

Resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit tussen startups en corporates

Voorwaarden voor alliantiesucces

Ringe, M (Maikel)

Colofon

Auteur:	Maikel Ringe
Studentnummer:	552055
Document:	Afstudeerscriptie Rotterdam School of Management
Begeleider:	Dr. R. van Wijk
Meelezer:	Dr. J. Jansen
Datum:	22-08-2021
Opleiding:	Parttime Master Bedrijfskunde
Universiteit:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Versie:	Definitief

Voorwoord

Dit onderzoek is ter afsluiting van mijn master Bedrijfskunde aan Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. In 2019 werd ik afgewezen op een functie door mijn toen toekomstige en momenteel huidige werkgever omdat een medekandidaat meerdere Master-opleidingen in bezit had. Dit heeft mij aan het denken gezet. In het verleden was mij vaker geadviseerd een vervolgopleiding te gaan doen, voor persoonlijke ontwikkeling en verdieping. Na lang twijfelen heb ik mijzelf uiteindelijk aangemeld voor de opleiding Bedrijfskunde, omdat ik dacht dat deze goed aansloot bij de praktijk, mijn functie als relatiemanager en mijn persoonlijke interesses. Al met al ben ik blij met mijn keuze. Ik heb geleerd met een kritische en wetenschappelijk blik naar mijn omgeving te kijken.

Net voor COVID in maart 2020 zijn intrede deed, ging ik samenwonen met mijn vriendin Josepha. Josepha is onderzoeker aan het Erasmus MC en haar proefschrift aan het afronden. Wij kwamen beide volledig thuis te werken en dat is gelukkig goed gegaan. Josepha bedankt voor het meeluisteren en meedenken in deze periode. Heel snel hebben wij weer onze vrije tijd terug.

In mei 2021 veranderde ik van werkgever toen ik net aan mijn data-verzameling wilde beginnen. Uiteindelijk ben ik blij met het aantal respondenten en wil ik hen dan ook bedanken voor hun input, tijd en bereidheid. Ik bedank mijn begeleider Dr. R. van Wijk voor zijn kritische en scherpe blik en waardevolle feedback en mijn meelezer Dr. J. Jansen voor zijn input.

Rotterdam, augustus 2021

Maikel Ringe

Samenvatting

Startups en corporates verschillen op resources en partnereigenschappen en daardoor gaan steeds meer van dit soort type bedrijven een alliantie aan. Onderzoek toont echter aan dat veel van deze allianties niet slagen, doordat de verschillen tussen beide bedrijven kunnen zorgen voor een onzekere en onstabiele relatie. Hierdoor ontstaat een paradox die de alliantie wenselijk, maar ook riskant maakt. Alliantiesucces kan worden behaald door verschillende resources te combineren die elkaar aanvullen en versterken waardoor resourcecomplementariteit ontstaat en door partnereigenschappen te combineren die overlappen waardoor partnercompatibiliteit ontstaat. Weinig is nog bekend over de rol van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit in allianties tussen startups en corporates.

In dit onderzoek is exploratief onderzoek uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews met 12 respondenten werkzaam bij startups en corporates in de financiële dienstverlening in Nederland. Bedrijven in de financiële dienstverlening worden geconfronteerd met de sterke en recente opkomst van nieuwe, financiële technologie en disruptieve innovaties.

Uit de resultaten blijkt dat startups en corporates allianties aangaan met het primaire motief omdat ze resources missen die de andere partner kan inbrengen. Partnercompatibiliteit krijgt minder aandacht. Om partnercompatibiliteit te realiseren is het belangrijk dat bedrijfscultuur en -structuur op elkaar aansluiten. Dit komt tot uiting in een teammindset waar afspraken, doelstellingen en teamwaarden centraal staan. De alliantiepartners dienen elkaar als gelijkwaardig zien, daarbij is het belangrijk dat een gedeelde strategie en visie aanwezig is en commitment wordt uitgesproken.

Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur over de mate van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit in allianties tussen startups en corporates. De financiële dienstverlening wordt gekenmerkt door wet- en regelgeving die innovatie en snelheid van samenwerken in de weg staat. Deze wet- en regelgeving zorgt ervoor dat startups en corporates minder geneigd zijn om samen te werken en opzoek gaan naar andere alliantiepartners.

Inhoudsopgave

1. Introductie	6
2. Theoretische achtergrond.....	8
De verschillen tussen startups en corporates.....	9
De paradox in startup-corporate allianties.....	11
Resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit	12
3. Onderzoeksmethode	14
Case-selectie	14
Dataverzameling	15
Data-analyse	17
4. Resultaten	18
Van elkaars sterke eigenschappen gebruik maken.....	19
De verschillen op elkaar afstemmen	22
Commitment aangaan	24
Elkaar als gelijke partners zien.....	26
5. Conclusie en discussie.....	28
Theoretische implicaties	29
Beperkingen	30
Managementimplicaties	30
Literatuurlijst.....	32
Bijlagen.....	35
Interview guide	35

1. Introductie

Startups en corporates verschillen op een aantal eigenschappen: een startup heeft veelbelovende en inventieve ideeën, is wendbaar en is bereid om risico's te nemen. Een corporate heeft meer resources, macht, routines en de mogelijkheid om snel op te schalen (Das & He, 2006; Usman & Vanhaverbeke, 2017; Weiblen & Chesbrough, 2015). Door het gebrek aan technische en financiële resources en een gebrek aan legitimiteit in de markt, is de kans op falen onder startups hoog: 75% tot 90% van de startups faalt (Blank, 2013; Kalyanasundaram, 2018). Een manier voor een startup om toegang te krijgen tot technische en financiële resources en de hoge kans op falen te beperken is het aangaan van een alliantie met een corporate. Een corporate daarentegen is opzoek naar nieuwe kennis en inventiviteit, die complementair kunnen zijn aan het bestaande businessmodel.

Startups en corporates gaan allianties aan omdat ze resources missen die de ander kan inbrengen (Alvarez & Barney, 2001; Prashantham & Kumar, 2019). Deze verschillende resources geven de mogelijkheid om elkaar aan te vullen en te versterken. Wanneer verschillende resources van bedrijven gecombineerd kunnen worden om waarde te creëren die elk van de alliantiepartners afzonderlijk niet had kunnen realiseren, ontstaat resourcecomplementariteit. Resources kunnen bestaan uit middelen, activiteiten en/of kennis (Chung, Singh, & Lee, 2000). Omdat resourcecomplementariteit waarde creëert voor de betrokken alliantiepartners is dit één van de belangrijkste motieven voor het aangaan van allianties. Hoe groter de mate van resourcecomplementariteit tussen twee bedrijven is, hoe groter de kans op alliantiesucces (Rothaermel & Boeker, 2008; Teece, 1992).

Ondanks startup-corporate allianties in recente jaren toenemen, gaan er veel mis of voldoen niet aan de verwachtingen (Garidis & Rossmann, 2019; Islam, Buxmann, & Ding, 2017; Weiblen & Chesbrough, 2015). De verschillen tussen startups en corporates in bedrijfsstructuur en -cultuur, grootte en leeftijd kunnen de alliantie bemoeilijken. Wanneer de verschillen in bedrijfsstructuur en -cultuur overlappen en kunnen worden gecombineerd omdat ze vergelijkbaar zijn, kan partnercompatibiliteit ontstaan (Mitsuhashi & Greve, 2009). Partnercompatibiliteit heeft invloed op het succes van de alliantie, ondanks de resources complementair zijn en kan zowel positief als negatief zijn (Dyer & Singh, 1998; Kale & Singh, 2009).

Eerder onderzoek naar allianties tussen diverse bedrijven toont aan dat het creëren van waarde het gelijktijdig zoeken naar partnercompatibiliteit op bepaalde eigenschappen en resourcecomplementariteit op andere eigenschappen vereist. Zijn er van de eigenschappen waarop alliantiepartners verschillen te weinig die elkaar aanvullen en te veel die de alliantie bemoeilijken, dan kan dit leiden tot het falen van de alliantie (Sarkar, Echambadi, Cavusgil, & Aulakh, 2001). De verschillen in resources tussen bedrijven kunnen zorgen voor een mogelijke resourcecomplementariteit, maar deze kan worden beperkt door de mate van partnercompatibiliteit.

Weinig onderzoek is nog gedaan naar de rol van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit in startup-corporate allianties. Dit onderzoek focust zich op deze rol.

Verschillende eigenschappen tussen alliantiepartners kunnen elkaar enerzijds aanvullen en versterken maar anderzijds leiden tot een ongelijke en onstabiele relatie die de alliantie bemoeilijkt (Mitsuhashi & Greve, 2009; Russo & Cesarani, 2017). Juist corporates en startups verschillen in partnereigenschappen zoals bedrijfsstructuur en -cultuur. Een corporate is over het algemeen ouder en groter, waardoor zij over meer alliantie-ervaring, kennis en resources beschikt dan een startup. Hierdoor ontstaat een paradox die de alliantie niet alleen wenselijk maakt, maar ook riskant, waardoor de alliantie kan worden belemmerd en de kans op alliantiesucces wordt verlaagd. In dit onderzoek staat deze paradox in startup-corporate allianties centraal.

Deze ongelijke relatie tussen startups en corporates kan voor conflicten zorgen. Allianties tussen startups en corporates vereisen dan ook een andere benadering dan tussen corporates onderling. Bij het aangaan van de alliantie is het belangrijk dat beide alliantiepartners er rekening mee houden dat zij anders zijn en zij bewust zijn van de mogelijke risico's (Das & He, 2006). Het beheren en evalueren van deze risico's en de mate van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit staat centraal in de drie fasen van de alliantielevenscyclus: (1) de formatiefase, waar een juiste partner wordt geselecteerd, (2) de ontwerpfase, waar de afspraken over de alliantie worden gemaakt en (3) de postformatiefase, waar de alliantie doorlopend wordt beheerd en geëvalueerd. Het succesvol doorlopen van deze drie fasen is cruciaal voor het alliantiesucces (Kale & Singh, 2009; Russo & Cesarani, 2017). In dit onderzoek worden startup-corporate allianties geanalyseerd door de rol van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit in alle drie de fasen van de alliantielevenscyclus te beoordelen.

Dit onderzoek richt zich op de rol van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit in startup-corporate allianties en de paradox dat de verschillende eigenschappen van startups en corporates elkaar enerzijds kunnen aanvullen en versterken maar anderzijds kunnen leiden tot een ongelijke relatie die de alliantie bemoeilijkt. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat is:

Hoe spelen resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit een rol in een alliantie tussen startups en corporates?

