

Handboek Strategische Allianties

Geert Duysters – Ad van den Oord – Ger Post



Brabant Center of Entrepreneurship

Handboek Strategische Allianties

Geert Duysters
Ad van den Oord
Ger Post

Brabant Center of Entrepreneurship

Eerste druk: 2010

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Duysters G.
Handboek Strategische Allianties, ...
ISBN ...
Trefw: ...

© 2010 ...

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van deze uitgave, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende, is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 Auteurswet ...

“What is of supreme importance in war is to attack the enemy’s strategy. Next best is to disrupt his alliances.”

Sun Tzu, The Art of War

Inhoudsopgave

Woord vooraf		6
1.	Inleiding	
1.1	Doelstelling van dit handboek	7
1.2	Wat zijn strategische allianties?	8
1.3	Waarom allianties?	9
1.4	Voor- en nadelen van allianties	10
1.5	Alliantie vaardigheden	11
1.6	Succesvolle allianties?	11
1.7	Alliantie proces	12
1.8	Praktijkervaring Hutten – Algemene informatie	13
2.	Organisatiestrategie	
2.1	Doelstelling	14
2.2	Stappen	
	Stap 2.1 Externe analyse	14
	Stap 2.2 Identificeren van competenties	14
	Stap 2.3 Ontwikkelen van een visie en missie	15
	Stap 2.4 Identificeren tekortkomingen	15
	Stap 2.5 Strategiebepaling	15
2.3	Tips en valkuilen	16
2.4	Praktijkervaring Hutten– Bedrijfsstrategie	17
3.	Alliantiestrategie	
3.1	Doelstelling	18
3.2	Stappen	
	Stap 3.1 Ontwerpen optimale alliantieportefeuille	18
	Stap 3.2 Managen alliantieportefeuille	19
	Stap 3.3 Identificeren drijfveren alliantie	20
	Stap 3.4 Vaststellen alliantiestrategie	20
	Stap 3.5 Identificeren toegevoegde waarde alliantie	21
3.3	Tips en valkuilen	21
3.4	Praktijkervaring Hutten – Alliantiestrategie	22

4.	Partner selectie	
4.1	Doelstelling	25
4.2	Stappen	
Stap 4.1	Opstellen long list potentiële partners	25
Stap 4.2	Opstellen profiel optimale partner	25
Stap 4.3	Opstellen short list potentiële partners	26
Stap 4.4	Fitanalyse	26
Stap 4.5	Risico en rendementsanalyse	27
Stap 4.6	Onderhandelingen	27
Stap 4.7	Memorandum of understanding and principles	29
4.3	Tips en valkuilen	29
4.4.	Praktijkervaring Hutten – Partner selectie	30
5.	Implementatie en operationalisatie	
5.1	Doelstelling	34
5.2	Stappen	
Stap 5.1	Opstellen samenwerkingsplan	34
Stap 5.2	Juridische overeenkomst	34
5.3	Tips en valkuilen	35
5.4	Praktijkervaring Hutten – Samenwerkingsplan en Organisatie	35
6.	Management en evaluatie	
6.1	Doelstelling	38
6.2	Stappen	
Stap 6.1	Vaststellen evaluatiecriteria	38
Stap 6.2	Resultaatmeting	39
Stap 6.3	Bijsturen alliantie	40
6.3	Tips en valkuilen	40
6.4.	Praktijkervaring Hutten – Monitoring van resultaten	40
	Epiloog	43
	Referenties	44

Bijlagen:

Checklist 3.1 – Bepaling drijfveren voor de alliantie	44
Checklist 3.2 – Toegevoegde waarde van de alliantie	45
Checklist 4.1 – Compatibiliteitsanalyse	46
Checklist 4.2 – Risicoanalyse	47
Checklist 4.3 – Analyse succes- en faalfactoren van de alliantie	48
Checklist 4.4 – Memorandum of understanding and principles	50
Checklist 5.1 – Samenwerkingsplan	52
Checklist 5.2 – Onderwerpen JV overeenkomst	53

1. Introductie

1.1 Doelstelling van dit handboek

De doelstelling van dit handboek is om succesvolle allianties te ontwerpen, structureren, en managen. Het is echter onmogelijk om elk onderdeel van het alliantieproces hier in detail te behandelen. Allianties zijn er in alle soorten en maten en de gedachte om hiervoor een universeel toepasbaar model te ontwikkelen is dan ook een enorme onderschatting van de complexiteit van allianties (Duysters, Kok & Vaandrager, 1999). Het doel van dit handboek is daarom ook niet om een volledig overzicht te geven van alle verschillende vormen van allianties en het bieden van een alomvattend model, maar het ontwikkelen van een breed raamwerk voor het aangaan en managen van allianties. Dit betekent dan ook dat de tools, checklists, en methodologieën die in dit handboek aan bod komen niet universeel toepasbaar zijn maar als uitgangspunt dienen en dus aangepast moeten worden aan de specifieke alliantie. Met andere woorden, dit handboek maakt het mogelijk om de juiste vragen te stellen ten aanzien van allianties, de antwoorden op deze vragen worden bepaald door de specifieke alliantie.

Om deze doelstelling te bereiken zijn de volgende vragen geformuleerd die als basis dienen voor dit handboek:

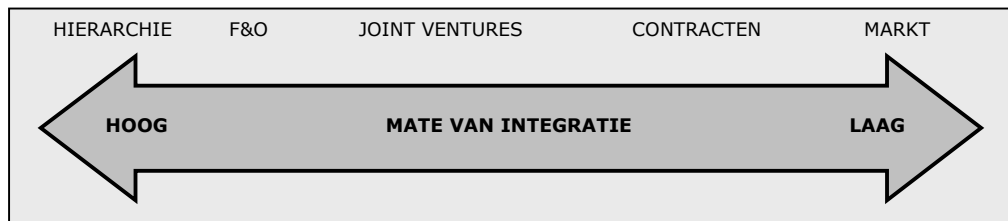
- Welk raamwerk kan het beste gebruikt worden voor het ontwerpen, structureren, en managen van allianties?
- Welke strategieën en structuren van allianties kunnen gedefinieerd worden?
- Wat zijn kritische vragen en alternatieven ten aanzien van allianties?
- Welke richtlijnen zijn van belang bij het alliantieproces?
- Welke (meetbare) criteria kunnen geïdentificeerd worden om het succes van allianties te bepalen?
- Welke tips en valkuilen zijn van belang bij het alliantieproces?

Dit handboek heeft als doel ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf te ondersteunen bij alliantievorming in de praktijk. Als illustratie hoe een MKB-onderneming omgaat met alliantievorming is in dit handboek plaats ingeruimd voor een voorbeeldbedrijf. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een praktijkreflectie waarin wordt geschetst hoe het Brabantse bedrijf Hutten omgaat met alliantievorming. In de afsluitende epiloog wordt samen met een aantal sleutelpersonen binnen dit bedrijf gereflecteerd op deze praktijkervaringen en de in dit boek beschreven visie, aanpak en methodieken.

Graag bedanken we HAS 's Hertogenbosch voor de medewerking aan de eerste versie van dit handboek. Tevens bedanken we KLICT (Ketennetwerken, Clusters en ICT) voor hun steun om te komen tot deze bijdrage.

1.2 Wat zijn strategische allianties?

Allianties zijn een middel om de strategie van de organisatie te verwezenlijken. Verschillende relaties kunnen worden beschreven, afhankelijk van de mate van integratie en uitwisseling van middelen tussen de partners, zie figuur 1.1.



Figuur 1.1, integratie continuüm (Lorange & Roos, 1995)

Allianties kunnen als volgt worden gedefinieerd, allianties zijn:

- Vrijwillige, evolutionaire en flexibele organisatievormen (Osborn & Hagendoorn, 1997);
- Tussen twee of meer organisaties (Duysters, 2001);
- Om zowel gezamenlijke als individuele doelstellingen te verwezenlijken (Varadarajan & Cunningham, 1995);
- Waarbij producten, diensten, en technologieën worden uitgewisseld, gedeeld, of gezamenlijk ontwikkeld (Gulati, 1998);
- Met het behoud van de eigen identiteit (Duysters, 2001).

Vanuit bovenstaande definitie volgt dat allianties de joint ventures en contracten omvatten in figuur 1.1. Fusies en Overnamen (F&O) vallen niet onder onze definitie van allianties omdat hier de eigen identiteit verloren gaat. Aan de andere kant, in het geval van volledige marktwerking (Markt) is geen sprake van gezamenlijke doelstellingen en kan er dus ook geen sprake van een alliantie kan zijn.

Wat is nu het onderscheid tussen contracten en joint ventures? Contracten omvatten de samenwerkingsverbanden die gebaseerd zijn op contracten/overeenkomsten. Joint ventures, zoals in figuur 1.1 gezien kan worden, resulteren in een verdere integratie van de twee organisaties. Dit kan eveneens opgemaakt worden uit de definitie van joint ventures. Een joint venture is een geformaliseerde alliantie tussen 2 of meer organisaties waarbij (Lorange & Roos, 1995):

- Een nieuwe juridische entiteit wordt gecreëerd, de JV;
- Het eigendom van de JV verdeeld wordt onder de partners;
- De eigen identiteit van de organisaties behouden blijft;
- De JV een eigen management team heeft.

Nu dat we een beter beeld hebben gevormd van wat allianties precies zijn kunnen we ons afvragen wat de reden is voor de enorme toename in de populariteit van allianties ten opzichte van de marktwerking en fusies en overnamen (Duysters, 2001a).

1.3 Waarom allianties?

Allianties kunnen niet langer gezien worden als een alternatief voor fusies en overnames of interne ontwikkeling (Duysters, 2001b). Om te overleven in de dynamische omgeving van vandaag moeten organisaties geïntegreerde en flexibele oplossingen leveren aan consumenten die beter gerealiseerd kunnen worden door samen te werken met partners (Duysters, 2001a). Met andere woorden, allianties zijn niet langer een optie maar zijn een noodzaak geworden voor het succes van de organisatie. Deze opvatting wordt gedeeld door 8 van de 10 managers, deze zijn namelijk van mening dat allianties het belangrijkste instrument worden van groei en ontwikkeling van de organisatie (Accenture, 1999). Enkele ontwikkelingen die leiden tot een toename in het gebruik van allianties zijn de volgende:

- Het vervagen van competitieve grenzen (Booz-Allen & Hamilton, 2000);
 - Ontwikkelingen in communicatietechnologie en de trend naar mondiale markten (Booz-Allen & Hamilton, 2000);
 - Toegenomen concurrentie en consumenten die oplossingen eisen in plaats van producten en diensten (Duysters, 2001a);
 - De ontwikkeling van standaarden en compatibiliteit (Booz-Allen & Hamilton, 2000);
 - Toenemend aantal bedrijven die alliantievaardigheden opbouwen en succesvol allianties kunnen vormen en uitvoeren (Booz-Allen & Hamilton, 2000);
 - Toename in de dynamiek en onzekerheid in de markt. Om in een dynamische en onzekere markt te overleven is het belangrijk vele opties en mogelijkheden te hebben om waarde te creëren voor consumenten (Duysters, 2001a);
 - Een superieure waardecreatie door de hefboomwerking van de eigen kernactiviteiten met de krachten van de partner (Porter Lynch, 2001).
-

Nu het waarom van allianties beantwoord is kunnen we verder gaan met de voor- en nadelen die allianties bieden als organisatievorm.

1.4 Voor- en nadelen van allianties

Allianties bieden de nodige voordelen ten opzichte van traditionele organisatievormen, zoals:

- *Transformatie*: door middel van allianties is het mogelijk kernactiviteiten te transformeren door het verschaffen van toegang tot nieuwe technologieën, vaardigheden, en inzichten die andere organisaties kunnen bezitten (Doz & Hamel, 1998);
- *Flexibiliteit*: in onzekere markten c.q. tijden is de flexibiliteit die door allianties wordt geboden ideaal om te experimenteren (trial and error) met nieuwe product/markt combinaties (Duysters, 2001a);
- *Verhogen toetredingsdrempels*: door het aangaan van een alliantie met een concurrent kan het toekomstig concurrerend vermogen van de organisatie worden verbeterd en toetredingsdrempels kunnen aanzienlijk worden verhoogd (Vaidya, 1999);
- *Kostenreductie*: door het delen van kosten met partners kan een aanzienlijke kostenreductie verwezenlijkt worden (Doz & Hamel, 1998; Gulati, 2001a);
- *Leren*: allianties faciliteren sneller leren van nieuwe technologieën en vaardigheden die de interne ontwikkeling van organisaties kunnen aanvullen/complementeren (Doz & Hamel, 1998);
- *Fusies en overnames*: Allianties bieden de mogelijkheid om meer van een toekomstige acquisitiekandidaat te weten te komen en om de informatieasymmetrie te verkleinen (Duysters, 2001a);
- *Sneller op de markt*: door gezamenlijke productie/ontwikkeling kan de product/dienst sneller op de markt worden geïntroduceerd en zodoende kunnen de investeringskosten beter terugverdiend worden (Doz & Hamel, 1998).

