

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/45259>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

Kennisproject 4 Europese Netwerken Samenwerken in Theorie en Praktijk

Gerrit Willem Ziggers
Radboud Universiteit Nijmegen

Met medewerking van:
Erik Koekebakker, Joris Terhagen
Martijn van der Horst
Stef Weijers
Françoise van den Broek
Kees Verweij, Frans Cruijssen

Buck Consultants
Erasmus Universiteit Rotterdam
Hogeschool Arnhem Nijmegen
NDL
TNO

Samenvatting

Verondersteld wordt dat het bereiken van een succesvolle samenwerking afhankelijk is van een goed gestructureerd en gemanaged samenwerkingsproces. Wanneer de voorwaarden bekend zijn om een samenwerkingsproces goed in te richten, zou men een robuust samenwerkingsverband moeten kunnen opzetten.

Samenwerken in Europese Logistieke Netwerken

- Het benutten van de potentiële mogelijkheden van Europese logistieke netwerken vereist samenwerking, ongeacht de aard van de samenwerking. Samenwerken kan leiden tot waardecreatie door het creëren van nieuwe business, het aanboren van nieuwe markten, het verkrijgen van toegang tot vaardigheden van een andere organisatie, het behalen van schaalvoordelen, het effectief met leveranciers omgaan en door het creëren van netwerkconstellaties.¹
- Recente motieven om samen te werken zijn:
 - het gezamenlijk tegemoet komen aan afzonderlijke behoeften van klanten (vraagindividualisering is een uitdaging voor een steeds groter aantal bedrijven);
 - afscherming bieden tegen het risico dat een technologie wordt gemist, en
 - het bepalen van een standaard.²
- Een samenwerkingsverband is een relatie, aangegaan door twee of meer partijen die verenigbare of aanvullende belangen en doelen hebben, om wederzijds voordeel te behalen. In een samenwerkingsverband is sprake van:
 - vrijwillige, evolutionaire en flexibele organisatievormen;
 - tussen twee of meer organisaties;
 - om zowel gezamenlijke als individuele doelstellingen te verwezenlijken;
 - waarbij producten, diensten en of technologieën worden uitgewisseld, gedeeld, of gezamenlijk ontwikkeld;
 - met het behoud van de eigen identiteit.
- De gekozen samenwerkingsvorm bepaalt de invulling die gegeven wordt aan de samenwerking. Structuur en sturing zijn erg belangrijk in samenwerking. De belangrijkste oorzaken voor het mislukken van samenwerkingsverbanden hangen samen met het ontbreken van een duidelijk doel, het ontbreken van strategische fit in de zin van complementaire resources, het ontbreken van structuur, het ontbreken van systemen om geschikt alliantiegedrag te ondersteunen, het ontbreken van vertrouwen, opportunistisch gedrag van een partner en culturele verschillen. Wanneer partijen bewust aandacht schenken aan het managen van een samenwerkingsproces kunnen dergelijke valkuilen vermeden worden. Het goed kunnen managen van het proces is essentieel voor iedere organisatie die een samenwerkingsverband aangaat.
- Ondanks het feit dat ieder samenwerkingsverband anders is, is het toch mogelijk om fases te onderscheiden die in ieder samenwerkingsproces doorlopen worden en algemene zaken waar men in ieder samenwerkingsverband tegenaan loopt. Er bestaat geen eenduidige aanpak of allesomvattend model voor het managen van een samenwerkingsproces. De volgende stappen beschrijven de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking.

¹ Bamford, 2003

² De Man et al., 2001

- *Stap 1: Formuleer een doel dat past binnen de organisatiestrategie, bepaal of samenwerking de beste optie is en welke vorm van samenwerking de organisatie voor ogen staat en creëer draagvlak binnen de organisatie voor het initiatief.*
 - *Stap 2: Maak een profiel van de ideale partner op basis van de capaciteiten die je zoekt en zelf niet hebt. Houdt behalve de mogelijke waardecreatie ook de risico's van samenwerken met (bepaalde) partners voor ogen (financieel, opportunistisch gedrag, overeenkomsten in strategie, en cultuur). Maak profielen van de belangrijkste mogelijke partners en vergelijk deze met het ideaalprofiel. Maak een keuze en benader de toekomstige partner.*
 - *Stap 3: Teken een intentieverklaring alvorens met andere partijen waardevolle informatie uit te wisselen, voer een haalbaarheidsstudie uit, maak daarna een gezamenlijk plan van aanpak en onderhandel en teken vervolgens een samenwerkingscontract.*
 - *Stap 4: Zorg voor een goede start van de samenwerking door een plan voor de eerste periode te volgen, zorg voor een goede communicatie en dwarsverbanden tussen de organisaties op verschillende niveaus, ga op een goede manier met conflicten om en bouw relationeel kapitaal op.*
 - *Stap 5: Evalueer de samenwerking, zowel de harde als de zachte aspecten, tijdens en na afloop van de samenwerking. Hieruit kan afgeleid worden of de samenwerking het beste op dezelfde manier voortgezet, bijgestuurd of beëindigd kan worden en komen leerervaringen naar voren.*
- De evaluatie van een aantal praktijkcases laat zien dat in de voorbereidingsfase veel aandacht besteed wordt aan het inzichtelijk maken van de te realiseren voordelen, terwijl weinig inzicht wordt verkregen in het managen en evalueren van de samenwerking. Dit is conform bevindingen in de literatuur.
 - Het ontbreekt de bedrijven aan een infrastructuur ten behoeve van het samenwerken. Een expliciete en gestructureerde aanpak kan hierbij helpen. De ervaring leert dat samenwerkingsverbanden moeten worden opgezet vanuit een integraal perspectief. Het gepresenteerde procesmodel biedt deze gestructureerde aanpak. Het gaat hierbij niet alleen om de voorbereidings- en implementatiefase, maar vooral ook om de management en evaluatie fase. Juist het hanteren van een gestructureerde aanpak draagt er toe bij dat bewust wordt omgegaan met het proces waarin alle partijen actief zijn. Zowel de individuele bedrijven afzonderlijk als het samenwerkingsverband in zijn geheel.
 - In dit onderzoek heeft alleen het proces van samenwerken centraal gestaan. Er is bijvoorbeeld niet ingegaan op verschillen in machtposities, verschillen in vaardigheden van organisaties om te kunnen samenwerken, de kwaliteit van de relaties of op het creëren van waarde en het verdelen van die waarde. Vraagstukken die in het kader van Europese logistieke netwerken zeker aandacht behoeven. Vooral ook, omdat in deze netwerken veelal sprake is van asymmetrische verhoudingen en innovaties moeilijk van de grond komen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	iii
1 Inleiding.....	1
2 Het samenwerkingsproces in theorie	3
2.1 Samenwerkingsvormen	3
2.2 Het managen van het samenwerkingsproces	7
2.3 Samenvatting	17
3 Samenwerken in de praktijk: Innovatie in opslag en logistiek	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Containerland: een productalliantie in het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam	19
3.2.1 Het proces.....	20
3.2.2 Conclusie	29
3.3 Samenwerken in logistieke netwerken.....	32
3.4 Te leren lessen.....	37
4 Richtingen voor verder onderzoek	39
4.1 Waardecreatie en waardeverdeling	39
4.2 Samenwerkingsvaardigheden in netwerken.....	39
4.3 Innovatie in een netwerk perspectief.....	40
Literatuurlijst.....	42
Bijlage I Beschrijving project Containerland	44

1 Inleiding

In het TRANSUMO project “Europese Netwerken” staat het optimaliseren van flexibele distributienetwerken centraal. Het uitgangspunt hierbij is dat logistieke ketens evolueren naar logistieke netwerken, die optimaal en efficiënt bestuurt en beheerst worden. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn:

1. Een betere service tegen lagere kosten te kunnen leveren aan de klant en
2. De inrichting van logistieke activiteiten beter te laten aan sluiten bij de duurzaamheidseisen vanuit bedrijven, burgers en samenleving.

Kijkend naar de veranderingen in de Europese markt zijn de volgende ontwikkelingen met betrekking tot de goederenstroom te signaleren:

1. Zowel fysieke producten als diensten zijn onderhevig aan wereldwijde competitie.
2. Goederenstromen tussen toeleveranciers-producenten-klanten veranderen frequent onder invloed van veranderende kostenstructuren en klanteneisen, zoals klantspecifieke productie, leverbetrouwbaarheid en duurzaamheid.

Door deze ontwikkelingen zijn logistieke grondvormen (w.o. positionering van voorraden in de supply chain en de ruimtelijke structuur van productie en distributie) aan het veranderen. Hierdoor neemt de behoefte toe om de keten effectiever en efficiënter in te richten. Veelal vraagt dit om innovatieve oplossingen in technologische en organisatorische zin. Dit vraagt een integrale benadering van de supply chain. Een integrale benadering die vele malen meer waarde toevoegt dan bijvoorbeeld voorraadreductie, logistiek, productontwikkeling en productiviteitsverbetering afzonderlijk. Daardoor zijn bedrijven binnen de supply chain als het ware met elkaar verbonden als lerende organisaties gericht op het genereren van waarde voor klanten. Dit betekent dan ook dat een individueel bedrijf zijn bedrijfsactiviteiten niet kan optimaliseren zonder rekening te houden met zijn klanten en de klanten van zijn klanten en zijn toeleveranciers en de toeleveranciers van zijn toeleveranciers.

Ten aanzien van logistieke netwerken kunnen hierbij de volgende conclusies worden getrokken:

1. Veelal is samenwerking noodzakelijk voor het realiseren van de potentiële mogelijkheden,
2. Samenwerking is vaak de bottleneck: concepten die in potentie efficiencyvoordelen bieden lopen stuk op de problemen rondom samenwerking,
3. De samenwerkingsvraag is vaak een appendix van studies naar de introductie van nieuwe concepten, terwijl het vaak het grootste probleem is om te komen tot het operationaliseren van die concepten.

Voor TRANSUMO geldt verder dat deze logistieke netwerken moeten leiden tot positieve effecten voor het Nederlandse bedrijfsleven (PROFIT), Nederlandse burgers (PEOPLE) en de Nederlandse samenleving (PLANET). In een duurzaam samenwerkingsproces erkennen en nemen de partners dus naast economische verantwoordelijkheid ook sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid, veelal wordt hierbij gerefereerd naar duurzaamheid.

In kennisproject vier staat dan ook de vraag centraal hoe het proces van samenwerken tussen partijen kan worden gemanaged. Het inzicht hierin moet bijdragen aan het succesvol laten verlopen van de samenwerking.

Verondersteld wordt dat het realiseren van de potentiële mogelijkheden van logistieke netwerken door middel van samenwerking afhankelijk is van een goed ingericht

samenwerkingsproces. Wanneer de voorwaarden bekend zijn om een samenwerkingsproces goed in te richten, zou men een duurzaam samenwerkingsverband moeten kunnen ontwikkelen.

In het vervolg van deze rapportage zal worden ingegaan op wat de voorwaarden zijn die bepalen of een samenwerkingsproces goed is georganiseerd. Hierbij zal worden ingegaan op de theoretische concepten die ten grondslag liggen aan het proces van samenwerken. Vervolgens zullen een aantal logistieke samenwerkingsverbanden worden geëvalueerd met behulp van een procesmodel gericht op samenwerken. Dit procesmodel biedt handvaten voor het op een gestructureerde wijze vormgeven en monitoren van een samenwerkingsverband.

2 Het samenwerkingsproces in theorie

Het goed organiseren van een samenwerkingsproces wordt verondersteld te leiden tot het optimaal benutten van de potentiële mogelijkheden van logistieke netwerken. De volgende paragraaf beschrijft de aanleiding voor de toenemende tendens dat bedrijven gaan samenwerken en wat er nu precies onder een samenwerkingsverband wordt verstaan.

2.1 Samenwerkingsvormen

De aanleiding

In de jaren negentig hebben ondernemingen zich in hoog tempo gericht op kernactiviteiten, gekoppeld aan processen van outsourcing en de ontwikkeling van strategische samenwerking met toeleveranciers en afnemers. Aanleiding hiervoor zijn de vele veranderingen die de afgelopen decennia hebben plaatsgevonden. Afnemers zijn veeleisender geworden, R&D kosten hoger, technologieën volgen elkaar sneller op en er is sprake van globalisering.³ De taken van een organisatie worden hierdoor complexer.⁴ Het wordt voor organisaties steeds moeilijker om alleen op te treden in alle relevante markten.⁵ Samenwerking tussen verschillende bedrijven wordt daarom steeds belangrijker.⁶ Om het voordeel van de mogelijkheden van de markt te behalen en om de nieuwe grenzen te verkennen, moeten organisaties flexibel samenwerken in wereldwijde markten en zich toegang verschaffen tot nieuwe ideeën voor producten over de hele wereld. Toeleveranciers worden zich bewust van het feit dat flexibiliteit niet alleen inhoudt klappen opvangen en gaan zich manifesteren als meedenker, in plaats van leverancier. Waarde kan geoptimaliseerd worden door gezamenlijke investeringen met gedeelde risico's en opbrengsten. Dit kan inhouden dat er gezamenlijk een nieuw business idee wordt ontwikkeld en in de markt wordt gezet.⁷

Samenwerken kan leiden tot waardecreatie door het creëren van nieuwe business, het aanboren van nieuwe markten, het verkrijgen van toegang tot vaardigheden van een andere organisatie, het behalen van schaalvoordelen, door effectief met leveranciers om te gaan en door het creëren van netwerkconstellaties.⁸ Recente motieven om samen te werken zijn:

- het gezamenlijk tegemoet komen aan afzonderlijke behoeften van consumenten (vraagindividualisering is een uitdaging voor een steeds groter aantal bedrijven);
- afscherming bieden tegen het risico dat een technologie wordt gemist, en
- het bepalen van een standaard.⁹

Cisco maakt bijvoorbeeld gebruik van samenwerkingsverbanden om te zoeken naar nieuwe technologieën, die het bedrijf binnenhaalt op het moment dat ze daadwerkelijk succesvol blijken te zijn. Er zijn echter ook risico's verbonden aan het aangaan van samenwerkingsverbanden, zoals het weglekken van kennis en ervaring en een gebrek aan duidelijkheid in bestuur. Wanneer een organisatie overgaat tot strategisch samenwerken, dan vinden de volgende veranderingen plaats:

³ Huyzer, 1990; Narayanan, 2001; Narula en Dunning, 1998; Nooteboom, 1994; Piëst en Ritsema, 1993

⁴ Piëst en Ritsema, 1993

⁵ Prahalad en Hamel, 1990

⁶ Smith et al., 1995

⁷ De Man et al., 2001

⁸ Bamford, 2003

⁹ De Man et al., 2001

	Van	Naar
<i>Focus</i>	Kosten	Competenties
<i>Benadering</i>	Ad hoc met individuele leveranciers	Netwerkfocus
<i>Speelveld</i>	Nationaal	Wereldwijd
<i>Motieven</i>	Kostenreductie	Strategische flexibiliteit
<i>Motieven leverancier</i>	Omzet	Succes bij klanten
<i>Aantal leveranciers</i>	Veel	Enkele
<i>Relatie</i>	Contract	Vertrouwen
<i>Risico</i>	Individueel	Gedeeld
<i>Activiteiten</i>	Standaard, beperkt	Specifiek, breed
<i>Organisatiegrenzen</i>	Vaste	Verschuivend

Tabel 1: van transactie gericht naar samenwerkingsgericht

Bron: De Man, 2001

Vormen van samenwerken

Een samenwerkingsverband is een relatie, aangegaan door twee of meer partijen die verenigbare of aanvullende belangen en doelen hebben, om wederzijds voordeel te behalen¹⁰. Een samenwerkingsverband is een vorm van samenwerken die ligt tussen complete marktwerking enerzijds en fusies en overnames anderzijds. Bij fusies en overnames gaat de eigen identiteit verloren, in geval van volledige marktwerking zijn er geen gezamenlijke doelstellingen en is er dus geen sprake van een samenwerkingsverband. De intensiteit van het samenwerkingsverband wordt bepaald door de mate van integratie en uitwisseling van middelen tussen partners en kan variëren van buyer-supplier relaties (key account management), gezamenlijke R&D, gezamenlijke distributie, gezamenlijke marketing, het gezamenlijk vervaardigen van een product of dienst tot joint ventures.

Al deze vormen van samenwerking vinden in principe plaats op basis van een contract, met uitzondering van de joint venture. Joint ventures resulteren in een verdere integratie van twee organisaties (er is sprake van een nieuwe juridische entiteit, eigendom wordt verdeeld onder partners, de identiteit van de organisaties blijft behouden, er is een eigen management team).

In een samenwerkingsverband is sprake van:¹¹

- vrijwillige, evolutionaire en flexibele organisatievormen;
- tussen twee of meer organisaties;
- om zowel gezamenlijke als individuele doelstellingen te verwezenlijken;
- waarbij producten, diensten en of technologieën worden uitgewisseld, gedeeld, of gezamenlijk ontwikkeld;
- met het behoud van de eigen identiteit.

De vorm van samenwerking waarvoor wordt gekozen is afhankelijk van het doel dat ondernemers nastreven en de mate waarin ze financieel en organisatorisch vervlochten willen raken met hun partners.¹² De gekozen samenwerkingsvorm bepaalt de invulling die gegeven wordt aan de samenwerking. Structuur en sturing zijn bijvoorbeeld voor joint ventures, gezamenlijke productontwikkeling en strategische buyer-supplier relaties heel anders. In een strategische buyer-supplier relatie blijven rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer overeind en kan goed op performance gemanaged worden. In een joint venture wordt een nieuwe entiteit opgericht en moet dus eigendom verdeeld worden. De keuze en vorm van de samenwerking kan worden gezien als een vraagstuk voor de

¹⁰ Segil, 1998

¹¹ Duysters, 2002

¹² Piëst en Ritsema, 1993

organisatie waarbij een afweging wordt gemaakt tussen het strategische belang en het vermogen om te kunnen samenwerken. Dit wordt met het onderstaande figuur geïllustreerd.



