

28 Alliantievorming

Samen investeren om sneller te innoveren

INLEIDING

Allianties zijn steeds meer een expliciet onderdeel van de strategie van organisaties, zowel in de publieke als in de private sector. Allianties zijn vrijwillige, gelijkwaardige samenwerkingsverbanden van meerdere organisaties op een specifiek project of onderwerp.

De opkomst van allianties wordt bevorderd door toenemende complexiteit van producten en diensten en de behoefte om snel en flexibel klanten te kunnen bereiken. Allianties maken het mogelijk om

- nieuwe markten sneller te bereiken door gebruik te maken van marktkennis en -toegang van de alliantiepartner;
- kostenefficiëntie te bereiken door investeringsrisico's te spreiden, flexibiliteit te vergroten en kosten te delen;
- (product)innovaties te versnellen door toegang tot (aanvullende) kennis.

In de publieke sector wordt wel gesproken van publiek-private samenwerking (PPS) in plaats van een alliantie. Een PPS heeft in juridisch opzicht vaak de vorm van een BV/CV. Dit zie je bijvoorbeeld in de gebiedsontwikkeling, waar partijen afspraken maken over wie wat inbrengt en hoe kosten en opbrengsten worden verdeeld. Een formele samenwerking in de vorm van een contract is geen noodzakelijk criterium om van een alliantie te spreken. Een alliantie is een samenwerkingsvorm die het midden houdt tussen een lage mate van integratie van samenwerkingspartners (zoals bijvoorbeeld bij markttransacties het geval is) en een hoge mate van integratie (zoals bij een deelneming of overname).

In dit hoofdstuk geven we je handvatten voor zowel de stadia van alliantievorming als de belangrijkste succesfactoren die een rol spelen.

BASISCONCEPT EN ONTSTAANSGESCHIEDENIS

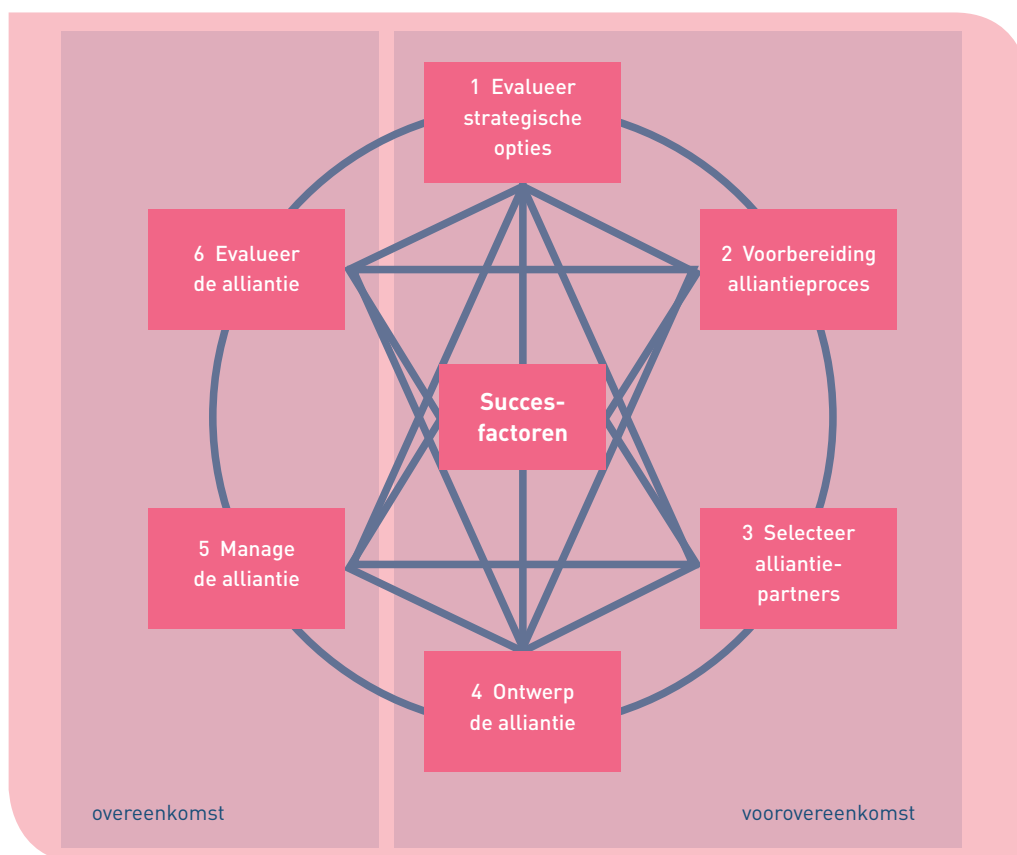
Eind jaren '90 kwam er een stroom van literatuur op gang over allianties als strategisch instrument. Onder andere Hamel bepaalde de agenda met zijn boek *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*. Veel bedrijven zaten in die periode in een fase van groei en concentratie op hun kernactiviteiten, balansverkorting en vergroten van flexibiliteit. Door deze focus op kernactiviteiten werden bedrijfsonderdelen gedesinvesteerd en werd de waardeketen complexer door toename van het aantal samenwerkingspartners.