Uiteraard zijn allianties geen wondermiddel dat in elke situatie de optimale oplossing biedt (Duysters, Kok & Vaandrager, 1999). Naast de bovengenoemde voordelen zijn er ook kosten verbonden aan allianties. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan (Gulati, 2001a):

- *Coördinatiekosten*: management tijd, conflictresolutie;
 - *Concurrentiekosten*: verlies van concurrentievoordeel, creatie van een concurrent, afhankelijkheid;
 - *Relatief ten opzichte van partner*: opportunistisch gedrag van partner, superieur lerend vermogen, superieure onderhandelingsvaardigheden.
-

1.5 Alliantie vaardigheden

Het toenemende gebruik van allianties betekent dat organisaties een zogenaamde alliantievaardigheid moeten ontwikkelen. Het opbouwen van alliantievaardigheden resulteert immers in een toename van het slagingspercentage van de allianties van de organisatie (Duysters & de Man, 2002). Ten aanzien van de alliantievaardigheid van organisaties kan er een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende niveaus, zie tabel 1.1.

	Basis	Gevorderd	Institutioneel
Aantal allianties	▪ Gering	▪ Redelijk aantal	▪ Groot aantal
Belang	▪ Operationeel	▪ Groot voor bepaalde unit/divisies	▪ Strategisch
Geografische reikwijdte	▪ Regionaal/nationaal	▪ Beginnende internationalisering	▪ Internationaal
Management instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juridische kennis ▪ Checklist voor partnerselectie ▪ Alliantiemonitor ▪ Evalueren individuele allianties ▪ Volgen alliantietraining 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opbouw organisatiespecifieke alliantiekennis ▪ Aanwijzen alliantiespecialist ▪ Standaardmethode voor aangaan, managen, en evalueren van allianties ▪ Intercultureel management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partner programma ▪ Portfolio management ▪ Centrale methode voor registreren allianties ▪ Alliantiekennis aanwezig in middelmanagement

Tabel 1.1, drie categorien van alliantievaardigheden (Draulans, de Man, en Volberda, 1999)

1.6 Succesvolle allianties

Enkele karakteristieken van goed gestructureerde allianties zijn (Porter Lynch, 2001):

- *Kritische drijfveren*: strategische en operationele drijfveren van de partners moeten complementair zijn;
- *Strategische synergie*: complementaire krachten. De partners moeten gezamenlijk meer kracht hebben dan afzonderlijk (1+1=3);
- *Goede chemistry*: de organisatie moet goed kunnen samenwerken met andere organisaties en de partners moeten eenzelfde 'samenwerkingscultuur' bezitten. Chemistry is het resultaat van positieve, team georiënteerde, vertrouwensrelaties;
- *Win-win*: de uitvoering, risico's en opbrengsten moeten gelijk (en eerlijk) verdeeld worden. Partners moeten bereid zijn om nieuwe risico's aan te gaan, gecommitteerd zijn aan flexibiliteit en creativiteit, en klaar zijn om de structuur van de alliantie te transformeren;

- *Operationele integratie*: de stijl van uitvoering en methodes van management moet compatibel zijn. Organisaties met vergelijkbare doelen, beloningssystemen, methodieken, en culturen kunnen van beter samenwerken;
- *Groeimogelijkheden*: alliantie moet groeimogelijkheden bieden. Met een partner moet de kans op succes aanzienlijk hoger zijn;
- *Sterke focus*: het doel moet glashelder zijn. Ventures met specifieke, concrete doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden, en meetbare resultaten bieden de meeste kans op succes;
- *Commitment en steun*: Leiderschap is essentieel. Zonder top management support is de alliantie gedoemd te mislukken. Midden management moet eveneens achter de alliantie staan en er moeten voldoende middelen zijn om het doel te bereiken.

Succesfactoren	Faalfactoren
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfecte strategische 'fit' – Sterktes heffen zwaktes op ▪ Onderhoud van perfecte 'chemistry' ▪ Selectie van juiste partner met compatibele cultuur ▪ Creatie van meeste waarde in de ogen van de consument ▪ Gecommitteerd aan lange termijn win-win 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen commitment ▪ Gebrek aan vertrouwen ▪ Slechte culturele/operationele integratie ▪ Strategisch zwak (geen synergie) ▪ Stijve houding, weinig aanpassingsvermogen ▪ Gericht op interne alliantiezaken i.p.v. de consument/missie

Tabel 1.2, succes- en faalfactoren van allianties (Porter Lynch, 2001)

1.7 Alliantie proces/raamwerk

Het proces van alliantievorming wordt onderverdeeld in verschillende fasen om het proces beheersbaar en overzichtelijk te maken. Indien deze stappen worden gevolgd wordt zorg gedragen dat er geen essentiële stappen worden overgeslagen en dus ook geen 'beginnersfouten' worden gemaakt in het aangaan van een alliantie. De verschillende fasen zijn weergegeven in figuur 1.2.



Figuur 1.2, fasen van het partnering proces (Wildeman & Kok, 1997)

Het handboek is dan ook gestructureerd volgens het bovenstaande raamwerk, de verschillende fasen worden in aparte hoofdstukken verder uitgewerkt.

1.8 Praktijkervaring Hutten – Algemene informatie

Hutten is een innovatieve speler op de markt van de culinaire dienstverlening. De basis voor het bedrijf en zijn Brabantse gastvrijheid is in 1929 gelegd door Jan Hutten, grootvader van de huidige eigenaar Bob Hutten. In het hart van Veghel werd een pand aangekocht en niet lang daarna draaide er een ambachtelijke bakkerij op volle toeren. In de loop van de jaren is het bedrijf uitgegroeid tot een toonaangevende cateraar met inmiddels drie business units. Hutten is gespecialiseerd in het verzorgen van bedrijfsrestaurantieve diensten, het organiseren van exclusieve bijeenkomsten en evenementen en het continu doorontwikkelen van een ambachtelijke foodservice. Het bedrijf is voor 100% eigendom van de familie, realiseerde in 2009 een omzet van 34 miljoen euro en telt 800 medewerkers.

Hutten Foodservice

In 2008 zijn de foodservice activiteiten ondergebracht in een volwaardige business unit. Vanuit de centrale keuken in Veghel worden hoogwaardige en ambachtelijk bereide producten geproduceerd voor diverse segmenten in de foodservice markt. De dienstverlening omvat diverse ambachtelijk geproduceerde en duurzame streekproducten onder de naam 'De Guijt'. Het assortiment omvat een veertigtal producten (soepen, maaltijden, snacks, sauzen) bestemd voor de retailmarkt en grootverbruikers. Daarnaast biedt Hutten Foodservice restaurantieve oplossingen zonder bedienend personeel voor de zakelijke markt en zorgorganisaties. Afnemers zijn onder andere La Place, De Efteling, Van der Valk, Center Parcs (recreatie) Salus, 'Zusters van de Choorstraat' (zorg en welzijn).

Hutten Business Catering

HBC is gespecialiseerd in het verzorgen van bedrijfsrestaurantieve diensten. Op meer dan 80 locaties exploiteert HBC het bedrijfsrestaurant van toonaangevende bedrijven en publieke organisaties. Hierbij gaat het niet alleen om de ontwikkeling en exploitatie van nieuwe bedrijfsrestaurants maar ook om de overname van bestaande restaurants inclusief overname van het personeel. Daarnaast biedt HBC aanvullende diensten als vergaderservices, catering voor speciale bijeenkomsten en automatenservices. Afnemers zijn onder andere Heijmans, Rabobank, Gemeente Helmond, UPC, Microsoft, Vanderlande Industries en Bavaria.

Hutten Exclusieve Catering

HEC verzorgt evenementen (recepties, feesten, festivals, klantenevenementen, personeelsfeesten, vergaderingen, beurzen en presentaties) voor zakelijke en particuliere opdrachtgevers. De dienstverlening omvat locatie services, inrichting en styling, catering

services en entertainment. Maar ook zaken als communicatie en drukwerk. Daarmee positioneert Hutten zich als totaalorganisator. Opdrachtgevers zijn onder andere Gemeente 's-Hertogenbosch, Vodafone, KPN, Mercedes, PON, Sligro, Philips, Cehave, Campina en Mars. Ook werkt HEC als dienstverlener samen met veertien evenementenlocaties zoals De Orangerie in 's-Hertogenbosch, Slot Loevenstein en Dolfinarium Harderwijk.

De visie van Hutten luidt: "De beste, de leukste, de gelukkigste". De klant merkt dit in de Hutten dienstverlening in de vorm van gastvrijheid, persoonlijke aandacht, creativiteit en vernieuwing, maatwerk en aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hutten gelooft in de kracht van mensen en biedt samenwerkers - de Hutten benaming voor personeelsleden - de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, inspiratie en vernieuwing.

Innovatie in producten, processen en presentatie is een centraal element in de bedrijfsvoering. In de Hutten organisatie wordt tweewekelijks in creativiteitssessies gekeken naar de kwaliteit, techniek en vormgeving van nieuwe producten, apparatuur, inrichting en kleding. Om ook klanten en toeleveranciers nadrukkelijk te betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en daarmee te binden aan de Hutten organisatie organiseert Hutten maandelijks een zogenaamde ideeëntuin. Dat is een soort mini-beurs waarbij leveranciers, klanten en diverse afdelingen van Hutten nieuwe ontwikkelingen, ideeën, concepten en oplossingen presenteren en discussiëren over de inzetbaarheid daarvan.

Hutten 'grossiert' in prijzen en awards: Cateraar van het jaar (Catering Magazine), Partycateraar van het jaar (Misset Catering Awards), Meest effectief personeelsbeleid (Stichting Kwaliteit Brabant), Entrepreneur of the Year en Stoerste Bedrijf van Nederland (Radio 3FM).

2. Organisatiestrategie

2.1 Doelstelling

De doelstellingen van deze fase zijn de volgende:

- Het identificeren van belangrijke trends en ontwikkelingen, kansen en bedreigingen;
- Het identificeren van de sterktes en zwaktes van de organisatie;
- Het identificeren van de tekortkomingen van de organisatie;
- Het vaststellen van de strategie van de organisatie, hoe de tekortkomingen op te vullen.

2.2 Stappen

Teneinde de bovengenoemde doelstellingen te bereiken dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. Externe analyse;
2. Identificeren van competenties;
3. Ontwikkelen visie en missie;
4. Identificeren tekortkomingen;
5. Strategiebepaling.

Hieronder worden de verschillende stappen verder uitgewerkt.

Stap 2.1 Externe analyse

In deze stap dient de omgeving van de organisatie in kaart gebracht te worden en dienen de trends en ontwikkelingen in deze omgeving geïdentificeerd te worden. De volgende activiteiten zijn van belang om tot een goed beeld van de omgeving nu en in de toekomst te komen.

- Identificeer de trends en ontwikkelingen;
- Identificeer de competenties aanwezig in de markt;
- Identificeer welke competenties van belang zijn in de toekomst;

Stap 2.2 Interne analyse

Tijdens deze stap dient de organisatie intern te worden geanalyseerd en dient bepaald te worden wat de sterktes en zwaktes zijn van de onderneming. De volgende vragen dienen hierbij als leidraad.

- Welke competenties hebben we intern?
- Welke competenties zijn extern?
- Bepaal het waardegeneratiepotentieel van de competenties;
- Bepaal de positie van de organisatie ten aanzien van de competentie.