Figuur 1: Relatie strategisch belang en vermogen tot samenwerken

Netwerken

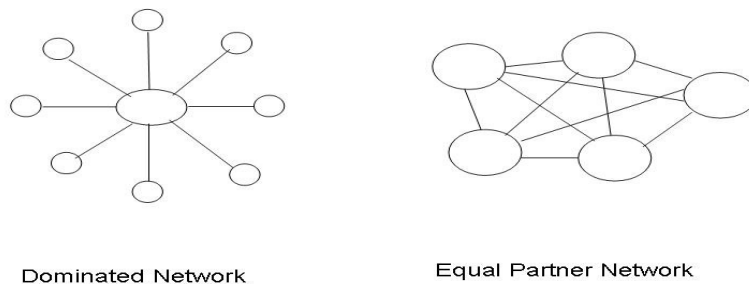
Een set van samenwerkingsrelaties tussen partijen om snel resultaat tot stand te brengen noemt men ook wel netwerken¹³. Ze ontstaan op basis van onderlinge resource afhankelijkheid¹⁴. Dit betekent dat een actor in het netwerk een bepaalde functie uitoefent dat complementair en synergetisch is met de verschillende bijdragen van de andere actoren in het netwerk. Netwerken ontstaan onder invloed van het reduceren van onzekerheid, het verkrijgen van flexibiliteit, het voorzien in capaciteit, verkrijgen van snelheid, het bundelen en toegang krijgen van competenties en het voorzien in informatie. Netwerken kunnen alleen functioneren wanneer de relaties tussen de actoren worden gemanaged. Informatietechnologie vervult een belangrijke ondersteunende rol in de coördinatie van het netwerk. Echter, het succes van het netwerk wordt in belangrijke mate bepaald door de gepercipieerde kwaliteit van de relaties, het vertrouwen en het commitment^{15 16}. Netwerken als organisatievorm kunnen getypeerd worden als “dominant” netwerkstructuur en “equal-partner” netwerkstructuur. In het eerste geval is er veelal sprake van een dominante partij die het netwerk aanstuurt. De laatste vorm kent geen dominante speler en kan telkens een andere configuratie aannemen, afhankelijk van de omstandigheden, maar is minder stabiel.

¹³ Child et al., 2005

¹⁴ Johanson & Mattson, 1991

¹⁵ Thorelli, 1986

¹⁶ Child et al., 2005



Figuur 2: Vormen van netwerken

Samenwerkingsvaardigheden

Samenwerkingsverbanden worden steeds vaker aangegaan. Dit suggereert een win-win situatie, vaak mislukken samenwerkingsverbanden echter.¹⁷ Uit onderzoek is gebleken dat de belangrijkste oorzaken voor het mislukken van samenwerkingsverbanden samenhangen met het ontbreken van een duidelijk doel, het ontbreken van strategische fit in de zin van complementaire resources, het ontbreken van structuur, het ontbreken van systemen om geschikt alliantiegedrag te ondersteunen, het ontbreken van vertrouwen, opportunistisch gedrag van een partner en culturele verschillen.¹⁸

Wanneer partijen bewust aandacht schenken aan het managen van een samenwerkingsproces kunnen dergelijke valkuilen vermeden worden. Hierdoor kan de kans op het mislukken van de samenwerking worden gereduceerd en kan de performance toenemen. Dit vraagt van partijen dat ze vaardig worden in het managen van samenwerkingsverbanden. Die vaardigheid bestaat uit twee aspecten. Het eerste aspect van samenwerkingsvaardigheid zegt iets over in hoeverre een organisatie in staat is om een alliantie succesvol door de verschillende fases van een samenwerkingsproces ofwel alliantie levenscyclus te managen. Het tweede aspect van de samenwerkingsvaardigheid zegt iets over de mate waarin een organisatie die kennis ontwikkelt. Het is belangrijk dat een organisatie iets doet met de opgedane ervaring en kennisontwikkeling op het gebied van samenwerking en deze informatie vervolgens beschikbaar stelt in de vorm van bijvoorbeeld do's en don'ts, praktijkvoorbeelden, het aanwijzen van specifieke alliantie managers, een database met allianties enzovoorts. Het goed kunnen managen van het proces is essentieel voor iedere organisatie die een samenwerkingsverband aangaat. Dit vraagt om een infrastructuur, waarbij onderscheid kan worden gemaakt naar¹⁹:

- ❑ Staf: de personen die betrokken zijn bij het managen van de samenwerking en die zorgen voor draagvlak binnen de organisatie.
- ❑ Instrumenten: hulpmiddelen die ondersteunen bij het functioneren van de samenwerking (balance scorecards, contracten, ICT, etc)
- ❑ Organisatie: organisatorische regelingen en routines die er zorg voor dragen dat samenwerking tot stand gebracht wordt en kan functioneren.

¹⁷ Duysters et al., 1998

¹⁸ Bamford et al., 2003

¹⁹ Bamford et al., 2003

De mate waarin het interessant is voor een organisatie om deze infrastructuur (de samenwerkingsvaardigheid) te ontwikkelen wordt bepaald door het aantal samenwerkingsverbanden waarvan een organisatie deel uitmaakt en de frequentie waarin een organisatie samenwerkingsverbanden aangaat. Er kunnen dan ook verschillende ontwikkelingsstadia worden onderscheiden (zie tabel 2).

Alliance Capability Development Framework

Building Blocks	Level I Ad hoc	Level II Discovering	Level III World Class	Level IV Future champion
Alliance Management process awareness	Unawareness Activities and skills	Knowledge of activities and skill increases	Complete process identified at org. level	Alliance management knowledge is institutionalized
INFRASTRUCTURE DESIGN		SMALL	EXTENSIVE	DYNAMIC
• STAFF	-	Small number of alliance experts	Alliance organization, staff to facilitate all. man	Complete staffing that fits the organization
• CODIFIED TOOLS	-	Small number of tools (eg partner selection)	Complete set of tools	Dynamic tool use: effective, updated encouraged
• CONTROL TOOLS	-	Control tools hardly used, knowl. Exchange on informal basis	Knowledge exchange controlled	Dynamic control: pockets of knowledge connected
• IT	-	IT used to support managers	Optimal use of IT to spread AM knowledge	IT to make AM knowledge part of operating routines

Tabel 2: Ontwikkelingsstadia van samenwerkingsvaardigheden van een organisatie

In het resterende deel van dit rapport gaat de aandacht uit naar het eerste aspect van de samenwerkingsvaardigheid: het goed managen van het samenwerkingsproces.

2.2 Het managen van het samenwerkingsproces

Ondanks het feit dat ieder samenwerkingsverband anders is, is het toch mogelijk om fases te onderscheiden die in ieder samenwerkingsproces doorlopen worden en algemene zaken waar men in ieder samenwerkingsverband tegenaan loopt.²⁰ Het bewust indelen van een samenwerkingsproces in fases helpt valkuilen vermijden. Het benaderen van een samenwerkingsproces als een gefaseerde cyclus helpt inzicht te verschaffen in de activiteiten die dienen te worden uitgevoerd en in de rollen en vaardigheden die benodigd zijn gedurende de verschillende fases.²¹ Voordeel van een gefaseerde aanpak is tevens dat successen benoemd kunnen worden. Het succesvol afronden van een fase, kan motiverend werken en kan mensen die snelle successen zoeken geduldiger maken. Vandaar ook dat in

²⁰ Harbison en Pekar, 1998

²¹ Spekman et al., 2000

de alliantieliteratuur door een groot aantal auteurs gekozen wordt voor een dergelijke benadering.

Hoewel deze auteurs een uiteenlopend aantal fases onderscheiden, komen de onderwerpen die aangehaald worden overeen. De fases zijn ruwweg te herleiden tot:

- Een fase van voorbereiding, waarin door een individuele organisatie de toegevoegde waarde van samenwerken bepaald wordt;
- een fase van partnerselectie waarin op zoek gegaan wordt naar de meest geschikte partner(s);
- een fase van ontwerp waarin organisaties gezamenlijk de toegevoegde waarde bepalen en vorm geven aan de samenwerking;
- een management fase waarin concreet invulling gegeven wordt (implementatie en aansturing) aan de samenwerking om zo de doelstellingen te realiseren;
- een fase van evaluatie, waarin partijen de voortgang van de samenwerking beoordelen.

De fases volgen elkaar niet noodzakelijkerwijs op in de tijd, ze kunnen ook deels gelijktijdig plaatsvinden.

Hieronder volgt een beschrijving van deze fases en de aspecten waaraan gedurende deze fases aandacht geschonken dient te worden. Dit raamwerk beschrijft de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking. Er bestaat geen eenduidige aanpak of allesomvattend model voor het managen van een samenwerkingsproces. Het raamwerk is een hulpmiddel om de juiste vragen te stellen t.a.v. samenwerkingsverbanden, de antwoorden zullen voor ieder individueel (specifiek en complex) samenwerkingsverband ingevuld moeten worden.²²

Vorbereitung

Wanneer een organisatie een samenwerkingsverband overweegt aan te gaan, dienen een aantal vragen gesteld te worden voordat op zoek gegaan wordt naar een partner of met bestaande partners iets opgezet wordt.

Allereerst dient er een duidelijk doel geformuleerd te worden, naar aanleiding van trends of activiteiten die men in de markt waarneemt. Samenwerken op zich kan nooit een doel zijn, het is een middel om een doel te realiseren. Wanneer duidelijk is wat men met de samenwerking wil bereiken, kan gekeken worden of de samenwerkingsstrategie past binnen de organisatiestrategie. Aan een samenwerkingsstrategie behoort een organisatiestrategie vooraf te gaan. Wanneer het doel van de samenwerking niet in overeenstemming is met de organisatiestrategie dan is de kans groot dat de samenwerking geen lang leven beschoren is. Het management kan haar steun intrekken of de toegevoegde waarde van de samenwerking blijft uit.

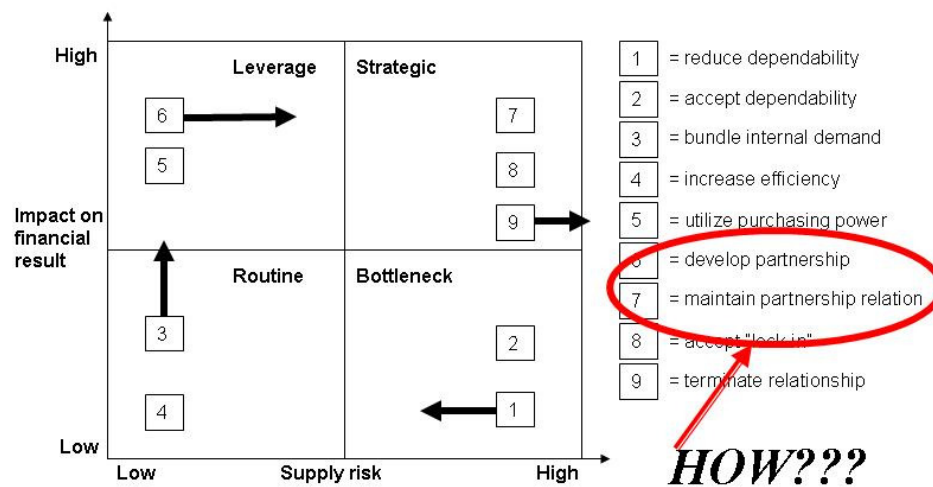
Vervolgens dient bekeken te worden of samenwerken de beste manier is om het gestelde doel te bereiken. Het is de bedoeling dat samenwerking tot toegevoegde waarde leidt, vergeleken met de alternatieven kopen of zelf maken. De context van een organisatie (hierbij kan gedacht worden aan de markt waarin een organisatie opereert, de techniek of technologie waarmee een organisatie zich bezig houdt, de mate van concurrentie) bepaalt vaak welke vaardigheden een organisatie nodig heeft om succesvol te zijn. Heeft een bedrijf deze vaardigheden zelf, dan kan het alleen ervoor gaan. Zo niet, kan een bedrijf een samenwerkingsverband aangaan of diensten of producten kopen. Hierbij is inzicht nodig in de capaciteiten die de organisatie zelf bezit en de capaciteiten die de organisatie nodig heeft voor het realiseren van haar doelen.

²² Duysters, 2003

De keuze om ofwel zelf een product of dienst te maken, te kopen of samen te werken wordt beïnvloed door een groot aantal factoren, zoals het financiële risico dat genomen moet worden, het risico van weglekken van kennis, de gewenste expansiesnelheid, de beschikbaarheid van middelen, de mate waarin benodigde partners concurrenten zijn, de snelheid waarmee een project gerealiseerd moet worden, de gewenste mate van onafhankelijkheid, of de organisatie wil ondernemen op lokale markten en de mate waarin een organisatie controle wil uitoefenen over het initiatief. Het kan zeer nuttig zijn voor een organisatie om waarde toe te kennen aan dergelijke aspecten en zo te bepalen welke optie (zelf maken, kopen of samenwerken) het meest geschikt is.

Een hulpmiddel hierbij is het tegen elkaar afzetten van het toeleveringsrisico en het strategisch belang / effect op het financieel resultaat. Zoals met de figuur wordt geïllustreerd.

Alternative portfolio model: Strategic directions Kraljic matrix



Source: PhD thesis Gelderman, Eindhoven University of Technology, 2003

Figuur 3: Samenhang complexiteit verwerving resources impact op financieel resultaat en transactiekeuze.

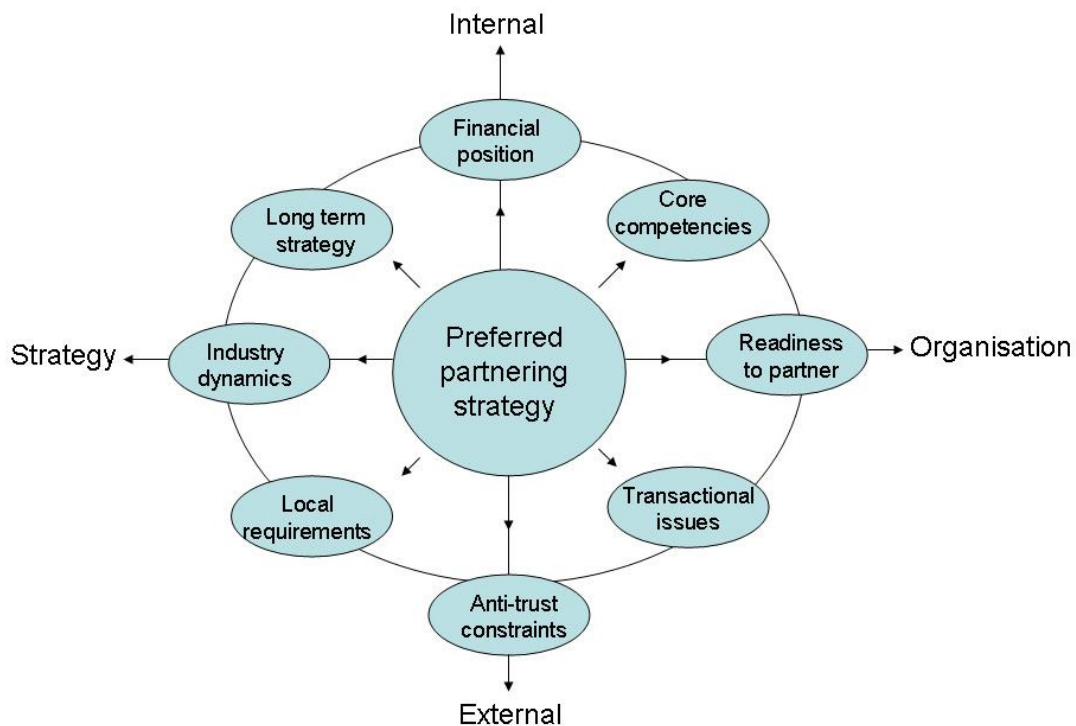
Bij het gebruik van dergelijke portfolio modellen kan een kanttekening worden geplaatst. De modellen gaan er van uit dat wanneer organisaties zich in een situatie bevinden waarbij ze onderhandelingsmacht hebben zij zich moeten richten op contracten, in iedergeval geringe partner betrokkenheid en wanneer er sprake is van afhankelijkheid zij zich moeten richten op partnerships. Echter, enerzijds zouden organisaties complexe buyer-supplier relaties zoveel mogelijk moeten vermijden. Anderzijds zijn bedrijven vanuit rationalisatie oogpunt gedwongen om zich te richten op een beperkt aantal toeleveranciers hetgeen automatisch leidt tot een hogere partner betrokkenheid²³.

²³ Dubois, 2003

Het is aan de organisatie te bepalen welke vaardigheden het bezit en wat er in partners gezocht wordt. Wordt er bijvoorbeeld louter gezamenlijk een product of technologie ontwikkeld, of wordt er ook samengewerkt op het gebied van marketing? Wordt er waarde gecreëerd op het gebied van primaire activiteiten of op ondersteunend gebied (bijvoorbeeld R&D, inkoop), wordt er vooraan de keten (logistiek, productie) waarde gecreëerd of aan het eind (marketing en sales, service)? Het is bijvoorbeeld niet verstandig om met een directe concurrent te gaan samenwerken op het gebied van marketing en sales. Uitbesteden kan een risico inhouden voor kwaliteit en leverbetrouwbaarheid of er kan cruciale kennis kan weglekken.

Ook is het nuttig om van tevoren na te denken over de samenwerkingsvorm (zie paragraaf 2.1.) die geambieerd wordt. Deze is afhankelijk van het doel van de samenwerking, de mate waarin de organisatie financieel en organisatorisch vervlochten wil raken met een andere organisatie, en van de keuze voor een constructie met wel of geen aandelen. Een aspect waar ook naar gekeken kan worden is de vraag of er voldoende draagvlak is in de organisatie voor de samenwerking. Is dit niet het geval kan samenwerking snel leiden tot verspilling van tijd en energie, omdat er geen steun is van het management, of omdat mensen binnen de eigen organisatie niet meewerken.

Het hebben van een goed inzicht in wat de organisatie van de samenwerking verwacht, schept duidelijkheid naar de partners toe in de fase van partnerselectie en werkt ondersteunend bij het vormgeven van de samenwerking. Dit alles kan met de volgende figuur worden geïllustreerd.



