

Zicht op samenwerking

Stapsgewijs naar succes

Samenwerken en allianties aangaan is zo oud als de weg naar Kralingen. En de noodzaak daartoe wordt voor bedrijven alleen nog maar groter. Ze trekken zich immers terug op hun kerncompetenties en worden zo steeds afhankelijker van goede partnerships om 'hun ding te kunnen doen': productie realiseren, nieuwe ontwikkelingen initiëren en financieren en nieuwe markten veroveren. Toch stranden de meeste samenwerkingen. Er zijn echter wel handreikingen te geven voor succesvolle samenwerking.

Bij discussies over samenwerkingsvormen lopen vaak verschillende begrippen door elkaar. Het kader hieronder schept duidelijkheid. Echte samenwerking gaat over partnerships en allianties; de overige vormen zijn uiteraard ook van belang, maar van een geheel andere orde.

Vier fasen

Het ontstaan van partnerships en allianties valt uiteen in vier fasen: forming, storming, norming en performing. Elke fase kent zijn aandachtspunten voor alle betrokken partijen (zie hiernaast). Het begint met *forming* op een open 'speelveld' met actoren (mensen/bedrijven), waar mogelijke samenwerkingspartijen zich aankondigen. Denk aan een vakbeurs, een ondernemersvereniging of een symposium van branchevereniging of netwerk. In de volgende fase worden verschillende scenario's voor mogelijke samenwerking verkend en wordt onderzocht of partijen echt interessant zijn. Dit proces heeft veel weg van coalitievorming in de 'politiek'. Daarbij kan het soms stormen. Wanneer alle partijen denken te weten wat men van elkaar kan verwachten, moet men de intentie tot samenwerking formaliseren: *norming*. Als het part-

nership of de alliantie dan is gesloten en de uitgangspunten voor samenwerking liggen vast, dan kan het *performen* beginnen. Maar dat gaat niet vanzelf.

Versnellen

Er zijn goede voorbeelden van programma's waarin bedrijven worden begeleid bij het aangaan van partnerships of allianties. Zoals het TxU-netwerkprogramma voor de maakindustrie in Noord-Nederland (zie Link 2003, nr. 4): in het komende nummer van Link aandacht voor de Noordelijke Apparatenalliantie. De Demand Chain Navigator tot slot is een uniek instrument om het aangaan en professionaliseren van samenwerkingsverbanden te versnellen; zie het artikel elders in deze Link.

Joost Krebbekx is managing consultant en Jan Joost Wobben consultant bij adviesbureau Berenschot.

links

- 1 www.berenschot.com
- 1 www.demandchainnavigator.com
- 1 www.txu.nl

Samenwerkingsvormen

- T&U-relatie in de keten: toeleverancier en uitbesteder doen zaken met elkaar. Partijen zijn uitwisselbaar, financieel belang is te overzien.
- Strategische T&U-relatie in de keten: beide partijen beschouwen hun relatie als strategisch.
- Partnership in de keten: beide partijen zijn overtuigd dat hun relatie strategisch is en zal blijven. Er is actieve afstemming over het primaire proces en overige aspecten van de bedrijfsvoering. Dit kan 'dubbelingen' wegnemen.
- Strategische alliantie (of coalitie): synergetische samenwerkingsvorm tussen (twee) ondernemingen die *niet* in de zelfde keten acteren, maar er baat bij hebben dat minimaal één speler, door aanvullende competenties, beter kan presteren.
- Overname/fusie: geen samenwerkingsvorm maar een volledige integratie van de bedrijfsvoering van twee ondernemingen die dezelfde en eventueel ook verschillende ketens bedienen.

Vier stappen

FORMING

- Maak het veld van mogelijke partners zo groot mogelijk, bezoek diverse 'markten'.
- Bespreek voorstellen met meerdere partijen. Competitie houdt alle partijen scherp.
- Bedenk dat de zoekende actoren de uitdaging niet op eigen kracht kunnen realiseren. Anders zou men wel een 'gewone' zakelijke overeenkomst afsluiten.

STORMING

- Probeer te achterhalen waarom partijen samenwerking zoeken en hoe groot hun bereidheid is te delen in de risico's.
- Onderzoek of potentiële partners echt beschikken over interessante bronnen (geld, mensen, kennis, markttoegang).
- Beschrijf de eigen mogelijke bijdrage (functie) in het samenwerkingsverband en de verwachtingen over de bijdrage van anderen.
- Creëer een moment waarop partijen elkaar over de uitdaging het vuur na aan de schenen kunnen leggen. Laat een onafhankelijke partij de voorbereiding en het moment zelf begeleiden.
- Verwacht nog geen eenvoudige overeenstemming met potentiële partners. Het zoeken naar een synergetische samenwerkingsrelatie is een onderhandelingspel.

NORMING

- Beschrijf op maximaal twee A4'tjes welke bijdragen van partijen worden verwacht. Geen juridische documenten in deze fase.
- Rond het zoeken naar een geschikte partner af. Als een eenduidige omschrijving van de samenwerkingsovereenkomst niet mogelijk is en belangrijke discussiepunten niet zijn opgelost, denk dan niet dat dat gedurende het traject wel lukt.

PERFORMING

- Stel een stuurgroep in met vertegenwoordigers van de partijen. Deze bewaakt het gezamenlijke belang en de invulling van de samenwerking door een project/werkgroep.
- Bedenk dat partijen die niet meedoen zich vijandig zullen opstellen en de samenwerking zullen willen verstoren.
- Scherm als stuurgroep diegenen die de uitwerking doen af voor de buitenwereld.
- Zorg voor positieve communicatie vanuit de stuurgroep naar de buitenwereld.