Stap 2.3 Ontwikkelen visie en missie

Na het voltooien van de externe en interne analyse kan er een visie ten aanzien van de toekomst ontwikkeld worden. In principe geeft de visie aan hoe de toekomst er uit komt te zien. Naast deze toekomstvisie dient er ook een missie ontwikkeld te worden, welke de rol van de organisatie beschrijft in het geformuleerde toekomstbeeld.

Stap 2.4 Identificeren tekortkomingen

Nu het toekomstbeeld is geformuleerd en de rol van de organisatie in deze toekomst is beschreven kan vastgesteld worden welke competenties (lees vaardigheden) van belang zijn om deze rol goed ten uitvoer te kunnen brengen. Door deze inventarisatie van gewenste competenties naast de bestaande competenties van de organisatie te leggen kan vastgesteld worden wat de tekortkomingen van de organisatie zijn. Tevens wordt nu ook duidelijk welke competenties niet langer nodig zijn en dus kunnen worden afgestoten.

Stap 2.5 Strategiebepaling

Nu inzicht is verkregen in de tekortkomingen en het overschot van competenties kan de strategie geformuleerd worden. Dit komt neer op het bepalen van de manier waarop competenties worden ontwikkeld en hoe ze worden afgestoten. Ten aanzien van de tekortkomingen heeft de organisatie drie mogelijkheden. Dit zijn de volgende:

- Autonome groei;
- Fusies en overnames;
- Allianties.

Uiteraard behoort een combinatie van deze opties ook tot de mogelijkheden. In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste voor- en nadelen van deze mogelijkheden.

	Voordelen	Nadelen
Autonome groei	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versterkt interne vaardigheden ▪ Afstemmen groei op behoeften ▪ Controle van assets en technologie ▪ Behoud van kerncompetenties 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duur, kostbaar ▪ Tijdrovend ▪ Waardecreatie vertraagd ▪ Succes is onzeker

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beperkte groei/expansie ▪ Competitieve nadelen?
Fusies en overnames	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snelle toetreding in gelijke markten ▪ Bewezen capaciteit ▪ Product differentiatie ▪ Verkleinen vraag/aanbod storingen ▪ Uitbouwen competenties 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veel kapitaal benodigd ▪ Grote integratie opgaven ▪ Onzekere juridische toestemming ▪ Hoog risico ▪ Complexe onderhandelingen ▪ Storingen in normale bedrijfsvoering
Allianties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snelle toegang tot nieuwe markten ▪ Bewezen capaciteit ▪ Gedeeld risico ▪ Geen kooppremium ▪ Meerdere allianties mogelijk ▪ Uitbouwen competenties ▪ Positieverandering ▪ Hefboomwerking 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gedeelde opbrengsten ▪ Management uitdagingen ▪ Nodig resultaat te definiëren ▪ Gebrek aan alliantie management ▪ Portfolio management uitdagingen ▪ Controle uitdagingen

Tabel 2.1, voor- en nadelen van strategische opties (Porter Lynch, 2001)

In de tabel hieronder worden de verschillende eigenschappen van de strategische opties weergegeven. Deze tabel kan gebruikt worden om vast te stellen welke optie het meest geschikt is.

	Risico	Expansiesnelheid	Beschikbaarheid Middelen	Verandering omgeving
Autonome groei	Laag	Laag	Hoog	Laag
Fusies en overnames	Middel	Middel	Hoog	Middel
Allianties	Hoog	Hoog	Laag tot Middel	Hoog

Tabel 2.2, eigenschappen strategische opties (Porter Lynch, 2001)

2.3 Tips en valkuilen

Valkuilen:

- Allianties beschouwen als een onderschikt alternatief ten opzicht van fusies en overnames (Duysters, 2001a);
- Allianties beschouwen als risicovolle instrumenten (Gulati, 2001a)
- Het gebruik van allianties als een strategie beschouwen (Gulati, 2001a).

Tips:

- Ontwikkel een portfolio waarin zowel autonome groei, fusies en overnames en allianties een rol spelen. Zet deze strategische wapens in op het terrein waarop ze het meest effectief zijn (Duysters, 2001b).

2.4 Praktijkervaring Hutten - Bedrijfsstrategie

Hutten staat voor: "de beste, de leukste en de gelukkigste". Vanuit deze visie heeft Hutten zich ontwikkeld tot een toonaangevende speler op de markt van de culinaire dienstverlening. Groei is voor Hutten geen doelstelling op zich maar een middel om betere dienstverlening te kunnen realiseren. Ondanks de schaalvergroting van de afgelopen jaren staat aandacht voor de klant, flexibiliteit, ambachtelijkheid en kwaliteit voorop. "Als je 100.000 liter bouillon wil hebben, moet je niet bij mij zijn, voor hoogwaardige kleinere porties wel", stelt Bob Hutten.

In de afgelopen jaren is de groei van Hutten Business Catering voor een belangrijk deel gerealiseerd door nieuwe contracten met zakelijke klanten en overname van hun bestaande restauratieve onderdelen. Het bedrijf streeft er naar om deze business verder te doen groeien. Door de economische crisis van 2008-2010 heeft deze ambitie een deuk opgelopen. Dit betekent echter hooguit dat de timing van deze plannen wat naar achteren bijgesteld zal moeten worden.

Sinds 2008 richt Hutten zich meer en meer op maaltijden voor instellingen en supermarkten. Deze foodservices moeten in 2012 een kwart van de omzet van Hutten opleveren. Foodservices past in de strategie om schaalvergroting te realiseren in de ambachtelijke keuken van het Hutten Culinair Centrum en daardoor een betere en constante bezetting van de keuken te realiseren. De evenementenmarkt waar het Veghelse bedrijf voor een deel op draait is conjunctuur- en seizoensgevoelig. Via contracten met instellingen, retailbedrijven en business to business verwacht Hutten zijn keukens beter bezet te krijgen.

Voor de business unit Hutten Exclusieve Catering wordt in de komende jaren geen substantiële autonome groei verwacht. De aandacht ligt hier vooral op het verbeteren van het redement en het stroomlijnen van operationele processen en ondersteuning.

Met Hutten@home (www.huttenathome.nl) biedt Hutten aan particulieren en bedrijven een webbased portal om bestellingen te plaatsen en te monitoren. Dit is een volgende stap in het nog beter bedienen en informeren van klanten.

In het proces van strategievorming hebben de Hutten business units een belangrijke verantwoordelijkheid en autonomie. Jaarlijks worden de resultaten van het jaar ervoor geëvalueerd en worden de doelstellingen en strategie voor het nieuwe jaar vastgesteld.

Voor het identificeren van ontwikkelingen, kansen en bedreigingen in de markt wordt dankbaar gebruik gemaakt van de kennis en contacten van de diverse Hutten locaties (locatiemanagement, regiomanagement) en van de contacten en netwerken van algemeen directeur Bob Hutten. Het in kaart brengen van de behoeften van de markt is voor Hutten geen eenmalige activiteit op de jaarkalender maar is een centraal element in de dagelijkse contacten met klanten en prospects. Ook de maandelijkse bijeenkomsten in de ideeëntuin bieden inzicht in nieuwe ontwikkelingen en veranderende behoeften. De consolidatie van deze contacten biedt voldoende basis voor het identificeren van kansen en bedreigingen, het formuleren van strategische doelen en het ontwikkelen van nieuwe 'concepten'.

De koppeling met competenties is het meest zichtbaar bij het vormgeven van nieuwe 'concepten'. Om het concept Hutten@home te ontwikkelen en succesvol in de markt te zetten, zijn competenties nodig op het gebied van ict en fijnmazige distributie. Niet alleen in de keukens van het Culinaire Centrum Brabant maar ook op deze dienstverlenende activiteiten zal de beste prestatie geleverd moeten worden. Op het moment dat Hutten dergelijke competenties niet of onvoldoende in huis heeft, moet gezocht worden naar een oplossing om deze competenties te versterken of op een andere manier bij het project te betrekken. Samenwerking met specialisten is hierbij een voor de hand liggende oplossing. Maar ook een overname van een gespecialiseerd bedrijf behoort tot de mogelijkheden.

3. Alliantie strategie

3.1 Doelstelling

De doelstellingen van deze fase zijn als volgt:

- Het vaststellen van de overkoepelende alliantie strategie;
- Het vaststellen van de strategie van individuele allianties.

Zoals uit bovenstaande doelstellingen blijkt bestaat deze fase uit twee verschillende elementen. In de eerste plaats het uitzetten van de overkoepelende alliantie strategie van de organisatie. De alliantiestrategie volgt uit de trade-off tussen Fusies en Overnames, Interne ontwikkeling en allianties zoals hierboven besproken. Vervolgens moet de alliantiestrategie een specifiek antwoord geven op de vraag hoe je bepaalde strategische doelen met behulp van allianties optimaal kunt bereiken (zie tabel 2.1), daarbij rekening houdend met de risico's alsmede met de beschikbaarheid van middelen en de veranderingen in de omgeving (zie tabel 2.2). Aan de andere kant dient de individuele strategie voor de allianties te worden vastgesteld, ofwel, het specificeren van de rol van de individuele alliantie binnen de alliantieportfolio.

3.2 Stappen

Teneinde bovenstaande doelstellingen te bereiken dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. Ontwerpen optimale alliantieportfolio;
2. Managen van de alliantieportfolio;
3. Identificeren van drijfveren van de alliantie;
4. Vaststellen van strategie van de alliantie;
5. Identificeren van toegevoegde waarde van de alliantie.

Stap 3.1 Ontwerpen van de optimale alliantieportfolio

Vanuit de organisatiestrategie wordt aangegeven voor welke organisatiedoelstellingen allianties ingezet dienen te worden. De volgende stap is het specificeren hoe allianties worden ingezet om dit doel te verwezenlijken. Met andere woorden, het ontwerpen van de ideale/optimale alliantieportfolio. Met betrekking tot de alliantieportfolio kan in eerste instantie een onderscheid worden gemaakt tussen (Wildeman, Kok, en Venkatraman, 1998):

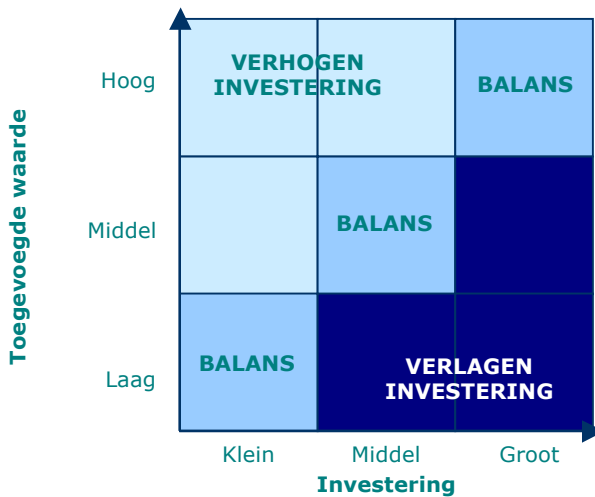
1. Strategische partners;
-

2. Noodzakelijke partners;
3. Ondersteunende partners.

Op basis van deze onderverdeling kan vervolgens het partnerprogramma van de organisatie worden opgesteld. Een partnerprogramma classificeert partners op basis van hun strategische of toegevoegde waarde voor de organisatie. Het partnerprogramma specificeert onder meer (1) de voorwaarden voor de verschillende categorieën, (2) de algemene voorwaarden voor de partners, en (3) hoe de transitie van de ene naar een andere categorie plaatsvindt. Uiteraard dient het partner programma van de organisatie duidelijk naar de (potentiële) partners gecommuniceerd te worden (Duysters, de Man & Wildeman, 1999).

Stap 3.2 Managen van de alliantieportfolio

Wanneer de optimale portfolio is geïdentificeerd en een partner programma is ontwikkeld kunnen de huidige partners van de organisatie geïnventariseerd worden. De huidige partners worden dus ingedeeld in het nieuwe partnerprogramma van de organisatie. Hieruit kan vervolgens bepaald worden in hoeverre er een balans bestaat tussen de investering in de alliantie en de toegevoegde waarde van de alliantie voor de onderneming, zie figuur 3.1. In dit figuur wordt tevens aangegeven wat de actie is indien er een onbalans is tussen de investering en de toegevoegde waarde voor de onderneming.