Drivers for the most effective option: Cooperate or not?

Figuur 4: Samenwerken of niet? Een afweging tussen strategische -, organisatorische -, interne- en externe omgevingsfactoren.

Stap 1: Formuleer een doel dat past binnen de organisatiestrategie, bepaal of samenwerking de beste optie is en welke vorm van samenwerking de organisatie voor ogen staat en creëer draagvlak binnen de organisatie voor het initiatief.

Partnerselectie

Samenwerkingsverbanden zijn vaak het resultaat van partijen die elkaar reeds kennen en die het de moeite waard vinden samen een idee verder uit te werken. Wanneer dit het uitgangspunt is worden vaak onbewust stappen overgeslagen. Stilstaan bij stappen uit het partnerselectie proces is niet alleen nuttig voor bedrijven die een partner zoeken, maar ook voor organisaties die al een partner hebben.

Het is bijvoorbeeld altijd belangrijk om stil te staan bij de vraag of de partner een directe concurrent is en wat de effecten zijn van de samenwerking op de dagelijkse activiteiten van de onderneming. Ook speelt de cultuur van de partnerorganisatie een belangrijke rol. Wordt er in een organisatie bijvoorbeeld op een natuurlijke manier samengewerkt, of is er sprake van een 'beschuldigende' cultuur, waarin mensen niet durven toe te geven dat ze iets niet weten. Als 'niet weten' als mislukken wordt beschouwd, dan is er in de organisatie weinig ruimte voor leren en dat kan dan ook gelden op het gebied van samenwerken.

Verder neemt de kans op succesvolle allianties toe naarmate een organisatie meer ervaren is in het aangaan van samenwerkingsverbanden.²⁴ Het is dus belangrijk om te kijken naar de ervaring die een partner heeft op het gebied van samenwerken. Ook zou het zo moeten zijn dat de ene partner over competenties beschikt, die de andere niet heeft en vice versa: de competenties van beide partijen dienen complementair te zijn. Hierdoor kunnen synergetische effecten ontstaan. Ook kunnen partijen zich afvragen of er sprake is van uniekheid in de relatie en van resources: wordt er door de samenwerking waarde gecreëerd en is deze waarde niet of moeilijk door anderen te imiteren. Wederzijdse afhankelijkheid tussen de partners is een ander punt van aandacht. Wanneer er geen sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, dan kan dat leiden tot opportunistisch gedrag.²⁵

Een eerste stap in het partnerselectieproces is het maken van een profiel van de optimale partner en te bepalen aan welke kenmerken de meeste waarde toegekend wordt. Op basis van het doel dat de organisatie voor ogen heeft en een zelfanalyse kan een partnerprofiel opgesteld worden waarop mogelijke partners gescreend kunnen worden. Vervolgens kan dan een lijst van mogelijke partners opgesteld worden. Het is verstandig van deze partners een profiel te maken. Dit profiel kan dan vergeleken worden met het ideale profiel. Beoordeeld kan worden of de partners elkaar aanvullen op gebied van strategie, structuur en cultuur.²⁶ Andere criteria kunnen zijn de financiële situatie van de partner, de huidige partners van de kandidaat, belangen van de mogelijke partner, de impact van een nieuwe partner op huidige partners, de netwerkpositie van de partner (indirecte toegang via de partner tot achterliggende bronnen), technologische capaciteit (niveau van kwaliteit, levertijd en kosten), waarschijnlijkheid tot opportunistische actie (verleden, sociale normen, emoties), de reputatie van de partner, competenties, de ervaring met samenwerkingsverbanden en het concurrentieniveau.²⁷ Het is belangrijk dat er een bepaalde chemie is tussen partners. Bijvoorbeeld op gebied van operationele integratie: wanneer de stijl van uitvoering en methodes van management compatibel zijn kunnen organisaties beter samenwerken.

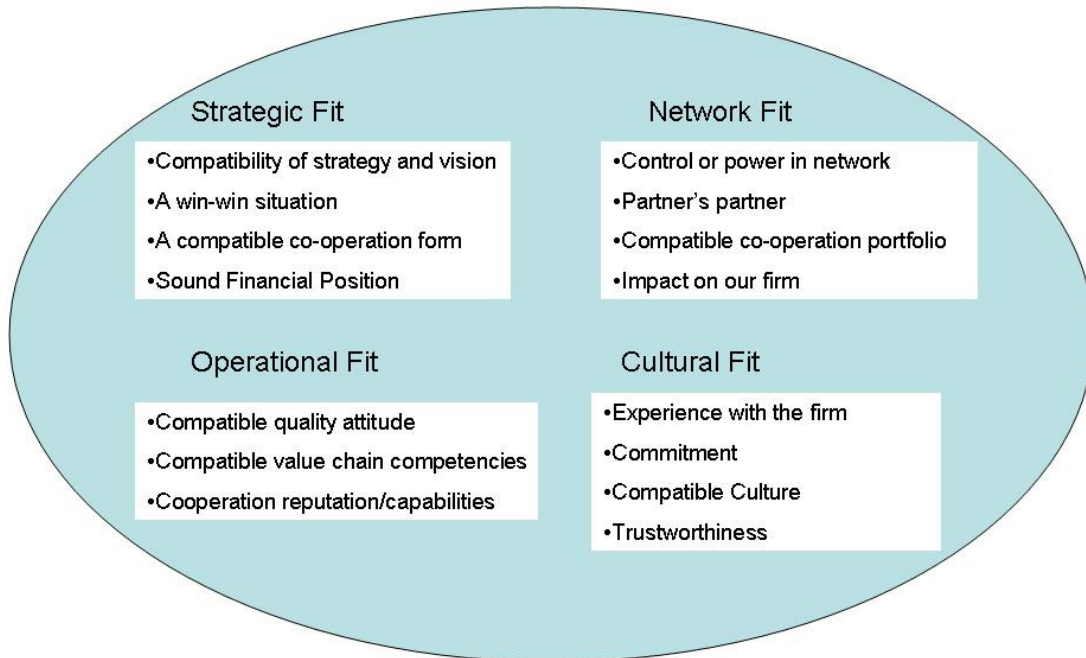
²⁴ Kale et al., 2002

²⁵ Piëst en Ritsema, 1993

²⁶ De Man, 2001

²⁷ Spekman et al., 2000

Partner Selection Criteria



Figuur 5: De juiste partnerkeuze een match van strategische, operationele, netwerk en cultuur fit.

Verder kan overwogen worden om externe partijen zoals consultants of juristen te betrekken, om zo expertise in huis te halen die men eventueel nodig heeft.

Stap 2: Maak een profiel van de ideale partner op basis van de capaciteiten die je zoekt en zelf niet hebt. Houdt behalve de mogelijke waardecreatie ook de risico's van samenwerken met (bepaalde) partners voor ogen (financieel, opportunistisch gedrag, overeenkomsten in strategie, en cultuur). Maak profielen van de belangrijkste mogelijke partners en vergelijk deze met het ideaalprofiel. Maak een keuze en benader de toekomstige partner.

Ontwerpfase

Een eerste stap die vaak genomen wordt wanneer partners ertoe overgaan de samenwerking vorm te geven is het tekenen van een intentieverklaring. Op deze manier kan men aantonen serieus betrokken te zijn en kan vastgelegd worden dat wat besproken wordt niet aan derden mag worden verteld.

Wanneer een partner geschikt bevonden is, dan kan van deze partij gevraagd worden om de stappen uit de voorbereidende fase te doorlopen. Zo worden doelen, belangen en competenties duidelijk. Het is belangrijk dat ook bij de partner het initiatief binnen de strategie past, anders kan er op de lange termijn een probleem van betrokkenheid ontstaan.

Door een haalbaarheidsstudie uit te voeren kan bepaald worden of het gezamenlijke initiatief kans van slagen heeft. Door het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie kunnen partijen wennen aan de samenwerking, het initiatief optimaliseren, een reëel idee krijgen van de kosten en kunnen onnodige kosten vermeden worden.

Vervolgens kan gezamenlijk een business case of plan van aanpak gemaakt worden. Hierin wordt besproken wat de mogelijkheden zijn om de alliantie vorm te geven, wat de gekozen structuur betekent voor de besturing, wat wel en niet onderdeel uitmaakt van de samenwerking (scope), wat de (gezamenlijke) doelen en belangen zijn, welke rollen de partners vervullen, hoe IT ingezet gaat worden, hoe men omgaat met het beheer van middelen en kapitaalgoederen en met de verdeling ervan, hoe men om zal gaan met eventuele problemen, welke informatie wel en niet gedeeld wordt.²⁸ Ook worden doelstellingen, activiteiten en beoogde resultaten vastgelegd, mensen en middelen aangewezen, instrumenten ter ondersteuning ingezet, specifieke regels en procedures opgesteld en een tijdschema gemaakt.

Duurzame relaties ontstaan alleen als alle organisaties baat hebben bij bestendigheid. Duurzame relaties zijn dan ook relaties, waarbij er door samenwerking inter-organisationeel competitief voordeel ontstaat, dat zonder deze samenwerking niet door één van beide partijen zou kunnen worden gerealiseerd. Partijen doen er goed aan het te behalen voordeel te definiëren en te bepalen hoe het voordeel (de opbrengsten) verdeeld gaat worden en hierbij een win-win situatie te creëren.

Belangrijk om de samenwerking daadwerkelijk van de grond te krijgen (implementatie) is het samenstellen van een team (met verschillende karakters) vanuit iedere organisatie dat zich bezig houdt met het samenwerkingsverband en te zorgen voor dwarsverbanden op zowel strategisch als operationeel niveau.

De laatste stap in de ontwerpfase is het ontwerpen, onderhandelen en tekenen van het alliantiecontract. Organisaties doen er goed aan van tevoren te bepalen hoe de alliantie onderhandeld moet worden, ofwel waar de prioriteiten liggen, welke onderhandelaars moeten worden aangewezen, wat voor invloed onderhandelen zal hebben op de relatie.

Vertrouwen en begrip hebben niet altijd eeuwigheidswaarde. In het contract tussen beide partijen kunnen dan ook voorzieningen worden opgenomen voor die gevallen waarin de liefde mogelijk bekoelt. De overeenkomst tussen de partners legt als het ware de spelregels vast waaraan beide partijen zich in het kader van hun relatie zullen moeten houden. Duidelijke spelregels kunnen bijdragen tot een goed samenspel. Aspecten van het contract kunnen zijn: algemene voorwaarden, specificaties, uitvoering van de overeenkomst, aansprakelijkheid, productaansprakelijkheid, kwaliteitskeuring, kennisbescherming, geheimhouding, prijsbepaling, exclusiviteit, financiële en materiële ondersteuning, bestelling/levering/transport, grenzen aan de samenwerking, conflictsituaties, beëindiging van de overeenkomst.²⁹

Stap 3: Teken een intentieverklaring alvorens met andere partijen waardevolle informatie uit te wisselen, voer een haalbaarheidsstudie uit, maak daarna een gezamenlijk plan van aanpak en onderhandel en teken vervolgens een samenwerkingscontract.

Management

Zowel op het moment dat de alliantie in werking treedt als ook gedurende de voorbereidende fases zijn er een aantal punten van management die aandacht verdienen.

Wanneer het contract eenmaal getekend is, zal er concreet invulling aan de samenwerking gegeven moeten worden om het gezamenlijke initiatief van de grond te krijgen. Cruciaal voor de implementatie en het aansturen van de samenwerking is te bepalen wat er in de eerste

²⁸ Spekman et al., 2000

²⁹ Praat, 1994

30 tot 180 dagen van de samenwerking dient te gebeuren, informele bijeenkomsten te organiseren, een tijdschema op te stellen, verslagen van besprekingen, updates van belanghebbenden, regelmatige communicatie tussen de verschillende partners, op verschillende niveaus in de organisatie, uitwisselen van documenten, bepalen hoe operationele besluiten genomen worden.

Een ander punt van aandacht is het managen van conflicten. Door van tevoren te bedenken hoe met problemen omgegaan wordt, door zich te verplaatsen in de andere partij, door eventuele problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken en door te zorgen voor een harmonieuze samenwerking kan op een goede manier met conflicten omgegaan worden.

Om partners aan te moedigen kennisinvesteringen te doen in elkaars business of in het gezamenlijke initiatief, zijn sociale elementen misschien wel belangrijker dan de 'harde' structurelementen van de relatie.³⁰ Voldoende aandacht besteden aan relationele aspecten zoals een vertrouwensrelatie en betrokkenheid wordt vaak als een belangrijke succesfactor van samenwerken genoemd.

Intensieve samenwerkingsrelaties kunnen alleen tot stand komen wanneer partijen elkaar vertrouwen. Er zijn twee componenten van vertrouwen: een structurele component, gecreëerd door een wederzijdse gijzelaarsituatie, en een gedragscomponent, die refereert aan de mate van vertrouwen die individuele partners hebben in de betrouwbaarheid en integriteit van elkaar.³¹ Een voordeel van vertrouwen is dat het de afhankelijkheid van ondernemingen op vermogensstructuren reduceert en dat onderhandelingskosten omlaag kunnen.³² Ook andere auteurs wijzen op de belangrijke rol van persoonlijke connecties en relaties tussen uitbestedende bedrijven. De combinatie van wederzijds vertrouwen, vriendschap en respect wordt vaak relationeel kapitaal genoemd. Relationeel kapitaal in de samenwerking wordt beschouwd als de kwaliteit van de relatie die bestaat tussen de samenwerkende partijen. Door het bestaan van relationeel kapitaal wordt de samenwerking daadwerkelijk aangegaan en geïmplementeerd. Relationeel kapitaal kan men opbouwen door het investeren van tijd en moeite, opbouwen van positieve gevoelens en patronen van interactie in de relatie.

Stap 4: Zorg voor een goede start van de samenwerking door een plan voor de eerste periode te volgen, zorg voor een goede communicatie en dwarsverbanden tussen de organisaties op verschillende niveaus, ga op een goede manier met conflicten om en bouw relationeel kapitaal op.

Evaluatie

Gedurende het gehele samenwerkingsproces is het van belang om de voortgang en resultaten van de samenwerking te meten. Hierbij kunnen harde resultaten (bijvoorbeeld financiële resultaten of de ontwikkeling van nieuwe technologieën) beoordeeld worden, maar ook zachte aspecten zijn belangrijk om te evalueren (hoe voelt een team zich, is er een vertrouwensrelatie opgebouwd). Door tijdens de samenwerking de voortgang te beoordelen kan tijdig bijgestuurd worden.

³⁰ Piëst en Ritsema, 1993

³¹ Madhok, 1995

³² Ziggers & Duysters, 2004

Om de relatie tussen de samenwerkende partners zo optimaal mogelijk te houden kan het waardevol zijn om van te voren te bepalen wat het proces is om het alliantie ontwerp aan te passen of de alliantie te beëindigen. Hierdoor kunnen misverstanden worden voorkomen. Het van te voren benoemen van vaste evaluatiemomenten en het instellen van een einddatum laat ruimte voor bijsturing en beslissingen betreffende het op dezelfde manier voortzetten dan wel bijsturen of beëindigen van de alliantie.

Samenwerkingsverbanden kunnen voor verschillende doeleinden worden opgericht. Zo kan een alliantie ook slechts een tijdelijk doel hebben, maar wel duurzaam zijn. Een duurzaam samenwerkingsverband hoeft niet voortdurend qua tijd te zijn, maar dient zo te zijn ingericht dat de alliantie leidt tot een kwalitatief goed proces en een goed resultaat. Duurzaamheid van de samenwerking verwijst naar bestendig, gedurende een periode.³³ Duurzaamheid brengt een tijdsdimensie met zich mee. Duurzaamheid hangt niet af van de periode van de kalendertijd, maar van het al dan niet veranderen van doelstellingen van de samenwerking (dit kan zijn omdat anderen het product inmiddels beter of goedkoper kunnen maken, of simpelweg omdat de doelstellingen gerealiseerd zijn, of omdat doelstellingen en strategie van organisaties kunnen veranderen.)

Wel is een perspectief van enige continuïteit nodig omdat 'enige tijd' en 'eenzelfde taal' nodig zijn om een leerproces tussen verschillende partners op gang te brengen en te benutten en om specifieke investeringen terug te verdienen.

Ook vormen perspectieven voor voortgaande samenwerking een rem op de verleiding om van afhankelijkheid van de partner misbruik te maken.

Stap 5: Evalueer de samenwerking, zowel de harde als de zachte aspecten, tijdens en na afloop van de samenwerking. Hieruit kan afgeleid worden of de samenwerking het beste op dezelfde manier voortgezet, bijgestuurd of beëindigd kan worden en komen leerervaringen naar voren.

Wanneer is een samenwerkingsverband nu succesvol?

Van het benaderen van een samenwerkingsverband als een gefaseerd proces waarin men zich bewust is van belangrijke aspecten van samenwerking, wordt verwacht dat het een positieve invloed heeft op het succes van de samenwerking.³⁴ Van samenwerkingsverbanden die deze benadering volgen wordt verwacht dat ze beter presteren dan samenwerkingsverbanden die dit niet doen. Om te bepalen of het doorlopen van de stappen van het proces invloed heeft op het resultaat van de samenwerking, moet een organisatie het succes van de samenwerking kunnen meten.

Het succes van een samenwerkingsverband kan op drie manieren bepaald worden:³⁵

- *Door te kijken naar de status van een samenwerkingsverband*
Kijken of een samenwerkingsverband operationeel is, is een eenvoudige manier om te kijken of een samenwerkingsverband succesvol is. Echter, niet iedere operationele alliantie hoeft voordelig te zijn voor de partners en bovendien zijn samenwerkingsverbanden tijdelijk, ze moeten dus opgeheven worden wanneer doelstellingen gerealiseerd zijn.
- *Door te kijken naar de behaalde synergie*
Meten van synergie zou een objectieve manier zijn om de prestatie van de samenwerking vast te stellen, maar synergie is moeilijk te bepalen.
- *Door te kijken naar de mate waarin doelstellingen gerealiseerd worden.*

³³ Santema en van de Rijt, 2003

³⁴ Kale et al., 2002; De Man et al., 2001

³⁵ Douma, 1997

Kijken naar het realiseren van doelstellingen is een kwalitatieve manier om te kijken naar het succes van een samenwerkingsverband. Op deze manier kunnen ook allianties waarin nog geen sprake is van financieel resultaat beoordeeld worden.