In 2003/2004 heeft de Wirtschaftsuniversität Wien een onderzoek onder managers gehouden om de belangrijkste succesfactoren van alliantievorming in kaart te brengen:

- 1 gedeelde waarden;
- 2 managen van fit tussen de partners;
- 3 op een lijn brengen van doelen;
- 4 bepalen van positie en rol van partners;
- 5 verbinden van het management van de alliantie en dat van de individuele organisaties.



Een geslaagde alliantie heeft een set van gedeelde waarden van waaruit gewerkt wordt. De partners kennen elkaar goed en passen qua stijl en werkwijze bij elkaar. Zij verkennen bij elkaar continu en open in hoeverre betrokkenheid in andere samenwerkingsverbanden en allianties conflicterend kan werken en zoeken daarvoor oplossingen. Zowel individuele organisatiedoelen als gezamenlijke doelen zijn onderwerp van gesprek en deze worden met elkaar in relatie gebracht. Samenwerkingspartners denken na over de rol en positie die ze binnen de alliantie innemen en spreken elkaar daarop aan. Het management van de individuele organisaties geeft de medewerkers in de alliantie de ruimte om op basis van interne doelen en randvoorwaarden met de partners nieuwe kansen te ontwikkelen. Management van de eigen organisatie en management van een alliantie worden als twee aparte activiteiten gezien, die vaak ook door andere mensen worden verricht. Er wordt tijd en aandacht besteed aan het in lijn blijven van doelen en activiteiten van zowel de ‘thuis’-organisatie als de alliantie.



Figuur 1: Stappen in een alliantieproces (naar J. Bell, 2007).

Alliantievorming is een dynamisch proces en de succesfactoren vergen onderhoud. In de ontwikkeling van een alliantie komen deze succesfactoren steeds terug; in de verschillende stadia krijgen ze andere accenten en focus.

HET MODEL IN DE PRAKTIJK

Vaak bevinden organisaties zich al in allerlei samenwerkingsverbanden zonder dat daar bewust en expliciet op is gestuurd. Het doorlopen van de stappen van het alliantieproces biedt een goede kapstok om meer bewust bezig te zijn met het proces van alliantievorming.

Alliantievorming is niet noodzakelijk de meest geschikte optie. Allianties vragen veel tijd en aandacht (hoge transactiekosten) en het is daarom goed je vooraf te bezinnen op je strategische doelen: wat wil ik bereiken en wie heb ik daarvoor nodig? Kan ik het alleen? Zo niet, wat is dan de best passende samenwerkingsvorm? Naarmate strategische kennis en informatie en/of hoge investeringen een grotere rol spelen, is het vooraf goed vastleggen van ieders inbreng in de alliantie belangrijker. Dat vereist dan ook een goed ontwerp van het proces waarlangs jij – maar ook de andere alliantiepartners – de alliantievorming willen doorlopen. Soms zijn de belangen zo strategisch dat je die niet met andere organisaties wilt delen en is een overname of een deelneming een betere optie.