2. Theoretische achtergrond

Bedrijven gaan allianties aan om prestaties te verbeteren en waarde te creëren. Weinig bedrijven beschikken over alle resources om effectief te kunnen concurreren in de huidige, dynamische markt. Om deze reden zoeken bedrijven toegang tot alternatieve resources via allianties (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002). Een alliantie wordt gedefinieerd als een langdurige en wederzijds voordelige en vrijwillige overeenkomst of samenwerking tussen twee of meer bedrijven in welke resources worden gedeeld, uitgewisseld of mede-ontwikkeld met als doel het versterken van de concurrentiepositie van elk van de partners (Gulati, 1998; Spekman, Forbes, Isabella, & MacAvoy, 1998). Een alliantie stelt een bedrijf in staat om resources te verwerven die niet direct beschikbaar zijn in de markt en is een effectief mechanisme dat het mogelijk maakt om technologische mogelijkheden van innovatieve bedrijven te combineren met resources van andere bedrijven om zo synergiën te creëren (Colombo, Grilli, & Piva, 2006; Dyer & Singh, 1998). De verschillende resources van bedrijven kunnen leiden tot een mogelijke complementariteit, die ontstaat als deze resources elkaar aanvullen en versterken waardoor waarde wordt gecreëerd die alliantiepartners afzonderlijk niet hadden kunnen behalen (Chung et al., 2000; Das & Teng, 2000; Sarkar et al., 2001). Het creëren van waarde is één van de voorwaarden voor alliantiesucces. In allianties met een hoge mate van resourcecomplementariteit wordt meer waarde gecreëerd dan in andere allianties (Mitsubishi & Greve, 2009; Sarkar et al., 2001). Allianties die unieke resources ontwikkelen die waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren zijn, vormen de basis voor een duurzaam concurrentievoordeel. Deze resources verbeteren de prestaties en overlevingskansen van de alliantie (Barney, 1991; Mitsubishi & Greve, 2009).

Een alliantie komt tot stand wanneer twee of meer bedrijven aan een viertal criterium voldoen: (1) de bedrijven zien de alliantie als voordelig, (2) bedrijfsdoelen kunnen op elkaar worden afgestemd, (3) externe kansen kunnen worden behaald en (4) overeenstemming wordt behaald tussen de behoeften van de ene bedrijf en de voorziening van de ander (Das & Teng, 2000; Mitsubishi & Greve, 2009). Het vormen, ontwerpen, onderhouden en evalueren van een alliantie vereist continue aandacht van de betrokken alliantiepartners en is cruciaal voor waardecreatie. Allianties ontwikkelen zich in drie fasen van de alliantielevenscyclus. Deze drie fasen bestaan uit: (1) de formatiefase, (2) de ontwerpfasen, en (3) de postformatiefase (Kale & Singh, 2009). De formatiefase is de beginfase waar bedrijven belangstelling voor een mogelijke alliantie tonen en de redenen en de potentiële voordelen van een alliantie analyseren en beoordelen. In deze fase staat de mate van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit centraal en daarmee wordt het fundament gelegd voor de gehele alliantie. Om een hoge mate van complementariteit te behalen is het belangrijk de juiste alliantiepartner te selecteren met wie economische en strategische motieven kunnen

worden afgestemd. Het selecteren van de juiste partner om een alliantie mee aan te gaan, is cruciaal voor het succes van de alliantie (Russo & Cesarani, 2017; Sarkar et al., 2001).

Een alliantie stelt een bedrijf bloot aan verschillende operationele risico's die een bedrijf zelf of zijn alliantiepartner nadelig kunnen beïnvloeden. De manier waarop bedrijven hun alliantie besturen is daarom cruciaal voor het succes van de alliantie (Kale & Singh, 2009). In de ontwerpfase worden de afspraken over de alliantie gemaakt en hier kiezen de bedrijven een geschikte vorm van samenwerking. De bedrijven dienen bij deze keuze rekening te houden met het projecttype en de taak waarvoor de alliantie is gevormd (Furlotti & Soda, 2018; Shah & Swaminathan, 2008). Allianties kunnen worden gevormd voor een breed scala aan motieven en doelen, zowel kort- of langlopend zijn en zich voordoen over verticale en horizontale integratiegrenzen. Onafhankelijk van de inhoud van de alliantie wordt een onderscheid in structuur gemaakt op basis van eigendom of op basis van contracttype (Gulati, 1998; Minshall et al., 2008).

In de postformatiefase wordt de alliantie doorlopend beheert en geëvalueerd en staat het ontwikkelen van vertrouwen en het onderlinge commitment centraal. Vertrouwen tussen alliantiepartners is cruciaal voor het alliantiesucces, niet alleen omdat het de ontwerpfase vergemakkelijkt, maar ook omdat het alliantiepartners helpt om samen te werken aan gemeenschappelijke doelstellingen (Kale & Singh, 2009; Yang, Lin, & Peng, 2011). Vertrouwen ontwikkelt zich door een proces van commitment tussen de alliantiepartners. Door toezeggingen te doen en aan elkaars verwachtingen te voldoen, kunnen alliantiepartners elkaars vertrouwen verdienen (Ring & van de Ven, 1994). Het succes van de alliantie ligt in het succesvol beheren van alle fasen van de alliantielevenscyclus en een hoge mate resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit tussen de alliantiepartners, die in elke fase centraal staat (Russo & Cesarani, 2017).

De verschillen tussen startups en corporates

In de literatuur worden verschillende definities van een startup gebruikt. Een startup kan worden gedefinieerd als een nieuw en klein bedrijf met gelimiteerde technische en financiële resources of als een ondernemend bedrijf die over het algemeen jong, klein en zeer innovatief is in industrieën met snel ontwikkelende technologieën (Das & He, 2006; Garidis & Rossmann, 2019; Usman & Vanhaverbeke, 2017). Andere studies noemen een startup ook wel een *entrepreneurial firm*, een *technology-based startup* of een *new-technology ventures* en combineren onderzoeken naar kleine bedrijven en op nieuwe technologie gebaseerde bedrijven (Das & He, 2006; Minshall et al., 2008; Song, Podoyntsina, van der Bij, & Halman, 2008).

In dit onderzoek wordt een startup gedefinieerd als een type onderneming, die nieuw en klein is met beperkte technische en financiële resources die nog niet is gevestigd in de al bestaande ontwikkel-, productie- en gebruiksomgeving en een hoge mate van innovatie en vernieuwing kent (Das & He, 2006; Oukes & von Raesfeld, 2016; Usman & Vanhaverbeke, 2017). Het doel van een startup is om door middel van innovaties een nieuw en schaalbaar businessmodel te ontwikkelen, dat bestaande technologieën en businessmodellen vervangt. Dit doel maakt startups dan ook anders dan het merendeel van de kleine, startende bedrijven in het midden- en kleinbedrijf (mkb). In tegenstelling tot een startend bedrijf dat erop gericht is een bestaand businessmodel of -technologie te kopiëren, is een startup vernieuwend door nieuwe technologie te gebruiken of door te innoveren met bestaande technologie (Garidis & Rossmann, 2019; Freeman & Engel, 2007; Kohler, 2016).

Een corporate wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een al bestaande, grote onderneming en doorgaans internationaal actief. Een corporate wordt ook omschreven als een *established, incumbent of large firm* (Das & He, 2006; Minshall et al., 2008). Corporates zijn groter en ouder dan startups, dit komt tot uiting in de alliantie-ervaring, bedrijfscultuur en -structuur van de organisatie. Corporates worden vaak gezien als de belangrijkste bron van innovatie vanwege de resources om te investeren in onderzoek en ontwikkeling. Ondanks dat corporates meer spenderen aan onderzoek en ontwikkeling, blijken echter startups een hogere mate van innovatie te hebben (Das & He, 2006).

In tegenstelling tot een startup heeft een corporate meer resources, schaalbaarheid, routines en een betere machtspositie die benodigd zijn om een businessmodel efficiënt te exploiteren. Een startup heeft in tegenstelling tot een corporate doorgaans meer veelbelovende ideeën, organisatorische flexibiliteit, de bereidheid tot het nemen van risico's en de ambitie om snel te groeien (Weiblen & Chesbrough, 2015). Startups hebben dus eigenschappen die corporates niet hebben en andersom. Door het aangaan van een alliantie ontstaat een manier om elkaars sterke resources te combineren die elkaar kunnen aanvullen en versterken, waardoor een mate van resourcecomplementariteit ontstaat. De mate van resourcecomplementariteit tussen corporates en startups heeft een grotere invloed op het alliantiesucces wanneer een startup nog jong is (Rothaermel & Boeker, 2008). Door een gebrek aan resources en toegang tot een netwerk in de opstartfase van een startup, is de kans op falen hoog. Dit gebrek aan eigen resources maakt startups afhankelijk van de resources en de intenties van corporates (Oukes & von Raesfeld, 2016). Startups kunnen hun prestaties in de opstartfase verbeteren en de hoge kans op falen overwinnen door allianties aan te gaan. Allianties zorgen voor startups voor toegang tot de productiemogelijkheden, distributie en marketingexpertise van een corporate (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000; Shan, 1990; Teece, 1992). Een alliantie aangaan om resources te combineren is juist voor startups essentieel. "Startups beschikken over onderscheidende technologische competenties met betrekking tot een nieuw

product, proces of dienst, die in combinatie met andere resources kunnen worden gebruikt om rendement te genereren” (Colombo et al., 2006, p. 1167, vertaald uit Engels). Corporates daarentegen krijgen toegang tot nieuwe technologieën, talent van medewerkers en inventief vermogen. Voor een corporate is een alliantie een manier om nieuwe kennis en innovatie na te streven, die complementair kunnen zijn aan het al bestaande businessmodel (Alvarez & Barney, 2001; Prashantham & Kumar, 2019).

De paradox in startup-corporate allianties

Corporates en startups die complementaire eigenschappen bij elkaar brengen in een alliantie hebben de mogelijkheid om economische waarde te creëren. Deze complementaire eigenschappen zorgen ervoor dat corporates en startups elkaar aanvullen en versterken, maar ze kunnen de alliantie ook bemoeilijken. Dit komt door de asymmetrie in resources en partnereigenschappen waardoor een oneerlijke machtspositie tussen corporates en startups kan ontstaan. Corporates kunnen deze machtspositie misbruiken om startups te dwarsbomen en hun nieuwe producten en/of businessmodel te kopiëren of te absorberen (Das & He, 2006). Startups en corporates kunnen naast alliantiepartners ook concurrenten van elkaar zijn, omdat startups de bestaande producten en businessmodellen van corporates uitdagen. Dit zorgt voor een ongelijke relatie en tegenstrijdige belangen wat zorgt voor spanning tussen de alliantiepartners (Alvarez & Barney, 2001; Das & He, 2006).

