had een uitgebreide visie op het voorkomen van opportunistisch gedrag.

Elke respondent heeft aangegeven dat contractuele het fundament zijn voor samenwerkingsverbanden. Hierin worden onderwerpen afgesproken, zoals de verdeling van de gezamenlijk gegenereerde opbrengsten en de wijze waarop de dienstverlening richting de klant wordt vormgegeven. Daarbij behoort een gelijkwaardige verdeling van de revenuen, om te voorkomen dat één van de partners op (korte) termijn ontevreden raakt over de wijze waarop zij profiteert van de samenwerking. Vrijwel elke respondent beperkt zich in de beantwoording tot deze methodiek. Slecht enkelen geven aan dat transparante communicatie een belangrijke factor is in het managen van de relatie.

Slechts één respondent, werkzaam bij de Rabobank gaf een meer holistische benadering van het voorkomen van opportunistisch gedrag. Hij is ervan overtuigd dat partner dienen te worden geïntegreerd in de Rabobank organisatie. De partner moet ervaren dat zijn belang op gelijke voet staat als dat van de bank zelf. Teamgevoel is cruciaal. Het voorbeeld dat deze functionaris aandraagt is dat Signicat (de partners in de iDIN propositie) eigen parkeerplaatsen en toegangspassen heeft waarmee het zichzelf toegang kan verschaffen tot de bank en al haar kennis en functionarissen. Bovendien vindt er wekelijks overleg plaatst tussen belangrijke functionarissen van beide organisatie. Wanneer deze partner dat gevoel van toewijding en transparantie zal ervaren, dan zal de partner eerder geneigd zijn om de samenwerking met de Rabobank te koesteren en haar zucht naar korte termijn gewin (opportunistisch gedrag) onderdrukken. Het mag op momenten volgens deze functionaris ook schuren in de samenwerking. In dat geval dienen beide partijen elkaar de ruimte te bieden om hun onvrede te uiten en gezamenlijk op zoek te gaan naar een passende oplossing. In een dergelijke dreigende conflictsituatie zijn adaptief vermogen en elkaar iets gunnen belangrijk om de verstandshoudingen positief te houden. Het voorbeeld van de wijze waarop ING partnermanagement invult is daarbij treffend.

5.3.3 Modererend effecten op het competitief vermogen

Hiervoor zijn de belangrijkste uitkomsten van partnermanagement genoemd, maar is nog niet in detail behandeld welk effect het partnermanagement heeft op het competitief vermogen. Aan de hand van de twee benoemde stromingen zijn hieronder de modererende effecten uiteengezet.

Stimuleren positieve effecten samenwerking

Zoals uit de theorie blijkt kunnen organisaties op verschillende manieren een samenwerkingsverband aangaan. Belangrijke aspecten daarbij zijn (i) de formalisering van de samenwerking, (ii) het ontwerpen van een structuur en (iii) het ontwikkelen van relationele mechanismes en routines.

Ten aanzien van het eerste punt blijkt dat zowel de Rabobank als de Fintech bedrijven veel waarde hechten aan het formaliseren van de samenwerking waarbij heldere afspraken worden gemaakt over

de verdeling van de werkzaamheden en de verdeling van de opbrengsten. Beide partijen halen comfort uit deze afspraken; dit geeft hen een bepaalde vorm van zekerheid en vertrouwen. Belangrijk daarbij is vooral voor de Fintech bedrijven dat de samenwerking op gelijkwaardige basis is. Dit leidt niet per definitie tot een 50/50 verdeling, maar de Fintech organisatie wil zich niet overgeleverd voelen aan de partner. Dit is nog op onderdelen onwettig voor de bank daar zij voornamelijk ervaring heeft met afnemer/leverancier relaties waarbij de bank een dominante positie innam. Een medewerker van de afdeling Fintech en Innovation duidt dit aan door aan te geven *“hoe zeldzaam de 50/50 opbrengstenverdeling tussen Rabobank en Signicat is voor de Rabobank”*. Uiteindelijk is het effect van duidelijke afspraken en een juiste machtsbalans dat beide partijen zich volledig kunnen richten op het uitvoering geven aan de samenwerking. Eventuele mechanismes die terughoudendheid oproepen bij de deelnemers wordt op deze manier ondervangen. Dit leidt er uiteindelijk toe dat de positieve effecten die zijn genoemd in de paragrafen hiervoor daadwerkelijk kunnen plaatsvinden.

Het inrichten van partnermanagement kent raakvlakken met het structureren van de samenwerking. Bij de beantwoording van de vragen geven de respondenten aan dat het centraliseren (één contactpersoon) van het partnermanagement één van de belangrijkste acties is voor de Rabobank. Momenteel ligt dit nog te versnipperd door de organisatie. Dit is deels belangrijk bij het optuigen van de samenwerking, maar net zo belangrijk gedurende de samenwerking. Met name de Fintech bedrijven ervaren veel frustraties wanneer zij gedwongen worden om op relationele sfeer met meerdere disciplines binnen de bank te schakelen. Voor de Fintech organisaties voelt dit vaak aan alsof de bank vertragend te werk gaat, wellicht hun propositie afhoudt en niet dezelfde commitment toont als het Fintech bedrijf. Fintech bedrijven hebben behoefte aan snelle besluitvorming wanneer de mening van de partner (Rabobank) wordt gevraagd. Eén respondent van Tellow noemde MyOrder als voorbeeld. Laatstgenoemde nam een grote kans waar in de mobiliteitsbranche. Door onvoorziene ontwikkelingen in deze markt bleek het mogelijk om via de mobiele app van MyOrder te betalen voor het tanken in plaats van het betalen via de gebruikelijke pinpas. MyOrder wilde haar focus verleggen naar deze kans en daarin gezamenlijk optrekken met de bank door gebruik te maken van haar netwerk. Daarvoor wilde MyOrder toewijding van de Rabobank door een specifieke verkoopmedewerker van de bank volledig in te zetten op de MyOrder propositie in het netwerk van de bank. Het duurde echter lang voordat de Rabobank die toezegging kon doen doordat het besluitvormingsproces versnipperd ligt binnen de organisatie. In dit specifieke geval had het uiteindelijk geen negatieve effecten, maar het leverde frustratie op. Oplopende frustratie kan leiden tot een afbreuk in het vertrouwen, tegenvallende prestaties en uiteindelijk het einde van de samenwerking. Het centraliseren en professionaliseren van partnermanagement leidt er uiteindelijk toe dat de Rabobank sneller kan acteren op onvoorziene kansen en bestaande kansen beter kan benutten.

Gedragenheid binnen de gehele organisatie is de laatste factor die van belang is in het verzilveren van de kansen. Eén voorbeeld van een respondent is hierbij zeer treffend, echter de betreffende respondent eiste strikte anonimiteit op deze uitspraak. Hij ziet dat de bank worstelt met het loslaten van haar oude businessmodel. Zij heeft het moeilijk met het feit dat een gedeelte van de klantbediening in de toekomst door andere partijen dan de bank wordt verzorgd. Vooralsnog kiest de bank volgens deze respondent ervoor om de samenwerking met Fintech bedrijven te intensiveren. Echter, nog niet

iedereen binnen de bank voelt de urgentie en noodzaak van deze samenwerkingen. Doordat het besluitvormingsproces bij de bank nog versnipperd is, kunnen individuen vrij veel invloed uitoefenen op het verloop van een samenwerking. Dit is deels aan bod gekomen in het centraliseren van het partnermanagement, maar wordt daarmee niet geheel ondervangen. De politieke agenda van de individuen speelt namelijk ook een belangrijke rol in het partnermanagement. Het sentiment bij het overgrote deel van de bank draait nog rond het vasthouden van de status quo. Hierdoor kunnen besluiten in het nadeel uitpakken ten aanzien van samenwerkingen met Fintech bedrijven. Een Fintech bedrijf krijgt op deze manier gemengde signalen van de bank: enerzijds spreekt de bank de wens uit om intensiever samen te werken, maar in daden ziet men dat niet terug. De bank dient in de ogen van deze respondent een eenduidig signaal te zenden zodat Fintech bedrijven weten waar zij aan toe zijn. Dit kweekt vertrouwen en leidt uiteindelijk tot betere prestaties.

Voorkomen opportunistisch gedrag

Zoals eerder aangekondigd is de literatuur op dit onderdeel zeer summier. Op één onderdeel zijn echter alle respondenten het eens: wanneer goede afspraken worden gemaakt in het voorstadium, dan zal opportunistisch gedrag van één van de partners worden voorkomen. Daarbij duiden ze aan dat het 'in gareel blijven' van de partner contractueel kan worden afgedwongen. Met name vanuit de bank wordt deze stelling ingenomen. Dit kan er op duiden dat de Rabobank op dit onderdeel denkt in samenwerkingen met andere gerenommeerde partijen. Mogelijk is dit onderdeel nog onderontwikkeld daar samenwerkingen met startups een relatief nieuw onderwerp is voor de bank.