Een succesvol samenwerkingsverband is dus een relatie, waar het samenwerkingsproces zodanig verloopt dat men in staat is om gestelde doelstellingen te realiseren, en is daarbij niet noodzakelijkerwijs een relatie die zo lang mogelijk voortduurt in de tijd. Wil men in het geval van een samenwerkingsverband een duurzame samenwerking creëren dan is het beschreven proces een handreiking om doelstellingen te behalen en de samenwerking op de rails te houden.

Dit alles kan als volgt in een procesmodel worden samengevat.

<p>Vorbereidingsfase <i>Strategische analyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de logistieke doelstellingen? • Welke samenwerkingsstrategie wordt gekozen (supplier agreement tot Joint Venture)? • Past het initiatief in de netwerkcontext (past het initiatief in het netwerk)? • Wat zijn de randvoorwaarden vooraf? • Welke stakeholders moeten het initiatief ondersteunen / waar is weerstand te verwachten? 	<p>Management en Evaluatie <i>Strategic Fit</i> In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische belang nog hetzelfde? • Competenties complementair? • Doelstellingen overeen? • Win-win gevoel • Verplichtingen voldaan? • Balans van macht • Invloed op strategische beslissingen • Tevreden over de strategische fit?
<p><i>Partnerselectie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ziet het optimale partnerprofiel eruit? • Wie zijn de vijf meest geschikte potentiële partners? • Welke potentiële partners voldoen aan de selectie criteria? • Worden onderhandelingen geïnitieerd? • Moet worden overwogen om derden in te schakelen? 	<p><i>Operational Fit</i> In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoet het management? • Overeenstemming in aanpak? • Worden problemen opgelost? • Prestaties gemeten? • Integratie geslaagd? • Allocatie van staf plaatsgevonden? • Commitment van management? • Tevreden met operationele fit?
<p>Implementatie <i>Samenwerkingsontwerp</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er een realistische haalbaarheidsstudie uitgevoerd met de potentiële partners? • Is er een intentieverklaring ondertekend? • Is er een business case ontwikkeld met de potentiële partners? • Is er een samenwerkingscontract opgesteld en ondertekend? • Zijn er coördinatie-teams en werkgroepen ingesteld? 	<p><i>Cultural Fit</i> In hoeverre..</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van vertrouwen? • Wordt informatie gedeeld? • Is er weerstand? • Gezamenlijke besluitvorming? • Strategische conflicten? • Is samenwerking flexibel en niet complex? • Komt wijze van business doen overeen? • Tevreden met culturele fit?

Tabel 3: Een procesmodel voor het voorbereiden, implementeren, managen en evalueren van een samenwerkingsverband

2.3 Samenvatting

Verondersteld wordt dat het bereiken van een succesvolle samenwerking afhankelijk is van een goed gestructureerd en gemanaged samenwerkingsproces. Wanneer de voorwaarden bekend zijn om een samenwerkingsproces goed in te richten, zou men een robuust samenwerkingsverband moeten kunnen opzetten.

Robuust samenwerken

- Het benutten van de potentiële mogelijkheden van Europese logistieke netwerken vereist samenwerking, ongeacht de aard van de samenwerking. Samenwerken kan leiden tot waardecreatie door het creëren van nieuwe business, het aanboren van nieuwe markten, het verkrijgen van toegang tot vaardigheden van een andere organisatie, het behalen van schaalvoordelen, het effectief met leveranciers omgaan en door het creëren van netwerkconstellaties.³⁶
- Recente motieven om samen te werken zijn:
 - het gezamenlijk tegemoet komen aan afzonderlijke behoeften van klanten (vraagindividualisering is een uitdaging voor een steeds groter aantal bedrijven);
 - afscherming bieden tegen het risico dat een technologie wordt gemist, en
 - het bepalen van een standaard.³⁷
- Een samenwerkingsverband is een relatie, aangegaan door twee of meer partijen die verenigbare of aanvullende belangen en doelen hebben, om wederzijds voordeel te behalen. In een samenwerkingsverband is sprake van:
 - vrijwillige, evolutionaire en flexibele organisatievormen;
 - tussen twee of meer organisaties;
 - om zowel gezamenlijke als individuele doelstellingen te verwezenlijken;
 - waarbij producten, diensten en of technologieën worden uitgewisseld, gedeeld, of gezamenlijk ontwikkeld;
 - met het behoud van de eigen identiteit.
- De gekozen samenwerkingsvorm bepaalt de invulling die gegeven wordt aan de samenwerking. Structuur en sturing zijn erg belangrijk in samenwerking. De belangrijkste oorzaken voor het mislukken van samenwerkingsverbanden hangen samen met het ontbreken van een duidelijk doel, het ontbreken van strategische fit in de zin van complementaire resources, het ontbreken van structuur, het ontbreken van systemen om geschikt alliantiegedrag te ondersteunen, het ontbreken van vertrouwen, opportunistisch gedrag van een partner en culturele verschillen. Wanneer partijen bewust aandacht schenken aan het managen van een samenwerkingsproces kunnen dergelijke valkuilen vermeden worden. Het goed kunnen managen van het proces is essentieel voor iedere organisatie die een samenwerkingsverband aangaat.
- Ondanks het feit dat ieder samenwerkingsverband anders is, is het toch mogelijk om fases te onderscheiden die in ieder samenwerkingsproces doorlopen worden en algemene zaken waar men in ieder samenwerkingsverband tegenaan loopt. Er bestaat geen eenduidige aanpak of allesomvattend model voor het managen van een samenwerkingsproces. De volgende stappen beschrijven de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking.

³⁶ Bamford, 2003

³⁷ De Man et al., 2001

- *Stap 1: Formuleer een doel dat past binnen de organisatiestrategie, bepaal of samenwerking de beste optie is en welke vorm van samenwerking de organisatie voor ogen staat en creëer draagvlak binnen de organisatie voor het initiatief.*
 - *Stap 2: Maak een profiel van de ideale partner op basis van de capaciteiten die je zoekt en zelf niet hebt. Houdt behalve de mogelijke waardecreatie ook de risico's van samenwerken met (bepaalde) partners voor ogen (financieel, opportunistisch gedrag, overeenkomsten in strategie, en cultuur). Maak profielen van de belangrijkste mogelijke partners en vergelijk deze met het ideaalprofiel. Maak een keuze en benader de toekomstige partner.*
 - *Stap 3: Teken een intentieverklaring alvorens met andere partijen waardevolle informatie uit te wisselen, voer een haalbaarheidsstudie uit, maak daarna een gezamenlijk plan van aanpak en onderhandel en teken vervolgens een samenwerkingscontract.*
 - *Stap 4: Zorg voor een goede start van de samenwerking door een plan voor de eerste periode te volgen, zorg voor een goede communicatie en dwarsverbanden tussen de organisaties op verschillende niveaus, ga op een goede manier met conflicten om en bouw relationeel kapitaal op.*
 - *Stap 5: Evalueer de samenwerking, zowel de harde als de zachte aspecten, tijdens en na afloop van de samenwerking. Hieruit kan afgeleid worden of de samenwerking het beste op dezelfde manier voortgezet, bijgestuurd of beëindigd kan worden en komen leerervaringen naar voren.*
- Kijken naar het realiseren van doelstellingen is een kwalitatieve manier om te kijken naar het succes van een samenwerkingsverband. Op deze manier kunnen ook allianties waarin nog geen sprake is van financieel resultaat beoordeeld worden.

3 Samenwerken in de praktijk: Innovatie in opslag en logistiek

3.1 Inleiding

Kenmerkend voor samenwerkingsverbanden is het feit dat men met meerdere partijen van doen heeft. Iedere partij heeft zijn motief en doelstellingen om een samenwerking aan te gaan. Bij het samenwerken heeft iedere partij te maken met een samenwerkingsproces, welke uit een aantal stappen bestaat. Het succes van de samenwerking wordt vooral bepaald door de mate waarin de afzonderlijke partijen aandacht besteden aan iedere stap. Hierdoor kunnen mogelijke conflicten of verschillen in verwachtingen ten aanzien van de beoogde samenwerking inzichtelijk worden gemaakt en kan tijdig worden bijgestuurd. Het vermogen van partijen om deze stappen goed te doorlopen en toe te passen binnen het samenwerkingsverband wordt wel de samenwerkingsvaardigheid genoemd (alliance capability). Het gaat dus om een proces dat voortdurend aandacht vraagt.

In kennisproject twee wordt naar aanleiding van de businesscases geconcludeerd, dat iedere sector haar eigen specifieke kansen en uitdagingen kent op het gebied van innovatie. Verder wordt gesteld dat in de moderne netwerkeconomie veel vormen van innovatie zeer moeilijk tot stand komen wanneer slechts één partij bij de ontwikkeling en het management van het innovatieve project betrokken is. Slechts wanneer de innovatie breed draagvlak heeft bij de stakeholders, kan de vernieuwing tot volle wasdom komen en uitgroeien tot een nieuwe standaard. In kennisproject twee worden zes belangrijke barrières voor het invoeren van innovaties in logistieke netwerken genoemd, te weten: wantrouwen, ongelijke verdeling van macht binnen het netwerk, uitgestelde pay-off/voordelen van innovaties, te strikte klanteisen, te lage prioriteit logistiek, knellende standaarden. Veel van de hier geschetste problemen kunnen worden ondervangen door zich bewust te zijn van het feit dat samenwerken een proces is dat systematisch moet worden doorlopen en verschillende fasen kent.

Op basis van het ontwikkelde procesmodel voor samenwerken zullen in de volgende paragrafen een aantal cases worden geëvalueerd. In de volgende paragraaf zal de praktijkcase Containerland aan de hand van het procesmodel worden geëvalueerd. In aansluiting hierop zullen een drietal cases zoals genoemd in kennisproject één en twee worden geëvalueerd op basis van secundaire data. Op een systematische wijze zal worden vastgesteld hoe de samenwerking tot stand is gekomen en in hoeverre inzicht kan worden verkregen in de succes en faalfactoren

3.2 Containerland: een productalliantie in het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam

Containerland is een concept voor flexibele infrastructuur, dat werd ontwikkeld door een consortium bestaande uit HBG Civiel (momenteel BAM), Ballast Nedam (momenteel Ballast Nedam) en Royal Haskoning. Het is een eenvoudige oplossing waarmee snel tijdelijk land in water gecreëerd wordt, wanneer er bijvoorbeeld behoefte is aan tijdelijke uitbreiding van bedrijfsterreinen. Het idee is ontstaan n.a.v. een prijsvraag, uitgeschreven door het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, voor innovatieve infrastructuur (flexibel, kleinschalig en goedkoop terrein) in het Rotterdams havengebied. Het Containerland concept (door het consortium gepatenteerd) kwam hier als meest innovatief uit en werd in samenwerking met het havenbedrijf verder uitgewerkt. Containerland is een innovatief idee omdat er een denkslag is gemaakt: een transportdoos wordt als bouwsteen gebruikt. Het idee past bij ontwikkelingen in havengebieden zoals verschuivingen, dempingen en transformatie van gebieden. Een uitgebreidere beschrijving van het concept is te lezen in bijlage I.

Er is sprake van publiek private samenwerking, een consortium van private partijen werkt samen met een publieke partij (het Rotterdams havenbedrijf) om een innovatief product te ontwikkelen. (Vanaf 1 januari 2004 is het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam overigens zelfstandig geworden (Port of Rotterdam)).

“Containerland is een goed voorbeeld van hoe de publieke en private sector elkaar kunnen vinden in de ontwikkeling van een nieuw concept. Het gaat dan voornamelijk om een nieuw concept dat tot stand is gekomen door publiek private samenwerking, het is niet zozeer een nieuwe vorm van publiek private samenwerking.” (Dhr. Ligteringen, Royal Haskoning)

Er is bewust gekozen voor een gefaseerde benadering, waarin eerst verkennende gesprekken zijn gevoerd, gevolgd door een mini-pilot om de technische haalbaarheid te bepalen en aan te scherpen, waarna een maxi-pilot wordt uitgevoerd om uiteindelijk te komen tot een alliantieachtige vorm. De partners zijn nu al een aantal jaren bezig met de uitwerking van het concept en bevinden zich nu aan het eind van een verkennende fase. De mini-pilot is succesvol verlopen en technische optimalisaties van het product hebben plaatsgevonden. De vraag is nu of de prijs omlaag kan om het product aantrekkelijker te maken vergeleken met traditionele oplossingen en of de markt geïnteresseerd te krijgen is in het product. De partners zijn op zoek naar een afnemer om een maxi-pilot uit te kunnen voeren. Op het moment dat het product vermarkt kan worden zal de samenwerking concreter vormgegeven gaan worden.

Naar voren gebracht wordt dat de vele tijd die benodigd is om Containerland te ontwikkelen en in de markt te zetten (het idee is in 1999 bedacht), inherent is aan het innovatieve karakter van de samenwerking. Om van een innovatief idee tot een product te komen moet een heel lang en onzeker traject doorlopen worden. Daarvan zeggen de samenwerkende partijen dat het interessant is om dat gezamenlijk te doen. Zo wordt betrokkenheid gecreëerd en kan er aan kostenspreiding gedaan worden. De samenwerking wordt gezien als prettig, met begrip voor de positie van anderen.

“De Containerland alliantie is een pilotproject in het op een andere manier met elkaar omgaan, waarbij er een verschuiving plaats vindt van een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer rol naar samenwerkende partners die met elkaar meedenken. Deze processen verlopen echter niet snel, als reguliere projecten op deze manier opgetuigd zouden moeten worden zouden bouwprojecten in Nederland nog veel langer duren.” (Dhr. Ligteringen, Royal Haskoning)

Hier volgt een vergelijking tussen de theoretische procesbeschrijving en het verloop van het samenwerkingsproces van Containerland.

3.2.1 Het proces

Vorbereiding

<i>Stap 1: Formuleer een doel dat past binnen de organisatiestrategie, bepaal of samenwerking de beste optie is en welke vorm van samenwerking de organisatie voor ogen staat en creëer draagvlak binnen de organisatie voor het initiatief.</i>
--

Alle partners hebben individueel een doel geformuleerd voordat begonnen werd met de samenwerking. Iedere partner heeft als doelstelling het voor marktconforme prijzen realiseren van een tijdelijke kademuur (Containerland) en dit product succesvol te vermarkten. Voor de private partijen houdt dat generatie van werk (bouw en exploitatie) in en het havenbedrijf hoopt zo haar klanten goed van dienst te kunnen zijn met een innovatieve oplossing voor ruimte. Een belangrijke motivatie voor alle private partijen is een stuk

relatiemanagement richting het havenbedrijf, het creëren van pr-waarde uit het samenwerken met een belangrijke opdrachtgever.

"Het samenwerkingsverband is een mogelijkheid om jezelf te profileren als betrouwbare, creatieve, ondernemende partner." (Dhr. Janknegt, BAM)

"Door het aangaan van een alliantie dwing je samenwerking op lange termijn af. Zo kan BAM zich verzekeren van een relatie met de opdrachtgever en diens klanten." (Dhr. Van der Wildt, BAM)

De private partijen noemen verder als doelstelling het opdoen van ervaring in het op een andere manier omgaan met een opdrachtgever; de mogelijkheden van samenwerking op te pakken, waarbij een vernieuwende markt gecreëerd wordt. BAM geeft aan het belangrijk te vinden aandacht te besteden aan de overgang van het aanbieden van een bouwwerk naar het aanbieden van een product (Containerland) of service (leasen van Containerland). De ontwikkeling van bouwer tot dienstverlener is een goed voorbeeld voor de eigen organisatie van hoe op een andere manier geopereerd zou kunnen worden. Kunnen ondernemen met innovaties houdt o.a. in leren luisteren naar wat de klant wil, wat gezien wordt als een doorbraak in de wijze van denken in de bouw. Verder kan Containerland worden gebruikt als innovatief logo. De organisatie vindt het belangrijk op een andere manier te leren omgaan met risico's en lange termijn betrokkenheid. De doelstelling van het havenbedrijf is een combinatie van leren samenwerken, innoverend bezig zijn en ruimtecreatie. Containerland is een voorbeeld van leren samenwerken in een klein project, op een redelijk veilige manier. Uiteindelijk hoopt het havenbedrijf concurrentievoordeel te behalen als first mover.

"Het traditionele stenen stapelen, daarmee gaan de grote aannemers het niet redden, om concurrerend te blijven t.o.v. het MKB is het belangrijk om te specialiseren in andere dingen zoals het aanbieden van producten en service. Bouwers zijn gewend om aan te nemen, op te leveren en dan zo snel mogelijk afscheid te nemen. Het aangaan van lange termijn verplichtingen vereist een andere mindset binnen de organisatie (rekening houden met de gehele life cycle van een project). Dat vereist dus ook een andere vorm van samenwerken." (Dhr. Van der Wildt, BAM)

"Gezien de huidige marktontwikkelingen zal er in toenemende mate van samenwerkingsverbanden gebruik gemaakt worden. Publiek private samenwerking (pps) mag een modieuze kreet zijn, maar er ontstaan andere samenwerkingsvormen dan de traditionele rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer (waarbij een bestek uitgeschreven wordt). Eerdere samenwerking met aannemers en ingenieursbureaus is mislukt, omdat er onvoldoende vertrouwen was en omdat de doelen waarmee de verschillende partijen in het traject zaten verschillend waren. In dit soort samenwerkingstrajecten moet men wennen aan een nieuwe rol, voor het havenbedrijf mede aanleiding om eens een dergelijk traject op te starten." (Dhr. Tuijtel, Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam)

"Het feit dat je met innovaties kunt ondernemen is een belangrijk argument om deel uit te maken van de Containerland alliantie: kunnen luisteren wat een klant wil. Dat is een doorbraak in de wijze van denken in de bouw." (Dhr. Van 't Zelfde, BAM)

Containerland past binnen de strategie van het havenbedrijf voor het Waal-Eemhavengebied. De organisatiestrategie van het havenbedrijf biedt ruimte voor het ontwikkelen van vernieuwende ideeën in het aanbieden van ruimte. Het initiatief past binnen de strategie van Royal Haskoning, dat technische innovatie en innovatie in contractvormen nastreeft en daar nadrukkelijk ook ruimte voor heeft. De organisatie BAM hecht aan early involvement en werken in het water is een belangrijke activiteit van de organisatie. Voor Van Oord geldt dat baggeren de kernactiviteit is en dat Containerland daarbij past.