Door deze complementariteit enerzijds maar anderzijds de ongelijke relatie ontstaat een paradox. Deze paradox maakt de alliantie uniek, riskant, maar ook onzeker. Hierdoor falen veel allianties tussen corporates en startups, omdat ze de vooraf gestelde doelen en verwachtingen niet halen (Weiblen & Chesbrough, 2015). Desondanks is de alliantie wenselijk voor zowel startup als corporate om onzekerheid in de huidige, dynamische markt tegen te gaan (Alvarez & Barney, 2001). Wanneer het succes van de alliantie vooraf onzeker is, biedt resourcecomplementariteit de zekerheid dat de alliantie waarschijnlijk een succes zal zijn, zelfs als het moeilijk is om de resources volledig te benutten (Shah & Swaminathan, 2008). De verschillende manieren van werken van corporates en startups maken het uitdagend om deze bij elkaar te brengen en een hoge mate van partnercompatibiliteit te behalen. Culturele en organisatorische verschillen leiden tot misverstanden en een lage mate van partnercompatibiliteit kan conflicten en coördinatieproblemen veroorzaken, wat leidt tot een hoge kans op falen van de alliantie (Sarkar et al., 2001; Weiblen & Chesbrough, 2015). Ook zijn resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit veelzijdig en deze hebben doorgaans meerdere groepen (productgroep en/of doelgroep) en meerdere niveaus van analyse. Daarnaast is het kostbaar en moeilijk om waarde toe te kennen aan de potentiële complementariteit en compatibiliteit van alliantiepartners (Dyer & Singh, 1998). Dit maakt resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit lastig te identificeren en te meten. “Complementariteit in één groep sluit

gelijkenis op het volgende hogere niveau niet uit van categorisering binnen dezelfde groep” (Wang & Zajac, 2007, p1293, vertaald uit Engels). Daarnaast zijn de behoeften, capaciteiten en resources van een bedrijf veelzijdig en dubbelzinnig en ook niet constant in tijd en context (Furlotti & Soda, 2018; Gulati & Gargiulo, 1999).

Bedrijven verschillen in hun vermogen om potentiële alliantiepartners te selecteren en resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit in kaart te brengen om drie redenen: (1) verschillen in eerdere alliantie-ervaring, (2) verschillen in zoek- en evaluatievermogen en (3) verschillen in hun vermogen om informatie te verwerven over potentiële alliantiepartners (Dyer & Singh, 1998). Deze verschillen dragen bij aan de paradox in corporate-startup allianties. Omdat corporates groter en ouder zijn, hebben zij over het algemeen meer alliantie-ervaring en meer resources dan startups. Dit zorgt ervoor dat het succes van de alliantie uiterst onzeker is, waarbij een hoge mate van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit de waarschijnlijkheid voor alliantiesucces verhoogt, gezien de aard van de complementaire resources (Shah & Swaminathan, 2008).

Resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit

In de literatuur worden meerdere definities van complementariteit gebruikt. Complementariteit ontstaat als het doen van meer van het één, het rendement verhoogt om meer van het ander te doen, maar ook als verschillende eigenschappen gecombineerd kunnen worden om waarde te creëren die elk van de alliantiepartners afzonderlijk niet had kunnen realiseren (Chung et al., 2000; Milgrom & Roberts, 1995). Deze complementariteit is gericht op de resources van een bedrijf zoals de hulpbronnen, middelen, activiteiten en/of kennis. Resources zijn middelen die een bedrijf in staat stelt om strategieën te bedenken en te implementeren die de efficiëntie en effectiviteit verbeteren. Complementaire resources zijn verschillend, maar onderling afhankelijk en wederzijds ondersteunend (Barney, 1991; Wang & Zajac, 2007). Vergelijkbare resources stellen bedrijven in staat om schaalvoordelen te behalen en bestaande concurrentievoordelen te benutten. Verschillende maar complementaire resources kunnen leiden tot het behalen van synergiën en het ontwikkelen van nieuwe resources of vaardigheden. Daarom kan resourcecomplementariteit worden gebruikt om nieuwe concurrentievoordelen te ontwikkelen (Ireland et al., 2002). Verschillende maar complementaire resources kunnen leiden tot synergiën waardoor nieuwe resources ontstaan die waardevoller, zeldzamer en moeilijker te imiteren zijn, dan het was geweest voordat de resources werden gecombineerd. Deze nieuwe resources leiden voor de alliantiepartners tot een concurrentievoordeel (Dyer & Singh, 1998; Ireland et al., 2002; Kale & Singh, 2009).

Naast resourcecomplementariteit die is gericht op de resources, is partnercompatibiliteit gericht op de partnereigenschappen zoals compatibele besluitvormingsprocessen, bedrijfscultuur en

-structuur, maar ook vertrouwen onderling en de wijze van communicatie tussen alliantiepartners (Dyer & Singh, 1998; Mitsuhashi & Greve, 2009; Russo & Cesarani, 2017). Partnercompatibiliteit kan worden gedefinieerd als de mate van overlap in partnereigenschappen die kunnen worden gecombineerd om waarde te creëren, omdat ze vergelijkbaar zijn (Kale & Singh, 2009; Mitsuhashi & Greve, 2009; Sarkar et al., 2001). Andere onderzoeken noemen partnercompatibiliteit ook wel partnercomplementariteit (Kale & Singh, 2009), strategische fit (Russo & Cesarani, 2017) of organisatorische complementariteit (Dyer & Singh, 1998). Partnercompatibiliteit ontstaat als bedrijven overeenkomsten vertonen op partnereigenschappen, die gemeenschappelijke gronden voor een alliantie en een succesvolle relatie biedt. Compatibiliteit in bedrijfsprocessen en besturingssystemen zorgt ervoor dat alliantiepartners effectief met elkaar samenwerken (Chung et al., 2000; Kim & Parkhe, 2009). Partnercompatibiliteit verwijst naar de culturele en operationele fit van alliantiepartners. Culturele fit betekent dat de alliantiepartner bereid is om verschillende culturen, maar ook doelen en waarden te integreren. Operationele fit betekent dat de alliantiepartner bereid is zich aan te passen aan de managementpraktijken en -processen van het andere bedrijf (Russo & Cesarani, 2017). Een hoge mate van partnercompatibiliteit draagt bij aan het succes van de alliantie. Vergelijkbare bedrijfskenmerken verlagen de coördinatiekosten tussen alliantiepartners en dienen als middel voor controle. Partnercompatibiliteit verhoogt de efficiëntie van het combineren van de resources die alliantiepartners inbrengen om hun strategische doelen te bereiken. Hierdoor zoeken alliantiepartners naar overlap in partnercompatibiliteit en verschillen in resourcecomplementariteit (Dyer & Singh, 1998; Sarkar et al., 2001). Allianties met een grotere mate van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit hebben een hogere kans op alliantiesucces dan andere allianties (Mitsuhashi & Greve, 2009).

Omdat zowel resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit invloed hebben op de mate waarin activiteiten en capaciteiten van bedrijven met succes kunnen worden geïntegreerd, zijn beide belangrijk voor het creëren van waarde in de alliantie en cruciaal in de formatiefase van de alliantielevenscyclus (Shah & Swaminathan, 2008). Beide vormen zijn onafhankelijke criteria voor het beoordelen van de kwaliteit van een alliantie in de ontwerpfase en postformatiefase en één of beide kunnen relevant zijn, afhankelijk van het doel van de alliantie (Mitsuhashi & Greve, 2009). Resourcecomplementariteit impliceert een onderlinge afhankelijkheid tussen de alliantiepartners. Hierdoor heeft een hoge mate van partnercompatibiliteit een positief effect op het alliantiesucces wanneer de alliantiepartners de processen vaststellen die nodig zijn om de onderlinge afhankelijkheid te beheren. Het vermogen van alliantiepartners om resourcecomplementariteit te realiseren, is afhankelijk van de mate van partnercompatibiliteit.

3. Onderzoeksmethode

Omdat over het onderzoeksonderwerp weinig bekend is, is exploratief onderzoek uitgevoerd door middel van interviews bij startups en corporates in de financiële dienstverlening in Nederland. Aangezien corporates in de financiële dienstverlening worden geconfronteerd met de sterke en recente opkomst van nieuwe, financiële technologieën en disruptieve innovaties, is de financiële dienstverlening geschikt voor dit onderzoek. Niet alleen corporates maar ook de vele, nieuwe startups (FinTechs) zoeken naar nieuwe en succesvolle bedrijfsmodellen. Deze nieuwe innovaties zorgen voor een revolutie die de gehele financiële dienstverlening verandert (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018). De financiële dienstverlening in Europa is van oudsher een traditionele en streng gereguleerde industrie. In Europese landen met een goed ontwikkelde economie waar risicokapitaal vrij en direct beschikbaar is, is de formatie van nieuwe startups hoog (Haddad & Hornuf, 2019). Deze startups dreigen de langdurige dominantie van toonaangevende corporates en daarmee de industrie te veranderen. Bestaande bedrijven en startups kiezen dan ook steeds vaker voor een alliantie om traditionele financiële diensten toegankelijk te maken voor het algemene publiek en om legitimiteit tot de markt te verkrijgen (Hornuf, Klus, & Lohwasser, 2020; Svensson, Udesen, & Webb, 2019). Ook blijkt in tegenstelling tot andere opkomende industrieën, zoals de biotechnologie, dat corporates vaker gebruik maken van allianties om toegang te krijgen tot de gewenste technologie van een startup, in plaats van een startup volledig te integreren (Brandl & Hornuf, 2020). Startups hebben vaak een relationele afhankelijkheid ten aanzien van corporates, waardoor ze toegang dienen te krijgen tot hun complementaire resources.

Case-selectie

Corporates in de financiële dienstverlening hebben een breed netwerk van zowel startups en alliantiepartners, alliantie-ervaring en legitimiteit in de financiële markt. Corporates worden volgens de Mkb-toets van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland als groot gedefinieerd indien het aantal werknemers groter dan 250, jaaromzet groter dan € 50 mln. en jaarbalans groter dan € 43 mln. bedraagt (RVO, 2021). Een startup is jong, klein en kent een hoge mate van innovatie en vernieuwing in industrieën met snel ontwikkelende technologieën. Startups in de financiële dienstverlening combineren financiële diensten met innovatieve technologie door nieuwe technologie te gebruiken of innovatief te zijn met een bestaande technologie (Das & He, 2006; Gomber et al., 2018). De maximale bedrijfsleeftijd van een startup wordt bepaald op zes jaar (Song et al., 2008) en het maximaal aantal werknemers is bepaald op 49 volgens de definitie van een kleine onderneming van het RVO (2021). Voor dit onderzoek is geen rekening gehouden met criteria voor een alliantie zoals alliantietype of looptijd.

Meerdere corporates en startups hadden ervaring met meerdere allianties wat tot verschillende inzichten heeft geleid, waardoor allianties vergeleken en geanalyseerd konden worden. Zowel startups als corporates zijn geselecteerd, om ervaringen van beide kanten van de alliantie te kunnen analyseren. Binnen deze selectiecriteria zijn vier corporates en acht startups geselecteerd die momenteel of in het verleden betrokken zijn geweest bij een alliantie tussen deze twee bedrijven waarin innovatie of vernieuwing van een product of dienst centraal stond. In Tabel 1 is een overzicht van de bedrijven en respondenten weergegeven. De namen van de bedrijven zijn gefingeerd om anonimiteit te waarborgen.