5.4 SAMENVATTING

Uit de empirie blijkt dat coöpetitie tussen de Rabobank en innovatieve toetreders – ondanks de dreiging van het verlies van klanten(contact) – heeft geleid tot een verbetering van het competitief vermogen van de bank. Eén van de respondenten kondigt een transitie aan in mindset van de bank, namelijk dat zij bij toekomstige innovatie inspanningen zich in eerste aanleg zal leggen op partnering. Als dat niet mogelijk blijkt dan overweegt zij de technologie te kopen; als laatste redmiddel overweegt zij de technologie te maken. Deze beweging staat haaks op de filosofie van de bank voor de opkomst van Fintech bedrijven. Ondanks de positieve attitude ten opzichte van het aangaan van samenwerkingen van deze directeur van de betaalinfrastructuur van de Rabobank, viel nog te bezien in hoeverre samenwerkingen inderdaad leiden tot een verbetering van het competitief vermogen. Uit de empirie blijkt coöpetitie positieve uitwerkingen heeft op het competitief vermogen van de bank.

Uit de empirie blijkt dat de samenwerkingsvormen 'coöptatie', 'co-specialisatie' en 'leren en internaliseren' leiden tot diverse uitkomsten van de samenwerking. De respondenten geven aan dat de voorname van coöpetitie het (i) behouden of aantrekken van nieuw volume, (ii) het realiseren van een knooppuntfunctie binnen ecosystemen, bijvoorbeeld via platformificatie en het (iii) optimaliseren van niet rendabele producten danwel afstoten van mid- en backoffice werkzaamheden zijn. Vanuit co-

specialisatie ligt de nadruk op (i) innovatie in termen van productontwikkeling, diversificatie en marktontwikkeling en (ii) toegang tot markten via geografische expansie of toegang tot nieuwe netwerken of distributiekanaalen. Leren en internaliseren heeft tot gevolg dat de organisatie (i) technologische kennis en alliantie competenties ontwikkeld en (ii) transitie in businessmodellen en de organisatiecultuur bewerkstelligd. Deze effecten zijn opgesomd in Tabel 4. Dit geeft een belangrijk overzicht van de mogelijke uitkomsten van coöpetitie die als antecedent fungeren voor het versterken van het competitief vermogen.

De uitkomsten van coöpetitie zoals hierboven beschreven zijn door de respondenten vertaald naar de uitwerking hiervan op het competitief vermogen van de Rabobank, specifiek naar de resources binnen bepaalde strategische richtingen van de organisatie. Vrijwel alle respondenten voorzien dat de bank op onderdelen zal verworden tot commodity dienstverlening, zoals de betaalinfrastructuur. Dit toekomstbeeld past binnen de operational excellence visie die de bank nahoudt op enkele onderdelen van haar organisatie. Binnen deze strategie zijn de voornaamste uitwerkingen van samenwerkingsverbanden met Fintech bedrijven dat de bank haar 'productiefaciliteiten' (haar betaalstraat) effectiever in kan zetten door een hogere benuttingsgraad en een lagere kostenbasis. Door het samenwerkingsverband met Fintech bedrijven is de bank toch in staat om volume te behouden, iets wat zonder samenwerkingen een stevige uitdaging vormt. Een tweede belangrijk effect is dat de organisatie op deze wijze extra kapitaal kan genereren doordat zij meer volume aantrekt. Uiteindelijk is de belangrijkste uitkomst van deze strategie dat zij via deze weg de basis kan bieden voor het innoveren van andere onderdelen van de dienstverlening van de bank.

De Rabobank volgt overkoepelend een customer intimacy strategie. Een aantal respondenten stellen deze visie ter discussie gezien de huidige bedreigingen, echter zien zij wel mogelijkheden om succesvol te zijn in deze strategie door samenwerkingsverbanden aan te gaan. Bij CI gaat het om extreme klantkennis en het kunnen leveren van maatwerk. Juist op dit onderdeel kunnen Fintech bedrijven van toegevoegde waarde blijken, volgens een aantal respondenten. Door de Rabobank en Fintech dienstverlening via een platform aan te bieden kan een extreme vorm van kennisuitwisseling plaatsvinden. Via het platform kan data worden gedeeld zoals liquiditeitsplanningen (Spore-BI), ERP-data en financieringsbehoeftes waardoor de bank op elk gegeven moment kan detecteren welke behoeftes bij de haar klant zullen ontstaan. Dit levert additionele cross-sell mogelijkheden en voorziet de klant altijd van maatwerk aanbiedingen. Dit zelf ontwikkelen is voor de bank onmogelijk; de voornaamste verbetering van het competitief vermogen is dat zij dus een breed spectrum van diensten kan aanbieden en daardoor haar propositie nog meer kan afstemmen op de klant, in tegenstelling tot haar concurrentie.

Product leadership is een strategie waarbij de organisatie de beste producten aanbiedt aan haar klanten en stevig inzet op innovatie. Op onderdelen is de Rabobank zeer actief in deze strategie. Zij zal de eerste zijn die toegeeft dat op onderdelen de kernpropositie van de Rabobank (betaalrekeningen, internetbankieren en financieringen) niet onderscheidend is van de andere banken. Echter, door samenwerkingen aan te gaan met Fintech bedrijven is het juist wel in staat om onderscheidende producten aan te bieden. Regelmatig wordt verwezen naar het iDIN + Signicat samenwerkingsverband

waarbij de Rabobank onbenut potentieel kan verzilveren (klantendata) en met een onderscheidend producten een nieuwe markt kan betreden. De voornaamste effecten op het competitief vermogen zijn derhalve dat de organisatie wint in termen van productpropositie, innovatiekracht en het verkorten van de time to market van nieuwe diensten. Gezien het groeiende belang van het first movers advantage zal blijken dat de Rabobank hier een sprong neemt in haar competitieve vermogen.

De opsomming van alle effecten van coöpetitie op het competitieve vermogen van de Rabobank zijn opgenomen in Tabel 8.

Partnermanagement blijkt een belangrijk modererend effect te hebben op de uitwerking van coöpetitie op het competitief vermogen van de bank. Door elkaars belangen extreem goed te erkennen, helpt in het verzilveren van de effecten van de effecten van coöpetitie. Dit versterkt nog verder wanneer de Rabobank een effectieve partnerstrategie ontwikkeld, waarin een partnervisie een kernelement is. De laatste voorwaarde voor het verzilveren van de effecten van coöpetitie is gedragenheid binnen de beide organisaties. Alle geledingen van de bedrijven dienen doordrongen te zijn van het belang van de samenwerking en de potentie die het herbergt. Opvallend is dat het voorkomen van opportunistisch gedrag slechts beperkt op de radar staat. De voornaamste reactie is dat contracten ongewenste gedragingen van de partners moeten voorkomen. Slechts één respondent draag extra mogelijkheden aan zoals het tonen van commitment door bijvoorbeeld startkapitaal te verstrekken en het internaliseren van de partner door hen toegang te geven tot de faciliteiten van de bank als ware zij een collega was. Partnermanagement komt niet voor in Tabel 8, maar is uitgebreid aan bod gekomen in de vorige paragraaf.

Type	Effecten	Operational Excellence	Customer Intimacy	Product Leadership
CO	16 Behouden bestaand volume	– Hogere benuttingsgraad		– Benutten cashcow voor aanzuiveren kapitaal voor innovatie
	17 Aantrekken nieuw volume	– Creëren van extra kapitaal		
		– Meer verdiensten		
		– Lagere kostenbasis		
	18 Knooppunt functie in ecosystemen	– Reputatie transactieverwerker	– Groter begrip klantbehoefte	– Breder bereik van productinnovatie
19 Primair platform voor Fintech bedrijven				
20 Optimaliseren niet-renderende producten	– Sneller productieproces	– Vergroten flexibiliteit om in	– Concentreren innovatie op juiste resources	
21 Afstoten administratieve activiteiten/productrationalisatie	– Lagere kostenbasis	te springen op veranderende klantwensen		
CS	22 Productontwikkeling	– Procesinnovatie (API)	– Betere maatwerkpropositie	– State of the art product propositie
	23 Diversificatie	– Hogere benuttingsgraad	– Grotere klantenbasis	– Delen kosten en risico van innovatieprojecten
	24 Marktonwikkeling	– Lagere kostenbasis	– Vergroten flexibiliteit om in	– Vergroten inzetbaarheid producten
			te springen op veranderende klantwensen	– Innovatieve reputatie
			– Verlagen maatwerk kosten	– Vergroten Time to Market
				– Verzilveren onbenut potentieel
			– Standaard zetten in de markt	
25 Geografische expansie	– Hogere benuttingsgraad	– Vergroting bereik maatwerkpropositie	– Grotere distributie van producten	
26 Netwerken en distributiekanaalen	– Lagere kostenbasis			
	– Creëren van extra kapitaal			
	– Meer verdiensten			
	– Reputatie transactieverwerker			
L&I	27 Ontwikkelen alliantiecompetentie	– Efficiëntere onboarding	– Vergroten flexibiliteit om in	– Vergroten technologische kennis
	28 Technologische kennisoverdracht	– Procesinnovatie (API)	te springen op veranderende klantwensen	– Verbeteren validatie competenties
	29 Culturele mentaliteitsverandering	– Efficiëntere organisatie	– Vergroten flexibiliteit om in	– Meer focus op innovatie activiteiten
	30 Transitie naar nieuwe businessmodellen	– Behoud van verdiensten	te springen op veranderende klantwensen	