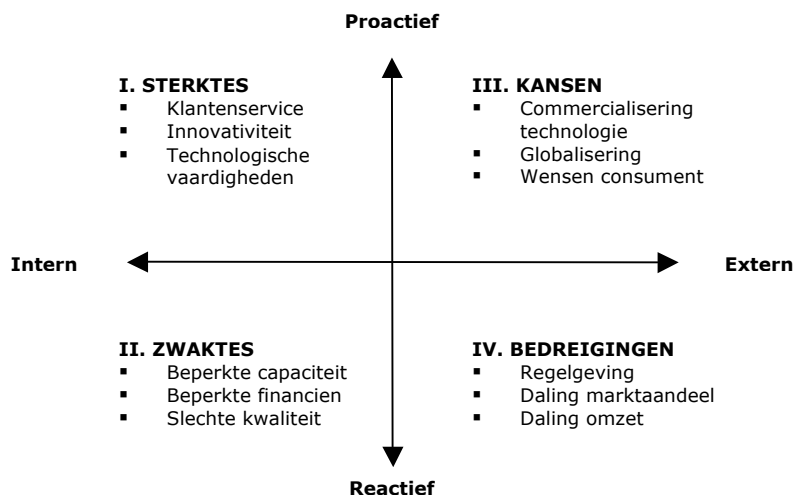
Figuur 3.1, portfolio management matrix (aangepast van Wildeman, Kok & Venkatraman, 1998)

De allianties die helemaal geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie dienen beëindigd te worden teneinde middelen te sparen.

Stap 3.3 Identificeren van de drijfveren van de alliantie

De drijfveren voor de alliantie moeten sterk genoeg zijn om de partners op een lijn te houden. Met andere woorden, er moet voldoende toegevoegde waarde voor alle partners zijn om de alliantie in stand te houden. Indien de toegevoegde waarde van de alliantie voor een van de partners verdwijnt of aanzienlijk afneemt komt het voortbestaan van de alliantie in gevaar. Daarom is het een noodzaak om de drijfveren te identificeren en in het ontwerp van de alliantie ervoor zorg te dragen dat deze drijfveren zoveel mogelijk behouden blijven (Porter Lynch, 2001).

Ten aanzien van deze drijfveren kan een onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe drijfveren en tussen proactieve en reactieve drijfveren. Een combinatie van deze onderverdelingen leidt tot een analyse van de sterkten, zwaktes, kansen, en bedreigingen van de alliantie, zie figuur 3.2. Nadat de drijfveren voor de alliantie vanuit de eigen organisatie zijn geïdentificeerd kunnen de drijfveren worden geïdentificeerd die (on)gewenst zijn bij de potentiële partner voor de alliantie. Hiervoor kan checklist 3.1 worden gebruikt.



Figuur 3.2, kansen/bedreigingen en sterkte/zwakte (Porter Lynch, 2001)

Stap 3.4 Strategiebepaling van de alliantie

Nu is het zaak om de strategie van de alliantie te specificeren. Ten aanzien van de strategie van de alliantie kunnen de volgende basisstrategieën geïdentificeerd worden (Doz & Hamel, 1998):

1. *Co-optie*: een co-optie strategie houdt in dat concurrenten bondgenoten worden en leveranciers van aanvullende producten en diensten. Op deze manier kan een kritieke massa worden opgebouwd om te concurreren (denk aan het ontwikkelen van een standaard).

Tevens dient gedacht te worden aan het vastleggen van een aantrekkelijke partner zodat deze niet beschikbaar is voor de concurrentie;

2. *Co-specialisatie*: co-specialisatie betekent het creëren van synergie door het samenvoegen van middelen, kennis, e.d. Reden voor deze strategie is dat veel kansen te complex zijn om individueel na te streven. Een andere motivatie is de concentratie op smallere marktsegmenten en de ontwikkeling naar oplossingen in plaats van producten;
3. *Internaliseren/leren*: hier is het leren van de vaardigheden van de partner het voornaamste doel van de alliantie;
4. *Herstructurering*: allianties zijn hier een middel om de organisatie te herstructureren. Denk hierbij zowel aan het afstoten (verkopen) en uitbreiden (aankopen) van activiteiten/onderdelen;

Uiteraard is het mogelijk dat een alliantie tegelijkertijd meerdere doelstellingen heeft. Het is echter wel aan te raden om in dit geval de prioriteit van de strategieën aan te geven zodat duidelijk is waar de meeste aandacht naar uit dient te gaan (Duysters, 2001b).

Stap 3.5 Identificeren toegevoegde waarde propositie

De vraag die hier centraal staat is: welke waarde wordt gegenereerd door de alliantie? Door middel van het identificeren van de toegevoegde waarde van de alliantie wordt de aandacht extern gevestigd, op de consument. De toegevoegde waarde propositie van de alliantie vormt de basis van de missie van de alliantie (Porter Lynch, 2001). Voor de bepaling van de waardecreatie kan checklist 3.2 worden toegepast.

3.3 Tips en valkuilen

Valkuilen

- Pas op voor allianties waar de drijfveren alleen reactief zijn (kwadranten II en IV in figuur 3.2) – deze allianties kunnen een fundamentele zwakte bevatten (Porter Lynch, 2001);
 - Als de drijfveren afnemen: pas op! De alliantie moet mogelijk hergestructureerd worden (Porter Lynch, 2001);
 - Hoewel allianties vaak meerdere doelstellingen hebben, pas op dat niet teveel doelstellingen tegelijkertijd nagestreefd worden. Dit kan leiden tot een verlies aan focus en een verspilling van kostbare middelen (Duysters, 2001b).
-

Tip

- Zorg ervoor dat er genoeg proactieve drijfveren (kwadranten II en III in figuur 3.2) aanwezig zijn om de alliantie voort te sturen (Porter Lynch, 2001);
- Strategie is als een schaakspel. De formatie van een alliantie kan reacties opwekken bij concurrenten. Het is van belang om rekening te houden met de reactie van concurrenten in het ontwerp van allianties (Porter Lynch, 2001);
- Benut de inherente flexibiliteit en snelheid van allianties ten volste (Duysters, 2001b).
- Maximaliseer het aantal en de kracht van de drijfveren bij alle partners in de alliantie (Porter Lynch, 2001);
- Concentreer de aandacht op de consument in plaats van het vernietigen van of het leven zuur maken van een concurrent (Porter Lynch, 2001);
- Verbeter het succes van allianties door het opbouwen van alliantie vaardigheden (Duysters, 2001b);
- Gebruik allianties om een hefboomeffect voor de kerncompetenties van de organisatie (Porter Lynch, 2001);
- Maak leren een expliciet onderdeel van elke alliantie (Duysters, 2001b).

3.4 Praktijkervaring Hutten - Alliantiestrategie

Een gesprek met Bob Hutten gaat al gauw over samenwerking. Over de manier waarop het bedrijf om wil gaan met zijn 'samenwerkers' – de interne benaming voor personeelsleden – en de kracht van individuen binnen het bedrijf optimaal de ruimte wil geven en benutten. Maar ook over samenwerking met klanten, toeleveranciers en netwerkpartners. Hutten wil 'de beste, de leukste en de gelukkigste' zijn. Om dat te realiseren is Hutten voortdurend op zoek naar inspiratie en wordt continu geïnvesteerd in samenwerking en het slim combineren van competenties, zowel intern als extern.

Tegelijkertijd valt op dat het woord alliantie nergens wordt genoemd in de jaarlijkse review en strategie documenten. De corporate strategie en die van de diverse business units bevat geen aparte paragraaf die handelt over alliantievorming.

Toch zijn samenwerking en co-creatie centrale elementen in de relatie tussen Hutten en zijn klanten en toeleveranciers. Hutten verwacht van hen dat ze investeren in verbetering van producten en processen en innovatie. Bob Hutten: "Ik sta hier hun producten te verkopen, dan mag ik ook wat extra's verwachten". Hutten investeert veel in samenwerking met

toeleveranciers en boeren. Een voorbeeld hiervan is het streeklabel 'de Guijt' dat Hutten zelf op de markt brengt. Hier zoekt Hutten samenwerking met boeren om de streek en het product duurzamer te maken.

Het lijkt er op dat samenwerking voor Hutten te veel 'business as usual' is om een aparte paragraaf te verdienen in het strategisch plan. Samenwerking met opdrachtgevers en toeleveranciers is onderdeel van de dagelijkse commerciële en operationele routines. Deze alledaagse routine van samenwerking vraagt continu om aandacht. In samenwerking gaan immers ook dingen mis. Op dergelijke momenten worden communicatieve en samenwerkingsvaardigheden verwacht van alle direct betrokkenen. Vanuit die optiek is samenwerking en alliantievorming niet iets dat alleen maar speelt in de directiekamer. Het is een onderdeel van het werk van alle Hutten werknemers. Niet voor niets worden ze daarom ook aangeduid als 'samenwerkers'.

Alliantievorming en samenwerking komt daarnaast vooral aan het licht rond de ontwikkeling van nieuwe 'concepten' zoals 'het beste sportrestaurant van Nederland' of 'het beste zorgrestaurant van Nederland' (check BH in hoeverre een van deze voorbeelden of een alternatief gebruikt kan worden) De samenwerking rond dergelijke concepten valt in termen van Doz & Hamel vooral te typeren als co-specialisatie. Door het bundelen van sterktes wordt pro-actief ingespeeld op (latente) wensen van individuele opdrachtgevers of kansen in de markt.

Hutten werkt niet bewust met een zogenaamde alliantieportfolio of partnerprogramma. Partnerships hebben vooral een projectmatig karakter en/of zijn opgezet rond de ontwikkeling van nieuw product- of marktconcepten. Op corporate niveau is nauwelijks sprake van formele strategische partnerships. "Daar geloof ik niet in", verklaart Bob Hutten, "We werken binnen de keten samen met veel toeleveranciers en afnemers. We hebben echter niet één partner op het gebied van projectinrichting of tentenverhuur. Wel kennen we een aantal 'preferred suppliers'. Maar van 'strategische partners' praten we hier niet. Daarvoor ontbreekt te zeer een institutioneel belang zoals bij Philips en Douwe Egberts in het geval van Senseo".

Ondanks het ontbreken van een duidelijk identificeerbare alliantieportfolio en partnerprogramma is het bedrijf zich uiteraard bewust van de gelimiteerde mogelijkheden om samenwerking met derden te ontwikkelen en te exploiteren. De balans tussen investering en toegevoegde waarde van een dergelijke samenwerking is daarbij een factor van belang. Ook de belasting van bedrijfssonderdelen en idividuele 'samenwerkers' wordt

daarbij in ogenschouw genomen. De organisatie moet het immers wel aankunnen.

Bob Hutten hecht belang aan netwerkvorming en investeert in persoonlijke en institutionele netwerken. Datzelfde geldt ook voor een grotere groep 'samenwerkers' binnen de Hutten organisatie.

4. Partner selectie

4.1 Doelstelling

De doelstellingen van deze fase zijn als volgt:

- Het selecteren van de optimale partner voor de alliantie;
- Komen tot een memorandum of understanding and principles.

4.2 Stappen

Teneinde bovengenoemde doelstellingen te verwezenlijken dienen de volgende stappen genomen te worden:

1. Opstellen long list potentiële partners;
2. Opstellen profiel optimale partner;
3. Opstellen short list potentiële partners;
4. Fitanalyse;
5. Risico- en rendementsanalyse;
6. Onderhandelingen;
7. Memorandum of understanding and principles.

Stap 4.1 Opstellen long list potentiële partners

In deze fase is het allereerst zaak om een long list op te stellen van potentiële partners. Ten aanzien van de potentiële partners dient gedacht te worden aan bijvoorbeeld huidige partners, de partners van de huidige partners, en 'best-in-class' organisaties. Tijdens deze stap is het belangrijk geen waardeoordeel te vellen omtrent de geschiktheid van partners, het doel is hier om een lijst van zoveel mogelijk partners op te stellen.