De optie samenwerken was voor de verschillende partijen de meest logische. Voor het havenbedrijf was een opdrachtgevende rol minder geschikt, omdat het principe niet ver genoeg ontwikkeld was om meteen opdracht tot de bouw ervan te geven. Samen kunnen de partners elkaar een stapje verder helpen. Het risico wordt samen gedragen en eventuele vruchten samen geplukt. Iedere partner levert andere competenties. Het ingenieursbureau is er voor het ontwerp, het bouwbedrijf voor het plaatsen, het baggerbedrijf voor de bodem en het havenbedrijf is toekomstig gebruiker, degene met de contacten (afnemers) in de haven. Het havenbedrijf trekt de partners haar netwerk binnen.

Door samen te werken aan een innovatie kan het risico (kosten e.d) gedeeld worden. Ook is door het uitgebreidere netwerk de kans op afnemers groter en kan van de specifieke competenties van de partners gebruik gemaakt worden. Het risico dat één van de partners zich opportunistisch gedraagt is niet groot: het havenbedrijf is een belangrijke opdrachtgever. Verder ligt het patent bij de private partijen, waardoor het havenbedrijf niet op zoek kan gaan naar andere leveranciers. De partijen in het samenwerkingsverband zijn onderling afhankelijk van elkaar.

Waarde

Waarde wordt op verschillende manieren gecreëerd. Voor de afnemers ontstaat waarde door de snelheid waarmee ruimte gecreëerd kan worden (een half jaar inclusief procedures voor vergunningen versus minimaal twee jaar in het geval van dempingen), door de flexibiliteit (de ruimte is tijdelijk en kan meteen weer verwijderd worden, bijvoorbeeld in geval van herverkaveling), door de tijdelijke creatie van parkeergelegenheid, door het oplossen van afmeerproblemen of door de mogelijkheid te investeren in tijdelijke ruimte in een situatie waarin men nog niet weet of een nieuw business idee aanslaat. Waarde ontstaat voor de samenwerkende partners doordat risico wordt gedeeld, doordat vaardigheden elkaar aanvullen, doordat men leert op een andere manier met elkaar om te gaan en door het ontstaan van pr-waarde. Ook ontstaat er waarde doordat bijvoorbeeld het bouwbedrijf zich ontwikkelt van bouwer tot dienstverlener (niet binnen komen in een inkoop situatie maar met een oplossing). Anderzijds hopen de samenwerkende partijen de toegevoegde waarde van Containerland als stukje havengebied te realiseren zoals die op dit moment wordt voorzien: als een optie voor landuitbreiding die heel flexibel is en die stimulerend kan zijn voor investeringen in de haven.

"In de bouwsector is het belangrijk om een andere relatie met de klant op te bouwen. Er dient een overgang plaats te vinden van het hebben van een probleem met een klant naar het samen met de klant oplossen van problemen." (Dhr. Chr. van Oord, Van Oord) (vraaginnovatie)

Over de vorm van de samenwerking is door de verschillende partijen is beperkt nagedacht. De verschillende partijen hebben nagedacht over de mate waarin ze financieel willen investeren. De partijen hebben nog niet duidelijk in welke mate, in geval van concrete toepassing van het Containerland idee en daadwerkelijke overgang tot een alliantie, er sprake zal zijn van financiële en organisationele integratie, of men bijvoorbeeld een exploitatiemaatschappij wil oprichten.

Binnen alle organisaties is draagvlak gecreëerd voor het initiatief, o.a. door het houden van presentaties. Het havenbedrijf motiveert haar ontwikkelingsmaatschappij. Alle partijen hebben overlegd met het management en hebben aandacht besteed niet alleen aan het krijgen van steun, maar ook aan het enthousiast maken van de besturen. Dit is dermate goed gelukt dat Containerland dikwijls als voorbeeld aangehaald wordt van een innovatie van de organisaties in presentaties. Als de directies van de verschillende bedrijven een symposium hebben wordt containerland onder de aandacht gebracht als innovatief idee.

Partnersselectie

Stap 2: Maak een profiel van de ideale partner op basis van de capaciteiten die je zoekt en zelf niet hebt. Houdt behalve de mogelijke waardecreatie ook de risico's van samenwerken met (bepaalde) partners voor ogen (financieel, opportunistisch gedrag, overeenkomsten in strategie, en cultuur). Maak profielen van de belangrijkste mogelijke partners en vergelijk deze met het ideaalprofiel. Maak een keuze en benader de toekomstige partner.

De behoefte aan flexibele ruimte in het havengebied is gedefinieerd door het havenbedrijf. Het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam heeft een prijsvraag uitgeschreven voor een innovatieve oplossing voor flexibele ruimte in het Waal Eemhavengebied. Een voorwaarde die gesteld was in de prijsvraag is dat het havenbedrijf in samenwerking met de winnaar het concept verder uit zou werken. Het havenbedrijf heeft haar partners dus gekozen op basis van wat zij de beste oplossing vond voor haar strategie voor dit gebied. Partners die de beste oplossing boden op basis van prijs, snelheid en flexibiliteit. Er zijn geen criteria gedefinieerd waarop de partners beoordeeld werden of profielen gemaakt. Een probleem waar men nu tegen aanloopt is het feit dat marketing van geen van de partijen de core business is.

De partnerkeuze in het consortium is anders verlopen. Van Oord (destijds Ballast Ham Dredging) en BAM (HBG Civiel) waren ten tijde van de prijsvraag allebei onderdeel van HBG. De samenwerking tussen HBG en Royal Haskoning is ontstaan doordat mensen binnen deze organisaties elkaar kenden. De partijen zijn complementair. Het ontbreken van een contract heeft als voordeel dat er makkelijk partners kunnen toetreden (flexibiliteit), maar het betekent ook dat partners nog af kunnen haken.

Ontwerp

Stap 3: Teken een intentieverklaring alvorens met andere partijen waardevolle informatie uit te wisselen, voer een haalbaarheidsstudie uit, maak daarna een gezamenlijk plan van aanpak en onderhandel en teken vervolgens een samenwerkingscontract.

De samenwerkende partijen hebben geen intentieverklaring getekend met de partners. Het uitwisselen van informatie, de inzet voor het project, alles is onderdeel van een stilzwijgende overeenkomst tussen de partijen. Wel is er patent aangevraagd voor het concept. Er zijn mondelinge afspraken gemaakt over kostenverdeling. De partijen werken in belangrijke mate samen op basis van het vertrouwen van de mensen die aan tafel zitten, partijen vertrouwen 'op elkaars blauwe ogen'. Ook wordt vertrouwen geborgd door het feit dat als partijen dat vertrouwen beschamen, ze dat in alle andere relaties met de betreffende partijen onmiddellijk op het bord zouden krijgen. De samenwerkende partijen zijn allemaal grote bedrijven die belangen hebben in de bouwsector en het daardoor niet kunnen maken om zich eenzijdig terug te trekken.

"Containerland is een herenakkoord. Er is voor gekozen om op informele basis afspraken te maken, totdat er sprake is van daadwerkelijke toepassing van het principe. Daar houdt iedereen zich netjes aan." (Dhr. Van Schuylenburg, Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam)

De partners zijn begonnen met het bespreken van de gezamenlijke belangen, de conflicterende belangen en het complementair belang. De partijen hebben niet alleen voor zichzelf doelstellingen en belangen geformuleerd, maar hebben hierover ook gezamenlijk gesproken. Dit is gedaan in een sessie waarin de partijen voor elkaar dachten en waarin open over deze veronderstellingen gesproken werd. Ook hebben de verschillende partijen aangegeven wat voor rol zij willen vervullen. Deze openheid heeft bijgedragen aan het onderlinge vertrouwen. Gesteld wordt dat verborgen agenda's de alliantie om zeep zouden

helpen. Aangegeven wordt dat er ook onuitgesproken belangen kunnen zijn, maar dat die pas boven water zullen komen als de samenwerking concreet gemaakt wordt. De verhoudingen zijn enigszins ongelijk: bouw/baggerbedrijven zijn gewend om kosten voor de baten uit te geven, ingenieursbureaus kunnen geen risico dragen en willen betaald worden. Afsproken is dat het ingenieursbureau haar diensten tegen kostprijs zal leveren, hier hebben alle partners mee ingestemd. Dergelijke afspraken kunnen teruggevonden in de notulen van de vergaderingen.

“Normaal gesproken is er in de bouw sprake van een rollenspel waar een opdrachtgever werk aanbesteedt en een bouwbedrijf een dienst levert waarvoor de opdrachtgever betaalt. Nu wordt er samengewerkt en geprobeerd samen iets neer te zetten, ieder vanuit de specifieke disciplines, waarmee gezamenlijk een klant (ruimtegebruiker) benaderd wordt.” (Dhr. Chr. van Oord, Van Oord)

Vervolgens is besloten de samenwerking te ontwerpen als een gefaseerd proces. Dit proces ziet er als volgt uit:

- 1) Voorbereidingsfase
In deze fase is het concept technisch uitgewerkt, een kostenraming gemaakt en op basis van deze uitkomsten is besloten om een mini-pilot uit te voeren.
- 2) Mini-pilot
In deze fase is een mini-pilot uitgevoerd, bestaande uit het plaatsen en monitoren van een viertal containerstapels in de Dintelhaven voor een periode van drie maanden.
- 3) Maxi-pilot
In deze fase is het de bedoeling dat er een concreet werk voor een klant geleverd wordt. In deze fase zal een business case worden opgesteld. In de business case zullen onderwerpen als marktpotentieel, gebruiksmogelijkheden en een meer gedetailleerde economische evaluatie nader worden uitgewerkt
- 4) Marktbenadering
Op basis van (tussentijdse) evaluatie van de uitkomsten van de maxi-pilot en de opgestelde business case kan de stuurgroep beslissen om met het beproefde concept de markt verder te benaderen.

Fase 1, 2 en 3 deels vormen een haalbaarheidsstudie. Hieruit komt vooral de technische en financiële haalbaarheid naar voren. Een pilot biedt tevens aanknopingspunten voor het vinden van aanscherpingen om de kosten omlaag te brengen. Tijdens de haalbaarheidsstudie is niet gepraat met klanten, de behoefte aan het product is door het havenbedrijf geïdentificeerd voordat de prijsvraag is uitgeschreven. Het havenbedrijf heeft scenario's voor mogelijke toepassingen gemaakt. Er is gekeken wat de assets van het concept zijn en van daaruit is een bepaalde markt gedefinieerd die in Containerland geïnteresseerd zou kunnen zijn, niet andersom. De markt is in het begin nooit heel concreet in kaart gebracht, het financiële aspect is wel continu meegenomen, het commerciële aspect niet. Er is wel gekeken of het concept tegen een concurrerende prijs in de markt gezet kan worden. Er is geruime tijd overheen gegaan voordat overgegaan werd van een focus op techniek naar een meer commerciële organisatie (in het project team Containerland zitten bijvoorbeeld alleen technische mensen).

“Het bewust uitvoeren van een haalbaarheidsstudie is een succesfactor. Zo kun je op een relatief veilige manier achterhalen wat de technische en financiële risico's zijn en krijg je een goed inzicht in de te verrichten werkzaamheden (en dus de te verdelen taken).” (Dhr. Van Schuylenburg, Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam)

Er is gedeeltelijk een business case gemaakt. Er is gekeken naar gebruik en hergebruik van Containerland, er is gepraat over prijsbepalingen, de inbreng van financiële middelen, over kosten, inkomsten en verrekening, risicoanalyses, over de visie, missie en doelstelling van Containerland. Er is alleen met betrekking tot de huidige stappen overlegd, niet voor de toekomst. De vraag is hoe partijen omgaan met de mogelijkheden en risico's op het moment dat Containerland gebouwd is, hoe bijvoorbeeld omgegaan wordt met onderhoud en restmateriaal, of hoe opbrengsten verdeeld worden. Er is wel gepraat over risico's, maar nog niet over hoe deze risico's gedekt gaan worden. Er is geen plan van aanpak in de zin van het benoemen van activiteiten om doelstellingen te realiseren en een tijdspanne. Het aanwijzen van managers en werkgroepen en de benadering van de markt gebeurt en route. Het en route aanwijzen van mensen en middelen en het en route bepalen van activiteiten (vergeleken met bewust van tevoren bepalen van dergelijke zaken) kan als nadeel hebben dat de samenwerking relatief langzaam verloopt, wat zijn invloed kan hebben op de motivatie van de partners.

Als samenwerkingsvorm hebben het consortium enerzijds en het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam anderzijds voor een alliantie gekozen.

“Duurzame samenwerking houdt concreet in dat er een risico analyse gedaan wordt, dat afspraken vastgelegd worden en dat alle te doorlopen stappen omschreven worden, kijken naar de fases van het proces.” (Dhr. Janknegt, BAM)

Er is een ronde geweest waarin de voorwaarden voor een samenwerkingsovereenkomst werden afgetast. Hierna is er een concept samenwerkingsovereenkomst opgetekend. Een samenwerkingsovereenkomst staat voorlopig even in de ijskast, de partijen hebben besloten om de samenwerkingsovereenkomst definitief maken op het moment dat er een reëel zicht is op een toepassing. In grote lijnen zijn ze het wel eens over die condities. Als daar een groot verschil van inzicht over zou bestaan dan zouden de partijen niet op de huidige manier met elkaar doorpraten. De punten en de komma's die zijn bewust even geparkeerd totdat gepraat wordt over een concreet geval. Wat ook van belang is, is dat het momenteel nog niet om grote belangen gaat. Op het moment dat er echt over grote investeringen gepraat wordt moeten afspraken zwart op wit staan, alle raden van bestuur willen dat gedekt hebben. Over duur en beëindiging wordt in het contract gesproken, evenals over geheimhouding en publiciteit. Aangegeven wordt dat op een contract een verslaglegging is van de duurzame samenwerking die beoogd wordt en dat daarom toch concreet het een en ander beschreven moet gaan worden. Echter, er is een mate van urgentie nodig om over te gaan tot het opstellen van het contract. Die urgentie is er pas als er een markt opportunity is.

“Er is nog geen samenwerkingscontract. Zelfs geen Memorandum Of Understanding (MOU), er wordt puur op vertrouwen samengewerkt. Dat vertrouwen wordt langzamerhand geborgd door de geleverde inspanningen en gedane investeringen.” (Dhr. Van 't Zelfde, BAM)

“Er is sprake van duurzaamheid in het consortium juist doordat partijen betrekkelijk informeel met elkaar omgaan. Daardoor is er sprake van een relatie die wel tegen een stootje kan. Op het moment dat alles juridisch helemaal vastgelegd zou zijn, zou er eerder de mogelijkheid kunnen ontstaan dat een partij zich benadeeld voelt en er bijvoorbeeld uit wil stappen.” (Dhr. Ligteringen, Royal Haskoning)

Management

<p><i>Stap 4: Zorg voor een goede start van de samenwerking door een plan voor de eerste periode te volgen, zorg voor een goede communicatie en dwarsverbanden tussen de organisaties op verschillende niveaus, ga op een goede manier met conflicten om en bouw relationeel kapitaal op.</i></p>

Een plan van aanpak voor de eerste periode, met tijdschema's, doelstellingen en activiteiten om deze doelstellingen te behalen is niet gemaakt.

'Van belang voor een volgend samenwerkingsverband is niet zozeer dat dingen anders gebeuren, maar dat ze tijdig gebeuren. Partijen hadden eerder tot de conclusie moeten komen dat het concept goedkoper moet en hadden daar eerder aan moeten werken. Van invloed hierop is het feit dat het project bij geen van de partners echt topprioriteit heeft.'

Aangegeven wordt dat een leerervaring voor een volgend traject is om aan de voorkant van het proces een breder stuk marketing te doen naar echte behoeftes, een marktanalyse, en daar scherper op in te spelen. Zo kan voorkomen worden dat men in een te lang aanlooptraject blijft zitten. Dit zou onderdeel kunnen zijn van de aanpak voor de eerste 90 dagen. Dat het samenwerkingsproces niet snel verloopt heeft te maken met het feit dat het een introductie van innovatie is. Er is in het bestel een natuurlijke weerstand, voorzichtigheid rond innovatie. Innovatie moet stapje voor stapje geïntroduceerd worden, direct kiezen voor een grote toepassing zou veel te riskant zijn.

De organisatie is vormgegeven door het instellen van een:

- **Stuurgroep**, die zorgt voor de aansturing van het project en de kaders vaststelt waarbinnen activiteiten dienen plaats te vinden. Besloten is dat beslissingen unaniem genomen worden.
- **Project Team Containerland (PTC)**, die, onder leiding van een procesmanager, het uitvoerend orgaan vormt van het project. Hier vinden werkbijeenkomsten plaats, worden opdrachten gecoördineerd en begeleid en worden op werkniveau contacten onderhouden met de diverse interne en externe belanghebbenden.
- **Uitvoerings Werkgroepen** die wordt ingesteld door de PTC of op verzoek van de Stuurgroep, om specifiek benoemde taken uit te voeren.

Door het oprichten van deze groepen, met vertegenwoordiging uit alle organisaties, worden er dwarsverbanden tussen de organisaties gelegd. Er wordt rekening gehouden met kleuren, ofwel er wordt gezorgd voor evenredige vertegenwoordiging per partij. Posities worden eerlijk verdeeld, het is een gelijkwaardig samenwerkingsverband. Zo wordt ook vertrouwen gecreëerd. In de Stuurgroep is er bewust voor gekozen een persoon in te zetten met een initiërende en stimulerend blik op dit soort samenwerking. Belanghebbenden zijn geïdentificeerd en op de hoogte gebracht. De partners geven aan dat het belangrijk is dat het proces wordt gemanaged door een sterke persoon die ervoor waakt dat er genoeg tijd wordt vrijgemaakt.