Tabel 8: Totaaloverzicht effect van coöpetitie tussen de Rabobank en innovatieve toetreders op het competitief vermogen van de Rabobank

DISCUSSIE EN CONCLUSIE

Dit hoofdstuk vormt de afsluiting van het onderzoek. Allereerst volgt kort de discussie (§ 6.1) om door te pakken op de bijdrages van dit onderzoek aan de bestaande literatuur (§ 6.2). Het hoofdstuk vervolgt met het opsommen van de beperkingen van het onderzoek (§ 6.3). Op basis van al het voorgaande is de onderzoeksvraag in de conclusie beantwoord (§ 6.4), zijn enkele praktische aanbevelingen gedaan (§ 6.5) en volgen de aanbevelingen voor vervolgonderzoek (§ 6.6).

6.1 DISCUSSIE

In dit onderzoek is een casestudie verricht naar de effecten van coöpetitie tussen een gevestigde dienstverlener (Rabobank) en innovatieve toetreders (Fintech bedrijven) – die de positie van genoemde dienstverleners bedreigen – op het competitief vermogen van de dienstverlener. Met andere woorden: welk voordeel kan de gevestigde dienstverlener halen uit het samenwerken met een geduchte concurrent. Centraal stond in dit onderzoek de paradoxale verstandhouding tussen de samenwerkingspartners aangezien zij concurreren voor hetzelfde stukje van de taart en nu trachten een samenwerkingsverband met elkaar aan te gaan.

De empirische data toont aan dat de Rabobank, of gevestigde dienstverleners in het algemeen, sterk kunnen profiteren van een samenwerking met innovatieve toetreders. Afgaande op de resultaten van dit onderzoek kan worden vastgesteld dat de effecten van coöpetitie op het competitief vermogen grotendeels in overeenstemming zijn met de uitkomsten die bekend zijn in de alliantieliteratuur. De meeste uitkomsten van coöpetitie pasten binnen de bekende categorisering van Doz en Hamel (1998). Echter, nog niet eerder was onderzocht op welke vlakken gevestigde partijen en innovatieve toetreders elkaar kunnen versterken. Deze leemte in de literatuur wordt benoemd door Czakon et al (2016). Uit de empirische data blijkt dat de nadruk primair ligt op de voor de hand liggende technologische en innovatie resources. Dit ligt in lijn met de bestaande coöpetitie literatuur waarbij een grote focus is op innovatie en technologie (Bouncken e.a., 2015; Dorn e.a., 2016; Gnyawali & Park, 2011). Het effecten van de samenwerking tussen Sony en Samsung kan vrijwel volledig worden gekopieerd naar de effecten van samenwerking tussen gevestigde partijen en toetreders.

Echter, ook human capital, organisatorische en reputatie resources tonen aan een belangrijke rol te spelen voor het verbeteren van het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener. In de coöpetitie literatuur zijn vrijwel geen aanduidingen dat organisaties zeer complexe resources zoals cultuur en businessmodellen uitwisselen⁵. In de uitkomsten van samenwerkingsverbanden op basis van coöpetitie wordt nergens benoemd dat organisaties hun cultuur ontwikkelen aan de hand van

⁵ Met het uitwisselen van resources wordt bedoeld het leren van de partner en het internaliseren van die kennis.

opgedane kennis bij de partner (Bengtsson & Kock, 1999, 2000; Bouncken e.a., 2015; Dorn e.a., 2016; Gnyawali & Park, 2011; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Bovendien wordt het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen bij coöpetitie tussen gevestigde partijen met name gezien vanuit de context van innovatie (nieuwe producten ontwikkelen leidt veelal tot een nieuw businessmodel). Uit de empirische data blijkt echter dat de Rabobank haar totale propositie tracht voor te bereiden op de toekomst door te leren van de toetreders. Dit toont aan dat de aandacht voor het volledige palet aan resources van de partner verder rijkt dan een traditionele samenwerking tussen gevestigde partijen. Reputatie resources is ook een interessante doordat de Rabobank niet zozeer meelift op de reputatie van de innovatieve toetreders, aangezien deze meestal nog niet bestaand. Echter, door meerdere samenwerkingsverbanden aan te gaan met innovatieve toetreders, groeit de reputatie van de bank als innovatieve dienstverlener in de markt.

Verder kan worden geconcludeerd dat de gevestigde dienstverlener over het algemeen geen samenwerkingsverbanden aangaat om zichzelf toegang te verschaffen tot de kapitaal resources van de toetreders of tot haar fysieke productiefaciliteiten. Beide resources zijn namelijk vrijwel niet aanwezig bij de toetreders, omdat (i) een toetreders veelal niet over veel startkapitaal beschikken en (ii) een dienstverlener vrijwel niet beschikt over fysieke productiefaciliteiten. In die zin liggen de uitkomsten op dit onderdeel in de lijn der verwachtingen, maar kan worden gezien als een afwijking van de bestaande literatuur. Binnen coöpetitie tussen gevestigde partijen ligt juist veel nadruk op productiefaciliteiten en het samenbrengen van kapitaal, zoals het voorbeeld Sony en Samsung wel hebben aangetoond (Bengtsson & Kock, 1999; Dorn e.a., 2016; Gnyawali & Park, 2011).

Interessant is ook de rol van partnermanagement bij een samenwerking tussen een gevestigde dienstverlener en een innovatieve toetreders. In de literatuur wordt niet gesproken over de wens van gevestigde partijen om partnermanagement te centraliseren. Bij gevestigde partijen is het gebruikelijker dat zij hun afdelingen Legal met elkaar laten schakelen, inkoop met verkoop en de relatie wordt beheerd door partnermanagers. Bovendien hebben zij meer ervaring met het juridisch oplossen van conflicten, waarbij zij dat niet per definitie zien als een breuk in het vertrouwen maar als een onderdeel van de samenwerking. Evenals trage besluitvorming (Bouncken & Kraus, 2013; Dorn e.a., 2016). In de relatie tussen de gevestigde partij en de toetreders heeft met name de toetreders een andere beeld bij de invulling van het partnermanagement door de gevestigde partij. Zij vragen om centralisatie, één contactpersoon en snelle besluitvorming. Dit zit in het feit dat innovatieve toetreders veelal hun organisatie (nog) niet op een dergelijke manier hebben ingericht. Dat wil zeggen dat zij niet beschikken over een juridische of inkoop afdeling. Het partnermanagement is veelal belegd bij de top van de toetreders. Bovendien is snelle besluitvorming een vereiste gezien de levensfase van een toetreders. De te nemen besluiten hebben voor hen meestentijds veel impact, voor de gevestigde partij geldt dat vaak minder. Wanneer een gevestigde partij haar organisatie niet aanpast op de wensen van de toetreders dan maakt zij zichzelf een onaantrekkelijke speler in de markt voor samenwerkingen met innovatieve toetreders. Dit vormt met name een probleem wanneer andere partijen wel tegemoet komen aan de wensen van de toetreders.

De visievorming ten aanzien van partnering vergt een holistisch begrip van de sterke kwaliteiten van de organisatie, kennis van de disruptieve ontwikkelingen in de markt en een heldere visie op de rollen die de gevestigde partij kan spelen in de nieuwe marktomgeving. De Rabobank heeft deze visie ontwikkeld aan de hand van het uitwerken van een aantal scenario's, waarbij aan de ene kant van het spectrum niet veel verandert in de klantbediening en markt en aan de andere kant van het spectrum de bank de klantbediening verliest aan andere partijen en enkel nog mag fungeren als het rioleerwerk van de Fintech bedrijven. De respondenten geven aan dat de bank zich zal moeten neerleggen bij de ontwikkeling dat zij op bepaalde aspecten de klantbediening zal verliezen. Dit heeft zich afgespeeld in andere sectoren zoals telecom, muziek en energie. Dit vindt de bank een spannende ontwikkeling en zij zal moeite hebben met haar nieuwe rol. Dit biedt echter ook de kans om nog meer uit te blinken op de onderdelen waar zij het verschil in kan maken. Bijvoorbeeld door state-of-the-art producten aan te bieden aan de klant of door het juiste maatwerk aanbod te kunnen leveren. Dit kan zij doen door samen te werken met Fintech bedrijven. Het gezegd *"keep your friends close, but your enemies closer"* lijkt goed te passen binnen deze context.

