

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit Rotterdam Faculteit Bedrijfskunde

Concurrentierisico in Strategische Allianties

Managing Competitive Risk in
Strategic Alliances

door G.H.F. van Suchtelen van de Haare

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit Rotterdam Faculteit Bedrijfskunde

Concurrentierisico in Strategische Allianties

Managing Competitive Risk in
Strategic Alliances

Afstudeerscriptie als Onderdeel van het Doctoraal Bedrijfskunde
Major Strategie
juni 2006

door

G.H.F. van Suchtelen van de Haare

Afstudeercommissie

Coach Dr. Frank H. Wijen

1^{ste} meelezer Dr. Ing. Wynand E.J. Bodewes

Grafisch Ontwerp en layout: Indice Design - Lemmer,
Joost van Suchtelen van de Haare - Kok
Printer: PrintPartners Ipskamp - Enschede

© Copyright, 2006, G.H.F. van Suchtelen van de Haare

*Het auteursrecht berust bij de auteur. De inhoud is voor rekening van de samensteller.
De Faculteit Bedrijfskunde is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige
begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.*

VOORWOORD

Met de voltooiing van deze scriptie is een mijlpaal bereikt in mijn educatieve levensloop: een formele academische opleiding. Na jaren erover gedacht en gesproken te hebben, ben ik in september 2004 gestart met de Parttime Opleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Wat mij van deze opleiding zal bijblijven is de zorg en toewijding van het Programmabureau en het enthousiasme van de docenten. Zij hebben gezorgd voor een boeiende en leerzame periode. Mijn dank gaat uit naar allen die daarin betrokken zijn en in het bijzonder naar mijn begeleiders in het afstudeertraject. Mijn coach Frank Wijen voor zijn adviezen en de discussies om te komen tot het hier voorgestelde theoretisch model en Wynand Bodewes voor zijn scherpzinnige opmerkingen en vragen, waardoor ik een kritische blik op het onderzoek kon behouden.

Mijn speciale dank gaat uit naar mijn gezin Gaby, George, Maxime en Chris zonder wiens steun en begrip ik deze studie nooit op deze wijze zou hebben kunnen afronden. De afgelopen twee jaar hebben zij ervoor gezorgd dat ik alle vrije tijd en aandacht aan de studie kon besteden. Vooral Gaby, die om mij te ontlasten veel extra gezinstaken op zich genomen heeft en daarnaast nog de energie en tijd heeft gevonden om met mij mee te leven, een luisterend oor te bieden en mij te stimuleren om vooral door te zetten en voor het best mogelijke resultaat te gaan. Het grenzeloze vertrouwen dat ze in mij stelt is het fundament van alles wat ik heb bereikt.

Mijn zus Joost is erin geslaagd om kleur aan deze scriptie te geven door haar creativiteit en vakmanschap in te zetten voor de vormgeving van dit document. Ik stel het bijzonder op prijs dat zij haar spaarzame vrije tijd daaraan heeft willen besteden.

Mijn leidinggevende Ben Haasdijk dank ik voor de mogelijkheid om de studie te volgen en voor de belangstelling, aandacht en tijd die hij als directievoorzitter in een periode van strategische vernieuwing, internationalisering en fusies daaraan heeft willen besteden.

Verder ben ik dank verschuldigd aan alle deelnemende ondernemingen en respondenten voor hun bijdrage aan dit onderzoek, waardoor een verdere aanscherping van het theoretisch model mogelijk is gemaakt.

Gustaaf van Suchtelen van de Haare,
Veenendaal,
juni 2006

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
INHOUDSOPGAVE	5
TABELLEN OVERZICHT	6
FIGUREN OVERZICHT	6
SAMENVATTING	7
1. INLEIDING	11
1.1 Doelstelling en onderzoeksvragen.....	12
1.2 Methodologie.....	14
1.3 Opbouw van het verslag.....	16
2. THEORETISCH ONDERZOEK	18
2.1 Definitie van Interorganisatiele Samenwerking.....	19
2.2 Beheersing van Kennisoverdracht.....	20
2.3 Balanceren van Coöperatie en Competitie.....	25
2.4 Beheersmodel voor Concurrentierisico.....	28
3. EMPIRISCH ONDERZOEK	37
3.1 Methode van onderzoek.....	38
3.2 Onderzoeksresultaten.....	45
3.3 Confrontatie.....	51
4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	58
4.1 Beantwoording centrale vraag en onderzoeksvragen.....	59
4.2 Bijdrage aan theorie en praktijk.....	64
4.3 Beperkingen van het onderzoek.....	65
4.4 Conclusies en aanbevelingen.....	66
LITERATUUROPGAVE	69
BIJLAGEN	74
BIJLAGE I: INTERVIEWBRIEFING.....	75
BIJLAGE II: CASEBESCHRIJVINGEN en INTERNE CASE ANALYSE.....	78
Case ANTEL.....	78
Case BB.....	86
Case ERP.....	92
Case NOCASH.....	100
Case TREE.....	106
BIJLAGE III: INTERVIEWVERSLAG ASAP.....	112