1 en 2 Strategische opties evalueren en alliantieproces voorbereiden – Bij deze eerste twee stappen in de alliantievorming ligt de focus vaak op de inhoud, op de doelen. Het Weense onderzoek wees uit dat partijen vaak te weinig aandacht besteden aan het verhelderen van eigen en andermans uitgangspunten en waarden, en zich onvoldoende verdiepen in de doelen van de ander. Goed doorvragen op de achterliggende drijfveren voor de gestelde doelen kan aan de voorkant veel helderheid verschaffen. Een andere factor die vaak vergeten wordt, is de positie die jij zelf ten opzichte van anderen wilt innemen: is dat een centrale rol in de samenwerking, een gelijkwaardige of een ondergeschikte? Vaak nemen partijen aan dat zij elk de centrale en vaak bovenliggende partij zijn. Helderheid in een zo vroeg mogelijk stadium helpt veel problemen later in het proces te voorkomen.

3 Alliantiepartners selecteren – De derde stap richt zich op de selectie van de meest geschikte partners. Dit omvat zowel zachte (cultuur, stijl) als harde kanten (investeringsvermogen, organisatie). Op basis van de eerder geformuleerde criteria kunnen partners elkaar beoordelen op wederzijdse fit. Vaak werken partijen al samen en is het een beoordeling achteraf. Ook deze kan helpen om potentiële vastlopers boven tafel te krijgen en met elkaar afspraken te maken over aandachtspunten en verbeteringen.

4 Ontwerp van de alliantie – Samen met de geselecteerde partner(s) wordt vervolgens de alliantie-opzet uitgewerkt:

- Wat brengt ieder in?
- Hoe rekenen we af?
- Hoe gaan we om met vertrouwelijkheid?
- Wie gaat vanuit de alliantiepartners de alliantie sturen?
- Wat is de speelruimte die het management van de organisaties geeft?
- Wat zijn de doelen die we gezamenlijk stellen?

Het is belangrijk om aandacht te besteden aan andere partnerships: een samenwerkingspartner in deze alliantie kan een concurrent zijn in een andere constellatie. Dat zijn veelvoorkomende en heel reële problemen, die beter zo vroeg mogelijk bespreekbaar gemaakt kunnen worden in plaats van geparkeerd of ontkend. De succesfactoren management, partners, positie en rol spelen in dit stadium een belangrijke rol.

5 Managen van de alliantie en tussentijds evalueren – Het alliantieontwerp wordt afgesloten met een vorm van afspraken. Soms is dat een mondelinge afspraak of een businessplan, vaak is dat een schriftelijk contract, dat weer kan variëren van een door advocaten uitgeschreven pak van honderden pagina's tot een intentieverklaring op één A4'tje. De uitvoering begint nu en dat vraagt aandacht van een kleine groep direct betrokkenen. Het succes in deze fase wordt sterk bepaald door onder andere de tijd die ze samen doorbrengen en de aandacht die ze besteden aan de gezamenlijke uitgangspunten en het elkaar helpen bij het oplossen van eventuele spanningen en conflic-



ten naar een van de partnerorganisaties. Een aantal veelvoorkomende dynamieken in allianties zijn (zie o.a. Van de Loo & Schruijer):

- De opvatting dat conflicten een indicator van slechte samenwerking zijn, en dat ze vermeden moeten worden, komt weliswaar veel voor maar is slechts gedeeltelijk waar. Taakconflict is heel goed voor een samenwerking, relatieconflict juist niet.
- Een collusie is een schijnbare overeenstemming: vaak worden dezelfde woorden gebruikt (resultaat, samenwerken, doel, transparant) en wordt er niet doorgesproken over de betekenis ervan. Soms is dat een bewuste strategie om conflicten te vermijden, vaak ook is het een blinde vlek omdat partijen zich moeilijk kunnen voorstellen dat anderen anders denken over zulke vanzelfsprekende woorden. Juist het in een vroeg stadium bespreken van veelgebruikte (business)woorden kan het proces van alliantievorming versnellen. (Of versneld doen afbreken en dat is dan mooi bespaarde moeite!)
- Zorgen over begrenzing. Onbewust spelen vaak zorgen over wie de baas is, wat de taak is, bij wie men hoort. Dit soort vragen zijn inherent aan samenwerking in allianties en ze verdienen daarom aandacht. Hoe goed misschien ook bedoeld, het is vaak niet voldoende om te constateren dat deze zorgen er nu eenmaal bij horen. Partijen gaan vaak strategisch gedrag vertonen als de ervaren bezorgdheden en angsten niet besproken kunnen worden.
- Anekdotes, grappen en fantasieën zijn vaak een vingerwijziging naar onderliggende bezorgdheden en conflicten.