6.2 BIJDRAGE AAN DE LITERATUUR

Dit onderzoek heeft ten doel twee leemtes in de literatuur te dichten namelijk (i) de effecten van co-opetitie op het competitief vermogen van een dienstverlener en (ii) de effecten van coöpetitie tussen een gevestigde partij en een toetreders. Dit onderzoek is een eerste aanzet om coöpetitie tussen gevestigde partijen en innovatieve toetreders in kaart te brengen, daar binnen deze stroming in de alliantie literatuur nog niet eerder de relatie tussen gevestigde partijen en innovatieve toetreders is onderzocht. Bovendien is dit nog niet eerder binnen de dienstverlenende sector onderzocht, meer binnen de technologische, industriële sectoren. Als laatste blijkt dat nog niet eerder de relatie tussen de effecten van coöpetitie en de gevolgen die dit heeft voor het competitief vermogen is onderzocht.

Uit de empirische data blijkt dat coöpetitie tussen gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders leidt tot een versterking van het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener. Dit ligt in lijn met de bestaande literatuur over coöpetitie, waarbij de focus lag op coöpetitie tussen gevestigde partijen. Opvallend is op welke onderdelen coöpetitie tussen gevestigde partijen en innovatieve toetreders het beste tot hun recht komen. De bestaande literatuur stelt dat gevestigde partijen elkaar bijvoorbeeld versterken op het gebied van financiële resources en op het gebied van het benutten van elkaars fysieke productiecapaciteiten. Bij een samenwerking tussen gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders ligt de nadruk juist op andere resources, namelijk op technologische, human capital en innovatie. Hiermee wijkt een samenwerkingsverband tussen gevestigde partijen en toetreders af van coöpetitie tussen gevestigde partijen. Dit is deels te verklaren doordat de gevestigde partij en de innovatieve toetreders actief zijn in de dienstverlenende sector (fysieke productie resources zijn

vrijwel niet bestaand) en financiële resources zijn bij de innovatieve toetreders niet aanwezig. Het competitief vermogen van de gevestigde organisatie zal op deze vlakken daarom geen hoge verwachtingen hebben van de samenwerking met de innovatieve toetreders.

Dit onderzoek heeft niet ten doel om te bepalen welke uitkomsten het meeste effect hebben op het competitief vermogen, daar het geen kwantitatief onderzoek is. Echter, op basis van de empirische data kan wel worden geconcludeerd dat er een sterk verband is tussen (i) de samenwerkingsvorm coöptatie en de resources behorende bij operational excellence en (ii) de samenwerkingsvorm co-specialisatie en de resources behorende bij product leadership. De eerste kan worden verklaard doordat bij coöptatie tussen gevestigde dienstverleners en toetreders met name wordt gestreefd naar schaalvoordelen (volume). Dit is in lijn met de operational excellence strategie. Opvallend is overigens dat de toetreders de deuren openen naar volume. In de alliantieliteratuur wordt de uitwisseling van resources meestentijds andersom voorgesteld doordat de gevestigde partij over het volume beschikt. Echter, binnen deze specifieke dynamiek verliest de gevestigde dienstverlener het directe klantcontact en levert de toetreders nog het volume over de bestaande infrastructuur van de gevestigde dienstverlener. Dit sluit aan op de revolutionaire innovatievorm van Abernathy en Clark (1985). De tweede sterke relatie (co-specialisatie en product leadership) kan worden verklaard doordat deze samenwerkingsvorm sterk leunt op innovatie. De meeste toegevoegde waarde komt vanuit het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, wat aansluit op de resources behorende bij de product leadership. Voor de resources van customer intimacy is een relatie waarneembaar met de samenwerkingsvormen co-specialisatie en leren en internaliseren. De empirie toont echter niet aan dat één samenwerkingsvorm overtuigend sterker past bij deze strategische richting.

Opvallend is ook de verwevenheid van de verschillende samenwerkingsvormen en daarmee de effecten van coöpetitie op het competitief vermogen. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan kan de gevestigde dienstverlener haar competitief vermogen versterken, zoveel is inmiddels aangeduid. Echter, uit de empirie blijkt dat het versterken van het competitief vermogen een positieve uitwerking heeft op het benutten van bestaande samenwerkingsverbanden en het aantrekken van nieuwe partners. In die zin is sprake van een sneeuwbaaleffect waarbij de gevestigde dienstverlener alsmaar succesvoller wordt in het aantrekken van strategische samenwerkingspartners. Een duidelijk voorbeeld hiervan is het ontwikkelen van alliantievaardigheden (onboarding en partnerselectie) die ertoe leiden dat samenwerkingsverbanden in het vervolg nog efficiënter en effectiever worden ingevuld. Bovendien creëren deze samenwerkingen een verbeterde reputatie binnen de markt waardoor de gevestigde dienstverlener alsmaar aantrekkelijker wordt. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de innovatiecapaciteiten van de bank. Door een co-specialisatie samenwerkingsverband aan te gaan ontwikkelen ook de technologische vaardigheden van de gevestigde partij. Met andere woorden, het is bijna onvermijdelijk dat een specifieke samenwerkingsvorm ook neveneffecten teweeg zal brengen binnen andere samenwerkingsvormen.

Tevens blijkt uit de empirische data dat gevestigde partijen vanuit een meer holistische visie samenwerkingen met innovatieve toetreders overwegen. De gevestigde partij redeneert vanuit de lange termijn ontwikkelingen en positionering van de organisatie in de markt. De innovatieve toetreders bekommert zich enkel en alleen om het korte termijn rendabel exploiteren van haar producten. Dit heeft als resultaat dat dergelijke organisatie minder stabiel zijn in de samenwerking met gevestigde dienstverleners. Opportunistisch gedrag zal bij innovatieve toetreders namelijk vaker voorkomen dan bij samenwerkingen met gevestigde partijen, wanneer deze toetreders zich in het nauw voelen gedreven. Dit gevoel ontstaat bijvoorbeeld wanneer een onboarding proces lang op zich laat wachten. Opvallend is hierbij dat bij het vergaren van de empirische data vrijwel geen enkele respondent zich door drongen voldoe van het risico van opportunistisch gedrag. De contractuele relatie met de toetreders vormt een solide basis om opportunistisch gedrag te voorkomen, in de ogen van de respondenten. In zekere zin benadert de gevestigde partij een samenwerking met een toetreders op dezelfde manier als een samenwerking tussen gevestigde partijen. Voor hen is het namelijk gebruikelijk om op basis van contracten te werken. Bovendien hebben deze gevestigde partijen een stevig fundament waardoor het slagen van de samenwerking niet direct bepalend is voor het voortbestaan van de organisatie. Bij Fintech bedrijven is de samenwerking met de bank juist zeer bepalend voor de overlevingskansen van de toetreders. Dit werkt opportunistisch gedrag in de hand. De empirie toont aan dat banken hier niet expliciet rekening mee houden.

6.3 BEPERKINGEN

De literatuur kende enkele leemtes op het gebied van coöpetitie. Eén daarvan is dat de effecten van coöpetitie danwel allianties primair is onderzocht in productie achtige omgevingen, zoals industriële sector, technologische sectoren zoals die voor media-apparatuur en de farmaceutische industrie. Daarom is ervoor gekozen om te aandacht te richten op dienstverleners, die totaal andere karakteristieken kennen dan productiebedrijven. In de case selectie is gekozen voor de Rabobank doordat zij één van de grootste dienstverleners is in Nederland. Bovendien is het productenpalet van de bank dusdanig groot dat vrijwel elke strategische richting, danwel vorm van coöpetitie in de Rabobank is vertegenwoordigd. De vraag is echter in hoeverre de gemiddelde dienstverlenende organisatie ook op zoveel fronten van haar dienstverlening moet strijden met innovatieve toetreders. Soms wordt zij slechts aangevallen door één toetreders met een innovatieve technologie. In dat geval liggen andere oplossingen voor het vergroten van het competitief vermogen wellicht meer voor de hand, zoals het opkopen van de toetreders, samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere gevestigde partijen of de technologie zelf na te bootsten. Is partnering voor de gemiddelde dienstverlening van even groot belang als dat in deze fase voor de Rabobank is. Deze vraag wordt versterkt wanneer men in gedachten neemt dat de meeste dienstverleners niet terug kunnen vallen op een zeer uitgebreid dienstenpallet. De Rabobank is onder meer actief binnen de betaalinfrastructuur, financiering en verzekeringen van haar klanten. Wanneer één onderdeel van de dienstverlening dreigt te worden gedisrupteerd, dan kan de bank terugvallen op de andere onderdelen. Kunnen dienstverleners met slechts één positie dit ook?