Tabel 1 *Overzicht van betrokken bedrijven en respondenten*

Bedrijfsnaam	Functie respondent	Subsector	Organisatie type	Omschrijving bedrijfsactiviteiten
Oncorp	Hoofd innovatie lab	Bancaire dienstverlening	Corporate	Bank gericht op particulieren en zakelijke klanten
Paymentstartup	Medeoprichter	Softwareontwikkelaar	Startup	Ontwikkelaar van betaaloplossingen op de blockchain
Finstartup	Head of Product	Software-as-a-Service (SaaS)	Startup	Data platform waarmee financiële instellingen hun diensten kunnen verbeteren
Intcorp	Business developer	Bancaire dienstverlening	Corporate	Bank gericht op particulieren en zakelijke klanten
Intcorp	Hoofd strategic partnerships	Bancaire dienstverlening	Corporate	Bank gericht op particulieren en zakelijke klanten
Innostartup	Ondernemer	Innovation studio	Startup accelerator	Verbinden van startups en corporates om samen een nieuwe startup te genereren
Studiostartup	Oprichter	Consultancy	Startup studio	Begeleiden van startups met de focus op concept-, campagne-, communicatie- en crowd-ontwikkeling
Cyberstartup	Directeur	Cybersecurity	Startup	Aanbieden van één totaaloplossing voor cyberbescherming
Beursstartup	Oprichter	Softwareontwikkelaar	Startup	Een transparant & efficiënt platform en softwareoplossing voor het uitgeven en beheren van effecten op de blockchain
Participatiestartup	CEO, oprichter	Softwareontwikkelaar	Startup	Online platform oplossing voor participatie en eigenaarschap van medewerkers
Makelaarstartup	Manager commercie, aandeelhouder	Makelaardij	Startup	Een platform voor het aan - en verkopen van woningen zonder kosten
Lokcorp	Salesmanager wonen	Bancaire dienstverlening	Corporate	Bank gericht op particulieren en zakelijke klanten

Dataverzameling

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze vorm van interviews zorgen voor een genuanceerd perspectief en diepgaand begrip op ervaringen, meningen en onderliggende redenen en zijn geschikt voor het begrijpen en analyseren van een concept (Yin, 2018). Deze wijze van interviews zorgt voor flexibiliteit tijdens het interview om door te vragen op antwoorden om zo meer gedetailleerde informatie boven tafel te krijgen. Vragen zijn open geformuleerd en gecategoriseerd per thema. Categorisering per thema zorgt voor structuur zodat dezelfde thema's in alle interviews terugkomen, maar ook voor ruimte voor spontane vragen. Om zeker te zijn dat de medewerker betrokken is geweest bij een alliantie, is eerst een

onderzoekbeschrijving naar de medewerker gestuurd waarin de context van dit onderzoek is omschreven. Gedurende het interview zijn eerst de feitelijke vragen gesteld om meer te weten te komen over het bedrijf en hoe en waarom de alliantie is aangegaan. Omdat meerdere respondenten ervaring hadden in meerdere allianties, is gevraagd algemene ervaringen te illustreren met concrete voorbeelden. Vervolgens zijn de vragen per thema gecategoriseerd op basis van de drie fasen van de alliantielevenscyclus om een chronologische volgorde te kunnen hanteren. Vervolgens werd op het thema resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit ingegaan. Tot slot is gevraagd naar de redenen van succes of falen van de alliantie. De vragen en thema's zijn terug te vinden in de interview guide in de bijlage.

De 12 respondenten zijn geselecteerd voor dit onderzoek omdat zij momenteel of in het verleden actief betrokken zijn geweest bij een alliantie tussen een startup en een corporate vanuit hun functie binnen het bedrijf. Dit varieert van oprichters, aandeelhouders en managers. Alle respondenten hebben een actieve rol gespeeld in de alliantie en zijn betrokken geweest in de drie fasen van de alliantielevenscyclus. Van de 12 respondenten zijn er vier werkzaam bij een corporate en acht bij een startup. Van de vier respondenten werkzaam bij een corporate zijn er twee werkzaam bij dezelfde corporate, zij hadden ervaring met verschillende allianties. De acht respondenten die werkzaam zijn bij een startup waren werkzaam bij acht verschillende startups. Twee hiervan zijn betrokken geweest bij een alliantie tussen een corporate en een startup vanuit een startup accelerator of een startup studio. Zij zijn ingehuurd om een startup te begeleiden, te adviseren of op te richten. Gezien hun expertise en ervaring zijn zij een waardevolle toevoeging aan dit onderzoek en zijn zij ook gecategoriseerd als startup. Interviews zijn afgenomen en opgenomen met behulp van softwareprogramma Microsoft Teams en hebben met uitzondering van één interview van 30 minuten, gemiddeld tussen de 45 - en 60 minuten geduurd.

De interviews zijn uitgevoerd door één onderzoeker zodat alle interviews dezelfde strekking en opzet hadden en de vraagstelling consistent was. Zowel de interviewvragen als ook het interview waren in het Nederlands. De vragenlijst is niet vooraf opgestuurd om zoveel mogelijk spontane reacties te krijgen. Voor een juiste interpretatie van de reacties zijn controlevragen gesteld en antwoorden samengevat. De interviews zijn opgenomen en daarna getranscribeerd met behulp van softwareprogramma Trint. De opnames zijn niet gedeeld met derden en alle persoons- en bedrijfsgegevens en ook de verkregen data zijn geanonimiseerd. Aan alle respondenten is gevraagd of zij het transcript en de in dit onderzoek gebruikte quotes wilden tegenlezen voor akkoord, een aantal respondenten hebben hiermee ingestemd.

Data-analyse

Voor de data-analyse is gebruik gemaakt van een thematische analyse zoals gedefinieerd door Braun en Clarke (2006). Voor de analyse is gebruik gemaakt van software voor kwalitatieve data, ATLAS.ti (versie 9). Allereerst is de data vertrouwd gemaakt door de transcripties herhaaldelijk te lezen en actief te zoeken naar betekenissen en patronen. Vervolgens zijn op basis van quotes van de respondenten 314 initiële codes gegenereerd. Deze initiële codes zijn gebaseerd op thema's uit de bestaande literatuur om verschillen en overeenkomsten te benadrukken, of op de uitspraken van de respondenten zelf om tot nieuwe inzichten te komen. Daarna zijn de verschillende initiële codes die hetzelfde fenomeen beschrijven of overeenkomsten vertonen, gegroepeerd in subthema's. De totstandkoming van deze initiële codes en subthema's is een iteratief proces waarbij deze herhaaldelijk zijn aangescherpt en veranderd om deze te verbeteren. Tot slot zijn de subthema's gecategoriseerd naar definitieve thema's, dit beperkt zich tot de thema's die passen in de algemene context van de onderzoeksvraag. Het aantal codes is teruggebracht naar 182 initiële codes, acht subthema's en vier definitieve thema's. De initiële codes zijn samengevat en gegroepeerd met de sub- en definitieve thema's in een codingtree, zie Tabel 2.

Tabel 2 Codingtree

Initiële codes (niveau 1)	Sub-thema's (niveau 2)	Definitieve thema's (niveau 3)
Toegang tot kennis	Toegang tot resources	Van elkaars sterke eigenschappen gebruik maken
Gebruik van netwerk		
Toegang tot kapitaal		
Match is belangrijk	Team mindset	
Moet verenigbaar zijn		
Team diversiteit en - organisatie		
Teveel bureaucratie en hiërarchie	Structuur van de organisatie en de alliantie	De verschillen op elkaar afstemmen
Snelheid van samenwerken		
Verschillende afdelingen en - belangen		
Complexiteit	Wet en regelgeving vertraagt	
Compliance		
Teveel regels		
Imago	Ongelijkwaardige relatie	Commitment aangaan
Focus op eigen onderneming		
Corporate heeft macht		
Samenwerking stopt abrupt	Onvoorziene omstandigheden	
Personele wisselingen		
Prioriteiten veranderen		
Gedeelde strategie en - visie	Gedeelde waarden	Elkaar als gelijke partners zien
Draagvlak creëren		
Concrete doelstellingen definiëren		
Gelijkheid van partners	Omgang	
Win-win creëren		
Verwachtingen managen		

4. Resultaten

De reden waarom startups en corporates gaan samenwerken is per situatie afhankelijk en verschilt per alliantieproject. In Tabel 3 zijn een aantal allianties weergegeven waar innovatie of vernieuwing van een product of dienst centraal stond. Corporates beginnen in de formatiefase vaak met een probleem, nemen zelf het initiatief en zoeken daar de juiste alliantiepartner bij. Volgens het hoofd van het innovatie lab van Intcorp ligt het aan het probleem of de vraag bij welke partij men eindigt, dit kan een startup, een scaleup of een andere gevestigde partij zijn. Het hoofd strategic partnerships van Intcorp zegt over het selecteren van de juiste alliantiepartner dat zij de beste partij in de markt kiezen: “Startup zijn, is niet per se een vereiste. Dat is gewoon een partij die dat ook biedt. Wij gaan samenwerkingen aan met partijen die best-in-class producten bieden in de markt, die wij graag naar onze klanten willen brengen”. Startups daarentegen hebben vaak een oplossing, een niche product, maar zij hebben weinig tot geen klanten. Startups zoeken een gevestigde partij om deze oplossing of het product naar de markt te brengen. Ook zoeken ze een gevestigde partij die zorgt voor meer naamsbekendheid. De medeoprichter van Paymentstartup bevindt zich in de fase dat de technologie beschikbaar is, maar dat er nog geen usecase of geen markt is om het op toe te passen. Zij wachten op een alliantie met een partij die de technologie in de markt kan zetten. Dit is kenmerkend voor de problemen waar een startup tegenaan loopt. De oplossing in de vorm van een product of dienst is al beschikbaar, maar de markt is daar nog niet klaar voor.

Tabel 3 *Overzicht allianties*

Startup	Corporate	Omschrijving alliantie
Paymentstartup	IT-bedrijf	Het IT-bedrijf zocht voor een klant met een probleem een op blockchain gebaseerde oplossing. Deze kennis had het IT-bedrijf zelf niet en heeft hiervoor paymentstartup ingeschakeld, die met hulp hun specialistische kennis, samen onderzoek zijn gegaan naar een passende oplossing voor het klantprobleem.
Finstartup	Verzekeraar A	Finstartup had een personal finance applicatie op de markt gebracht. Ze zijn vervolgens via een pilot in contact geraakt met Verzekeraar A. Verzekeraar A heeft een request for proposal (RFP) uitgeschreven voor payment services directive (PSD2) dienstverlening welke is gewonnen door Finstartup waarna een softwareoplossing is ontwikkeld.
Innostartup	Verzekeraar B	Verzekeraar B was op zoek naar een externe partij om naast de bestaande twee bronnen van inkomsten, een derde bron te ontwikkelen. Verzekeraar B heeft bewust gekozen voor een externe partij, omdat deze meer vernieuwing en innovatie zou brengen. Na vier maanden is de alliantie gestopt omdat de CEO niet meer werkzaam was bij Verzekeraar B
Cyberstartup	Intcorp	Intcorp (bank) zocht nieuwe proposities om naast de bestaande producten aan klanten te kunnen aanbieden. Cybersecurity is één van drie nieuwe domeinen waar zij zich op richten. Cyberstartup zocht daarentegen een partner die een aantal facetten van cybersecurity kon invullen.
Makelaarstartup	Lokcorp	Makelaarstartup zocht een sterk merk om aan het eigen merk te koppelen voor naamsbekendheid. Via het eigen netwerk van Makelaarstartup zijn contacten gelegd met Lokcorp voor een alliantie voor het genereren van leads naar elkaar.