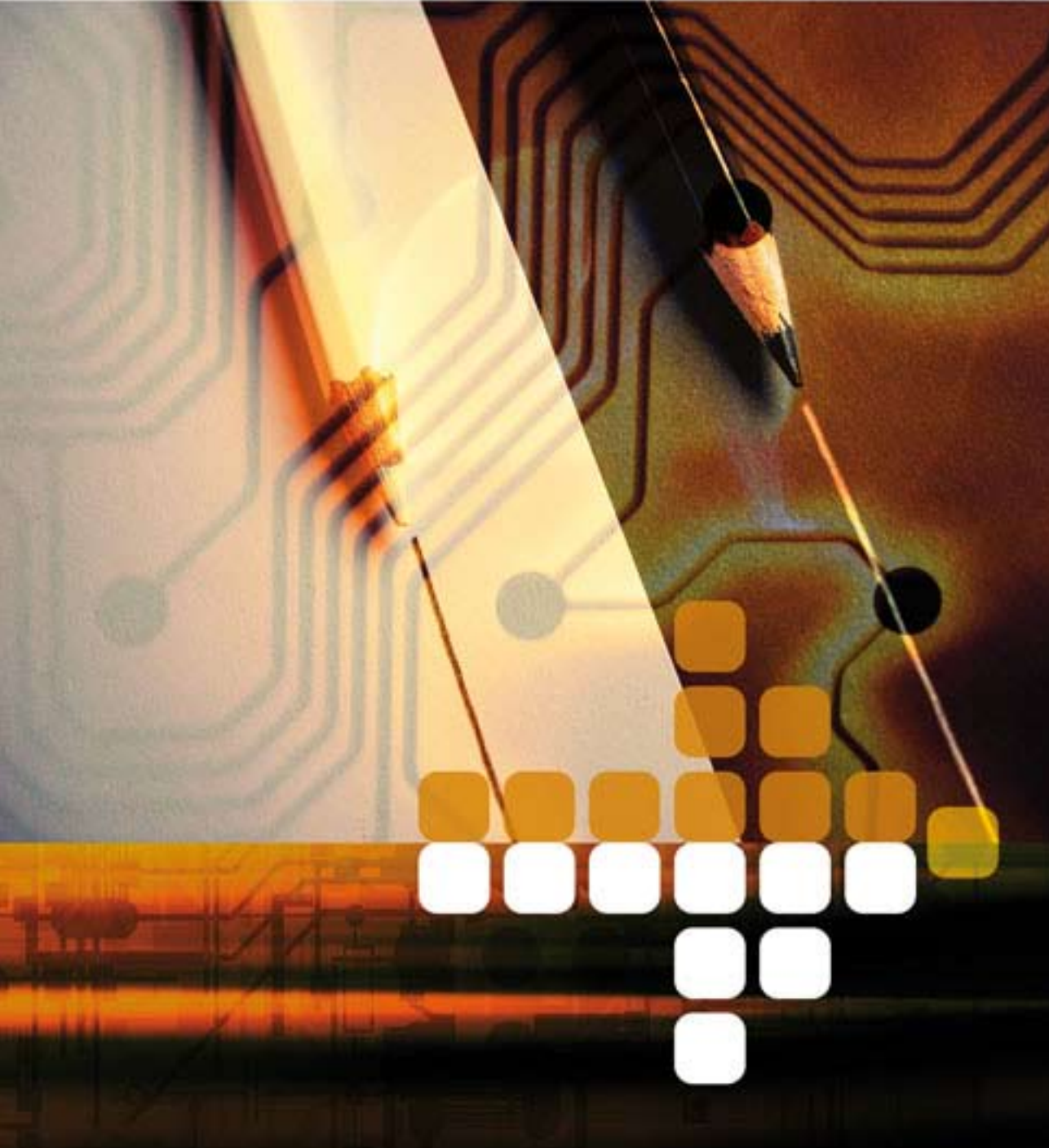
TABELLEN OVERZICHT

Tabel 1	Kennis, Leerproces en Controlemechanismen (Makhija & Ganesh 1997).....	23
Tabel 2	Operationalisering van variabelen I.....	40
Tabel 3	Operationalisering van variabelen II.....	41
Tabel 4	Operationalisering van variabelen III.....	42
Tabel 5	Overzicht respondenten.....	43
Tabel 6	Geraadpleegde aanvullende documentatie.....	44
Tabel 7	Voorbeeld indicator score tabel (Partnercompatibiliteit).....	45
Tabel 8	Cross case analyse I.....	46
Tabel 9	Cross case analyse II.....	47
Tabel 10	Cross case analyse III.....	48
Tabel 11	Cross case analyse IV.....	49
Tabel 12	Cross case analyse V.....	50

FIGUREN OVERZICHT

Figuur 1	Modaliteiten van Kenniscreatie volgens Nonaka (1994).....	22
Figuur 2	Beheersmodel Kennisoverdracht.....	25
Figuur 3	Beheersmodel Coöperatie-Competitie Ratio.....	28
Figuur 4	Beheersmodel Concurrentierisico.....	30
Figuur 5	Syncretisch model van Lado et al. (1997).....	32
Figuur 6	Gereviseerd Beheersmodel Concurrentierisico.....	62

SAMENVATTING



SAMENVATTING

Ondernemingen concentreren zich in toenemende mate op hun kernactiviteiten en ontwikkeling van kerncompetenties. Door technologische mogelijkheden worden producten en diensten steeds complexer. Het belang van samenwerkingsverbanden op uiteenlopende gebieden en in verschillende vormen neemt daardoor toe. Door intensieve samenwerking vervagen grenzen tussen bedrijfstakken en schakels in de waardeketen. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat concurrentierisico door ongewenste kennisoverdracht kan toenemen.