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat het zicht richt op de positieve effecten van coöpetitie tussen gevestigde partijen en innovatieve toetreders. Echter, uit de literatuur en empirische data blijkt dat het aangaan van samenwerkingsverbanden ook veel nadelige consequenties kan hebben. Zo is het een kostbare aangelegenheid om alle partners te managen, zeker wanneer zij geen waarde toe te blijken voegen aan het competitief vermogen van de bank. Bovendien is er sprake van een bepaald afbreukrisico wanneer de bank samenwerkt met de verkeerde partijen. Als bijvoorbeeld de belangen in kort tijdbestek veranderen, dan is de kans op opportunistisch gedrag van de partner een reële bedreiging. Doordat Fintech bedrijven veelal zijn ontstaan vanuit de visie dat zij de dominantie van de banken wilden doorbreken, is de vraag hoe loyaal zij zijn aan de bank wanneer een andere kans zich voordoet. Het niet opnemen van de negatieve effecten van coöpetitie levert daarom niet het totaalbeeld van de gevolgen van een partnering strategie.

Een derde beperking is dat de empirische data op het gebied van partnermanagement dun is. De kennis over samenwerkingsverbanden en partnermanagement waren meer verdeeld over de Rabobank organisatie dan vooraf is geanticipeerd. Dit heeft geresulteerd in beperkte empirische data op het gebied van het voorkomen van opportunistisch gedrag.

Als laatste kan de objectiviteit van de onderzoeker een beperking vormen. Zijn mening is wellicht beïnvloed door het feit dat hij werkzaam is binnen de organisatie. Dit is getracht te ondervangen met additionele empirische data vanuit andere invalshoeken (data triangulatie). Zo zijn diverse rapporten verwerkt in de empirische data, de meningen van Fintech experts meegenomen en zijn Fintech bedrijven ook bevestigd. Dit heeft moeten voorkomen dat de onderzoeker in te grote mate is beïnvloed door zijn rol binnen de organisatie.

6.4 CONCLUSIE

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt: *“Op welke manier versterkt coöpetitie met innovatieve toetreders het competitief vermogen van gevestigde dienstverleners wier concurrentiepositie worden bedreigd door de opkomst van deze innovatieve toetreders?”*

De bestaande literatuur laat zien dat innovatieve toetreders met name een bedreiging vormen voor gevestigde dienstverleners. Toetreders azen namelijk op het marktaandeel van de gevestigde partijen door met innovatieve technologieën de gunst van de klant voor zich te winnen. In reactie op de toetreders trachten gevestigde partijen zich te weren door pré en post defensieve strategieën in te zetten door bijvoorbeeld toetredingsbarrières op te werpen of door de kostenbasis te verlagen en daarmee de markt te kopen. Wanneer toetreding niet kan worden voorkomen, dan besluiten gevestigde partijen (concurrenten) regelmatig om de samenwerking op te zoeken in de hoop de toetreders te weren. Echter, dit blijkt niet altijd succesvol aangezien deze concurrenten vaak meer van dezelfde resources bij elkaar brengen en niet de technologie van de toetreders kunnen kopiëren of op andere

manieren kunnen matchen. Een alternatief is de samenwerking op te zoeken met de innovatieve toetreders. Binnen de coöpetitie literatuur is uitgebreid in kaart gebracht welke effecten deze samenwerkingsvorm bewerkstelligd. Uit de literatuur blijkt onder andere dat deelnemers aan coöpetitie onder meer samenwerken met elkaar om nieuwe producten te ontwikkelen, schaalvoordelen te behalen of te leren van elkaars competenties en vaardigheden. Niet eerder is echter onderzocht hoe coöpetitie tussen gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders leidt tot een verbetering van het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener. Bovendien zijn de onderzoeken van de bestaande literatuur primair uitgevoerd in technologische of industriële sectoren.

Uit dit onderzoek is gebleken dat het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener versterkt door samenwerkingsverbanden met Fintech bedrijven aan te gaan op het gebied van coöptatie, co-specialisatie en leren en internaliseren. Binnen deze samenwerkingsvormen blijkt dat de gevestigde dienstverlener met name haar competitief vermogen kan versterken door zich te richten op de deelgebieden innovatie, schaalvoordelen en het opdoen van alliantievaardigheden. Tabel 8 toont een totaaloverzicht van alle uitkomsten van coöpetitie op het competitief vermogen van de gevestigde partij. Dit is grote lijnen overeenkomstig met de bestaande literatuur, ware het niet dat de focus zich meer richt op het versterken van technologische, innovatieve en human capital resources. Een bijeffect van de samenwerkingen met innovatieve toetreders is dat ook de organisatorische en reputatie resources van de organisatie worden versterkt door het samenwerkingsverband. Uit de empirie blijkt een sterk verband tussen de samenwerkingsvorm coöptatie en de resources behorende bij operational excellence. In die zin heeft een gevestigde partij baat bij het aangaan van een samenwerking met een innovatieve toetreders wanneer zij voor zichzelf een positie ziet weggelegd binnen de operational excellence strategie. Een dergelijke sterke relatie bestaat ook tussen de samenwerkingsvorm co-specialisatie en de resources die behoren bij product leadership. De gevestigde dienstverlener weet op basis van dit onderzoek dat het via deze samenwerkingsvorm zich toegang verschaft tot nieuwe technologieën en productinnovatie die het zelf niet had kunnen realiseren. Ook op het gebied van customer intimacy kan de gevestigde organisatie haar competitief vermogen verbeteren, wanneer haar dienstverlening draait om het vergroten van kennis van de klant en het uitwisselen van data. Daarbij lijkt het van belang dat de gevestigde partij meerdere samenwerkingen aangaat om het effect van customer intimacy kennis te vergroten.

Opmerkelijk is dat partnermanagement een belangrijke rol wordt toegedicht in het verzilveren van de effecten van coöpetitie. Onder andere het vormen van een partnerstrategie, het verbeteren van het onboarding proces en een diepgaand begrip van elkaars motieven om samen te werken worden genoemd als factoren om een samenwerking beter vorm te geven en de resultaten van de samenwerking te vertalen naar het verbeteren van het competitief vermogen. Echter, wanneer het mogelijke opportunistische gedrag van de innovatieve toetreders aan bod komt, dan vertrouwt de gevestigde dienstverlener puur op de contractuele basis van de samenwerking. Dit lijkt niet aan te sluiten op de

literatuur en kan een bedreiging vormen voor het realiseren van de effecten van het competitief vermogen. De vraag is in hoeverre opportunistisch gedrag daadwerkelijk geen rol speelt of dat de gevestigde dienstverlener naïef is in de benadering van de innovatieve toetreder.

6.5 PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek kunnen de volgende praktische aanbevelingen worden gedaan aan het management van gevestigde dienstverleners:

- *Holistische benadering resource uitwisseling.* Gezien de aard van de innovatieve toetreder ligt het voor de hand dat de gevestigde dienstverlener in eerste aanleg op zoek is naar technologische en innovatieve resources van de toetreder. De gevestigde organisatie doet zichzelf echter tekort als de aandacht alleen uitgaat naar deze resources. Net zo belangrijk zijn de minder tastbare resources zoals de organisatiecultuur van een toetreder, de businessmodellen en de specifieke vaardigheden van de mensen van de toetreder. Het advies is om een samenwerking met een veel breder perspectief aan te gaan om maximaal elkaars krachten te benutten.
- *Bezinning op strategische positie.* Dit onderzoek toont aan dat samenwerkingen met innovatieve toetreders een positieve uitwerking kan hebben op het competitief vermogen van de gevestigde dienstverlener. Belangrijk is echter dat de gevestigde dienstverlener eerst vaststelt welke rol zij wenst te spelen in het veranderende speelveld en daar vervolgens tijdig op te acteren. Ga de samenwerking met innovatieve toetreders aan vanuit de kracht van de organisatie en niet omdat het gedwongen wordt door de marktomstandigheden. Dit onderzoek toont duidelijk aan dat samenwerkingen met innovatieve toetreders niet moet worden gezien als een laatste redmiddel, maar als een methode om significant concurrentievoordeel te behalen.
- *Wees bereid om te delen en aan te passen.* De gevestigde dienstverlener is traditioneel niet enthousiast over het delen van zijn kennis, kunde en netwerken. Vooral bij een dienstverlener kan een kennislek grote gevolgen hebben daar hun businessmodel met name berust op kennis en netwerken. De innovatieve toetreders hebben juist als doel om de dienstverlening van de gevestigde partijen beter en efficiënter aan te bieden in de markt en waardoor de gevestigde dienstverlener geneigd is om de (kleine) voorsprong die ze heeft nog te beschermen. Dit heeft echter een remmend effect op de samenwerking en de effecten op het competitief vermogen. Daag de partner juist uit door de organisatie open te stellen en de innovatieve toetreder haar propositie nog beter te ontwikkelen. Via de samenwerking profiteert uiteindelijk de gevestigde dienstverlener daar ook van. Dit past bijvoorbeeld goed voor de dienstverlening die niet geheel de kern raakt van de gevestigde partij. Wanneer het de corebusiness raakt van de gevestigde dienstverlener, dan zal zij moeten bepalen of het vertrouwen in de partner voldoende is om dergelijke informatie prijs te geven. In dit onderzoek is bijvoorbeeld de uiterst cruciale klantbediening aan bod gekomen. Durft een gevestigde dienstverlener het directe klantcontact uit handen te geven wanneer een toetreder dit beter kan?