Het managen van een alliantie wordt bijgestuurd tijdens regelmatige evaluaties, die weer kunnen leiden tot het verder concretiseren van de eerder benoemde stappen. Sensitiviteit op de hierboven beschreven dynamiek kan helpen om de juiste onderwerpen aan te snijden en te voorkomen dat het alleen over de doelen gaat.

In elk van de stappen van alliantievorming zijn de vijf genoemde succesfactoren aan de orde. Het model is breed en makkelijk toepasbaar; het kan ook gebruikt worden als je al in een samenwerkingsrelatie zit. Het helpt reflecteren en expliciteren op de eigen praktijk. Het model vormt ook een goed instrument om samen met de alliantiepartner(s) te evalueren hoe de alliantievorming en -samenwerking verloopt.

Alhoewel de toepasbaarheid breed is, vergt het werken ermee veel denkwerk van de betrokken partijen. Het gaat dan om het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en kijk: organisaties verschillen in de manier waarop ze businessplannen schrijven, hoe ze hun ontwikkelingsprocessen inrichten en sturen. Dat vraagt om goed doorvragen en een goede gezamenlijke definitie van doelen, evaluatiecriteria en uitgangspunten.

Er zijn veel verschillende checklistjes die je van anderen kunt kopiëren. Het zijn er zo veel omdat bijna iedereen zelf lijstjes maakt, die het best passen bij de eigen situatie. Onze ervaring is dat het gezamenlijk *maken* belangrijker is dan het *hebben* van het lijstje, omdat het gezamenlijk opstellen de gemeenschappelijke kijk en manier van werken bevordert (niet het lijstje zelf). Om die reden bieden wij geen checklist aan.

Casestudy

Een woonwijk uit de jaren '60 wordt grootschalig aangepakt. Dit vergt een grote investering, zowel in tijd (minstens vijftien jaar) als geld. Een woningcorporatie heeft het grootste gedeelte van de woningen in bezit. In eerste instantie neemt deze corporatie het initiatief tot het ontwikkelen van een visie, waarbij andere partijen wel gehoord worden maar niet inhoudelijk betrokken. Gaandeweg wordt duidelijk dat de wijk een samenhangende aanpak nodig heeft en dat hierin ook delen betrokken moeten worden die andere partijen bezitten. Met de corporatie wordt een scan van potentiële samenwerkingspartijen gemaakt. Als criteria worden gekozen: partijen die bezit hebben of willen investeren; partijen die een bijdrage kunnen leveren aan de gewenste visie van de wijk (bijvoorbeeld ondernemers) door initiatieven; en institutionele partijen (met name de gemeente). Los van deze inhoudelijke criteria wordt ook een procesmatig criterium toegevoegd: diegenen die zich willen inzetten voor de visie en gemotiveerd zijn tot samenwerken. Deze groep vormt de ondernemende alliantie die samen verantwoordelijkheid neemt voor de transitie van de wijk. Men draagt gezamenlijk de planontwikkeling en plansturing.

De corporatie neemt samen met de andere alliantiepartners het initiatief tot een onderzoek naar de gewenste identiteit van de wijk. Hierbij worden ook de huidige bewoners en de nieuwe doelgroep van toekomstige, gewenste bewoners betrokken. Uitkomst van dit onderzoek is een gezamenlijke waardeset die de gewenste kenmerken van de wijk in de toekomst beschrijft. Deze set wordt als kompas van de alliantie gebruikt.