Stap 4.2 Opstellen profiel optimale partner

Nadat er een inventarisatie is gemaakt van mogelijke partners is het zaak om een profiel op te stellen van de ideale partner voor de betreffende alliantie. De strategie van de alliantie, de drijfveren, en de toegevoegde waardepropositie vormen de basis voor het profiel van de optimale partner (Porter Lynch, 2001). Aan de volgende punten dient gedacht worden bij het opstellen van dit profiel:

- Management;
 - Financiering;
 - Research & development;
 - Productie;
-

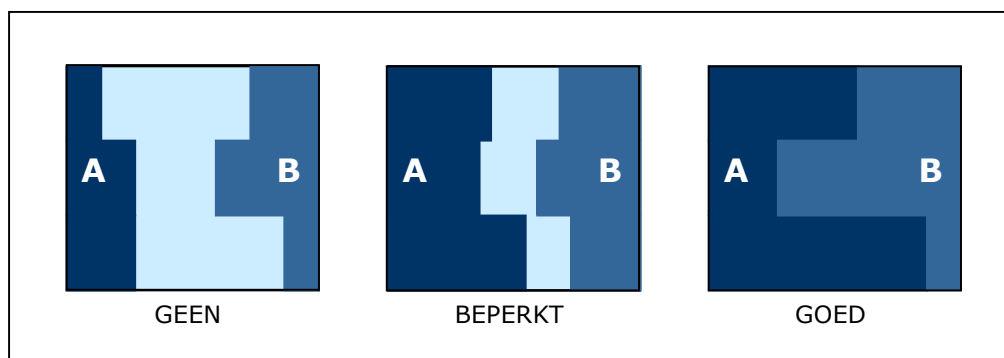
- Marketing & distributie;
- Alliantievaardigheden.

Stap 4.3 Opstellen short list potentiële partners

Nu het profiel van de optimale partner bekend is kan op basis van de long-list een short-list van potentiële partners worden samengesteld.

Stap 4.4 Fitanalyse

In deze fase wordt vastgesteld in hoeverre de partners compatibel zijn. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen de strategische, operationele, en persoonlijke compatibiliteit. Tevens dient aandacht besteed te worden aan de alliantievaardigheden van de partner (Duysters & de Man, 2002). Hiervoor kan checklist 4.1 worden gebruikt. Nu is het zaak om de compatibiliteit tussen de organisatie en de potentiële partners vast te stellen. De mate van compatibiliteit kan onderverdeeld worden in een van drie categorieën, zie figuur 4.1. Een goede compatibiliteit geeft aan dat de partners goed kunnen samenwerken. Een slechte compatibiliteit betekent dat het onmogelijk is voor de partners om samen te werken. Een beperkte compatibiliteit betekent dat een samenwerking theoretisch mogelijk is. Dit betekent dat de nodige activiteiten ondernomen moeten worden om tot een betere compatibiliteit te komen.



Figuur 4.1, mogelijke compatibiliteiten

De volgende vragen kunnen nu beantwoord worden voor de verschillende partners:

- Hoe goed is de compatibiliteit?
- Waar zijn tekortkomingen?
- Zijn deze tekortkomingen belangrijk of onbelangrijk?
- Kan iets aan de tekortkomingen worden gedaan?
- Welke verdere analyse moeten we uitvoeren?

Stap 4.5 Risico- en rendementsanalyse

Om de kritieke risico's te identificeren kan gebruik worden gemaakt van checklist 4.2. Met betrekking tot de bepaling van het rendement dient niet alleen gedacht te worden in termen van geld. Het is van belang het strategisch rendement van de alliantie vast te stellen. Het strategisch rendement kijkt verder als alleen het naar financiële verhaal (Porter Lynch, 2001). Mogelijke dimensies van het financieel rendement zijn onder meer:

- Marktgroei;
- Organisatie capaciteit;
- Innovatieve effectiviteit;
- Concurrentievoordeel;
- Financiële opbrengsten.

Stap 4.6 Onderhandelingen

Op basis van de Fitanalyse en de risico- en rendementsanalyse van de short list van potentiële partners wordt de gewenste partner geselecteerd. Met deze partner gaat de organisatie vervolgens onderhandelen omtrent de gewenste alliantie.

De doelstellingen van deze stap zijn het identificeren of een succesvol samenwerkingsverband opgezet kan worden door:

- Het gezamenlijk opstellen van de toegevoegde waarde propositie voor de consument;
- Vast te stellen of er voldoende synergievoordelen aanwezig zijn;
- Te bepalen of elke partner voldoende strategisch rendement heeft binnen de samenwerking.
- Analyse van de succes- en faalfactoren van de alliantie. Hiervoor kan checklist 4.3 gebruikt worden.

Het onderhandelingsproces dient om gezamenlijk met de partner de win-win te vorm te geven die met de alliantie behaald dient te worden. Alhoewel de organisatie in eerste instantie al een win-win heeft geïdentificeerd vanuit eigen oogpunt is het van wezenlijk belang dit proces nogmaals samen met de partner uit te voeren.

Met betrekking tot de onderhandelingen zijn de volgende functies van belang in zowel de eigen als de partner organisatie: (1) alliantie promotor, (2) alliantie manager, en (3) operationeel team. Hieronder worden de verschillende functies afzonderlijk toegelicht.

Alliantie promotor

Elke succesvolle alliantie heeft een promotor binnen de organisatie welke ervoor zorgdraagt dat de alliantie voldoende steun heeft binnen de organisatie en dat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor de alliantie. Deze persoon heeft daarom het volgende nodig:

- Toegang tot en het vertrouwen van top management;
- Onvoorwaardelijk geloof in de toekomst van de alliantie;
- Toekomstvisie voor de alliantie.

Alliantie manager

Naast de alliantie promotor, waarvan er bij elke partner een aanwezig is, is de alliantie manager eveneens een zeer belangrijke persoon voor het succes van de alliantie. Dit is iemand die door de verschillende partners wordt gekozen en die het vertrouwen en respect van alle partners dient te hebben. De alliantie manager wordt dan ook gekozen door alle betrokken partners en is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken ten aanzien van de alliantie. Het is belangrijk dat de alliantie manager vroeg in het proces wordt gekozen omdat deze persoon op de hoogte moet zijn van alle beslissingen ten aanzien van de alliantie.

Operationeel team

Het onderhandelingsteam bestaat verder uit het operationeel team voor de alliantie, deze moeten immers de alliantie ten uitvoer brengen en daarom achter elke beslissing staan die genomen wordt. Een bijkomend voordeel is dat op deze manier tijdens het onderhandelingsproces al persoonlijke vertrouwensrelaties kunnen worden opgebouwd met de partner organisatie.

Het creëren van de win-win is het hart van de onderhandelingsfase. Het onderhandelingsproces bij het opzetten van een alliantie is aanzienlijk anders dan het kopen van een tweedehands auto. Bij het kopen van een auto is het mogelijk om koste wat het kost het eigen gewin te maximaliseren, dus ten koste van de andere partij. Echter, bij allianties moet gedurende geruime tijd met de partner samengewerkt worden en in tijden van nood zelf op hem/haar vertrouwd kunnen worden. Daarom dient de uitkomst van deze fase een win-win te zijn, en beide partijen dienen een goed gevoel te hebben hoe deze win-win is bereikt. Teveel eenzijdig denken kan het prille vertrouwen wat in de vorige stappen is opgebouwd verdampen en resulteren in wantrouwen.

Stap 4.7 Memorandum of understanding and principles

De Memorandum of Understanding and Principles (MOUP) geeft een algemeen overzicht van de aspecten waar overeenstemming over bereikt is, onder meer de strategische intentie, doelstellingen en operationele principes. De MOUP helpt om tot actie te komen naar aanleiding van de gedefinieerde doelen. Daarnaast kan het als uitgangspunt gebruikt worden ter afronding van een eventuele uiteindelijke overeenkomst. De bedoeling van MOUP is dat het communicatie faciliteert en het verder opbouwen van vertrouwen tussen de partners mogelijk maakt. Zie checklist 4.4.

4.3 Tips en valkuilen

Valkuilen

- Verkeerde aannames: er vanuit gaan dat het wel goed zit/komt (denk bijvoorbeeld aan: financiële conditie van de partner, vaardigheden van de partner)
- De aanname dat een strategische compatibiliteit resulteert in een operationele compatibiliteit (Porter Lynch, 2001);
- Ga geen alliantie aan indien een van de volgende condities aanwezig is (Porter Lynch, 2001):
 - De alliantie(manager) heeft niet het onvoorwaardelijk vertrouwen en steun van het management van een van de partners
 - Slechte communicatie en gebrek aan teamwork is zichtbaar in een van de partners (bijvoorbeeld conflicten tussen afdelingen)
 - Er is geen promotor voor de alliantie binnen een van de partners

Tips

- Oordeel niet op basis van omvang maar op basis van strategie en cultuur.
 - Maak duidelijk onderscheid tussen risico en onzekerheid. Risicomanagement vereist een gedegen planning, analyse, en continue metingen. Het managen van onzekerheid bestaat uit het exploreren van opties, flexibiliteit, en gedecentraliseerde besluitvorming (Porter Lynch, 2001).
 - Denk aan geheimhoudingsverklaringen alvorens de potentiële partner in te lichten over de strategie van de organisatie.
 - Bij het selecteren van potentiële partners, evalueer dan ook de alliantievaardigheden van de partner, dit is minimaal net zo belangrijk voor het succes van de alliantie als de overige compatibiliteit met de partner (Duysters & de Man, 2002).
 - Geef jezelf niet direct bloot, gebruik een stapsgewijze aanpak waarbij de informatie wordt verstrekt die noodzakelijk is.
 - Vertrouwen is de basis van elke relatie
-

- Voer de essentiële taken gezamenlijk uit om vertrouwen voor de alliantie op te bouwen (denk aan marktonderzoeken e.d.)
- Laat een gezamenlijke presentatie houden voor de management teams van de verschillende partners. Op deze manier zijn beide partijen op de hoogte van de zaken bij de verschillende partners (Porter Lynch, 2001).
- Controleer of de alliantie aan alle succesfactoren van paragraaf 1.6 voldoet.
- Vergroot de partnering opties door het opbouwen van een reputatie gebaseerd op oprechtheid en geloofwaardigheid (Duysters, 2001b).

4.4 Praktijkervaring Hutten – Partner selectie

De ontwikkeling van een nieuw product- of marktconcept gaat gepaard met de behoefte aan nieuwe kennis en vaardigheden. Daar begint voor Hutten de zoektocht naar de juiste partner. De beste willen zijn op het gebied van business catering of zorgmaaltijden betekent immers ook de beste zijn op alle onderdelen. Dat betekent niet alleen de lekkerste biefstuk maar ook de mooiste decors, de vriendelijkste bediening, de snelste kassa, het mooiste servies, het gezondste toetje. Voor ieder van die onderdelen gaat Hutten op zoek naar de beste partner.

Hutten doet graag zaken in de (directe) omgeving van zijn Culinair Centrum Brabant. "Het is daarom wel prettig als 'de beste' ook uit Brabant komt. Als dat echter niet het geval is dan doen we buiten de regio zaken". De voorkeur voor Brabant komt voort uit het feit dat Hutten Brabander puur sang is en doordat Hutten zijn grootste marktaandeel in Brabant realiseert. Daarnaast hebben Brabant en de Food & Feed regio rond Veghel natuurlijk veel te bieden. Dat is een aanvullende reden om in de buurt van huis te blijven. Waarom zou je immers ver weg halen, wat om de hoek ook verkrijgbaar is. En vaak nog beter ook.

Tegelijkertijd gaat Hutten niet over één nacht (Brabants) ijs als het gaat om partner selectie. Zeker als het gaat om concepten met gezondheidkundige of nutritionele claims. Dan schiet de kennis van de Hutten organisatie tekort om zelfstandig een afgewogen en betrouwbaar oordeel te kunnen vellen. In een van zijn projecten is Hutten op zoek naar een partner op het gebied van het beste en gezondste assortiment voor het beste sportrestaurant van Nederland. "Voor het vaststellen wat de 'specs' zijn van dit restaurant vragen we een commissie met autoriteit. Dit moet resulteren in een onafhankelijk en vertrouwenwekkend oordeel. Dit laatste is nodig om de uiteindelijke claim van het concept hard te

maken. Het-beste-sportrestaurant-van-Nederland is immers meer dan een marketingtruc”.