- *Centraliseren partnermanagement en snellere besluitvormingsprocessen.* Innovatieve toetreders stellen andere eisen aan partnermanagement. Met voorkeur werken zij met één aanspreekpunt en verlopen besluitvormingsprocessen snel en soepel. Gevestigde partijen kunnen deze vraag nog niet altijd invullen aangezien hun organisatie anders is ingericht. Dit bijt elkaar. Gevestigde dienstverleners moeten daarom bereid zijn om een ander model partnermanagement in te richten voor innovatieve toetreders.
- *Bepaal vooraf de exit criteria.* Niets is zo grillig als innovatie. Een idee kan op papier revolutionair zijn, maar in de praktijk niet aanslaan bij de consument. Het is daarom onvermijdelijk dat gevestigde dienstverleners samenwerkingsverbanden zullen aangaan met innovatieve toetreders wier oplossing uiteindelijk niet succesvol blijkt. Het zit in de menselijke aard om in niet succesvolle samenwerkingen te lang te blijven proberen het tij te keren. Stoppen met de samenwerking kan namelijk grote (persoonlijke) consequenties hebben voor de toetreders en de gevestigde dienstverlener zal voelen dat zij al die tijd en moeite voor niets heeft geïnvesteerd. Daarom gaat men vaak door. Die tijd had de gevestigde dienstverlener beter kunnen steken in andere samenwerkingsverbanden. Bepaal daarom in overleg met de toetreders vooraf wanneer een samenwerking succesvol is en wanneer niet. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.
- *Gedragenheid en commitment binnen alle geledingen.* Belangrijk is dat de hele organisatie van de gevestigde dienstverlener de partnerstrategie ondersteunt. Niets is dodelijker voor een samenwerking wanneer diverse disciplines terughoudend zijn in het invullen van de samenwerking. In dat geval kost een samenwerking alleen tijd en geld en levert het niets op. De gevestigde dienstverlener moet zich vanuit alle disciplines committeren.

6.6 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Onderstaand enkele voorstellen voor vervolgonderzoek.

Negatieve effecten coöpetitie

Dit onderzoek heeft zich primair gericht op het achterhalen van de positieve effecten van coöpetitie op het competitief vermogen van de gevestigde partij. Alhoewel de potentiële positieve effecten het overwegen waard zijn om een samenwerking aan te gaan, zou het naïef zijn om de potentiële negatieve effecten te negeren. Om een totaalbeeld te verkrijgen van de effecten van coöpetitie tussen gevestigde dienstverleners en innovatieve toetreders is het aan te bevelen om ook de negatieve effecten (risico's) van coöpetitie in kaart te brengen. Zodoende kan de gevestigde dienstverlener een weloverwogen besluit nemen wanneer zij een samenwerking overweegt.

Weging belang van uitkomsten van coöpetitie

Doordat dit onderzoek inductief van aard is, lag de focus op het formuleren van nieuwe theorieën. Zo wordt in dit onderzoek een duidelijke samenhang tussen de samenwerkingsvorm van coöpetitie en

operational excellence en tussen co-specialisatie en product leadership waargenomen. Het is interessant om deze relatie te testen door middel van kwantitatief onderzoek. Het resultaat is dat de gevestigde dienstverlener een beter beeld krijgt van de mate waarin het competitief vermogen verbetert. Wanneer het effect van bijvoorbeeld het aantrekken van volume klein blijkt te zijn, dan is coöptatie met een innovatieve toetreders wellicht niet de juiste keuze.

Afzetten resultaten van coöpetitie tussen gevestigde dienstverleners ten opzichte van alternatieven

Gedurende dit onderzoek is uitgegaan van het feit dat een gevestigde dienstverlener de samenwerking opzoekt met innovatieve toetreders om haar concurrentiepositie te verdedigen dan wel te versterken. Zoals eerder genoemd zijn andere strategische opties ook mogelijk, zoals pré en post defensieve toetredingsstrategieën en het aangaan van samenwerkingsverbanden met gevestigde concurrenten. Een interessante onderzoeksrichting is om een matrix te ontwikkelen wanneer een organisatie voor een bepaalde strategie moet kiezen. Binnen welke context kiest de organisatie bijvoorbeeld voor defensieve toetredingsstrategieën, wanneer voor coöptatie met gevestigde partijen en wanneer gaat zij de samenwerking aan met toetreders?

LITERATUURLIJST

925. (2016, oktober 2). Citigroup: Fintech sloopt banken. Geraadpleegd 13 mei 2017, van <http://925.nl/archief/2016/03/31/citigroup-fintech-sloopt-banken/>
- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, *14*(1), 3–22.
- Adyen. (2017, december 4). Adyen Discloses 2016 Revenues of \$727 Million, Growing 99% Year-Over-Year. Geraadpleegd 30 april 2017, van <https://adyen.com/press-and-media/press-releases/press-release-detail/2017/adyen-discloses-2016-revenues-of-727-million-growing-99-year-over-year>
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, *35*(4), 604–633. <https://doi.org/10.2307/2393511>
- Ansari, S. (Shaz), & Krop, P. (2012). Incumbent performance in the face of a radical innovation: Towards a framework for incumbent challenger dynamics. *Research Policy*, *41*(8), 1357–1374. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.024>
- Arantes da Costa, E., Pascoli Bottura, C., Mauricio Gama Boaventura, & Amirico Fischmann, A. (2009). The game to play: expanding the cooperation proposal through the strategic games matrix. *International Journal of Conflict Management*, *20*(2), 132–157. <https://doi.org/10.1108/10444060910949603>
- Audretsch, D. B., & Mata, J. (1995). The post-entry performance of firms: Introduction. *International Journal of Industrial Organization*, *13*(4), 413–419. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00497-1](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00497-1)

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643–650.
- Barretta, A. (2008). The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 209–220. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.03.005>
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8)
- Benghozi, P.-J., & Paris, T. (2016). The cultural economy in the digital age: A revolution in intermediation? *City, Culture and Society*, 7(2), 75–80. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2015.12.005>
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427. <https://doi.org/10.1177/0266242612461288>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.008>

- Bergek, A., Berggren, C., Magnusson, T., & Hobday, M. (2013). Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation? *Research Policy*, 42(6–7), 1210–1224. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.02.009>
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151009>
- Bobillo, A. M., López-Iturriaga, F., & Tejerina-Gaite, F. (2010). Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages. *International Business Review*, 19(6), 607–618. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.006>
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753–1758. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.050>
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060–2070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.032>
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
- Brandenburger, & Nalebuff. (1996). *Co-opetition* (1st ed). New York: Doubleday.
- Burgers, W. P., Cromartie, J. S., & Ronnie Davis, J. (1998). Cooperative competition in global industries: the strategic dimension. *The International Trade Journal*, 12(4), 421–444. <https://doi.org/10.1080/08853909808523914>

- ByeongHoon, Y., JungRyol, K., YenYoo, Y., & SangBong, K. (2016). A study on User Behaviors for Consulting of Fintech Companies. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(26).
<https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i26/97289>
- Canabal, A., & White, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17(3), 267–284. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.003>
- CBS. (2016, april 5). Uitgeverijen handhaven zich op lager omzetriveau [webpagina]. Geraadpleegd 13 mei 2017, van <http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/18/uitgeverijen-handhaven-zich-op-lager-omzetriveau>
- CBS. (2017). *Digitalisering en arbeid.pdf*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the Competition-- Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304.
<https://doi.org/10.1177/1056492607312577>
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, 78(2), 66–77.
- Christensen, & Wessel. (2012). Surviving Disruption. *December 2012*, 12(90), 56–64.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3–21.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature: A Framework of Organizational Innovation. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Czakon, W., Mucha-Kus, K., & Rogalski, M. (2014). Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 121.
- Czakon, W., Mucha-Kuś, K., & Sołtysik, M. (2016). Coopetition Strategy? What is in It for All?: A Study of Common Benefits in the Polish Energy Balancing Market. *International Studies of Management & Organization*, 46(2–3), 80–93. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1093792>

- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31–61.
- Deck, C., Foster, J., & Song, H. (2015). Defense against an opportunistic challenger: Theory and experiments. *European Journal of Operational Research*, 242(2), 501–513. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.10.009>
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>
- DNB. (2015). *Visie op de structuur van de Nederlandse bankensector*. Amsterdam: De Nederlandse Bank - Eurosysteem. Geraadpleegd van https://www.dnb.nl/binaries/DNB-rapport%20Visie%20op%20de%20structuur%20van%20de%20Nederlandse%20bankensector_tcm46-323322.pdf
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484–500. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009>
- Downes, L., & Nunes, P. (2014). *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*. Penguin.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Kale, P. (2008). Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29(2–3), 137–148. <https://doi.org/10.1002/mde.1391>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2015). *Management and business research* (5th edition). Los Angeles: SAGE.
- Emerce. (2015a, februari 21). FinTech: de toekomst van bankieren. Geraadpleegd 13 mei 2017, van <https://www.emerce.nl/nieuws/fintech-toekomst-bankieren>