Van elkaars sterke eigenschappen gebruik maken

Uit de interviews blijkt dat gebruikmaken van elkaars sterke eigenschappen een belangrijke reden is om een alliantie aan te gaan. Deze eigenschappen kunnen op basis van de interviews worden onderverdeeld in: (1) toegang tot kennis, (2) het gebruiken van het netwerk en toegang tot klanten en (3) toegang tot kapitaal. Afhankelijk van het type alliantie, resources of bedrijf is één of meer van deze eigenschappen relevant.

Toegang tot kennis

Toegang tot kennis van een corporate en een startup komt voort uit het intellectueel kapitaal van beide bedrijven, de medewerkers die daar werkzaam zijn en het aantal uren wat zij beschikbaar stellen aan de andere partij. Uit de interviews blijkt vooral dit laatste veel voor te komen in de financiële dienstverlening, omdat de uurtarieven van medewerkers van corporates erg hoog zijn. Startups worden in dit soort allianties geholpen doordat corporates medewerkers beschikbaar stellen voor financieel en juridisch advies. Voor het delen van kennis is het volgens de oprichter van Beursstartup belangrijk dat “iedereen binnen zo’n samenwerking zijn boeken volledig opengooit”. In zijn ervaring met een alliantie met een corporate is het belangrijk dat ideeën worden gedeeld om daarover feedback te ontvangen en de kennis die wordt opgedaan ook daadwerkelijk wordt gebruikt. Wat opvalt is, dat hij denkt dat in het delen van kennis een verschil zit tussen startups en corporates. Hij zegt daarover: “Je moet wel je kennis delen, maar ik denk dat dat niet iets is, wat een ondernemer van nature heeft. Vanuit corporates misschien wat meer”. De CEO van de Participatiestartup vindt dat een startup over meer kennis beschikt dan een corporate, omdat een startup zich vaak in een nichemarkt bevindt. In dit soort allianties kan een corporate geen toegevoegde waarde leveren. Over zijn ervaring zegt hij:

“Ik heb wel nog projecten gehad waarbij ik werd uitgenodigd om mee te helpen waar ik dacht: ‘Dit zou ook wel goed voor ons kunnen zijn’ en ik uiteindelijk te veel kennis aan het delen was vanuit mijn kant. (...) Bijvoorbeeld in Nederland is er maar een handjevol mensen wat begrijpt hoe participatie van medewerkers in elkaar zit, (...) Omdat het best een kleine markt is. Er zijn zo weinig mensen die daar kennis van hebben, dus je bent dan al heel snel degene die kennis aan het delen is. Dat ben ik wel eerder tegengekomen. Ik dacht, oké, dan ga ik stoppen. Hier heb ik geen zin in, dit kost veel energie en levert me weinig op”.

De salesmanager wonen van Lokcorp noemt juist als onderdeel van kennis het gebruik van de denkkracht en de capaciteit om mee te denken in bepaalde ontwikkelingen van een corporate als belangrijke reden om een alliantie aan te gaan.

Het gebruiken van het netwerk en toegang tot klanten

Een andere reden om een alliantie aan te gaan, die voornamelijk bij startups vaak voorkomt, is het gebruiken van en toegang tot de verschillende interne en externe stakeholders uit het netwerk van een corporate. Dit netwerk bestaat uit de interne stakeholders, zoals de medewerkers en de afdelingen en uit de externe stakeholders zoals andere alliantiepartners, leveranciers en klanten. De oprichter van Beursstartup vertelt dat een startup zo snel mogelijk in het netwerk van een corporate dient te komen om serieus te worden genomen, maar ook om aanspraak te kunnen maken op de resources van een corporate. Op deze manier kan een startup haar productontwikkeling versnellen. De ervaring van de CEO van Participatiestartup “is dat de grote corporate vaak een startup aanvult met het heel snel beschikbaar hebben van een netwerk”. Door het uitbreiden van het netwerk ontstaan voor een startup nieuwe acquisitiemogelijkheden of nieuwe mogelijkheden tot groei. Head of product van Finstartup benadrukt het belang van toegang tot de juiste afdelingen en medewerkers binnen een corporate. Het is volgens hem essentieel dat een startup de juiste mensen kent, omdat het belangrijk is dat de alliantie door het hele bedrijf wordt gedragen voordat het onderdeel van de strategie wordt. Ook zorgt het netwerk binnen het bedrijf voor snelheid en commitment. Een ander onderdeel van het netwerk is de toegang tot klanten. Hoofd strategic partnerships van Intcorp zegt daarover:

“Wat wij als pluspunt hebben, waardoor je die synergie krijgt: We hebben heel veel klanten en toegang tot heel veel klanten en kunnen die bereiken, op het juiste niveau. Dus bij kleine klanten kunnen we daar heel veel bereiken, omdat die in onze boeken staan. Bij grote klanten komen wij aan de CEO-tafel. Dat is een enorm voordeel voor startups”.

Toegang tot klanten komt ook in de alliantie tussen Makelaarstartup en Lokcorp terug. In deze alliantie beschikt een corporate over een enorme database aan klanten, die een startup kan gebruiken. Het gebruiken van het netwerk van een corporate is een belangrijk motief voor Makelaarstartup om de alliantie aan te gaan en zorgt voor naamsbekendheid. De manager commercie van Makelaarstartup noemt dit dan ook als één van de redenen waarom zij expliciet met een bank een alliantie aan zijn gegaan, omdat zij een sterk merk aan Makelaarstartup wilden koppelen. Wat opvalt is dat de oprichter van Studiostartup over toegang tot klanten zegt:

“Een reden waarom startups met grotere partijen willen samenwerking is de verwachting dat ze zo toegang krijgen tot hun klanten. Dat is een valse verwachting. Wanneer jouw bijdrage aan het resultaat van die organisatie nog zeer bescheiden is, zal de klantgroep-

/segmentmanager besluiten om de resources anders in te zetten. In veel gevallen draag je bij aan een verandering van perceptie ten gunste van de grotere organisatie maar levert de samenwerking je niet direct nieuwe klanten op.”.

Toegang tot kapitaal

Naast toegang tot een netwerk, beschikken startups in de opstartfase vaak over weinig tot geen kapitaal. Om verder te kunnen opschalen, zoeken ze andere partijen die hierin kunnen faciliteren. Zoals de medeoprichter van Paymentstartup het omschrijft: “De startup is opzoek naar geld. De corporate heeft dat. Daar is budget beschikbaar die startups absoluut niet hebben”. De ondernemer van Innostartup zegt daarover:

“Wat je vaak merkt als je nieuwe dingen start, is het gebrek aan kapitaal. Alles wat ik start, daar gaat een stuk van mijn eigen kapitaal in. Wil je echt kunnen opschalen en bepaalde dingen kunnen realiseren, heb je soms echt groter kapitaal voor nodig. Daar kan een corporate best wel een belangrijke rol in spelen”.

Verrassend genoeg blijkt uit de interviews dat veel van de respondenten die bij een startup werkzaam zijn, denken dat de resources van een corporate ongelimiteerd zijn en dat zij gemakkelijk geld uitgeven. Dit blijkt minder waar. Kapitaal is vaak gereserveerd en niet altijd beschikbaar voor nieuwe allianties. Dit zorgt voor verschillen in verwachtingen. In Tabel 4 is een overzicht weergegeven van quotes van verschillende respondenten over de beschikbaarheid van de resources.

Tabel 4 *Verschillen in resources tussen corporates en startups*

Startup		Corporate	
Medeoprichter Paymentstartup	De startup is opzoek naar geld. De corporate heeft dat. Daar is budget beschikbaar die startups absoluut niet hebben.	Hoofd innovatie lab Oncorp	Je merkt ook vaak, ‘de gevestigde partij heeft veel resources’. Ja en nee. De resources zijn ook vrij, in ieder geval bij Oncorp, maar ik vermoed ook bij andere banken, vrij druk zeg maar. Het is niet zo (...), dat je maar van alles kan proberen en kijken hoe het na x maanden gaat (...). De resources zijn zeker niet onbeperkt.
Head of product Finstartup	We willen zeker weten dat elk uur wat wij besteden, elke euro, dat die besteden is in het juiste. Voor een startup is elke euro belangrijk. Voor een corporate is het juist andersom. Elke euro maakt niet zoveel uit, die gooien liever € 50.000 ergens tegenaan, dat het in een keer goed staat, dat is een heel andere manier van denken.	Salesmanager Wonen Lokcorp	Waar we met Makelaarsstartup ook tegen de nodige uitdagingen aangelopen zijn. (...) Hoe is het met de budgettering? (...) Dat is denk ik de grootste uitdaging die we intern hebben.
CEO Participatiestartup	Het is vooral het volume [van de corporate]. Je kan allemaal dingen doen omdat er een groot volume is. Dus wat je doet maakt niet zoveel uit in de kosten.		
Manager Commercie Makelaarstartup	En wie heeft het meeste geld? Dat is dan toch in deze sector een bank.		

De verschillen op elkaar afstemmen

Wat blijkt uit de interviews is dat de verschillen tussen startups en corporates tot uiting komen in de bedrijfscultuur en -structuur van beide bedrijven, die nauw verbonden zijn met elkaar. In alle interviews komt het belang van het culturele aspect in de alliantie terug. Zonder de juiste match wordt een alliantie nooit een succes. De kwaliteit van een match laat zich echter moeilijk in een definitie vatten. Verrassend genoeg worden cultuurverschillen in de ontwerpfase niet concreet besproken, gemeten of vastgelegd. De business developer van Intcorp denkt “niet dat een bepaalde cultuur helemaal perfect moet zijn om deze te moeten laten slagen”. Over een alliantie die is gefaald, wordt als reden gegeven: “Wat ik voornamelijk heb gezien, is dat er geen match was. Dat je heel lang met elkaar praat en er dan uiteindelijk achter komt van, we hebben geen interesse meer”. Volgens het hoofd strategic partnership van Intcorp maakt het dan ook niet uit of de culturen identiek zijn, verschillen of overlappen, als ze maar verenigbaar zijn. Dit ligt in lijn met wat head of product van Finstartup zegt, dat een aansluitende cultuur essentieel is. Over het belang van een match verschillen de respondenten verrassend van mening. De manager commercie van Makelaarstartup geeft aan: “Als de klik er niet is, dan vindt er nooit gunning plaats” en de oprichter van Beursstartup geeft als mening:

“Uiteindelijk zoek je ook als onderneming, ook ondernemers die bij je passen. Klikt het niet, ga je er ook geen samenwerking mee aan. Als ik met een corporate geen goede klik zou voelen, dan hoef ik ook geen gebruik te maken van de resources”.