De partij die vervolgens als beste uit de bus rolt, is er dan nog niet. Het is voor Bob Hutten van belang dat de beoogde partner dezelve drijfveren heeft. “Het ‘de beste’ zijn, gaat om competenties, schaalgrootte, know how, maar vooral ook om visie en geloof in het concept”, aldus Bob Hutten. Hutten vraagt de beoogde (project)partners om een visie over de beoogde samenwerking op papier te zetten. “Als een dergelijke visie ontbreekt of niet past bij het concept zoals ik dat voor ogen heb, dan wordt het niks”, aldus Bob Hutten. “Samenwerking draait om (gezamenlijke) ambitie en vertrouwen in elkaars kunnen en willen. Pas op dat moment dat visies en ambities overlappen, is een partij voor ons daadwerkelijk de beste partner”.

Het is Bob Hutten wel toevertrouwd om een – in eerste instantie – onsamenhangend stel specialisten om te smeden tot een doelgericht en effectief samenwerkingsverband. Veelal in de rol van ‘eigenaar’ van het concept is hij in staat om partijen bijeen te brengen en te enthousiasmeren over ‘zijn’ plannen. Met visie, uitstraling en geloof in eigen kunnen weet hij ‘zijn ideeën’ te ontwikkelen tot ‘gezamenlijke ambitie’. In dat proces is hij vooral geïnteresseerd in de ‘zachte kant’ van samenwerking. Als ervaren ondernemer en deskundige op het gebied van samenwerking is hij op zoek naar origineel gedrag en authentieke betrokkenheid. Bob Hutten: “Ik doe alles om mensen uit hun context te halen. Ik confronteer ze met niet alledaagse ideeën en gedachten die vragen om een out-of-the-box benadering. Als de ander een rol speelt en – bijvoorbeeld – geen daadwerkelijk geloof in het concept heeft, dan merk ik dat. Ik wil niet dat mensen een rol spelen”.

Soms wordt de collectieve ambitie vastgelegd in of ondersteund door een formeel contract of overeenkomst. In het geval van het zorghotel rond Hansa Oncology Clinics in Boxmeer is na een verkennend onderzoek een overeenkomst gesloten. Onderdeel van deze overeenkomst is het door Hutten geclaimde recht of ‘last refusal’. Dit geeft Hutten de vrijheid om de voorgenomen samenwerking te beëindigen als uit nadere analyses blijkt dat de business case – met behoud van de Hutten standaarden – niet financieel rendabel te krijgen is.

5. Implementatie en operationalisatie

5.1 Doelstelling

De doelstellingen van deze fase zijn als volgt:

- Opstellen van het samenwerkingsplan;
- Formaliseren van de samenwerking.

5.2 Stappen

Teneinde bovengenoemde doelstellingen te bereiken dienen de volgende stappen te worden doorlopen:

1. Opstellen van het samenwerkingsplan;
2. Juridische overeenkomst.

Stap 5.1 Opstellen van het samenwerkingsplan

Nu is het zaak om de alliantie zijn definitieve vorm te geven door het specificeren van de precieze samenwerking. In wezen betekent dit dat er een ondernemingsplan wordt opgesteld voor de alliantie. De grote lijnen van de samenwerking zijn in de onderhandelingsfase uiteen gezet, nu is het zaak om de details van de samenwerking vorm te geven. Hiervoor kan checklist 5.1 worden gebruikt.

Om tot een succesvolle alliantie structuur te komen dient voldoende aandacht te worden besteed aan de volgende punten (Gulati, 2001b):

- Flexibiliteit om te evolueren;
- Beloning;
- Conflict management;
- Communicatie;
- Continu leren;
- Resultaatmeting;
- Plannen voor de toekomst.

Stap 5.2 Juridische overeenkomst

Nu kan de juridische overeenkomst met de partner opgesteld worden. Dit kan variëren van een simpele overeenkomst tot complexe contracten. Het is belangrijk de samenwerking op de juiste manier juridisch vorm te geven. Echter, een te grote nadruk op de juridische inkleding van de alliantie is niet aan te raden. Allianties zijn contracten met een open-einde en kunnen

niet volledig dichtgespijkerd worden. Onderscheid tussen JV en contracten. Voor een inhoudsopgave van een JV overeenkomst, zie checklist 5.2.

5.3 Tips en valkuilen

Valkuilen

- Aandacht op sluiten van overeenkomst in plaats van structureren van de overeenkomst om win-win te creëren, alliantie is doel op zichzelf geworden (Porter Lynch, 2001);
- De overtuiging dat de vorm van de alliantie het doel bepaalt (Gulati, 2001a);
- De drang naar controle laten prevaleren boven samenwerking en het bouwen van vertrouwen (Porter Lynch, 2001);
- Slechte operationele integratie is een van de veel voorkomende redenen van het falen van allianties (Porter Lynch, 2001; Duysters & de Man, 2002);
- Onvoldoende aandacht besteden aan het ontwikkelen van vertrouwen tussen de partners (Duysters & de Man, 2002);
- De gedachte dat de mate van eigendom de mate van controle bepaalt (Gulati, 2001a);
- Allianties zijn in wezen startende ondernemingen en hebben dus alle problemen die starters hebben;
- Pas op voor vertraging en demotivatie door bureaucratie en regeltjes;

Tips

- Veel alliantiemangers willen zo snel mogelijk de deal structureren/vormgeven. Pas op! Denk aan het volgende principe:
 - De strategie bepaalt de functie van de alliantie;
 - De functies bepalen de vorm van de alliantie.
- Plaats de beste mensen op de alliantie
- Maak een duidelijke taakverdeling en maak slechts een partij verantwoordelijk voor een taak.
- Besteed de nodige aandacht aan conflictresolutie. Hoe problemen escaleren binnen de alliantie en de partners.
- Aangeven wanneer de alliantie beëindigd wordt of aangepast dient te worden kan toekomstige problemen voorkomen.

5.4 Praktijkervaring Hutten – Samenwerkingsplan en organisatie

Samen met het Monumenten Fonds Brabant en de Stichting St. Jan Cultuur participeert Hutten in de exploitatie van de voormalige rijksmonumentale kerk aan de markt in Roosendaal. In 2003 is de St. Jan aan de eredienst onttrokken en na een verbouwing in 2007 als evenementenlocatie en locatie voor cultureel-maatschappelijke functies in

gebruik genomen. Door de nieuwe bestemming kan de St. Jan behouden blijven voor de bevolking van Roosendaal en omgeving. Daarmee is Roosendaal tevens een podium van allure rijker.

In de periode voorafgaand aan de feestelijke opening is er door de betrokken partijen hard gewerkt, intensief gesproken en veel gerekend en getekend. Er waren veel zaken waarover overeenstemming bereikt moest worden: de verbouwing, de herinrichting, de onderlinge taakverdeling, de financiering, de evenementenkalender. Dit heeft geresulteerd in een gezamenlijke visie (wat willen we met de St. Jan als evenementenlocatie?), een marketingplan, een communicatieplan en een periodiek actieplan. De partijen ontwikkelden een gezamenlijke website (www.stjanevenementen.nl) om de locatie onder de aandacht te brengen bij het publiek, stakeholders en potentiële opdrachtgevers.

De werkwijze van Hutten is – zoals ook bij andere locaties – opgebouwd rond een business case en een solide marketing plan. Voor de St. Jan is vastgesteld wat de populatie potentiële gebruikers (in termen van Hutten: de 'tribe') is. Deze partijen worden via een systematische marketing aanpak benaderd met als doel om de doelgroep bekend te maken met de St. Jan als evenementenlocatie en om prospects te interesseren voor het organiseren van hun evenement in de nieuwe locatie. Hutten benadert de St. Jan als een nieuwe product-markt-combinatie en communiceert hierover intensief met de andere stakeholders.

Bob Hutten: "Met meerdere exploitanten in de St. Jan is het belangrijk om een gezamenlijke jaarkalender vast te stellen en om goede afspraken te maken zodat verschillende evenementen elkaar niet in de weg zitten. We zijn uitgekomen op dinsdag en donderdag als voorkeursdagen voor culturele en maatschappelijke evenementen. Vrijdag en het weekend zijn bij uitstek dagen voor het organiseren van commerciële feesten en partijen. De afspraken over de indeling van de kalender stelt voor Hutten de kaders van de business case. Het aantal beschikbare dagen en de verdeling over de week bepalen immers hoeveel en welk type evenementen georganiseerd kunnen worden".

Een locatie als de St. Jan heeft natuurlijk ook zijn beperkingen. Ook de samenwerking met een maatschappelijk-culturele projectpartner zorgt voor een extra dimensie. Als partner voor evenementen moet Hutten over tal van zaken overleggen en afspraken maken met de andere partners. Bob Hutten: "Als Hutten hebben we – meer dan op andere locaties – te maken met beperkingen door de historie en oorspronkelijke functie van het gebouw. We kunnen niet met alle evenementen terecht op deze locatie. Een houseparty zou bijvoorbeeld te veel conflicteren met de

oorspronkelijke functie van het gebouw. Maar hoe zit dat met carnaval? Als de St. Jan niet gebruikt zou mogen worden voor evenementen in het kader van carnaval, staat de kerk in februari een maand leeg. Wie betaalt dan de huur?”

Hutten werkt bij voorkeur met een inkomstenmodel waarin de eigenaar van de locatie deelt in de inkomsten. Dat is de beste manier om co-creatie voor elkaar te krijgen en om de eigenaar actief te laten meedenken over de exploitatie. Bob Hutten: “Maar vastgoed mensen willen vaak geen gedoe met provisie en dat soort zaken. Zo betalen we ook voor de St. Jan een vaste huur per maand. We zijn een huurovereenkomst aangegaan voor tien jaar. De huurprijs ligt dan hoger dan in de situatie waarin de eigenaar participeert in de exploitatie.”

De projectpartners hebben goede afspraken over de gezamenlijke ambitie en de onderlinge taakverdeling. Hutten levert een locatiemanager die de leiding heeft bij de dagelijkse operatie. Bob Hutten: “Maar niet alles kun je vooraf voor honderd procent regelen. Tijdens de uitvoering van de plannen loop je tegen tal van zaken aan waarover je op dat moment moet afstemmen en een praktische oplossing moet verzinnen. Bijvoorbeeld: wie zorgt er voor dat de kerk open is ruim voor de aanvang van een evenement? Wie ruimt op na afloop van een fototentoonstelling er een dag later een bedrijfsfeest gepland is.”

6. Management en evaluatie

6.1 Doelstelling

De doelstellingen van deze fase zijn:

- Garanderen van de waardecreatie;
- Resultaatmeting en bijsturen van de alliantie.

6.2 Stappen

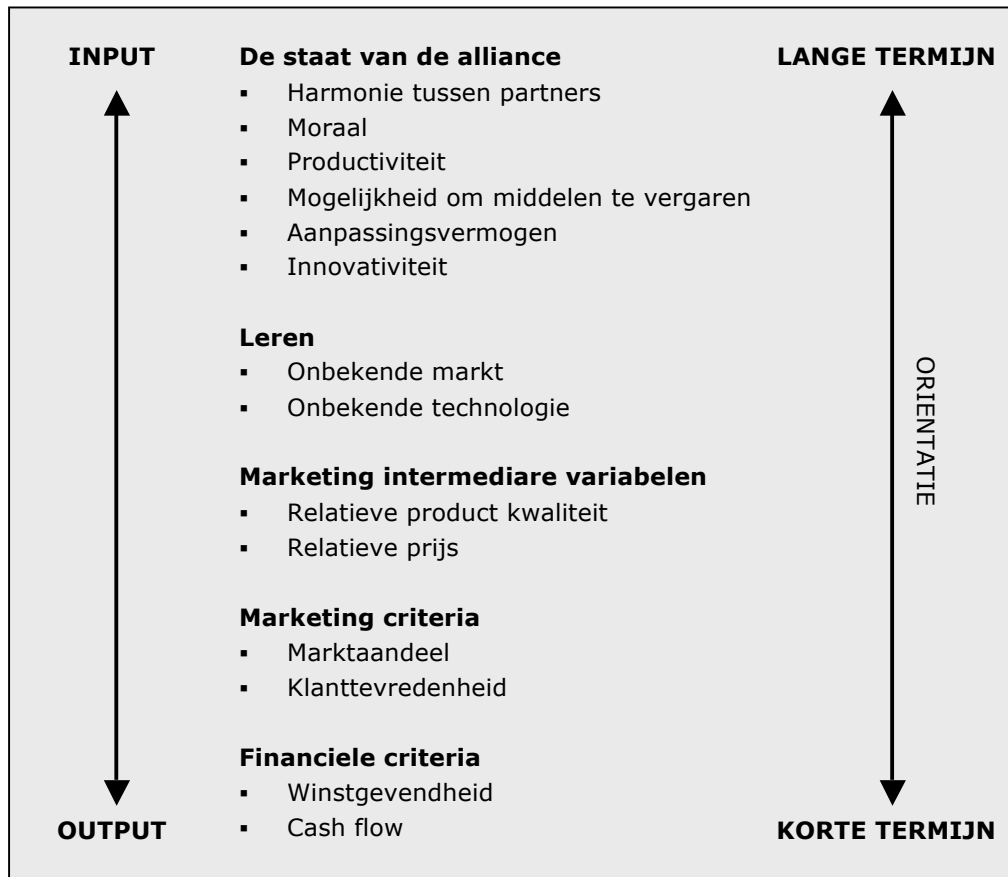
Om bovenstaande doelstellingen te bereiken dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. Vaststellen van evaluatiecriteria;
2. Resultaatmeting;
3. Bijsturen van de alliantie.