- Emerce. (2015b, april 20). Adyen is FinTech Company of the Year 2015. Geraadpleegd 30 april 2017, van <https://www.emerce.nl/nieuws/adyen-fintech-company-the-year-2015>
- FD. (2017, januari 24). Fintech-start ups zijn de grondstof voor het nieuwe bankieren. Geraadpleegd 13 mei 2017, van <https://fd.nl/ondernemen/1184409/fintech-start-ups-zijn-de-grondstof-voor-het-nieuwe-bankieren>
- FinnanceInnovation. (2016, november 17). Over tien jaar zijn banken overbodig. Geraadpleegd 13 mei 2017, van <http://www.financeinnovation.nl/tien-jaar-banken-overbodig/>
- Gatignon, H., Robertson, T. S., & Fein, A. J. (1997). Incumbent defense strategies against new product entry. *International Journal of Research in Marketing*, 14(2), 163–176. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00035-3](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00035-3)
- Gatoto, D. (2013). *Strategic alliance as a tool for competitive advantage at African Population and Health Research Center (APHRC), Kenya*. University of Nairobi. Geraadpleegd van <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/60508>
- Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421–440. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00498-X](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00498-X)
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gnyawali, D. R. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4), 507–530. <https://doi.org/10.1177/0149206305284550>
- Gnyawali, Madhavan, He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition?cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7–18. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.014>
- Gnyawali, & Park. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>

- Gnyawali, & Park. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review; Berkeley*, 33(3), 114.
- Greis, N. P., Dibner, M. D., & Bean, A. S. (1995). External partnering as a response to innovation barriers and global competition in biotechnology. *Research Policy*, 24(4), 609–630.
- Hamidizadeh, M. R., & Taheri, M. (2013). A comprehensive literature review in competitive advantages of businesses. *Asian Journal of Research in Marketing*, 2(6), 76.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hultink, E. (2002). Launch decisions and competitive reactions: an exploratory market signaling study. *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), 199–212. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(02\)00137-6](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(02)00137-6)
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413–446.
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S. (2016). Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 804–814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.009>
- Kalmykova, E. Y., & Ryabova, A. V. (2016). The Influence of Information Technologies on Financial Market. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/itsmssm-16.2016.44>
- Karakaya, F., & Yannopoulos, P. (2010). Defensive strategy framework in global markets: A mental models approach. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1077–1100. <https://doi.org/10.1108/03090561011047535>
- Keil, T. (2000). Strategic alliances-a review of the state of the art. *Helsinki University of*. Geraadpleegd van <https://pdfs.semanticscholar.org/73db/38936c05db703dc3e51eeea6d0302488e1d1.pdf>

- Kiheung, N., Zoonky, L., & Bong, G. L. (2016). How Internet has Reshaped the User Experience of Banking Service? *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 10(2), 684–702. <https://doi.org/10.3837/tiis.2016.02.014>
- Klepper, S. (1996). Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. *The American Economic Review*, 86(3), 562–583.
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53, 3–6. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.005>
- Liu, J., Kauffman, R. J., & Ma, D. (2015). Competition, cooperation, and regulation: Understanding the evolution of the mobile payments technology ecosystem. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(5), 372–391. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2015.03.003>
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- MacMillan, I., & Selden, L. (2008, oktober 1). The Incumbent's Advantage. Geraadpleegd 4 augustus 2017, van <https://hbr.org/2008/10/the-incumbents-advantage>
- Madhani, P. M. (2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. Geraadpleegd van https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578704
- NVPI. (2016, december 4). Omzet Nederlandse muziekindustrie stijgt in 2015 met 12,5%. Geraadpleegd 7 juni 2017, van <http://www.nvpi.nl/nieuws/omzet-nederlandse-muziekindustrie-stijgt-2015-met-125>
- Park, B.-J. (Robert), Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>

- Perry, M. L., Sengupta, S., & Krapfel, R. (2004). Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? *Journal of Business Research*, 57(9), 951–956. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00501-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00501-5)
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(No. 2), 137–145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction* (1st Free Press ed). New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of corporation*. Canada: Harvard Business School Reprint.
- Rabobank. (2016, april 27). Radicale ideeën kunnen de bank versterken. Geraadpleegd 19 augustus 2017, van [/nl/about-rabobank/customer-focus/innovation/start-ups/articles/radical-ideas-can-strengthen-the-bank.html](http://nl/about-rabobank/customer-focus/innovation/start-ups/articles/radical-ideas-can-strengthen-the-bank.html)
- Rai, R. K. (2016). A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 42(6), 1663–1699.
- Ritala, P. (2011). Coopetition Strategy - When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance: Coopetition Strategy. *British Journal of Management*, no-no. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819–828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>

- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154–169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498–515. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.05.002>
- Rothaermel, Frank T. (2001). Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: an empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry. *Research policy*, 30(8), 1235–1251.
- Rothaermel, F.T. (2002). Technological discontinuities and interfirm cooperation: what determines a startup's attractiveness as alliance partner? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(4), 388–397. <https://doi.org/10.1109/TEM.2002.806725>
- Scardovi, C. (2016). *Restructuring and innovation in banking*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: theorizing qualitative research*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tidström, A. (2009). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 506–518. <https://doi.org/10.1108/08858620910986749>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines, 71(1), 84–93.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through Acquisitions. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 457–476. <https://doi.org/10.2307/3069364>
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

- Walley, K. (2007). Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 11–31.
<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370201>
- Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. Geraadpleegd van <http://ro.uow.edu.au/bus-papers/408/>
- Yang, H., Zheng, Y., & Zhao, X. (2014). Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*, 35(1), 146–157.
<https://doi.org/10.1002/smj.2082>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed). Los Angeles, Calif: Sage Publications.

BIJLAGE I: INTERVIEW PROTOCOL

In de methodologie is toegelicht dat dit onderzoek zal plaatsvinden aan de hand van semigestructureerde interviews met open vragen. Deze interviews zijn ter alle tijden individueel afgenomen en daar waar mogelijk opgenomen. Voor een zekere procesmatige sturing en structuur in het interview is gewerkt met een interview sjabloon. Dit sjabloon is aan de hand van testinterviews verder aangescherpt. Gedurende het afnemen van de diverse interviews zijn onderwerpen boven tafel gekomen die in eerdere interviews niet aan bod zijn gekomen. Daar waar dat nodig werd geacht omwille van de kwaliteit van het onderzoek, is nogmaals contact opgenomen met de respondenten.

Respondenten

De strategische visie op partnering met Fintech bedrijven is bij diverse afdelingen van de Rabobank belegd. Om een concreet beeld te krijgen van de visie vanuit de verschillende disciplines, is vanuit elke relevante afdeling één of meerdere respondenten uitgenodigd voor een interview. Fintech organisatie zijn ook benaderd voor hun visie op dit onderwerp. Zij hebben vermoedelijk aanvullende inzichten die de blinde vlekken van de Rabobank kunnen oplossen. Als laatste zijn ook experts op het gebied van de financiële dienstverlening, met name banken en Fintech bedrijven uitgenodigd daar zij een (in principe) belangeloze visie kunnen geven op het onderwerp. Verwacht wordt dat zij vanuit een meer theoretische invalshoek naar deze materie kunnen kijken, wat beter kan aansluiten op de beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Het bleek niet mogelijk om respondenten bereidwillig te vinden bij andere banken.

Rabobank

- Fintech & Innovation: 2
- Digitale Bank: 2
- Vernieuwing en ontwikkeling: 1
- Fintech Partnering: 1
- Commerciële afdelingen (die werken met Fintech bedrijven): 4

Fintech bedrijven

- Totaal: 3

Fintech Experts

- Totaal: 2

BIJLAGE II: INTERVIEW SJABLOON

Onderstaand is de structuur van het interview inclusief haar vragen toegelicht.

Introductie

In deze fase zal een introductie plaatsvinden van de interviewer en de geïnterviewde. Belangrijkste elementen ten aanzien van de introductie van de interviewer zijn het doel van het interview, het kader waarbinnen dat plaats vindt (opleiding Erasmus Universiteit) en een toelichting op de rol van de interviewer. Dit laatste aspect is met name belangrijk voor het positioneren van de interviewer als een neutrale aanhoorder van de geïnterviewde. Vanwege de functie die de interviewer bekleedt (commerciële functie bij de Rabobank) zullen zeer duidelijk de intenties van de interviewer moeten worden gepresenteerd. Hier zal ook de vraag worden gesteld of het onderzoek mag worden opgenomen.