Wat de oprichter van Beursstartup zegt staat haaks op wat de directeur van Cyberstartup zegt, dat “het niet per se hoeft te klikken”. Hij benadrukt: “Juist de diversiteit is goed”. Diversiteit is dan ook een vaak terugkerend thema. Volgens de oprichter van Studiostartup is het belangrijk dat een startup afstand houdt van een corporate wat betreft cultuur en haar eigen startup-cultuur behoudt. Interessant genoeg, zegt hij hierover: “Naarmate je cultuur beter gaat aansluiten, merk je dat je minder ruimte krijgt om radicaal innovatief te zijn”. Volgens het hoofd strategic partnerships van Intcorp is het dan ook niet erg dat de culturen van startups en corporates verschillen, als de projectleden er maar bewust van zijn, ze elkaar als professionals zien en als één team naar buiten treden. Hij zegt dat het creëren van een team-cultuur een positieve invloed heeft op de alliantie. Het creëren van een eigen cultuur in het projectteam, dat direct betrokken is bij de alliantie, wordt vaker genoemd als belangrijke reden van een succesvolle alliantie. Het gaat om de cultuur in dat team en om welke projectleden daarin plaatsnemen, het gaat niet om de bedrijven zelf. De match tussen de projectleden zorgt voor vertrouwen, transparantie en betrokkenheid.

Tussen corporates en startups blijkt uit de interviews een groot verschil in de structuur van het bedrijf. Dit verschil komt tot uiting in de verschillende afdelingen, functies en

besluitvormingsorganen van een corporate. Medewerkers in een corporate zullen vaak rapporteren en verantwoording afleggen en de medewerkers met verschillende functies hebben verschillende belangen. De vele regels en processen zorgen voor een trage besluitvorming, waardoor vertraging wordt opgelopen in het alliantieproces. Een startup heeft deze logge structuur niet, waardoor een startup meer vrijheid heeft en sneller beslissingen kan nemen. De medeoprichter van Paymentstartup zegt daarover:

“Bij een startup, daar zijn de taken: iedereen doet alles. Uiteraard heeft iedereen ook zijn specialisatie, (...) En bij zo’n corporate, daar is een organisatiestructuur, daar wordt verantwoording afgelegd. Daar is ook het beslissingsproces log, maar stabiel. Daar wordt ook veel meer gekeken naar de governance, naar de wet en regelgeving. En daar zijn protocollen die bij een startup niet aanwezig zijn. De beslissingssnelheid bij een startup ligt veel hoger. Alleen de continuïteit in een corporate ligt vele malen hoger”.

Door dit verschil in structuur ontstaat een tegenstrijdigheid. Als structuur wordt gecreëerd, dan kan een startup beter en harder groeien. Aan de andere kant, als de structuur wordt losgelaten, dan komt een startup tot betere producten. In een alliantie zal een startup echter altijd de structuur van een corporate volgen, omdat een startup weinig invloed op een corporate kan uitoefenen om de structuur aan te passen. Over zijn ervaring in een alliantie tussen Paymentstartup en een IT-bedrijf zegt hij:

“Het IT-bedrijf zat ons enorm in de weg. Wij konden niet lekker doorgaan op de manier zoals wij dat zouden willen. Het IT-bedrijf had geen keuze. Die moest met ons samenwerken, want anders zouden ze nee moeten zeggen tegen een klant, waar ze al ja tegen gezegd hadden en daar zat zeg maar, vooral bij het IT-bedrijf, veel frustratie, want ja blijkbaar hadden ze niet de juiste mensen in hun eigen team zitten die ze wel gehoopt hadden te hebben. En wij vonden het onplezierig om te werken op de manier zoals het IT-bedrijf werkt. Ik zeg nou heel gestructureerd. Maar laat ik maar zeggen over gestructureerd, als je dat vergelijkt met ons. Wij hadden graag een iets minder log proces gehad, waardoor je veel sneller tot een eindresultaat had kunnen komen. Alleen strijkt dat weer in tegen het verdienmodel van het IT-bedrijf. Dat is veel uren maken om een klant, zeg maar veel te laten betalen”.

De ondernemer van Innostartup vertelt over zijn ervaring in een alliantie met een verzekeraar, waar het doel was om een nieuw businessmodel te ontwikkelen:

“Af en toe hadden wij, het gaat te sloom, te langzaam. Wij willen het zo hebben. Toen werden we weer teruggefloten. En dat gaat een beetje heen en weer. Wij hielden van snelheid en dingen voor elkaar krijgen en ook een stukje vrijheid. Te veel beperkingen, dat is niet goed voor je creativiteit en voor nieuwe ideeën bedenken”.

Beperkingen door bedrijfsstructuur zorgen voor spanningen en stress aan de kant van een startup, omdat die graag snelheid wil maken zodat ze tijd kunnen besteden aan de eigen bedrijfsvoering. Zoals verwacht blijken deze beperkingen vooral in de financiële dienstverlening van toepassing. Financiële instellingen dienen aan wet- en regelgeving te voldoen. Dit zorgt volgens head of product van Finstartup voor een aantal implicaties in de alliantie doordat ze dienen te voldoen aan bepaalde eisen op bijvoorbeeld het gebied van beveiliging en support. Volgens hoofd strategic partnerships van Intcorp heeft dit als gevolg dat betrouwbaarheid en zekerheid gaan voor snelheid, omdat alles eerst getoetst dient te worden. De wet- en regelgeving in de financiële dienstverlening zorgt dus voor complexiteit en mede door eerdergenoemde gevolgen een hogere kans op het falen van de alliantie. De wet- en regelgeving brengt voor een startup meer ongewenste gevolgen, omdat dit leidt tot hogere uitgaven. Uitgaven die startups zich niet kunnen veroorloven omdat ze een gebrek hebben aan kapitaal.

Commitment aangaan

De verschillende eigenschappen van een corporate en een startup leiden tot tegenstrijdige belangen en een ongelijkwaardige relatie. Eigenschappen die hieruit voortkomen zijn het imago en de macht van een corporate. Sommige respondenten geven aan dat corporates enkel voor het imago samenwerken met startups. Het hoofd innovatie lab van Oncorp geeft aan dat de bank aan de rest van het bedrijf wil laten zien dat ze innovatief bezig willen zijn. Dit wordt bevestigd door de oprichter van Studiostartup die in het verleden bij een andere bank heeft gewerkt. Hij geeft aan dat de bank bezig was met het veranderen van de perceptie van de medewerkers en het publiek om innovatief te willen worden geacht. Volgens de directeur van Cyberstartup is het een gevaar als een corporate enkel samenwerkt met een startup “omdat ze het een gaaf speeltje vinden”. Dit soort allianties creëren geen waarde voor een startup en hebben een hoge kans op falen. De CEO van Participatiestartup geeft als verrassende reden dat corporates samenwerkingen niet nodig hebben voor kennis of technologie, “het enige dat ze willen is dat hun medewerkers het leuk vinden om met die startup mee te helpen”. Andersom zoekt een startup ook niet altijd de toegevoegde waarde van een corporate. Hij zegt daarover:

“Eén van de voornaamste redenen om met corporates te kijken of je partnership kan doen, dat is helemaal niet om de business case beter te maken, maar alleen maar omdat het cool is dat je de naam op de website kan zetten dat je ermee samenwerkt. Vaak komt er niet heel veel meer uit, geen geld, niet echt hulp”.

De CEO van Participatiestartup is dan ook niet positief over corporate-startup allianties. Volgens hem zijn de intenties te verschillend waardoor het weinig slagingskans heeft. Dit staat haaks op wat andere respondenten hebben gezegd, die opzoek zijn naar kennis of kapitaal om verder te groeien en over het algemeen positiever zijn over dit soort allianties. Het gevaar van ondergeschikt zijn, is dat een corporate zijn invloed en macht op een startup kan uitoefenen. Volgens head of product van Finstartup is het dan ook belangrijk dat een startup zich voldoende blijft focussen op de eigen bedrijfsvoering en niet te veel meegaat in de “slipstream van zo’n groot bedrijf”. De oprichter van Studiostartup ziet het businessmodel van een startup gedurende de alliantie afwijken van het initiële businessmodel. Een startup wijkt dan af van de initiële businesskeuzen. Dit wordt bevestigd door het hoofd strategic partnerships van Intcorp, die zegt dat een corporate meer invloed heeft op de roadmap, die je naar je toe kunt draaien. De CEO van Participatiestartup geeft ook aan dat het voor een corporate makkelijk is om de businesscase van een startup naar de hand te zetten van een corporate. Een corporate kan haar macht ook gebruiken om eisen op te leggen, zoals contracten, een geheimhoudingsverklaring of andere documenten. De directeur van Cyberstartup zegt daarover: “Wat wel altijd boven de markt hangt, is de machtspositie van de corporate. Als wij kwaad zouden willen, dan hebben wij geen hefboom. Als de corporate kwaad wil, dan hebben ze een maximale hefboom. Op alles”. De macht van een corporate is dus voelbaar in de alliantie. De corporate is de leidende alliantiepartner en heeft veel resources in te brengen. Deze resources zijn echter zoals een startup vaak denkt, niet onbeperkt. Het komt dan ook vaak voor dat een corporate zich terugtrekt uit de alliantie als de beschikbaarheid van resources veranderd, wanneer personeel en kennis verdwijnen en kapitaal elders in het bedrijf benodigd is. In de meeste gevallen is dit terug te leiden naar een verandering van prioriteiten van een corporate. Opvallend is dat het wisselen van personeel bij zowel een startup als een corporate een reden kan zijn dat de alliantie is gestopt of gefaald. Doordat personeel stopt of wisselt van functie, verdwijnt ook een deel van de commitment. Startups zijn te afhankelijk van een of meerdere personen betrokken bij de alliantie. In Tabel 5 is een overzicht weergegeven waarin de inzichten van de respondenten met betrekking tot het veranderen van prioritering van medewerkers of kapitaal centraal staat.