In eerste instantie besluiten de alliantiepartners om

- nu nog geen formeel contract af te sluiten;
- een onafhankelijke persoon aan de groep toe te voegen die de bewaker van de gemeenschappelijke waarden wordt en het operationele werk (vergaderingen bijeenroepen, stukken opstellen, informatie verzamelen) voor de groep op zich neemt;
- niet de managers maar de projectleiders van de betrokken organisaties te laten deelnemen. Hiervoor wordt bewust gekozen om de uitvoerenden aan tafel te hebben en niet de beleidsmakers. De eindbeslissers zijn betrokken door een overleg eens per kwartaal.

De alliantiepartners kiezen er in dit stadium voor om elkaar op de hoogte te houden van de keuzes die ze maken voor de deelgebieden, waarbij de gezamenlijke waardeset als toetssteen dient. Zo kan bijvoorbeeld het ene deel van de wijk meer gericht zijn op duurdere koop en huur en een ander deel op sociale woningen, maar qua leefstijl en positionering wordt wel eenzelfde profiel voor de wijk als geheel als uitgangspunt genomen.

Na de eerste grote stappen in de deelgebieden die nog door individuele partners gezet kunnen worden, is er vermoedelijk een gezamenlijk plan nodig voor de overblijvende gebieden. Hier moet een afweging gemaakt worden wat de optimale invulling voor het gebied is. Ook moet in samenhang met de omliggende wijken gekeken worden wat de meest kansrijke plekken zijn voor zorg, winkels en andere diensten. Op dit moment werkt men aan het opstellen van een gezamenlijk investeringsplan. Daarin worden de mogelijke ingrepen in de wijk geïnventariseerd en wordt een voorstel gedaan ten aanzien van de gewenste volgorde. Mogelijk wordt na het afronden van deze stap alsnog een formele rechtsvorm opgezet om daarin de inbreng en investeringen onder te brengen.



KANTTEKENINGEN

Het model van alliantievorming werkt als procesmodel goed voor hen die veel in allianties werken. Het helpt de individuele professional, maar ook de samenwerkende partners, zich te bezinnen op de te zetten stappen en zo de effectiviteit van hun inzet te vergroten.

Elke alliantievorming kent een aantal kritische momenten, meestal met betrekking tot vragen als: hoe exclusief gaan we met elkaar om, wie gaat wat doen en hoe rekenen we met elkaar af? Op die vlakken zijn er geen kant-en-klare antwoorden. Zeker waar het om de financiële kant van de alliantie gaat, zijn de verschillen per sector en per land te groot om er een generiek model op los te laten. Juist omdat geld, producten, locatie en zeggingskracht vaak de meest concrete elementen van een alliantievorming zijn, vereist het kracht en ervaring om het proces van alliantievorming niet daartoe te verengen. Het omgekeerde – doen alsof de harde zaken er niet te doen – is ook verkeerd.

Van de vijf succesfactoren zijn de gedeelde waarden een anker om in het proces steeds op terug te vallen. De mate waarin de alliantiepartners erin slagen effectief te schakelen tussen waarden en toepassing naar hardere elementen als verdienmodel en doelen, bepaalt de effectiviteit van de alliantie. Per fase dient opnieuw te worden bekeken hoe de alliantiepartners hun eigen rol, doelen en het management zien. Dat is een dynamisch proces. Het model biedt wel handvatten om door zo'n proces te komen, maar biedt daarmee nog niet het antwoord op alle vragen. Het gebruik van intelligentie en inventiviteit blijft belangrijk.

Literatuur

- J. Bell & C. Lemmens, “Alliantievaardigheden als kerncompetentie”. In: *M&O tijdschrift*, nr. 3/4, 2007 (p. 129-138).
- M. Bult-Spiering e.a., *Handboek publiek-private samenwerking*. Uitgeverij Lemma, 2005.
- Y. Doz & G. Hamel, *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*. Harvard Business School Press, 1998.
- E. van de Loo, “Bewuste en onbewuste processen van samenwerking”. In: *M&O tijdschrift*, nr. 3/4, 2007 (p. 219-227).
- A. P. de Man & G. Duysters, “Alliantie management, theorie en praktijk”. In: *M&O tijdschrift*, 2007 (p. 94-106).
- Vienna University of economics and business administration, *The transformation challenge – increasing competitive advantage in networks*, 2004.