De geïnterviewde vertelt met voorkeur iets over zijn huidige rol, ervaring en achtergrond om vast te kunnen stellen vanuit welke kennis en expertise de geïnterviewde zijn visie met de interviewer deelt. Dit is belangrijk voor de beoordeling (mogelijk zelfs weging) van het belang van de empirische data.

Korte toelichting coöpetitie en competitief vermogen

In deze fase worden de contouren van het onderzoek geschetst om klaarheid te geven over de gevraagde informatie en de beantwoording enigszins binnen het gevormde kader te sturen.

Vragen

- 1 Waaruit bestaat in uw optiek het competitief vermogen van Fintech organisaties. Wat is bijvoorbeeld hun onderscheidend vermogen?
- 2 In welke context is het voor uw organisatie van belang om de samenwerking op te zoeken met een bank/Fintech organisatie? (*doorvragen op motivatie*)
- 3 Wat zijn de belangrijkste redenen om een samenwerking aan te gaan? (*behandelen resources, categorisering van Doz en Hamel, doorvragen wanneer belangrijke resources niet worden genoemd*)
- 4 Welk effect heeft de samenwerking op jullie competitief vermogen?
- 5 Hoe kunnen de voordelen van de samenwerking het beste worden benut en hoe kunnen negatieve effecten van de samenwerking – zoals opportunistisch gedrag – worden voorkomen?

BIJLAGE III: CONVERSIETABEL

Uitkomsten samenwerking per type coöpetitie	Subcategorie	Operationalisering
Coöptatie	<i>Schaalvoordelen</i>	Betere benutting bestaande productfaciliteiten
		Vergroten volume
		Operationele efficiëntie
		Kostenverlaging
	<i>Strategische positionering</i>	Knooppunt functie
		Positie in de keten
		Machtspositie
		Strategisch belang van de organisatie
	<i>Afstoten inefficiënte resources</i>	Overtollige capaciteiten
Onbenutte producten		
Uitbesteden / uitwisselen resources		
Niet core business activiteiten		
Co-specialisatie	<i>Innovatie</i>	Nieuwe producten/diensten
		Verbeteren processen
		Productvalidatie
		Product / diensten differentiatie
		Productvalidatie
	<i>Toegang tot markten</i>	Geografisch afzetgebied
Netwerk penetratie		
Distributiekkanalen		
Leren en Internaliseren	<i>Kennisleemtes</i>	Ontbreken van technologische kennis
		Gebrek aan kennis over nieuwe businessmodellen
		Onduidelijke klantbehoeftes
	<i>Ontwikkelen van competenties</i>	Verdienmodellen ontwikkelen
		Opdoen van nieuwe vaardigheden
Ontwikkelen van de cultuur van de organisatie		
Effecten op het competitief vermogen per strategische richting	Subcategorie	Operationalisering
Operational Excellence	<i>Automatisering processen</i>	Efficiëntie in productie en backoffice processen
		Efficiëntere methodes om producten te distribueren
	<i>Verbetering routines</i>	Betere coördinatie en integratie van werkzaamheden
		Vergroten leereffect in werkzaamheden
Customer Intimacy	<i>Maatwerkoplossingen</i>	Betere fit oplossingen met behoeftes van de klant
		Groter begrip van de behoeftes van de klant
	<i>Flexibilisering resources</i>	Groter verandervermogen van de organisatie
		Efficiënter inzetten van de beschikbare resources
Product Leadership	<i>Technologische producten</i>	Superieure technologische producten
		Innovatie voor differentiatie
	<i>Innovatiepotentiëel</i>	Vergroten innovatie vaardigheden en competenties
		Uitbreiden kennisbasis

Figuur 4: Conversietabel (kernconcepten zijn niet uitputtend)

BIJLAGE IV: KARAKTERISTIEKEN FINTECH

Om meer context te geven bij de karakteristieken van Fintech organisaties is onderstaand dieper ingegaan op de specifieke kenmerken van Fintech bedrijven. Dit in aanvulling op de case beschrijving.

Fintech innovatie bestaat deels uit volledig nieuwe financiële producten en diensten en deels bestaat het uit het heruitvinden of digitaliseren van de bestaande propositie van de banken (Kalmykova & Ryabova, 2016). In zijn boek benoemt Scardovi (2016, pp. 21–23) zeven specifieke karakteristieken van Fintech bedrijven. Allereerst noemt hij de intenties van de Fintech bedrijven *opzettelijk* en *doelgericht*; Fintech bedrijven richten bewust hun pijlen op de revenuen van banken die als inefficiënt en overgereguleerd worden gepercipieerd. Hierdoor zijn banken onvoldoende in staat om passend te reageren op initiatieven van Fintech bedrijven. Als tweede ziet hij dat Fintech bedrijven inspelen op de *grootste ergernissen die klanten* van banken ervaren bij hun dienstverlening. Dit illustreert hij aan de hand van de bekende lange wachttijd op toekenning van een (hypothecaire) lening, die varieert van weken tot maanden bij de bestaande (hypotheek)verstrekkers. Fintech bedrijven reduceren dit naar het verschaffen van uitsluitel over een financiering binnen enkele dagen of zelfs near-real-time. Op de derde plaats voorspelt Scardovi een grote impact van Fintech bedrijven die zich primair richten op *platforms, data intensief* en *kapitaal light* zijn en die zo veel als mogelijk de regulering ontwijken. Fintechs zijn sterk in het intelligent inzetten van big data om dit te gebruiken voor commerciële doeleinden. Zij kunnen deze informatie gemakkelijk delen met andere Fintechs door hen aan te sluiten op hun platform. Dit is direct een verwijzing naar *kapitaal light*; Fintech bedrijven gaan efficiënt om met hun beschikbare resources door allianties aan te gaan wanneer bepaalde onderdelen van hun dienstverlening door andere Fintech bedrijven kunnen worden geleverd (ByeongHoon, JungRyol, YenYoo, & SangBong, 2016; Kiheung, Zoonky, & Bong, 2016). Het vierde karakteristiek die Scardovi noemt is de *schaalbaarheid* van Fintech bedrijven. Hun platform is veelal overal waar internetverbindingen aanwezig zijn in te zetten en daarmee niet afhankelijk van de 'thuismarkt'. Fintech bedrijven zijn niet gebonden aan locatie gebonden diensten of producten; het internet biedt hen directe toegang tot het internationale speelveld. Hierdoor is het voor hen vrij eenvoudig om op korte termijn internationaal te opereren. De vijfde karakteristiek is bijzonder interessant namelijk de *afhankelijkheid van veel Fintechs van de infrastructuur van de banken*. Doordat de Fintechs niet beschikken over de benodigde vergunningen en infrastructuur van een financiële dienstverleners, zullen Fintechs bij het uitvoeren van hun dienstverlening veelal een beroep moeten doen op de banken. De banken verzorgen, zoals Scardovi het treffend verwoord, het rioleringswerk voor de Fintechs. De afhankelijkheid van de bancaire infrastructuur maakt dat het model van Fintechs stelselmatig onder druk wordt gezet door de banken. Hierdoor zijn de businessmodellen van de Fintechs continu in beweging, doordat zij continu moeten reageren op de strategische acties van de banken. Het feit dat veel Fintechs zich nog in het *grijze*

gebied van de wetgeving begeven noemt Scardovi het zesde kenmerk. Met de nieuwe methodes van het vergaren van kapitaal, het raadplegen en aansturen van rekeningen of zelfs het creëren van nieuwe digitale valuta zoals Bitcoin, kan fraude in de hand werken. Het moordende tempo waarmee Fintechs nieuwe financiële diensten ontwikkelen maakt dat wetgevers worstelen met het inbedden van de dienstverlening van Fintechs in haar wetgeving. Desalniettemin stimuleert zij Fintechs om zich verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld met subsidies of wetgeving die de machtige positie van de banken inperkt zoals bij PSD 2 het geval is. Als laatste geeft Scardovi aan dat de ontwikkel curve van Fintech bedrijven wordt gekarakteriseerd door een *aaneenschakeling van kleine innovaties* die uiteindelijk leiden tot de disruptieve producten en diensten van de Fintechs. Fintechs hebben daarom zowel kenmerken van incrementele als radicale innovatie (Crossan & Apaydin, 2010). Dit maakt tevens dat de impact c.q. potentie van Fintech innovatie nog moeilijk te duiden is gezien de onzekere regelgeving rondom Fintech en de potentiële politieke bemoeienissen.

De Fintech 'revolutie' raakt de bancaire sector rechtstreeks in haar bestaansrecht. De vraag is hoe zij zich hier tegen kan wapenen. Banken zullen hun aandacht op meerdere fronten moeten verdelen waardoor een geconcentreerde aanval op de concurrentie lastig zal blijken. Bovendien kan ieder moment een nieuwe concurrent opdoemen, daar Fintech bedrijven van de één op de andere dag kunnen ontstaan. Coöpetitie kan het antwoord zijn op dit vraagstuk. Dit komt in de volgende paragraaf nader aan bod.