Tabel 5 Veranderingen van prioritering

Startup		Corporate	
Ondernemer Innostartup	Nadelen die daarbij komen kijken zijn dan wel eigenlijk dat je gelijk afhankelijkheid hebt [van de corporate], want je hebt niet alles zelf in de hand. Je bent nog afhankelijk van heel veel andere factoren. We zijn nu met zo'n CEO die de laan uit vliegt. Dat kan je niet voorspellen, er zitten voors en tegens aan.	Business Developer Intcorp	Nu hebben we vaak, heel veel geld betaalt voor iets en dan uiteindelijk gingen er mensen, kregen een andere functie en werd er dan niks gedaan met zo'n samenwerking. En dan haal je gewoon niet hetgeen eruit wat je eruit kan halen en werd er dan als dat contract opgezegd kon worden ook, werd dat gedaan.
Ondernemer Innostartup	[De alliantie] is uiteindelijk gestopt omdat na 20/25 jaar de CEO, die ons heeft binnengehaald (...), er plotseling uit werd gegooid. Dus onze leading man die kapte ermee. Dus wij waren ons project wat dat betreft ook kwijt.	Business Developer Intcorp	Dat komt ook voor als er al een samenwerking is opgezet. Dat er wijzigingen zijn van mensen die het hebben opgezet dat er andere belangen zijn. Dat mensen de inspanning die nodig is op een andere manier prioriteren en daardoor de bank eigenlijk een stap opzijzet.
Oprichter Studiostartup	"De impact van een kleine verandering bij de grotere organisatie kan een enorme impact hebben op de startup, van de één op de andere dag kan je van de agenda worden gehaald. Deze kwetsbaarheid krijgt te weinig aandacht. Het kwam dan ook weleens voor dat een startup na vrijwel alles geïnvesteerd te hebben in de samenwerking te horen kreeg dat de bank ermee ging stoppen. Dit heeft voor beide partijen consequenties, voor de grotere organisatie levert dat in ieder geval geen positieve ambassadeur op, voor de startup zijn de gevolgen veel dramatischer".	Hoofd strategic partnerships Intcorp	Ik zie ook best wel wat personeelwisselingen die niet prettig zijn. Dat komt bij startups ook vaker voor. Het personeelsbestand is wat vluchtiger, dus daar zitten ook wat nadelen aan, aan werken met startups. Dan ga je je sneller begeven in een minder succesvolle casus.
CEO Participatiestartup	Maar je zal altijd zien dat er halverwege het project toch iets tussenkomt, wat nog wel belangrijker is en wat een beetje roet in het eten gooit.	Hoofd innovatie lab Oncorp	Het is wel echt een geloof erin [de alliantie] en ook wel de sturing vanuit andere mensen om door te gaan en niet te stoppen na een maand, of zes maanden. Maar gewoon door te blijven gaan. Ook al is het niet helemaal zoals je zou verwachten.

Elkaar als gelijke partners zien

Uit de interviews blijkt het belang van gedeelde waarden en normen en ook een gedeelde en wederzijdse visie en strategie. De directeur van Cyberstartup zegt daarover:

"De corporate heeft een visie en wij hebben een visie. Ik denk juist dat dat heel erg samenkomt in die samenwerking. Daar zit een stuk overlap. Ik geloof niet dat allebei de bedrijven dezelfde visie zouden moeten hebben. Ze moeten juist elkaar versterken, overlappen".

Een gedeelde visie en strategie zorgen ervoor dat een corporate en een startup op één lijn zitten in de alliantie. Deze gedeelde visie en strategie dient in de formatiefase al besproken te worden. Als deze niet aanwezig is, zal de alliantie niet slagen. Volgens de oprichter van Beursstartup is het belangrijk dat er draagvlak is binnen het bedrijf. De strategie dient door het gehele bedrijf gedragen te worden tot aan het bestuur toe. Als het geen onderdeel is van de langetermijnstrategie, blijft een startup

ondergeschikt aan een corporate. Onderdeel van de alliantie is het opstellen van de juiste doelen. Hoofd strategic partnerships van Intcorp zegt daarover: “Je hebt een gezamenlijke roadmap en een gezamenlijk doel. Dat is belangrijk, omdat ook in de aanloop, in de contracten, in de samenwerkingsovereenkomst (...) moet je een gezamenlijke doelstelling hebben”. Het is volgens hem belangrijk dat gezamenlijke doel voor ogen te houden, omdat de weg daarnaartoe slingert. Het is belangrijk dat doelstellingen zijn vastgelegd en in alle fasen van de alliantie worden geëvalueerd. Concrete doelen helpen ook bij het managen van de alliantie en de verwachtingen. Het managen van de verwachtingen is een ander vaak gehoord thema. Head of product van Finstartup ziet “een heel groot gat tussen wat een corporate verwacht aan service en aan product en wat een startup soms kan leveren”. Zowel het hoofd innovatie lab van Oncorp en hoofd strategic partnerships van Intcorp noemen het belang van verwachttingsmanagement, omdat afspraken en doelen anders gaan lopen dan verwacht. Als bij de formatiefase en de ontwerpfase de verwachtingen worden uitgesproken, dan kan dit het succes van de alliantie bevorderen. Een ander belangrijk thema is de gelijkheid tussen partners. Beide alliantiepartners dienen voldoende bij te dragen aan, maar ook gelijke baten uit de alliantie halen. Het gaat om een win-win situatie creëren voor zowel corporate als startup. Hoofd strategic partnerships van Intcorp zegt daarover:

“Dat is ook zo belangrijk aan een partnership, aan het design en het verdelen van de risico's, de investeringen en de baten die je realiseert met elkaar, dat je goeie verdelingen hebt. Anders gaat het scheef. Dan draagt de ene partij onvoldoende bij op een gegeven moment”.

Als één van de alliantiepartners onvoldoende bijdraagt, dan wordt de alliantie ongelijk en wordt de partner volgens hem snel inwisselbaar.

5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek draagt bij aan bestaande literatuur over de rol van resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit in startup-corporate allianties en in hoeverre deze een rol spelen in de drie fasen van de alliantielevenscyclus. Dit onderzoek toont aan dat resourcecomplementariteit een belangrijk motief is voor alliantievorming en voldoende aandacht krijgt in de drie fasen van de alliantielevenscyclus. Het vermogen van alliantiepartners om resourcecomplementariteit te realiseren, is echter afhankelijk van hoe compatibel ze zijn op de partnereigenschappen zoals bedrijfscultuur en -structuur. In dit onderzoek staat de paradox centraal dat de verschillende eigenschappen van startups en corporates elkaar enerzijds kunnen aanvullen en versterken maar anderzijds kunnen leiden tot een ongelijke relatie die de alliantie bemoeilijkt en leidt tot het falen van de alliantie. Dit onderzoek bevestigt deze verschillen in alliantie-ervaring, bedrijfscultuur en -structuur, grootte en leeftijd. Partnercompatibiliteit heeft een beperkende rol in het creëren van waarde in de alliantie en krijgt in tegenstelling tot resourcecomplementariteit, onvoldoende aandacht in de drie fasen van de alliantielevenscyclus. Om waarde te kunnen creëren is het belangrijk dat beide partners doelen, afspraken en teamwaarden op elkaar afstemmen. Om een hoge mate van partnercompatibiliteit te behalen, hoeven de bedrijfsstructuur en -cultuur van startups en corporates niet identiek te zijn, of te verschillen, als ze maar verenigbaar zijn.

Naast de bedrijfsstructuur en -cultuur, is het ook belangrijk dat de strategie en visie op elkaar zijn afgestemd en dat deze voor de lange termijn vast staan en breed gedragen worden door het gehele bedrijf. Het komt echter vaak voor dat een startup te afhankelijk is van een corporate. Als de visie, strategie of medewerkers wijzigt of verdwijnt, zal ook de mate van partnercompatibiliteit afnemen. Het is daarbij belangrijk dat beide partners volledige commitment uitspreken. Bij corporates veranderen continue prioriteiten en belangen waardoor de alliantie abrupt kan stoppen, wat een behoorlijke en onvoorziene impact heeft op een startup. Corporates houden met deze impact weinig rekening en laten zich nog te vaak leiden door kortetermijndoelstellingen. Als startup is het belangrijk dit te doorgronden en enkel een alliantie aan te gaan met een corporatie die je als gelijke, strategische partner ziet. Gelijkheid van partners komt terug in de ontwerpfasen bij het afspreken van gelijke baten en – verdelingen. Als het voor beide alliantiepartners een win-winsituatie is, zal dit leiden tot een hogere mate van partnercompatibiliteit. Om waarde te kunnen creëren in een alliantie behoren beide partners voldoende resources bij te dragen, maar ook eruit te halen. Als startups en corporates elkaar niet als gelijk zien, dan wordt geen waarde gecreëerd en is de partner snel inwisselbaar.

Theoretische implicaties

De literatuur over financiële innovaties in het algemeen en startup-corporate allianties in het bijzonder is schaars. Ondanks de historisch hoge uitgaven aan innovatie in de financiële dienstverlening, is de kwaliteit van deze innovaties laag. Daarom wordt de financiële dienstverlening als weinig innovatief gezien (Hornuf et al., 2020). De informatie uit dit onderzoek kan gebruikt worden om bestaande allianties tussen startups en corporates in de financiële dienstverlening te verbeteren.

Startups en corporates gaan allianties aan omdat ze resources missen die de ander kan inbrengen. Hierdoor kunnen ze elkaar aanvullen en versterken wat kan leiden tot waardecreatie. Uit eerdere onderzoeken blijkt resourcecomplementariteit één van de primaire motieven voor het aangaan van een alliantie (Shah & Swaminathan, 2008; Russo & Cesarani, 2017; Parkhe, 1991). In dit onderzoek wordt dit bevestigd voor startup-corporate allianties. Naast toegang tot klanten en kapitaal, benadrukt dit onderzoek het belang van het delen van kennis. Uit dit onderzoek blijkt dat startups over meer kennis beschikken dan corporates omdat startups zich in een nichemarkt bevinden. Hierdoor ontstaat een ongelijke relatie die invloed heeft op de mate van resourcecomplementariteit. Een theoretische implicatie van dit onderzoek is dat het onvoldoende delen van kennis door één of beide alliantiepartners, kan leiden tot minder waardecreatie in de alliantie.

Naast resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit onderscheiden Kale en Singh (2009) een derde succesfactor voor alliantieprestaties in de formatiefase van de alliantie, namelijk partnercommitment. Dit onderzoek bevestigt het belang van partnercommitment in startup-corporate allianties in niet alleen de formatie-, maar ook de ontwerp- en postformatiefase. Commitment tussen startups en corporates komt tot uiting in het creëren van een teammindset en het belang van gedeelde afspraken, doelstellingen en teamwaarden. Een teammindset komt tot stand door de betrokkenheid van medewerkers en een informele sfeer wat zorgt voor een match tussen de teamleden. Dit onderzoek toont het belang van een teammindset en gedeelde afspraken, doelstellingen en teamwaarden die centraal behoren te staan in alle drie de fasen van de alliantielevenscyclus waardoor de mate van partnercompatibiliteit wordt vergroot.

De verschillen in bedrijfsstructuur en -cultuur tussen startups en corporates zijn als een *double edged sword*: aan de ene kant werken deze verschillen negatief, naarmate een startup en een corporate beter gaan aansluiten, wordt de ruimte om innovatief te zijn kleiner. Aan de andere kant werken deze verschillen positief, vanwege de potentiële diversiteit tussen startups en corporates en haar medewerkers (Reus & Lamont, 2009). Dit onderzoek toont het belang van het verenigen van de bedrijfsstructuur en -cultuur. Startups zijn op zoek naar snelheid, maar corporates naar betrouwbaarheid. Dit zorgt voor een tegenstrijdigheid: structuur zorgt voor groei en snelheid voor innovatie. Een theoretische implicatie is dat startups en corporates hier nog van elkaar kunnen leren.