Stap 6.1 Vaststellen van evaluatiecriteria

Het is technisch onmogelijk een succesvolle alliantie te hebben zonder de juiste evaluatiecriteria, zonder doelstellingen kan er immers geen succes of falen zijn. De partners dienen vooraf de evaluatiecriteria vast te stellen. Hier is het van belang te realiseren dat iedere alliantie uniek is en daarom ook geen standaard lijstje van evaluatiecriteria worden toegepast. Ten aanzien van mogelijk evaluatiecriteria kan het input-output continuüm van Anderson (1990) worden gebruikt, zie figuur 6.1 op de volgende bladzijde.

De input criteria zijn bepalend voor het lange termijn resultaat van de alliantie, terwijl de output criteria indicatoren van het korte termijn resultaat zijn. Het is belangrijk om zowel input als output criteria te gebruiken voor het evalueren van de alliantie. Met name voor allianties die opereren in nieuwe markten en/of met nieuwe producten zijn met name de input criteria van belang omdat informatie schaars is of moeilijk te interpreteren. Echter, input criteria zijn meer subjectief dan output criteria. Dit betekent dus ook dat de evaluatie van 'nieuwe' allianties subjectiever is. Naarmate de alliantie volwassener wordt kan de beoordeling objectiever worden.



Figuur 6.1, input-output continuum (Anderson, 1990)

Stap 6.2 Resultaatmeting

De resultaatmeting van de alliantie dient periodiek samen met de partner plaats te vinden. De partners dienen de oorzaken en gevolgen van zowel de negatieve als van de positieve variatie te analyseren en bespreken. Dit is noodzakelijk om tot een beter inzicht in het resultaat van de alliantie te komen. Tijdens deze stap dient ook besloten te worden in hoeverre het gewenst is om de alliantie voort te zetten. In wezen hebben de partners drie opties ten aanzien van de toekomst van de alliantie, dit zijn de volgende:

1. Voorzetten van de alliantie in zijn huidige vorm;
2. Herpositioneren van de alliantie;
3. Beëindigen van de alliantie.

Indien de alliantie het resultaat genereert wat werd verwacht kunnen de partners beslissen de alliantie voort te zetten in zijn huidige vorm. Dit is echter een situatie die we zelden zien. Slechts enkele allianties blijven succesvol door vast te houden aan de originele plannen. Vaker is het nodig om de alliantie te herpositioneren als gevolg van de ontwikkelingen in de markt (denk bijv. aan een wijziging in regelgeving, reacties van

concurrenten, en de verandering in de strategie van een van de partners). Dit houdt in dat de partners wederom vanaf stap 4.6 het gehele proces moeten doorlopen. Als laatste bestaat de mogelijkheid dat de partners niet langer op een lijn kunnen komen ten aanzien van de alliantie. In dit geval is het beter dat de alliantie beëindigd wordt. Een belangrijk punt om niet te vergeten is dat beëindiging van de alliantie geen falen inhoudt. Sommige allianties hebben een korte- of middellange termijn doelstelling, zoals het ontwikkelen van een product of het betreden van een nieuwe markt. Wanneer dit doel wordt bereikt heeft het weinig zin om de alliantie te continueren.

Stap 6.3 Bijsturen van de alliantie

Zoals in de vorige stap al werd aangegeven dienen de partners bij het herpositioneren van de alliantie het proces vanaf stap 4.6 nogmaals te doorlopen. De veranderingen bepalen de snelheid waarmee de stappen doorlopen kunnen worden.

6.3 Tips en valkuilen

Valkuilen

- Als je het niet kunt meten kun je het ook niet managen

Tips

- Meten is weten, gissen is missen

6.4 Praktijkervaring Hutten – Monitoring van resultaten

In de Hutten filosofie moet iedere locatie en business unit financieel rendabel zijn en een bijdrage leveren aan de groep. Voor nieuwe initiatieven geldt uiteraard dat een aanlooperperiode nodig is om de omzet op niveau te krijgen en de initiële investeringen terug te verdienen. Dit alles is ingecalculeerd in de doelstellingen van het betreffende onderdeel en het marketing- en actieplan.

Iedere business unit (Hutten Business Catering, Hutten Food Services, Hutten Exclusieve Catering) formuleert doelstellingen op het gebied van commercie, inkomsten, kosten, winstbijdrage, kwaliteit, tevredenheid opdrachtgevers en tevredenheid 'samenwerkers'. Deze doelstellingen zijn tevens de basis voor de evaluatie van de resultaten. Voor ieder bedrijfsonderdeel worden de resultaten gemeten aan de hand van een vijftal KPI's.

Binnen de Hutten groep wordt het proces van doelformulering heel serieus genomen. Dat geldt ook voor locaties en concepten waarin samengewerkt wordt met derden. Bob Hutten: "Bij ons draait alles om visie en ambitie. In mijn ogen moet een ambitie altijd ambitieus zijn. Ik hou niet van situaties en plannen waarin 'alles mag en niks moet'. De wereld bestaat uit 'middelenboeren' en 'doelenboeren'. Ik ben een 'doelenboer'". Binnen samenwerkingen waar Hutten bij betrokken is, zijn doelstellingen niet vrijblijvend maar gelden resultaatverplichting voor de betrokken partijen.

De Hutten aanpak is gebaseerd op een vooraf ontwikkelde business case en een strakke marketing aanpak. Hierin ligt voor een belangrijk deel het succes van de organisatie besloten. Maar plannen is één; uitvoeren is wat anders. Bob Hutten: "Natuurlijk valt het ook wel eens tegen en levert een samenwerking of een locatie niet op wat er vooraf van verwacht werd. Hoe vervelend dat ook is, we worden er nooit door verrast. Door maandelijks te monitoren op verschillende KPI's zien we tegenvallers lang van te voren aankomen. We evalueren onze marketing inspanningen en de resultaten daarvan om te achterhalen waar de oorzaak zit. Uiteraard met als doel om onze aanpak waar nodig aan te passen en het rendement van onze inspanningen te verbeteren."

Hutten communiceert de resultaten met de betrokken partners, zoals in het geval van de St. Jan het Monumenten Fonds Brabant en de Stichting St. Jan Cultuur. Het is immers in het belang van alle partijen dat de resultaten naar verwachting zijn. En als de resultaten achterblijven bij de verwachtingen is het aan alle partijen om 'een stapje extra te doen'.

Maar niet altijd is 'een stapje extra doen' voldoende. Soms zijn er externe oorzaken waardoor de verwachtingen niet haalbaar blijken. Bob Hutten: "Op dit moment is het Brabant House in Helmond voor ons een moeilijke locatie. Het gebouw heeft een 'foute historie' en een moeilijke start gekend. De gemeente demonstreert in onze ogen 'te weinig liefde voor het gebouw'. Vooraf bepalen we onze verwachting voor een dergelijke locatie. We hebben vervolgens een standaard aanpak om potentie om te zetten in business. Als de resultaten tegenvallen dan gaan we met onze partners en stakeholders rond de tafel om te bespreken wat anders moet en beter kan. Maar we blijven niet eindeloos sleutelen en proberen. Op een gegeven moment moet duidelijk worden of de verwachting gerealiseerd wordt of niet".

Soms komt het moment in zicht waarop er geen andere optie is dan het beëindigen van een samenwerking. Dat is in wezen niet anders dan in een situatie waarin Hutten zonder partners een bepaalde markt of locatie exploiteert. Bob Hutten: "Na maandenlang proberen en nog harder werken

gaat het om de vraag: 'Doet ie het of doet ie het niet?' Er zijn in de praktijk altijd wel excuses aan te dragen maar op een gegeven moment moet je keuzes maken. We zien dat aankomen en stellen altijd een datum waarop de definitieve beslissing valt. Stel dat we uiteindelijk moeten vaststellen dat de business case niet haalbaar is - met welk excuus dan ook - en dat we er mee moeten stoppen, dan laten we zo'n locatie niet kapot vallen. We zijn dat ook verplicht aan onze partners. Onze relatie met zo'n partner mag natuurlijk niet lijden onder een eventueel besluit om te stoppen met de samenwerking. We vinden dat we de lopende afspraken dan ook fatsoenlijk moeten afwickelen en alle steun moeten verlenen bij het vinden van een passend vervolg".

Epiloog

In de introductie van dit boek is de ambitie geformuleerd om een raamwerk te bieden voor het aangaan en managen van allianties. In een overzichtelijk aantal hoofdstukken en pagina's is het proces van alliantievorming geschetst en is een aantal gereedschappen, checklists en methodieken aangereikt die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen en exploiteren van allianties en andere vormen van samenwerking.

De beschrijving van het proces van alliantievorming en de aangereikte gereedschappen zijn veelal gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en vinden op grote schaal toepassing in de praktijk bij grote, multinationale organisaties. Kleine en middelgrote organisaties zijn dikwijls minder goed op de hoogte van deze kennis en methodieken of maken er in het meest gunstige geval minder expliciet of zelfs onbewust gebruik van.

De praktijk van het Brabantse bedrijf Hutten toont dit aan. Het bedrijf heeft in het afgelopen decennium vele prijzen gewonnen op het gebied van innovatie, ondernemerschap en samenwerking. Toch houdt het bedrijf er – naar eigen zeggen – geen alliantiestrategie of –portfolio op na. Directeur-eigenaar Bob Hutten: "strategische samenwerking me te rationeel en vooraf bedacht. Bij ons ontstaat samenwerking vaak 'on the job'. We lopen ergens tegenaan. Dat is geen toeval hoor. We staan er absoluut open voor, anderen weten dat ook van ons. Maar we gaan niet met ons strategisch plan in de hand op zoek naar nieuwe allianties."

Toch zien we dat diverse uitgangspunten en instrumenten uit dit boek impliciet of expliciet toegepast worden bij Hutten. De Hutten visie is leidend in de allianties met derden. In het ontwikkelen van allianties met derden wordt veel geïnvesteerd in het zoeken naar partners met de juiste aanvullende competenties, de ontwikkeling van een collectieve ambitie en het delen van verwachtingen.

De Hutten case demonstreert dat de beschreven aanpak en instrumenten bruikbaar zijn voor middelgrote (en wellicht ook kleine) bedrijven. De beschreven aanpak moet echter niet gezien worden als een panacee, noch als een dwingend protocol. De gebruiker doet er goed aan om kennis op te doen van deze aanpak en om de geboden instrumenten naar eigen inzicht toe te passen. Experimenteren is geoorloofd. Vanuit die optiek mag dit boek gezien worden als een vademecum, een naslagwerk.