"Op een gelijkwaardige manier samenwerken aan een innovatie is nieuw. Een organisatie gaat vaak niet direct in zijn geheel mee. De partners (vertegenwoordigers in het samenwerkingsverband) moeten de ambassadeurs in het eigen netwerk worden. Dat geldt voor alle deelnemende partijen aan het samenwerkingsverband." (Dhr. Van 't Zelfde, BAM)

Over het omgaan met conflicten staat weinig zwart op wit. Conflicten liggen niet in de lijn der verwachtingen en er is nog geen concreet project, wat ertoe heeft geleid dat afspraken over conflicthantering nog niet zijn gemaakt. Er is gesproken over hoe met elkaar om te gaan, dat is echter nooit in detail uitgewerkt. Er is onderling zoveel vertrouwen dat dit niet als groot probleem gezien wordt. Partijen zien elkaar allemaal als serieuze spelers. Veel zaken die tijdens vergaderingen besproken zijn, zijn wel vastgelegd. Alles wat over geld is afgesproken is vastgelegd (in verslagen). De samenwerkende organisaties hebben weliswaar verschillende culturen, maar dat leidt niet tot problemen. Integendeel, de partijen vullen elkaar over het algemeen goed aan. De verschillende culturen van de bedrijven zijn naar voren gekomen tijdens het afspraken maken over de onderlinge kostenverdeling tussen de private partners. Wat een potentieel conflict had kunnen zijn, is dat het ingenieursbureau niet risicodragend is, en dus als enige partij betaald krijgt. De partijen hebben afgesproken dat het bureau tegen kostprijs levert en dat daar dan verder niet moeilijk over gedaan wordt. Er

is begrip voor elkaars positie. Bij het sluiten van het samenwerkingscontract zullen er afspraken gemaakt worden over conflicthantering en stemrecht.

De partijen hebben van te voren gepraat over factoren voor succesvolle samenwerking. Aspecten die hier naar voren zijn gekomen zijn:

- openheid,
- geen beschuldigende maar helpcultuur,
- opdrachtgever deel van het team,
- win-win situatie creëren voor alle partijen,
- gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gelijkwaardigheid.

Bij het aansturen van de alliantie proberen alle partijen met deze punten rekening te houden. Het creëren van betrokkenheid achten de partijen niet noodzakelijk, omdat iedere partij zijn belang en interesse bevestigt. Enerzijds wordt aangegeven dat het niet nodig is aandacht te schenken aan betrokkenheid van de alliantie-managers, omdat alle partijen achter het idee staan en de samenwerking prettig verloopt. Anderzijds wordt aangegeven dat die betrokkenheid regelmatig wegebt, omdat de managers in het samenwerkingsverband heel erg druk zijn met andere werkzaamheden, wat de samenwerking enigszins frustreert. Alle partners zijn van goede wil, maar Containerland heeft onvoldoende prioriteit, wat zijn weerslag zou kunnen hebben op het slagen van de samenwerking, aldus de partners.

Er wordt niet specifiek aandacht besteed aan het opbouwen van vertrouwen. Vertrouwen heeft volgens de partners voor een belangrijk deel met personen te maken. Door samen te werken met dezelfde Containerland pet op ontstaat er een goed gezamenlijk contact. De mensen in de Stuurgroep kunnen goed met elkaar overweg en vertrouwen elkaar en dat vertrouwen is tot op heden niet beschaamd. Doordat je ziet wat organisaties kunnen, ontstaat er vertrouwen. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie en netwerken is volgens de partners belangrijk in samenwerking. Belangen van partijen kunnen veranderen. Alle drie de partijen in het consortium zijn bijvoorbeeld al overgenomen tijdens de samenwerking. Mocht één van de personen uit de Stuurgroep een andere baan krijgen zou dat ook zijn invloed kunnen hebben op de onderlinge verstandhouding. De partners werken samen gebaseerd op een vertrouwensbasis die door de jaren heen is opgebouwd. Het zal tijd kosten om met een persoon die men niet kent een vergelijkbare vertrouwensbasis op te bouwen.

“Vertrouwen wordt geborgd door het feit dat de partners nog steeds in de oorspronkelijke setting aan tafel zitten, partijen kenden elkaar al.”

“Er is bewust aandacht geschonken aan het opbouwen van reputatie van betrouwbare partner, door transparant te handelen (partijen zijn eerlijk over kosten richting het havenbedrijf, ze mogen alles zien).” (Dhr. Van der Wildt, BAM)

De oplossing was eerst specifiek gericht op het havengebied en was relatief duur. Samen brainstormen en samen verder denken over mogelijke oplossingen heeft ertoe geleid dat men tot andere oplossingen is gekomen, zoals gebruik voor parkeergelegenheid, de oplossing is dan een stuk goedkoper. Er worden nu verschillende opties geboden. Doordat het team is samengesteld met verschillende mensen waarvan de een bijvoorbeeld sterk op kosten gericht is en de ander op innovatie kan meerwaarde gecreëerd worden. Zo kan iemand met een faciliterende rol bijdragen tot nieuwe inzichten.

“Mensen die in een alliantie samenwerken zouden andere mensen moeten zijn dan diegenen die in een klassiek rollenspel werken. In een klassieke uitbestedingsrelatie wordt er een prijs gemaakt waarvoor je een opdracht uitvoert, dit vereist een vechtersmentaliteit. In een relatie waar samengewerkt wordt met een partner zijn andere vaardigheden vereist, je moet er samen uit komen, samen kijken waar je kunt besparen bijvoorbeeld. De cultuur in de

bouwwereld is nog niet rijp voor allianties (met een opdrachtgever samenwerken)” (Dhr. Chr. van Oord, Van Oord)

“Eerder zat het havenbedrijf met deze partijen als opdrachtgever versus opdrachtnemer aan tafel. De verhoudingen zijn dan anders, iets waar de partijen in het begin aan moesten wennen. Als mensen zit je altijd gelijkwaardig aan tafel, maar in een samenwerkingsverband zijn de functionele rollen anders: als met elkaar meedenkende partijen en niet als opdrachtgever of uitvoerder.” (Dhr. Tuijtel, Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam)

Evaluatie

Stap 5: Evalueer de samenwerking, zowel de harde als de zachte aspecten, tijdens en na afloop van de samenwerking. Hieruit kan afgeleid worden of de samenwerking het beste op dezelfde manier voortgezet, bijgestuurd of beëindigd kan worden en komen leerervaringen naar voren.

Het samenwerkingsproces is opgedeeld in vier fases (de voorbereidingsfase, mini-pilot, maxi-pilot en marktbenadering). Tussen deze stappen is een beslismoment opgenomen, waarin besloten wordt al dan niet het traject voort te zetten. Er wordt gekeken naar wat er bereikt is, of men door wil en hoe. Er wordt geen gebruik gemaakt van scherpe criteria, bijvoorbeeld om te kijken wat het rendement van de samenwerking is. In geval van samenwerking voor een concreet en groot project zal dat wel moeten gebeuren, dan is er meer geld mee gemoeid. Tussentijdse evaluatie vindt niet op regelmatige basis plaats. Als er niet binnen afzienbare tijd een afnemer gevonden wordt voor een maxi-pilot, wordt het project ‘in de ijskast gezet’. Er is enthousiast naar de mini-pilot toegewerkt, daarna is de inzet enigszins weggeëbd.

“Er is bewust voor gekozen het proces gefaseerd te benaderen. Alle partijen steken hun nek uit, er zit risico aan het project, er wordt geïnvesteerd in tijd, geld, kennis en expertise. Daarom is nadrukkelijk gesteld gefaseerd te werk te gaan en per fase ook een go-no go beslissing te nemen.” (Dhr. Tuijtel, Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam)

Performance

Zoals beschreven in hoofdstuk twee is het behalen van doelstellingen een goede graadmeter voor het succes van de alliantie. Het is moeilijk om uitspraken te doen over de tevredenheid omtrent het behalen van doelstellingen, aangezien de alliantie zich aan het eind van een verkennende fase bevindt. De intenties van de verschillende partijen zijn in ieder geval goed. De partijen hopen dat de doelstelling, toepassen van Containerland als flexibel havengebied (stimuleren van investeringen in de haven), gerealiseerd wordt. Dat wordt ook nog steeds verwacht, anders was men al met de samenwerking gestopt. Echter, het feit dat het product nog steeds niet vermarkt wordt roept gemengde gevoelens op. Als er de komende maanden geen voortgang geboekt wordt in termen van een concrete toepassing dan zal de frequentie waarop de samenwerkende partijen elkaar zien aanzienlijk teruggeschaald worden. Mocht het havenbedrijf dan toch een afnemer tegenkomen dan wordt de samenwerking eventueel weer nieuw leven ingeblazen. De markt dicteert en bepaalt de leadtime.

Mocht de samenwerking beëindigd worden dan is er nog steeds sprake van goede onderlinge verhoudingen, er is de afgelopen jaren integer en open gewerkt. Het is niet zo dat de samenwerking mislukt is als de maxi-pilot niet doorgaat. De samenwerkingsdoelstelling is dan nog wel gehaald, er is geleerd om met publieke en private partijen samen te werken. De gedachte heerst dat wanneer alle partijen bereid zijn hun nek uit te steken en dat elkaar tonen, men verder kan komen dan men denkt.

“Het succes van een goede samenwerking wordt bepaald door mensen die erin geloven, door hun enthousiasme, het onderlinge vertrouwen en door de mensen (persoonlijkheden) die aan tafel zitten.” (Dhr. Chr. van Oord, Van Oord)

Er zijn een aantal redenen aangegeven voor het uitblijven van een afnemer voor het concept. Het kan zijn dat het idee nog niet bij genoeg mensen in de organisatie tussen de oren zit. Verder doen alle partijen de samenwerking erbij naast hun dagelijkse werkzaamheden. Dit betekent dat bijvoorbeeld nog nooit de stap is gezet om zich drie maanden volledig op dit project te storten. Tenslotte is het zo dat geen van de partijen als belangrijkste competentie marketing en sales heeft. Een grotere vaardigheid in het benaderen van de markt zou op zijn plek zijn.

Of er sprake zal zijn van *economische* continuïteit is momenteel nog onzeker. Met het Containerland concept kunnen de partners een imago van innovatieve organisatie creëren, meedenkend met potentiële gebruikers. De alliantie biedt maatwerk, niet passende terreinen kunnen passend gemaakt worden.

“Het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam heeft in dit samenwerkingsverband een andere inbreng dan normaal gesproken. Normaal gesproken wordt er een bestek gemaakt en op de markt gebracht, wordt gefungeerd als opdrachtgever. Nu is het bedrijf onderdeel van de samenwerking. Ze stellen hun netwerk ter beschikking, hebben niet de leidende rol. Het is een aardige samenwerking, de aannemers zitten niet te wachten tot er opdracht gegeven wordt. Containerland is echt een kindje van meerdere ouders. Normaal gesproken is het zo in de bouwwereld dat er een project op de markt komt waar partijen zich op inschrijven. In het samenwerkingsverband moeten de partijen er zelf op uit, zelf kansen gaan ontdekken. BAM als bouwbedrijf is niet gewend aan ‘sales-achtige’ dingen, evenmin om regelmatig contact te onderhouden om te kijken hoe het gaat. De samenwerking vereist een meer klantgerichte benadering, die normaalgesproken niet hoeft.” dhr. Van 't Zelfde, BAM

3.2.2 Conclusie

Containerland is een alliantie bestaande uit een publieke partner (die zelfstandig aan het worden is) en een consortium van private partners. Er is sprake van verenigbare en aanvullende belangen en een gemeenschappelijk doel. Ook is er sprake van gemeenschappelijk voordeel. Er is sprake van waardecreatie, partijen willen gezamenlijk in een behoefte voorzien, zijn early movers in flexibele ruimte en er wordt pr-waarde gecreëerd. Het is een samenwerking tussen complete marktwerking en een fusie in. Er is sprake van gezamenlijke R&D en de partijen hopen ook gezamenlijk het product (Containerland) of de dienst (leasen van Containerland) aan te bieden. Containerland is dus in principe een alliantie met potentie.

Wanneer gekeken wordt naar de performance van de alliantie (laat nogmaals gezegd zijn dat het gehele proces en het eindresultaat van de alliantie niet geëvalueerd kunnen worden, omdat de partijen nog niet zo ver gevorderd zijn), komt naar voren dat men tevreden is over:

- de samenwerking tussen de partijen;
- de ervaring die is opgedaan in het gezamenlijk ontwikkelen van een innovatie;
- het op een andere manier ondernemen, de ontwikkeling van bouwer tot dienstverlener (als consortium meedenken met de afnemer, niet bouwen tegen een bepaalde prijs waarbij de nadruk op prijsonderhandelingen ligt maar samen optimalisaties zoeken, kosten besparen door openheid naar elkaar toe);
- het relatiemanagement naar het havenbedrijf toe (vervagen van opdrachtgever en opdrachtnemer rollen);
- het naar buiten treden als organisatie met een innovatief idee, het kunnen opplakken van een innovatief logo.

Minder tevreden is men over het feit dat het tot nu toe niet gelukt is om de gemeenschappelijke doelstelling te realiseren, namelijk het voor marktconforme prijzen realiseren van een tijdelijke mademuur en deze succesvol te vermarkten. De vraag is nu wat voor invloed het al dan niet doorlopen van de verschillende fases van het samenwerkingsproces heeft op de prestatie van de samenwerking.

In een voorbereidende fase zijn door de partners doelstellingen en belangen geformuleerd. Het project past binnen de organisatie strategie van de verschillende ondernemingen. Samenwerken was de beste optie aangezien het project niet over genoeg ontwikkeld was voor het havenbedrijf om het in te kopen van het consortium. Zelfstandig ontwikkelen van het concept door het consortium zonder het netwerk van het havenbedrijf was ook geen geschikte optie. De partijen delen risico en hebben aandacht besteed aan het creëren van draagvlak. Het mandaat vanuit de organisaties is goed. De partijen zijn met een klein project begonnen, waardoor ervaring opgedaan kan worden in het gezamenlijk omgaan met een vernieuwing, met een relatief gering risico. Aangezien samenwerkingsverbanden vaak mislopen en het van invloed is op het verloop van de samenwerking of een partner ervaren is in samenwerken is dit een verstandige keuze. Er is dus van tevoren goed overwogen of samenwerken waarde toe zou voegen voor de organisatie.

Partnerselectie heeft niet bewust plaatsgevonden. Het risico op opportunistisch gedrag is niet groot, de partners kenden elkaar en hadden vertrouwen in elkaars competenties, financiële situatie en vermogen tot samenwerken. In het theoretisch gedeelte wordt aangegeven dat het overslaan van partnerselectie op zich geen probleem hoeft te zijn, maar dat het wel waardevol kan zijn om toch een aantal aspecten te overwegen, bijvoorbeeld of de partner over de benodigde competenties beschikt. De partners willen zowel in een ontwerp (R&D) fase samenwerken, als ook bij het op de markt brengen van het product. Naast de specifieke technische kennis (baggereren, bouwen, ontwerpen) is er dus ook kennis nodig op het gebied van sales en marketing. Door van te voren de competenties vast te stellen die benodigd zijn (bijvoorbeeld met behulp van de waardeketen van Porter), kan hier in de partnerselectie fase aandacht besteed worden. Ook als de partners al bekend zijn, men had dan kunnen overwegen een extra partner of een adviseur/adviesbureau in te schakelen. De strategische fit in termen van complementaire resources of vaardigheden is in dit geval niet optimaal.

In de ontwerpfase is geen intentieverklaring getekend. De partijen hebben gezamenlijk doelstellingen geformuleerd en belangen die gezamenlijk zijn besproken in sessies waar voor elkaar gedacht werd. Dit heeft geleid tot inzicht, begrip en vertrouwen. Onderwerpen als risico's en de inbreng van financiële middelen zijn onder de aandacht gebracht. Het proces is opgedeeld in fases. Positief effect hiervan is dat dan tussentijds successen behaald worden, wat stimulerend kan werken. Ook is zo de technische en financiële haalbaarheid bepaald alvorens grotere investeringen te doen en heeft men inzicht verkregen in werkzaamheden, rollen en taken en af te dekken risico's. Belangrijke onderwerpen zijn dus wel aanwezig of besproken, er is echter weinig officieel vastgelegd. Dit maakt de samenwerking vrijblijvend. Voordelen hiervan zijn dat vroegtijdig afhaken voorkomen wordt (samen een innovatie introduceren is onzeker en het kost tijd iets van die onzekerheid weg te nemen), dat de tijd wordt genomen om relaties op te bouwen, dat krediet wordt opgebouwd. Nadeel is dat het tot weinig concreetheid leidt. Wel is het zo dat dit ook te maken heeft met het feit dat er geen afnemer is. Wanneer er oog is op een commerciële toepassing dan worden afspraken wel vastgelegd, vele aspecten zijn dan al besproken en het is onwaarschijnlijk dat de partners dan voor verrassingen komen te staan. Soms ben je als partners nog niet aan concrete afspraken toe. Een kort MOU (Memorandum Of Understanding) is dan wel op zijn plaats.

Tijdens het management van de samenwerking is duidelijk geworden dat er openheid is, dat kennis gedeeld wordt, dat er vertrouwen is en een goede verstandhouding tussen de

samenwerkende partners. De samenstelling van het team van alliantiemangers is praktisch onveranderd, vergaderingen vinden regelmatig plaats en er zijn verschillende teams aangewezen, waarmee dwarsverbanden tussen de organisaties zijn gevormd. Er was geen plan van aanpak voor de eerste 90 dagen voor een snelle start, waarin een aantal zaken, zoals een strategisch marketingplan zijn opgesteld. Het ontbreken van een tijdschema met activiteiten leidt ertoe dat de alliantie 'voortkabbelt'.