Het creëren van waarde en daarmee het succes van de alliantie ligt in het succesvol balanceren van snelheid en betrouwbaarheid, waardoor sprake is van een hoge mate van partnercompatibiliteit.

Beperkingen

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is het feit dat deze is uitgevoerd onder startups en corporates in de financiële dienstverlening. Deze sector wordt gekenmerkt door strenge wet- en regelgeving waardoor in de allianties die in dit onderzoek centraal staan, sprake is van bedrijven die daardoor minder innovatief konden zijn wat invloed heeft gehad op de snelheid van samenwerken en de mate van partnercompatibiliteit. In sectoren waar geen sprake is van strenge wet- en regelgeving wordt verwacht dat bedrijven meer innovatief kunnen zijn waardoor allianties sneller zouden kunnen verlopen waardoor meer waarde gecreëerd kan worden wat een positief effect heeft op het succes van de alliantie en de mate van partnercompatibiliteit.

De in dit onderzoek geselecteerde corporates zijn alle drie gespecialiseerd in het aanbieden van bancaire diensten. Een beperking van dit onderzoek is het aantal corporates en dat corporates in andere subsectoren van de financiële dienstverlening zoals verzekeraars, beleggingsinstellingen of financierings- en leasemaatschappijen, niet hebben meegewerkt. Dit heeft geleid tot allianties waar bancaire resources centraal hebben gestaan. Allianties tussen startups en corporates in andere subsectoren van de financiële dienstverlening lopen tegen mogelijke andere uitdagingen aan omdat zij andere producten en/of diensten aanbieden en mogelijk aan andere wetten en regels dienen te voldoen. Het was voor dit onderzoek beter geweest als meer corporates waren geïnterviewd uit andere subsectoren omdat dit tot nieuwe inzichten zou kunnen leiden en daarmee de verhouding tussen startups en corporates beter in evenwicht was geweest. Omdat meerdere corporates niet reageerden op uitnodigingen om mee te werken aan dit onderzoek, is dit niet gelukt.

Terwijl de onderzoeker geen van de respondenten kende of bij de allianties betrokken was, is hij zelf werkzaam bij een financiële corporate. De interviewvragen waren open geformuleerd om antwoorden te verkrijgen die zo min mogelijk zijn beïnvloed door de onderzoeker. Desondanks kan dit invloed hebben gehad op de interviewvragen of de interpretatie van de antwoorden waardoor mogelijk de resultaten meer vanuit het uitgangspunt van de corporate zijn geanalyseerd.

Managementimplicaties

Het aantal allianties tussen startups en corporates neemt ondanks de hoge kans op falen van een startup en van de alliantie, in recente jaren toe (Garidis & Rossmann, 2019; Islam et al., 2017). Alliantievorming gedreven door resourcecomplementariteit tussen startups en corporates is waarschijnlijker wanneer een startup jonger is. Naarmate een startup ouder wordt, is alliantievorming meer gedreven door partnercompatibiliteit (Rothaermel & Boeker, 2008). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat corporates steeds vaker ervoor kiezen samen te werken met startups met een

bewezen trackrecord. Deze startups zijn vaker ouder en groter en hebben de partnereigenschappen zoals de bedrijfscultuur en -structuur beter ingeregeld. Een startup is echter geen rechtsvorm die volgens wetgeving in de bedrijfsvoering mogelijk is. Dit heeft als gevolg dat de definitie van een startup niet vaststaat. Verschillende studies, maar ook verschillende respondenten gebruiken de term startup dan ook op een andere manier. Een belangrijke managementimplicatie van dit onderzoek heeft betrekking op de term startup, die in dit onderzoek wordt gebruikt als type onderneming om een nieuwe en kleine onderneming te definiëren die nieuwe technologie gebruikt of innoveert met bestaande technologie. Dit maakt een startup dan ook anders dan een startende ondernemer. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot startups en corporates in Nederland, waar andere wet- en regelgeving en een ander vestigingsklimaat geldt dan in andere landen. Dit leidt tot een andere managementimplicatie van dit onderzoek, dat onderzoek naar startups in andere landen, andere inzichten zou kunnen opleveren omdat de term startup daar op een andere manier wordt gedefinieerd.

Uit dit onderzoek blijkt dat corporates niet specifiek op zoek zijn naar startups om mee samen te werken, maar dat zij de beste partij in de markt zoeken. Omdat het vaak om niche-producten gaat, komen ze bij startups uit omdat die over de specifieke kennis beschikken die corporates nodig hebben. Corporates richten zich in de zoektocht naar een geschikte alliantiepartner echter steeds meer op volwassen startups, of scaleups, die worden geleid door ervaren ondernemers die al ervaring hebben opgedaan in het bedrijfsleven en in eerdere allianties. Deze startups zijn vaak professioneler opgezet en hebben al een bewezen trackrecord, wat beter past bij corporates in de financiële dienstverlening die aan wet- en regelgeving behoren te voldoen. Verassend genoeg blijkt uit dit onderzoek dat deze wet- en regelgeving er ook voor zorgt dat startups minder vaak willen samenwerken met een corporate omdat dit te veel tijd en geld kost, waar een startup niet over beschikt. Een managementimplicatie van dit onderzoek zou kunnen zijn dat hierdoor innovatie verloren gaat. Aandachtspunten zijn dat alliantiepartners dit erkennen en alleen allianties aangaan als de strategie en het doel helder zijn en er voldoende resources en capaciteit aanwezig is om waarde in de alliantie te creëren.

Literatuurlijst

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, 139-148.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 267-294.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, pp. 63-72.
- Brandl, B., & Hornuf, L. (2020). Where Did FinTechs Come From, and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany After Digitalization. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 1-12.
- Chung, S. A., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance success. *Strategic Management Journal*, 1-22.
- Colombo, M., Grilli, L., & Piva, E. (2006). In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups. *Elsevier*.
- Das, T., & He, I. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.
- Das, T., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 31-61.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 660-679.
- Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 94-119.
- Furlotti, M., & Soda, G. (2018). Fit for the Task: Complementarity, Asymmetry, and Partner Selection in Alliances. *Organization Science*, 837-854.
- Garidis, K., & Rossmann, A. (2019). A framework for cooperation behavior of start-ups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 877-890.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 220-265.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 293-317.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 1439-1493.
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 81-105.

- Hornuf, L., Klus, M. F., & Lohwasser, T. S. (2020). How do banks interact with fintech startups? *Small Business Economics*, 1-22.
- Ireland, R. D., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 413-446.
- Islam, N., Buxmann, P., & Ding, D. (2017). Fostering digital innovation through inter-organizational collaboration between incumbent firms and start-ups. *In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, (pp. 1029-1043). Guimarães, Portugal.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here. *Academy of Management Perspectives*, 45-62.
- Kalyanasundaram, G. (2018). Why Do Startups Fail? A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 79-102.
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: an Exploratory Examination. *British Journal of Management*, 363-376.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Elsevier*, 347-357.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit. Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 179-208.
- Minshall, T., Mortata, L., Elia, S., & Probert, D. (2008). Development of practitioner guidelines for partnerships between start-ups and large firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Mitsuhashi, H., & Greve, R. H. (2009). A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility. *Academy of Management*, 975-995.
- Oukes, T., & von Raesfeld, A. (2016). A start-up in interaction with its partners. *IMP Journal*, 50-80.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 579-601.
- Prashantham, S., & Kumar, K. (2019). Engaging with startups: MNC perspectives. *IIMB Management Review*, 407-417.
- Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 1298-1316.
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 90-118.
- Rothaermel, F. T., & Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 47-77.
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 1-9.
- RVO. (2021). *Mkb-toets*. Opgeroepen op juli 13, 2021, van <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/subsidiespelregels/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/aanvraag-indienen/mkb-toets>

- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 358-373.
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances. The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 471-494.
- Shan, M. (1990). An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms. *Strategic Management Journal*, 129-139.
- Song, M., Podoynitsyna, K., van der Bij, H., & Halman, J. I. (2008). Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. *The Journal of Product Innovation Management*, 7-27.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., & MacAvoy, T. C. (1998). Alliance Management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 747-772.
- Svensson, C., Udesen, J., & Webb, J. (2019). Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents. *Technology Innovation Management Review*, 20-32.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation. Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1-25.
- Usman, M., & Vanhaverbeke, W. (2017). How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. *European Journal of Innovation Management*, 171-186.
- Wang, L., & Zajac, E. J. (2007). Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*, 1291-1317.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 66-90.
- Yang, H., Lin, Z., & Peng, M. (2011). Behind acquisitions of alliance partners: exploratory learning and network embeddedness. *Academy of Management Journal*, 1069-1080.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. Los Angeles: SAGE Publishing.

Bijlagen

Interview guide

Sectie A: Introductie

- Audiorecorder: vraag voor toestemming
- Voorstellen
- Doel onderzoek (...)
- Resultaten worden gebruikt voor (...)
- Anonimiteit (d.w.z. niets kan herleid worden naar u als persoon of uw bedrijf)
- Duur interview, maximaal 60 minuten
- Proces interview en/of onderzoek
- Vragen/opmerkingen voordat we beginnen?

Sectie B: Achtergrondinformatie

Achtergrondinformatie	Individu (achtergrond, functie, verantwoordelijkheden, ...) / Bedrijf (missie, visie, core business, historie, ...)
Bedrijfsactiviteiten en gegevens.	Wat zijn de activiteiten van het bedrijf? Hoe oud is het bedrijf? Hoeveel werknemers in dienst?

Sectie C: Hoofdvragen

De formatiefase	Hoe is de alliantie en de keuze tot de betreffende alliantiepartner tot stand gekomen? Waarom is de alliantie aangegaan? Wie heeft het initiatief genomen en waarom?
De ontwerpfas	Hoe zijn de strategische doelen tot stand gekomen? Hoe is vooraf bepaald wanneer de alliantie geslaagd is? Wat vinden jullie belangrijk in de samenwerking?
De postformatiefase	Wat zijn de ervaringen over de alliantie? Hoe is er geleerd van elkaar?
Complementariteit en compatibiliteit	Hoe vullen jullie elkaar aan? Hoe hebben de verschillen geleidt tot synergie? Hoe hebben de verschillen bijgedragen aan het alliantiesucces?
Alliantiesucces	Hoe heeft de alliantie geleidt tot succes? Wat zijn de uiteindelijke succesfactoren van de alliantie?

Sectie D: Afsluiting

- Hebben we iets niet besproken wat u wel relevant acht voor het onderzoek?
- Heeft u iets gemist in de discussie? / Wilt u nog iets anders kwijt?
- Mag ik u bij verdere vragen of bij ophelderende vragen nog eens benaderen? / Follow-up meeting nodig?
- Wilt u het transcript tegenlezen voor akkoord?
- Kent u andere bedrijven/bedrijven/personen met wie ik wellicht over (...) kan spreken?
- Bedanken voor tijd en bereidheid.
- Verdere proces