Referenties

- Accenture (1999), *Dispelling the myths of alliances: The New Realities of Successful Alliance Management*, Outlook, Special Edition, October 1999.
 - Anderson, E. (1990), *Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance*, Sloan Management Review, 31(3), p. 19-30.
 - Booz-Allen & Hamilton (2000), *The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millenium*, Los Angeles, Booz-Allen & Hamilton.
 - Draulans, J., A.P. de Man & H.W. Voldebra (1999), *Alliance Capability: Source of Competitive Advantage*, Holland/Belgium Management Review, No. 63, January, p. 52-59.
 - Doz, Y. & G. Hamel (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
 - Duysters, G. (2001a), *Partner or Perish: Surviving the Network Economy*, Technische Universiteit Eindhoven, 22 juni 2001
 - Duysters, G. (2001b), *Exploring the Main Trends in the Field of @lliances*, presentation at ASAP Conference Winning Partnerships, Paris, April 10th, 2001
 - Duysters, G. & A.P. de Man (2002), *The State of Alliance Management: The effect of Alliance Management Tools and Processes on Alliance Success*, Presentation at the Association of Strategic Alliance Professionals (ASAP) Annual Meeting and Alliance Summit 2002.
 - Duysters, G. A.P. de Man & L. Wildeman (1999), *A Network Approach to Alliance Management*, European Management Journal, Vol. 17, No. 2, p. 182-187.
 - Duysters, G., G. Kok & M. Vaandrager (1999), *Crafting Successful Strategic Technology Partnerships*, Eindhoven University of Technology, Merit and KPMG Alliances.
 - Gulati, R. (1998), *Alliances and Networks*, Strategic Management Journal, Vol. 19, p. 293-317.
 - Gulati, R. (2001a), *Competing with Strategic Alliances: Alliance Session 1*, Course Presentation at Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
-

-
- Gulati, R. (2001b), *Why Alliances Fail: Alliance Session 2*, Course Presentation at Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
 - Gulati, R. (2001c), *Doing Deals: Negotiating Win-Win Alliances: Alliance Session 4*, Course Presentation at Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
 - Lorange, P. & J. Roos (1995), *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*, Blackwell Publishers, Oxford.
 - Osborn, R.N. & J. Hagendoorn (1997), *The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks*, *Academy of Management Journal*, Vol. 40(2), p. 261-278.
 - Porter Lynch, R. (2001), *Strategic Alliances Best Process Workbook: A Practitioner's Guide to the Formation, Management & Evolution of Key Alliance Relationships*, Association of Strategic Alliance Professionals & The Warren Company.
 - Vaidya, S. (1999), *Strategic Alliances, A Unification of the Current Literature*, University of Texas Working Paper.
 - Varadarajan, P.R. & M.H. Cunningham (1995), *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, p. 282-296.
 - Vasudevan, A., G. Duysters, A. van den Oord & S. Bakkes (2001), *The Changing Face of Alliance Management: Managerial Imperatives for the Network Economy*, In: de Man, A.P., G. Duysters & A. Vasudevan (2001), *The Allied Enterprise: Global Strategies for Corporate Positioning*, Imperial College Press.
 - Wildeman, L. & G. Kok (1997), *Succesvolle Allianties*, *Nijenrode Management Review*, Vol. 4, p. 78-84.
 - Wildeman, L, G. Kok & N. Venkatraman (1998), *Strategy as a Portfolio of Relationships: New Imperatives for a New Era*, KPMG Alliances & Boston University School of Management.
-

CHECKLIST 3.1 – Bepaling van drijfveren voor de alliantie

Benoem de drijfveren voor de alliantie en geef hierbij aan of deze tot de categorie sterkten, zwakten, kansen, of bedreigingen horen

Voor onze organisatie:

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

Drijfveren die wij in de partner willen zien:

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

Drijfveren die wij niet in de partner willen zien:

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S/Z/K/B _____

S = Sterktes

Z = Zwakten

K = Kansen

B = Bedreigingen

LET OP: Indien de drijfveren hoofdzakelijk uit zwaktes en bedreigingen bestaat kan dit een fundamentele zwakte van de alliantie inhouden

Checklist 3.2 – Toegevoegde waarde van de alliantie**1. Consument****A. Hoe zorgt de alliantie ervoor dat de consument:**

- Succesvoller wordt
- Winstgevender wordt
- Concurrerender wordt
- Efficiënter wordt
- Effectiever wordt
-
- Productiever wordt
-

B. Is deze toegevoegde waarde propositie bevestigd door consumenten?**2. Partners****A. Hoe zorgt de alliantie ervoor dat de organisatie:**

- **Succesvoller wordt**
- **Winstgevender wordt**
- **Concurrerender wordt**
- **Efficiënter wordt**
- **Effectiever wordt**
- **Productiever wordt**

B. Is deze toegevoegde waarde propositie bevestigd door de partners?

Checklist 4.1 – Fitanalyse**Strategisch**

- Visie
- Missie
- Strategie
- Doelstellingen
- Competenties
- Kansen en bedreigingen
- _____
- _____

Operationeel

- Beloningsstructuur
- Personeelsbeleid
- Besluitvorming
- Taakverdeling
- Resultaatmeting
- Vaardigheden
- _____
- _____

Persoonlijk

- Cultuur (nationaal, organisatie, en individueel)
- Vertrouwen
- Respect
- Integriteit
- _____
- _____

Alliantievaardigheden

- Partner selectie proces
- Partner programma's
- Alliantie database
- Alliantie promotor, managers, en specialisten
- Evaluatie van allianties
- _____
- _____

Bron: aangepast van Porter Lynch, 2001 en Duysters & de Man, 2002

Checklist 4.2 – Risico Analyse

1. Markt risico

2. Technologisch risico

3. Omgevingsrisico

4. Management risico

5. Politiek risico

6. Middelen risico

7. Kapitaal risico

8. Partner risico

9. Cultureel risico

Checklist 4.3 – Analyse van succes- en faalfactoren van de alliantie

Geef d.m.v. een aan of de verschillende factoren aanwezig zijn (potentiële succesfactor) in de alliantie of niet (potentiële faalfactor). Laat de potentiële partner eveneens een analyse van de succes- en faalfactoren maken en bespreek de resultaten.

FACTOREN	SUCCES	FAAL
1. Kritische drijfveren Strategische en operationele drijfveren van de partners zijn complementair;		
2. Strategische synergie Complementaire krachten. De partners hebben gezamenlijk meer kracht dan afzonderlijk (1+1=3);		
3. Goede chemistry De organisatie kan goed samenwerken met de partners en de partners hebben eenzelfde 'samenwerkingscultuur'. Er bestaat een positieve, team georiënteerde, vertrouwensrelatie tussen de partners;		
4. Win-win De uitvoering, risico's en opbrengsten worden gelijk (en eerlijk) verdeeld. Partners zijn bereid om nieuwe risico's aan te gaan, geïmmiteerd zijn aan flexibiliteit en creativiteit, en klaar om de structuur van de alliantie te transformeren;		
5. Operationele integratie De stijl van uitvoering en methodes van management zijn compatibel. De organisaties hebben vergelijkbare doelen, beloningssystemen, methodieken, en culturen;		
6. Groeimogelijkheden De alliantie biedt voldoende groeimogelijkheden. De kans op succes is aanzienlijk hoger met de huidige partner(s);		
7. Sterke focus Het doel is glashelder. De alliantie bezit specifieke, concrete doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden, en meetbare resultaten;		
8. Commitment en steun Er is krachtig en sterk leiderschap en top management support aan alle kanten. Het midden management staat eveneens achter de alliantie en er zijn voldoende middelen om het doel te bereiken.		

Indien factoren potentiële faalfactoren vormen voor de alliantie, geef hieronder dan aan hoe deze opgeheven worden, met andere woorden, geef aan hoe deze potentiële faalfactoren worden omgezet in succesfactoren (denk zowel aan activiteiten als aan verantwoordelijkheden):

1. Kritische drijfveren _____

2. Strategische Synergie _____

3. Goede chemistry _____

4. Win-win _____

5. Operationele integratie _____

6. Groeimogelijkheden _____

7. Sterke focus _____

8. Commitment en steun _____

Checklist 4.4 – Memorandum of Understanding and Principles**1. Doel van de overeenkomst**

- Omschrijving van toegevoegde waarde propositie.
- Reden voor samenwerking
- Doelstelling

2. Spirit of the venture

- Faciliteren van waarde en visie om communicatie en vertrouwen.
- Wat is het commitment dat de bedrijven naar de toekomst hebben?

3. Belangrijkste doelstellingen en verantwoordelijkheden:

- Beschrijf producten, diensten en evt. projecten in kader van project.
- Beschrijf doelmarkten en uitgesloten markten.
- Beschrijf koop en verkoop processen en prijsregelingen.
- Beschrijf doelstellingen en wanneer en hoe te realiseren.
- Beschrijf verwachte obstakels.
- Beschrijf wanneer project is voltooid.

4. Besluitvorming

- Beschrijf wie is verantwoordelijk voor wat voor beslissingen onder welke omstandigheden.
- Formuleer wie rapporteert aan wie?

5. Middelen

- Benoemen welke middelen nodig zijn voor realiseren doel (financiële middelen, informatie/kennis uitwisseling, productie middelen, specifiek personeel).

6. Financiële filosofie

- Toewijzen van financiële waarde aan gebruik van 'soft' aspecten zoals kennis, contacts, inventory, raw materials.
- Benoemen Pricing, costing and transfer pricing strategie.

7. Risico & rendement

- Benoem verwachte pay-offs (nieuwe producten, nieuwe markten, technologie).
- Beschrijf winstverdeling.

8. Project specifieke onderwerpen

- Wie heeft het recht t.a.v. producten en uitvindingen?
 - Wie heeft recht op distributie van producten, diensten, technologieën, etc?
 - Wie krijgt mogelijke licensing rechten?
-

- Wie beslist over mogelijke nieuwe toetreders en hoe verhouden deze zich t.a.v. eerder genoemde punten (zoals winstverdeling e.d.)?
- Beschrijf vertrouwelijkheidprincipes & non-concurrentie beding.
- Hoe wordt omgegaan met relaties zoals distributeurs & retailers?

9. Structuur

- Beschrijf de structuur (geschreven contract, coöperatie, partnership, equity investments, etc.).

10. Transformatie

- Beschrijf partners' verwachtingen t.a.v. toekomstige groei, ontwikkelingen en verder verloop van de alliantie.
- Benoem beëindiging of mogelijke transformatie opties voor eventuele continuering van samenwerking.

11. Planning

- Beschrijf de stappen die de samenwerking gaat doorlopen. Ga uit van de gedefinieerde taken en verantwoordelijkheden zoals benoemd onder punt 3 en 4.
- Beschrijf de resultaten in kwantitatieve termen die aan het eind van iedere stap gerealiseerd dienen te zijn.

12. Bindende Clausule

- Door ondertekening geven de deelnemers aan zich te houden aan de punten zoals weergegeven in dit document.

13. Geschillenregeling

- Beschrijf hoe met eventuele geschillen omgegaan wordt.
- Bepaal de inhoud van mogelijke terminatieclausules.
- Beschrijf wie als intermediair benaderd kan worden.

Bron: Porter Lynch, 2001

Checklist 5.1 – Samenwerkingsplan

1. Toegevoegde waarde propositie

Interne analyse

2. Externe analyse
 3. Concurrentieanalyse
 4. SWOT Analyse (sterkte, zwakte, kansen, en bedreigingen)
 5. Toekomstvisie en maatregelen
 6. Organisatie en management
 7. Marketingplan
 8. Productieplan
 9. Financieringplan
 10. Personeelsplan
 11. Juridische aspecten
 12. Risico-evaluatie
 13. Samenvatting en conclusies
-

Checklist 5.2 - Inhoudsopgave JV overeenkomst

- Doelstelling en domein
- Ondernemingsstructuur
- Management en uitvoering van de onderneming
- Zaken die goedkeuring van aandeelhouders vereisen
- Zaken die de goedkeuring van de raad van bestuur
- Verhandeling van aandelen
- Dividenden
- 'Plant operation'
- Levering van grondstoffen
- Marketing
- Technologie
- Vertrouwelijkheid
- Personeel
- Budgetten
- Fiscale methoden en procedures
- Auditing en inspecties
- Operationeel beleid
- Arbitratie
- Aan-/verkoop van aandelen, beëindiging van de overeenkomst, liquidatie
- Representatie en garanties van de onderneming
- Schadeloosstelling
- Duur van de overeenkomst
- Algemene voorwaarden

Bron: Gulati, 2001c

Colofon

Dit boek is een uitgave van ...

Omslagontwerp: ...

Druk en bindwerk: ...