In het proces wordt aandacht besteed aan evaluatie en wordt overwogen of er bijgestuurd of gestopt zou moeten worden.

Er is, kortom, sprake van een duurzame uitbestedingsrelatie. De partners focussen niet op kosten en het bevechten van een prijs, maar benutten elkaars competenties om de kosten omlaag te krijgen en de afnemer goed te bedienen. Het succes bij afnemers wordt voorop gesteld. De partners blijken in staat om op basis van vertrouwen met elkaar samen te werken en afspraken te maken. Iedereen gelooft in het product en gelooft van de partners dat ze de benodigde expertise kunnen leveren. Iedereen heeft gehandeld naar wat afgesproken was. Er is sprake van een win-win situatie, continuïteit van het proces, regelmatig vergaderen, een goed mandaat vanuit de organisaties, goede afspraken over rolverdelingen en dwarsverbanden middels PTC en Stuurgroep. Het schenken van aandacht aan deze aspecten in het proces heeft ertoe geleid dat men tevreden is over de samenwerking tussen de partners, de gezamenlijke omgang met een innovatie, het op een andere manier ondernemen en de relatie met het havenbedrijf. Minder tevreden zijn de partners over de marketing en verkoop naar afnemers toe. Gekeken naar het proces is dit een logisch gevolg van het feit dat de stappen zoeken naar de juiste competenties en partners niet optimaal zijn doorlopen. Dit brengt de duurzaamheid van de alliantie, in de zin van voortbestaan van de samenwerking, in gevaar

3.3 Samenwerken in logistieke netwerken

In het navolgende worden een drietal cases langs het procesmodel gelegd om te achterhalen hoe de samenwerking is voorbereid, geïmplementeerd, gemanaged en geëvalueerd. Het gaat hierbij om de volgende cases:

Business Case 1: Zoetwaren Distributie Nederland (ZDN)

Business Case 2: Fashion network Zara

Business Case 3: Distrivaart

De analyse heeft plaatsgevonden op basis van secundaire data. De bronnen waarvan hierbij gebruik is gemaakt zijn: Rapport KP1³⁸; Handboek Generieke procesaanpak Stimuleren Verladerssamenwerking³⁹ en Communities in Logistiek⁴⁰. Voor een uitvoerige beschrijving wordt dan ook verwezen naar deze documenten.

Voorbereidingsfase	Casus ZDN
<p>Strategische analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de logistieke doelstellingen? • Welke samenwerkingsstrategie wordt gekozen (supplier agreement tot Joint Venture)? • Past het initiatief in de netwerkcontext (past het initiatief in het netwerk)? • Wat zijn de randvoorwaarden vooraf? • Welke stakeholders moeten het initiatief ondersteunen / waar is weerstand te verwachten? 	<p>De doelstelling van ZDN is het snel hersorteren en overladen van aangevoerde goederen van verschillende verladers naar gereedstaande voertuigen richting eindklant zonder tussentijdse opslag. De haalbaarheidsstudie heeft uitgewezen dat door bundeling van goederenstromen op jaarbasis 30% minder transportkilometers kunnen worden behaald. In het begin was er onvoldoende bewustzijn ten aanzien van de betekenis van samenwerking in operationele zin.</p>
<p>Partnersselectie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ziet het optimale partnerprofiel eruit? • Wie zijn de vijf meest geschikte potentiële partners? • Welke potentiële partners voldoen aan de selectie criteria? • Worden onderhandelingen geïnitieerd? • Moet worden overwogen om derden in te schakelen? 	<p>Tender uitgeschreven in 1993. Bij het tot stand brengen van de samenwerking is een derde partij ingeschakeld. Aanloopverliezen door niet gelijktijdig starten deelnemers.</p>
<p>Implementatie</p> <p>Samenwerkingsontwerp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er een realistische haalbaarheidsstudie uitgevoerd met de potentiële partners? • Is er een intentieverklaring ondertekend? • Is er een business case ontwikkeld met de potentiële partners? • Is er een samenwerkingscontract opgesteld en ondertekend? 	<p>Zwakke projectstructuur bij implementatie. Er is geen keurslijf mbt tot contracten. Commitment en vertrouwen en geloof in het doel is belangrijker dan een contract</p>

³⁸ Cruijssen & Verweij, 2006

³⁹ Van der Ham et. al., 2005

⁴⁰ KPMG, 2003

<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er coördinatie-teams en werkgroepen ingesteld? 	
<p>Management en Evaluatie</p> <p><i>Strategic Fit</i> In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische belang nog hetzelfde? • Competenties complementair? • Doelstellingen overeen? • Win-win gevoel • Verplichtingen voldaan? • Balans van macht • Invloed op strategische beslissingen • Tevreden over de strategische fit? 	<p>Niet bekend/geen informatie</p>
<p><i>Operational Fit</i> In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoet het management? • Overeenstemming in aanpak? • Worden problemen opgelost? • Prestaties gemeten? • Integratie geslaagd? • Allocatie van staf plaatsgevonden? • Commitment van management? • Tevreden met operationele fit? 	<p>De operationele logistieke samenwerking tussen de verladers is in de loop der jaren uitgegroeid naar coördinatiesamenwerking. Er wordt tussen sommige verladers bijvoorbeeld productiecapaciteit uitgewisseld (pieken en dalen), terwijl ook het assortiment van verschillende bakkerijen beter op elkaar wordt afgestemd. De samenwerking ontleent haar succes vooral aan het commitment van directies.</p>
<p><i>Cultural Fit</i> In hoeverre..</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van vertrouwen? • Wordt informatie gedeeld? • Is er weerstand? • Gezamenlijke besluitvorming? • Strategische conflicten? • Is samenwerking flexibel en niet complex? • Komt wijze van business doen overeen? • Tevreden met culturele fit? 	<p>Transparantie kan gevaarlijk zijn omdat bedrijven liever hun informatie en kennis willen beschermen. Daarom is vertrouwen van cruciaal belang. Men moet bereid zijn om samen te werken, en dit laten blijken door de juiste openheid te geven.</p>

<p>Voorbereidingsfase <i>Strategische analyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de logistieke doelstellingen? • Welke samenwerkingsstrategie wordt gekozen (supplier agreement tot Joint Venture)? • Past het initiatief in de netwerkcontext (past het initiatief in het netwerk)? • Wat zijn de randvoorwaarden vooraf? • Welke stakeholders moeten het initiatief ondersteunen / waar is weerstand te verwachten? 	<p>Casus Zara</p> <p>Ontwikkelen en inrichten hoog responsief logistiek netwerk door Zara. Er is sprake van een dominante netwerk structuur. Lagere kosten door de gehele keten, met hogere service en daardoor een groter marktaandeel kunnen realiseren</p>
<p><i>Partnersselectie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ziet het optimale partnerprofiel eruit? • Wie zijn de vijf meest geschikte potentiële partners? • Welke potentiële partners voldoen aan de selectie criteria? • Worden onderhandelingen geïnitieerd? • Moet worden overwogen om derden in te schakelen? 	<p>Zara maakt gebruik van een netwerk met kleine toeleveranciers, zodat men niet te afhankelijk wordt.</p>
<p>Implementatie <i>Samenwerkingsontwerp</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er een realistische haalbaarheidsstudie uitgevoerd met de potentiële partners? • Is er een intentieverklaring ondertekend? • Is er een business case ontwikkeld met de potentiële partners? • Is er een samenwerkingscontract opgesteld en ondertekend? • Zijn er coördinatie-teams en werkgroepen ingesteld? 	<p>Niet bekend/geen informatie</p>
<p>Management en Evaluatie <i>Strategic Fit</i> In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische belang nog hetzelfde? • Competenties complementair? • Doelstellingen overeen? • Win-win gevoel • Verplichtingen voldaan? • Balans van macht • Invloed op strategische beslissingen • Tevreden over de strategische fit? 	<p>Niet bekend/geen informatie</p>
<p><i>Operational Fit</i> In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoet het management? • Overeenstemming in aanpak? • Worden problemen opgelost? 	<p>Niet bekend/geen informatie</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Prestaties gemeten? • Integratie geslaagd? • Allocatie van staf plaatsgevonden? • Commitment van management? • Tevreden met operationele fit? 	
<p>Cultural Fit In hoeverre..</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van vertrouwen? • Wordt informatie gedeeld? • Is er weerstand? • Gezamenlijke besluitvorming? • Strategische conflicten? • Is samenwerking flexibel en niet complex? • Komt wijze van business doen overeen? • Tevreden met culturele fit? 	Niet bekend/geen informatie

<p>Vorbereidingsfase <i>Strategische analyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de logistieke doelstellingen? • Welke samenwerkingsstrategie wordt gekozen (supplier agreement tot Joint Venture)? • Past het initiatief in de netwerkcontext (past het initiatief in het netwerk)? • Wat zijn de randvoorwaarden vooraf? • Welke stakeholders moeten het initiatief ondersteunen / waar is weerstand te verwachten? 	<p>Casus Distrivaart</p> <p>Doel van project Distrivaart is de ontwikkeling van een landelijk dekkend transportnetwerk voor de distributie van consumentengoederen over water tussen distributiecentra van fabrieken en distributiecentra van supermarktketens. In eerste instantie is het doel gericht op het optimaliseren van het logistieke proces. Het bundelen van stromen levert kostenvoordelen op ten opzichte van het niet bundelen.</p>
<p>Partnersselectie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ziet het optimale partnerprofiel eruit? • Wie zijn de vijf meest geschikte potentiële partners? • Welke potentiële partners voldoen aan de selectie criteria? • Worden onderhandelingen geïnitieerd? • Moet worden overwogen om derden in te schakelen? 	<p>Deelnemende bedrijven Heiniken, Grolsch, Ineterbrew en Bavaria zijn bij elkaar gebracht door trekkerswerk van ND.L. De bedrijven waren concurrenten van elkaar en het delen van kosten en tarieven lag gevoelig. Hiervoor werd een derde partij ingeschakeld. Hierdoor werd het voor de verladers gemakkelijker om logistieke data betreffende volumes en frequenties te delen.</p>
<p>Implementatie <i>Samenwerkingsontwerp</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er een realistische haalbaarheidsstudie uitgevoerd met de potentiële partners? • Is er een intentieverklaring ondertekend? • Is er een business case ontwikkeld met de potentiële partners? • Is er een samenwerkingscontract opgesteld en ondertekend? • Zijn er coördinatie-teams en werkgroepen ingesteld? 	<p>De logistieke optimalisatiemodellen hebben een belangrijke rol gespeeld in het overtuigen van verladers van de potentie van Distrivaart voor hun operatie. De uitkomsten van de modellen maken verschillen van inzicht bespreekbaar. Er is een samenwerkingsovereenkomst getekend.</p>

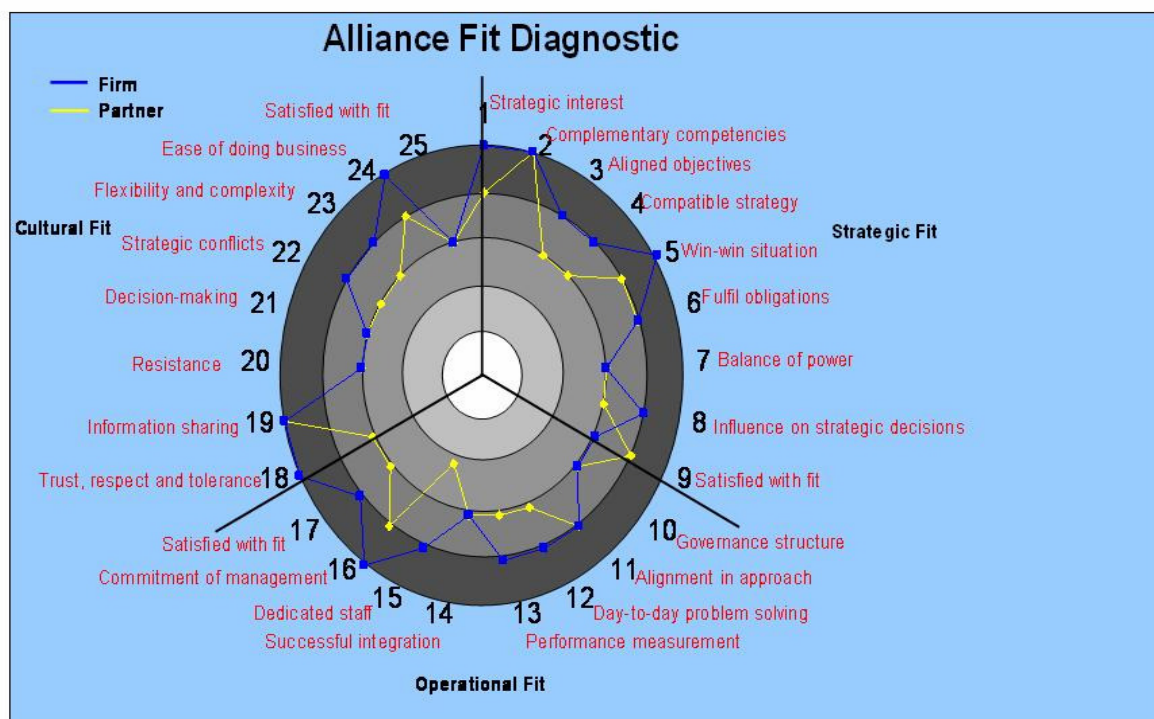
<p>Management en Evaluatie</p> <p><i>Strategic Fit</i> In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische belang nog hetzelfde? • Competenties complementair? • Doelstellingen overeen? • Win-win gevoel • Verplichtingen voldaan? • Balans van macht • Invloed op strategische beslissingen • Tevreden over de strategische fit? 	<p>Niet bekend/geen informatie</p>
<p><i>Operational Fit</i> In hoeverre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoet het management? • Overeenstemming in aanpak? • Worden problemen opgelost? • Prestaties gemeten? • Integratie geslaagd? • Allocatie van staf plaatsgevonden? • Commitment van management? • Tevreden met operationele fit? 	<p>Niet bekend/geen informatie</p>
<p><i>Cultural Fit</i> In hoeverre..</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van vertrouwen? • Wordt informatie gedeeld? • Is er weerstand? • Gezamenlijke besluitvorming? • Strategische conflicten? • Is samenwerking flexibel en niet complex? • Komt wijze van business doen overeen? • Tevreden met culturele fit? 	<p>Het Distrivaart project heeft geen continuering gekend mede door het gebrek aan vertrouwen en commitment.</p>

De aangehaalde voorbeelden maken duidelijk dat in veel van de samenwerkingsverbanden in de voorbereidingsfase veel aandacht wordt besteed aan het inzichtelijk maken van de te realiseren voordelen. Indien er sprake is van een balanced samenwerking, dan is op basis van de cases (Distrivaart en ZDN) niet duidelijk in hoeverre er een gestructureerde analyse heeft plaats gevonden en in hoeverre er sprake is van een duidelijke fit tussen de partners. In het voorbeeld van een dominated samenwerking (ZARA) ligt dit anders, omdat hier duidelijk sprake is van een champion die het netwerk aanstuurt. Vaak wordt als oorzaak van het falen van het samenwerkingsverband gewezen op het ontbreken aan vertrouwen en commitment, communicatie en cultuurverschillen, naast structuurkwesties en strategische onderbouwing van de samenwerking. De aangehaalde voorbeelden geven geen inzicht in hoe de samenwerking is gemanaged en geëvalueerd. Dit komt overeen met bevindingen in de literatuur, waaruit blijkt dat er vaak veel aandacht wordt besteed aan de voorbereidingsfase van het samenwerkingsverband, maar dat vervolgens wordt nagelaten om aandacht te besteden aan het managen en evalueren ervan⁴¹. Voor het succes van het samenwerkingsverband gaat het niet om de mate waarin actoren gaan samenwerken, maar het gaat om de kwaliteit van de relatie en de wijze waarop dit wordt gemanaged. Dit wordt

⁴¹ Child et al., 2005

bemoeilijkt doordat actoren verschillende percepties hebben over de wijze waarop het samenwerkingsverband functioneert. Het managen en evalueren van het samenwerkingsverband is dus een taak van alle actoren.

Het ontwikkelde procesmodel maakt het mogelijk om inzichtelijk te maken hoe het samenwerkingsverband tot stand is gekomen en hoe het zich ontwikkeld wanneer het is geïmplementeerd. Door de verschillende fasen van de levenscyclus van een samenwerkingsverband transparant te maken voor de afzonderlijke actoren kan gericht worden ingespeeld op de faalfactoren met betrekking tot de strategische onderbouwing, structuurkwesties en “zachte” factoren. Dit kan worden geïllustreerd met de volgende figuur.



Figuur 6: Evaluatie van de fit tussen de partners binnen het samewerkingsverband.

3.4 Te leren lessen

Het blijkt dat het falen van samenwerkingsverbanden veelal is terug te voeren op de strategische onderbouwing, structuurkwesties en “zachte” factoren of combinatie van deze factoren. In de voorbereidingsfase is veelal de strategische intentie van een samenwerking niet goed onderbouwd of geconcretiseerd. Actoren hebben dan ieder een ander beeld van de markt of omgeving en interpreteren gezamenlijke conclusies op een verschillende wijze. In andere situaties zijn belangen tegengesteld en/of zijn de consequenties van strategische keuzes niet goed doordacht. Andere oorzaken van slecht lopende samenwerkingsverbanden zijn terug te voeren op het ontbreken van een structuur. Soms verzanden initiatieven in eindeloze planning en afstemming of gaan ten onder aan chaos omdat een ieder niet precies weet wie waarvoor verantwoordelijk was. Tenslotte, en misschien wel de belangrijkste factor voor het falen van samenwerkingsverbanden, is de “zachte” factor waaraan te weinig

aandacht wordt besteed. Hierbij gaat het om problemen rondom cultuurverschillen, persoonlijke relaties en vertrouwen. De ervaring leert dat samenwerkingsverbanden worden afgesloten tussen mensen, niet tussen ondernemingen. Bij de vorming van de samenwerkingsverbanden wordt hier vaak te weinig aandacht aan besteed.

Het blijkt dat 80% van de bedrijven die wel eens structureel heeft samengewerkt achteraf geen formele evaluatie uitvoert. Veelal vindt de samenwerking op ad-hoc basis plaats en blijft de ervaring hangen bij de betrokken personen. Als deze personen het bedrijf verlaten dan is een groot deel van het vermogen om succesvol samen te werken eveneens verdwenen uit het bedrijf. Het gevolg hiervan is dat het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden dan plaatsvindt uit een beperkte ervaring. Het ontbreekt de bedrijven aan een infrastructuur. Het is daarom van belang om de kennis over samenwerken te bundelen en expliciet te maken en tot waarde te maken. Een expliciete en gestructureerde aanpak kan hierbij helpen. De ervaring leert dat samenwerkingsverbanden moeten worden opgezet vanuit een integraal perspectief. Alle relevante aspecten in balans behandelen en aan de hand van een gestructureerde aanpak. Het gepresenteerde procesmodel biedt deze gestructureerde aanpak. Het gaat hierbij niet alleen om de voorbereidings- en implementatiefase, maar vooral ook om de management en evaluatie fase. Juist het hanteren van een gestructureerde aanpak draagt er toe bij dat bewust wordt omgegaan met het proces waarin alle partijen actief zijn. Zowel de individuele bedrijven afzonderlijk als het samenwerkingsverband in zijn geheel.

4 Richtingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek heeft alleen het proces van samenwerken centraal gestaan. Er is bijvoorbeeld niet ingegaan op verschillen in machtsposities, de kwaliteit van de relaties of op het creëren van waarde en het verdelen van die waarde. Vraagstukken die in het kader van Europese logistieke netwerken zeker aandacht behoeven. Vooral, omdat in deze netwerken veelal sprake is van asymmetrische verhoudingen en innovaties moeilijk van de grond komen. Hierna zullen kort de contouren van een drietal voorstellen voor verder onderzoek worden geschetst, welke betrekking hebben op het tot stand brengen van innovaties en inzicht bieden in het managen van samenwerkingsrelaties. De gezamenlijke studies, zonder te pretenderen compleet te zijn, beogen bij te dragen aan een succesvolle transitie van op transactie gerichte (Europese) logistieke netwerken naar op samenwerking en innovatie gerichte (Europese) logistieke netwerken.

4.1 Waardecreatie en waardeverdeling

Door het samenwerken creëren bedrijven waarde. Deze kan gezamenlijk worden gecreëerd door het delen van kosten en risico's en toegang tot resources en competenties en het tot stand brengen van innovaties^{42 43}. Echter, over wat de aard, omvang en de wijze van vaststelling van die gezamenlijk gecreëerde waarde is, is relatief weinig bekend⁴⁴. Zo blijkt dat de meeste studies die de prestaties van samenwerkingsverbanden proberen te verklaren óf het samenwerkingsverband óf een partner als eenheid van analyse nemen. Er wordt veelal voorbij gegaan aan het perspectief dat de prestaties van samenwerkingsverbanden in analytische zin in twee verschillende fasen plaatsvinden, waarbij verschillende niveaus van belang zijn. De eerste fase is het proces waardecreatie. Dit vindt plaats op het niveau van het samenwerkingsverband. De tweede fase is het proces van waardeverdeling, waarbij eigenschappen op het niveau van de partner belangrijk zijn. Dit perspectief heeft weinig aandacht gekregen in de literatuur over samenwerken.

De praktische relevantie van een dergelijke studie is dat in het kader van Europese logistieke netwerken inzicht wordt gekregen in welke factoren van belang zijn voor waardecreatie en waardeverdeling en dat een bewustwording ontstaat dat de verdeling van de waarde de prestaties van een netwerk beïnvloedt. Managers van betrokken organisaties kunnen op basis van deze studie zien hoe het belang van de samenwerking het belang van de eigen organisatie dient. Hierbij is het de veronderstelling dat het denken in het belang van de eigen organisatie het eigen belang uiteindelijk schaadt. Men zal inzien dat de twee processen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Juist omdat veel samenwerkingsverbanden ondermaats presteren of vroegtijdig beëindigd worden, is het noodzakelijk de factoren die van belang zijn voor beide processen inzichtelijk te maken. Uiteindelijk vormen deze factoren de aangrijpingspunten om de prestaties van de samenwerking te beïnvloeden en daarmee ook van de eigen organisatie.

4.2 Samenwerkingsvaardigheden in netwerken

Door ontwikkelingen in de Europese markt zijn logistieke grondvormen (w.o. positionering van voorraden in een netwerk en de ruimtelijke structuur van productie en distributie) aan het

⁴² Alvarez & Barney, 2001

⁴³ Gulati & Singh, 1998

⁴⁴ Jap, 2001

veranderen. Hierdoor neemt de behoefte toe om het effectiever en efficiënter in te richten. Veelal vraagt dit om innovatieve oplossingen in technologische en organisatorische zin. Dit vraagt een integrale benadering van het netwerk. Organisaties zijn als het ware met elkaar verbonden in netwerken van lerende organisaties gericht op het genereren van waarde voor klanten. Dit betekent dan ook dat een individuele organisatie zijn bedrijfsactiviteiten niet kan optimaliseren zonder rekening te houden met zijn klanten en de klanten van zijn klanten en zijn toeleveranciers en de toeleveranciers van zijn toeleveranciers.

Verder blijkt uit recent onderzoek blijkt dat organisaties die beschikken over goed ontwikkelde samenwerkingsvaardigheden, het vermogen om samenwerkingsrelaties goed te managen, een 80% hogere succesgraad hebben dan bedrijven die op een ad-hoc basis met elkaar samenwerken. Dezelfde studie toont tevens aan dat de gemiddelde ROI van deze bedrijven vier keer hoger was dan bedrijven met minder goed ontwikkelde samenwerkingsvaardigheden^{45 46}. Volgens Zollo en Winter⁴⁷ is het ontwikkelen van vaardigheden het resultaat van een leerproces. Binnen de alliantie literatuur is het onderwerp van samenwerkingsvaardigheden een relatief nieuw onderwerp. Tot dusverre is er slechts een beperkt aantal studies naar dit onderwerp uitgevoerd (zie bijvoorbeeld Bamford et al. 2003; Draulans et al.2003; Harbinson en Pekar, 1998). De focus van deze studies is vooral gericht op de voordelen van het beschikken over alliantievaardigheden. Vragen zoals bijvoorbeeld “Welke vaardigheden dragen het meest bij aan het creëren van waarde?” of “Hoe kunnen specifieke vaardigheden het meest effectief worden ontwikkeld?” hebben weinig aandacht gekregen. Een resultaat van onderzoek gericht op deze vragen zou kunnen zijn hoe een omgeving kan worden gecreëerd waarbinnen samenwerking het meest optimaal tot haar recht komt. Meer in het bijzonder hoe dit bijvoorbeeld kan worden gerealiseerd bij samenwerking op Europese schaal.

4.3 Innovatie in een netwerk perspectief

Veel innovaties komen niet van de grond. Dit geldt ook voor innovaties binnen logistieke netwerken. Het feit is dat organisaties niet geïsoleerd opereren, maar worden beïnvloed door het netwerk waarvan zij deel uitmaken. Deze kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op de beslissingen van organisaties en hun performance. In de context van innovatie is er al veel aandacht besteed aan de rol van relaties tussen organisaties vanuit verschillende disciplines, waarbij studies zich richten op verschillende aspecten, zoals transactiekosten, rol van vertrouwen, de invloed op succes en de wijze waarop organisaties van elkaar leren tijdens een innovatieproces. Dit proces kan als volgt in zijn werk gaan, bijvoorbeeld een toeleverancier komt met een innovatief idee, waarbij een distributeur helpt bij het verzamelen van marktonderzoek en een klant bijdraagt in het testen van het nieuwe product⁴⁸. Interactie tussen organisaties kan het ontwikkelen van nieuwe activiteiten stimuleren of hinderen. Op welke wijze dit proces in zijn werk gaat heeft relatief weinig aandacht gekregen. Hierbij spelen twee aspecten een belangrijke rol. Ten eerste moet onderscheid gemaakt worden in de verschillende stadia van het innovatieproces, omdat de samenwerking zich gedurende de tijd ontwikkelt. Ten tweede moet onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende partners binnen het netwerk, want de verschillende partners vervullen verschillende rollen met als gevolg dat dit verschillende effecten zal hebben voor iedere specifieke organisatie binnen het netwerk⁴⁹.

Het onderzoek in het kader van Europese logistieke netwerken beoogt een beschrijving te geven van het innovatieproces, in het bijzonder de rol van het netwerk in de idee-

⁴⁵ Pekar & Margelius, 2003

⁴⁶ Bell, 2003

⁴⁷ Zollo & Winter 2002

⁴⁸ Gemünden, 1996

⁴⁹ Rothaermel en Deeds, 2004

ontwikkeling, ontwikkeling en introductie van de innovatie. Hierbij wordt inzicht verkregen in hoe organisaties in een netwerk het innovatieproces beïnvloeden. Deze inzichten maken het mogelijk het innovatieproces te verbeteren door antwoord te geven op vragen zoals, wie moet er bij het innovatieproces worden betrokken en hoe kunnen barrières worden weggenomen.

Literatuurlijst

Alvarez, S.A. & J.B. Barney (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *The Academy of Management Executive*, 15(1), p139-148.

Bell, J. (2003). *Walking the Tight Rope Balancing Between Cooperation and Competition*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen.

Bamford, J.D., B. Gomes-Casseres, M.S. Robinson (2003), *Mastering alliance strategy: a comprehensive guide tot design, management and organization*, Jossey-Bass, San Francisco

Child, J., D. Faulkner and S.B. Tallman (2005), *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, New York.

Cramer, J. (2002), *Ondernemen met hoofd en hart, duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*, Koninklijke Van Gorcum, Assen

Cramer, J. (1999), *Op weg naar duurzaam ondernemen, koppeling van milieu en markt*, SMO, Hooiberg, Epe

Cruijssen, F & K. Verweij (2006). *Optimalisatie Europese Netwerken voor Verladere*. TNO Mobiliteit en Logistiek, Delft.

Dubois, A. (2003), Strategic cost management across boundaries of firms. *Industrial Marketing Management*, 32, p365-374.

Dunning, J.H., G. Boyd (2003), *Alliance capitalism and corporate management; entrepreneurial cooperation in knowledge based economies*, Edward Elgar, Cheltenham

Duysters, G., A. van den Oord (2002), *Handboek Strategische Allianties* (HAS 's Hertogenbosch), Technische Universiteit Eindhoven

Gomes-Casseres, B. (1996), *The alliance revolution, the new shape of business rivalry*, Harvard University Press, Massachusetts

Gulati, R. & H. Singh (1998), The architecture of Cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), p781-814

Ham, A. van der, M. Huijsman, M. Rustenburg & K. Verweij (2005), *Generieke procesaanpak Stimuleren Verladere*. TNO Mobiliteit en Logistiek, Delft.

Harbison, J.R., P. Pekar, A. Viscio, D. Moloney (2000), *The allied enterprise: breakout strategy for the new millennium*, Booz-Allen & Hamilton

Huyzer, S.E. (1990), *Strategische samenwerking*, Samson, Alphen aan den Rijn/Deurne

Jap, S.D. (2001). Pie-sharing in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing Research*, 38(1), p86-99.

Johanson, J. and L.G. Mattsson (1991). Interorganisational Relations in Industrial Systems: A network approach Compared with the Transaction-Cost approach. In G. Thompson, J.

- Frances, R. Levacic and J. Mitchell (eds). *Markets, Hierarchies and Networks*. p256-264, Sage, London
- Kale, P., J.H. Dyer, H.Sing (2002), Alliance capability, stock market response and long-term alliance success: the role of the alliance function, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 463-471
- KPMG (2003), *Communities in Logistiek*, NDL, Zoetermeer
- Madhok, A. (1995), Revisiting multinational firm's tolerance for joint ventures: a trust based approach, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No.1, pp. 117-137
- Man, A.P. de, H. van der Zee, D. Geurts (2001), *Succesvol samenwerken: over strategische samenwerking in het netwerk tijdperk*, Pearson Education, Amsterdam
- McElroy, M.W. (2002), *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*, Butterworth Heinemann, UK edition
- Narayanan, V.K. (2001), *Managing technology and innovation for competitive advantage*, Prentice-Hall, New Jersey
- Narula, R., J.H. Dunning (1998), Explaining international R&D alliances and the role of governments, *International Business Review*, Vol. 7, pp. 379-381
- Nooteboom, B. (1994), *Management van partnerships: in toeleveren en uitbesteden*, Academic Service, Schoonhoven
- Pekar, P. Jr. and M.S. Margulis (2003). *Equity Alliances Take Center Stage*. Business Strategy Review, 14 (2), p50-62
- Piëst, E., H.A. Ritsema (1993), *Toeleveren en uitbesteden*, Wolters Noordhoff bv, Groningen
- Praat, J.I.C.M (1992), *Mainsuppliers en hun netwerken: naar een effectieve structuur van de Nederlandse toeleveringsindustrie*, Katholieke Universiteit Nijmegen/Nederlandse Vereniging Algemene Toelevering (NEVAT), Van Marken Delft Drukkers, Delft
- Praat, H., N. van Dishoeck, A.J. van Weele (1994), *De winst van uitbesteden; samenwerking vanuit ketenperspectief*, TNO beleidsstudies/Holland Consulting Group/Nederlandse Vereniging Algemene Toelevering (NEVAT), Van Marken Delft Drukkers, Delft
- Prahalad, C.K., G. Hamel (1990), The core competences of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91
- Rothaermel, F.T. and D.L. Deeds (2004) Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development, *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221.
- Segil, L. (1998), *Intelligent Business Alliances*, Random House Business Books, London
- Spekman, R.E., L.A. Isabella, T.C. MacAvoy (2000), *Alliance competence: maximizing the value of your partnerships*, John Wiley & Sons Inc., New York
- Thorelli, H.B. (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7: p37-51.

Ziggers, G.W. and G.M. Duysters (2004), Alliance capability and relational capital: Implications for alliance success. In: Verhallen, T., C. Gaakeer & V. Wiegerinck (eds) *Demand Driven Chains and Networks*. P31-57. Reed Business Information, Den Haag

Zollo, M. and S.G. Winter (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), p339-351.

Bijlage I Beschrijving project Containerland

Containerland is een concept dat werd ontwikkeld door een consortium bestaande uit HBG Civiel, Ballast Ham Nederland en Royal Haskoning. HBG Civiel is een bouwbedrijf dat alle bouwdisciplines op het gebied van wegen-, beton- en waterbouw integreert. Ballast Ham Dredging houdt zich bezig met het uitvoeren van bagger- en waterbouwkundige werken, het ontwikkelen van natte infrastructuur. Royal Haskoning is een onafhankelijk adviesbureau, opererend vanuit een technische achtergrond. Containerland is een eenvoudige oplossing waarmee snel tijdelijk land in water gecreëerd wordt, wanneer er bijvoorbeeld behoefte is aan tijdelijke uitbreiding van terreinen. Het gewonnen gebied kan na een bepaalde periode weer worden teruggegeven aan het water. Containerland is opgebouwd uit pakketten gestapelde 20- of 40-voets containers, die in het water worden geplaatst. Hiervoor kunnen oude, tweedehands containers hergebruikt worden. De pakketten zijn aan elkaar bevestigd met hijsstaven. Aan de boven- en onderkant bevinden zich stevige betonplaten, die de belastingen naar de hoekpunten van de containers leiden. De containers worden van gaten voorzien zodat ze vollopen met water. De grootte van het gewenste terrein bepaalt het aantal pakketten

Het idee werd geboren uit de behoefte aan een flexibel, kleinschalig en goedkoop haventerrein in het Rotterdams havengebied, waar bedrijven, bijvoorbeeld door groei of verplaatsing, met een snelle, niet-permanente aanpassing van havenbekkens zijn gediend. Traditioneel aangelegde haveninfrastructuur heeft een lange afschrijvingstermijn en is als tijdelijke oplossing geen voor de hand liggende optie. Daarom schreef het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam (GHR) een prijsvraag uit voor de waterbouwkundige sector, om met vernieuwende ideeën te komen (aanvankelijk voor het Waal-Eemhaven gebied). Het Containerlandconcept (door het consortium gepatenteerd) kwam hier als meest innovatief uit en werd in samenwerking met het GHR verder uitgewerkt. Een praktijkproef is uitgevoerd in de Dintelhaven.

Containerland is eenvoudig en snel te realiseren. Het voortraject is kort, aangezien procedures en voorbereidingen weinig tijd in beslag nemen. Een ontwerpfase wordt door standaardisatie tot een minimum beperkt. De bouw verloopt snel: de waterbodem wordt geëgaliseerd en vervolgens wordt vanaf een ponton het gewenste aantal containerpakketten met een kraan geplaatst. Daarna worden de bovenste betonplaten van zand en bestrating voorzien. De pakketten zijn eenvoudig verplaatsbaar en makkelijk te verwijderen als de uitbreiding 'zijn werk heeft gedaan'.

Bij toepassingsmogelijkheden van Containerland kan gedacht worden aan een beginnend bedrijf dat tijdelijk vestigingsruimte nodig heeft voordat een permanent terrein beschikbaar is, een bestaand bedrijf dat wegens uitbreiding extra snel ruimte nodig heeft voor haar activiteiten, een bedrijf dat zijn terrein wil herstructureren, of een havenbeheerder die schuifruimte nodig heeft voor herstructurering. Buiten zeehavens zijn er ook

toepassingsmogelijkheden, bijvoorbeeld voor wateroppervlakken in stedelijke gebieden als parkeerterrein voor een gewenste periode, tijdelijke ruimte voor bedrijven, scholen of musea.

De voordelen van Containerland zijn dat het een kosteneffectieve en waardeverhogende oplossing is (vergeleken met traditionele oplossingen), een korte proceduretijd, een korte bouwtijd, het is snel beschikbaar, flexibel inzetbaar, eenvoudig aan te passen, snel te verwijderen en weinig zettinggevoelig.