Dit onderzoek is erop gericht om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht in interorganisationele samenwerking effectief geïdentificeerd, vermeden en bestreden kunnen worden. De centrale vraag in dit onderzoek is:

Hoe kan kennisoverdracht in interorganisationele samenwerking zodanig beheerst worden dat het concurrentierisico van de partner geminimaliseerd wordt, met behoud van effectieve samenwerking?

Interorganisationele samenwerking is benaderd vanuit het theoretisch perspectief van organisationeel leren in allianties. Absorptiecapaciteit (Cohen & Levinthal 1990; Lane & Lubatkin 1998; Dyer & Singh 1998) neemt als theoretisch concept een centrale positie in. Daarnaast is de basisveronderstelling in dit onderzoek dat kennis en vaardigheden van ondernemingen invloed hebben op de concurrentiepositie. Hierbij is de 'Resource-Based View' (w.o. Wernerfelt 1984, 1994; Barney 1986, 1991) van belang, waarin gesteld wordt dat kennis en vaardigheden beschouwd kunnen worden als immateriële resources die concurrentievoordelen kunnen opleveren.

In de uitvoering van het onderzoek zijn twee benaderingen gehanteerd. Het theoretisch onderzoek, waarbij middels een synthese van bestaande theorie op het gebied van kennisoverdracht en het balanceren van coöperatie en competitie in interorganisationele samenwerking een theoretisch model is opgesteld en proposities zijn afgeleid. En het empirisch onderzoek, waarbij middels een case onderzoeksmethode een initiële onderbouwing en aanscherping van het voorgestelde model heeft plaatsgevonden.

Het onderzoek leidt tot een beheersmodel waarin de balans tussen coöperatie en competitie in een samenwerkingsrelatie centraal staat. In dit onderzoek aangeduid als coöperatie-competitie ratio. De coöperatie-competitie ratio is een afhankelijke variabele van partnercompatibiliteit, leercapaciteit en leerstrategie. Partnercompatibiliteit heeft een omkerende U-vormige relatie met de coöperatie-competitie ratio. De balans tussen

coöperatie en competitie neemt toe met een toenemende partnercompatibiliteit, waarna het afneemt als het optimum is bereikt. Door een hoge mate van complementariteit, een beperkte overlap van het product/dienstenportfolio, overeenstemming over samenwerkingsdoelstellingen, verenigbaarheid van individuele doelstellingen en cultuur aspecten (waaronder nationale cultuur, termijnnoriëntatie en discipline dominantie) en gelijkwaardigheid van de bijdrage in de samenwerking zal de relatie tussen coöperatie en competitie in evenwicht zijn. Gelijkwaardigheid in leercapaciteit heeft eveneens een positieve invloed op de balans tussen coöperatie en competitie. Beperking van transparantie dient als leerstrategie vermeden te worden, aangezien dit tot een toename van competitie in de relatie zal leiden. Op grond van de empirische bevindingen zijn marktfactoren als onafhankelijke variabele voor het evenwicht tussen coöperatie en competitie toegevoegd. Competitie in de relatie neemt toe, bij toenemende dynamiek en omvang van de markt. Coöperatie in de relatie neemt toe, als samenwerking door klanten is geïnitieerd.

De balans tussen coöperatie en competitie in relatie tot partnercompatibiliteit kan worden beheerst door in de selectie kenmerken van de partner te betrekken die de mate van coöperatie en competitie beïnvloeden: (wederzijdse) afhankelijkheid, complementariteit, beperkte overlap van portfolio's, verenigbaarheid van met name de individuele doelstellingen en cultuurdimensies (*ex ante* maatregelen).

Kennisoverdracht kan beheerst worden door (1) In de selectie van de potentiële partij de intrinsieke leercapaciteit te betrekken (*ex ante* maatregel); (2) De leerstrategie van de partner uitgedrukt in transparantie en ontvankelijkheid te beoordelen en monitoren en de eigen leerstrategie daarop af te stemmen (*in situ* maatregel); En door (3) het beheersmechanisme adequaat af te stemmen op de aard van de kennis, waarbij de nadruk ligt op informele beheersmechanismen (*in situ* maatregel).

De coöperatie-competitie ratio heeft invloed op het concurrentierisico en het resultaat van de samenwerking. Naarmate de verhouding tussen coöperatie en competitie meer in evenwicht is, zal het concurrentierisico minimaal zijn en het resultaat van de samenwerking maximaal. Naar aanleiding van het empirisch onderzoek is de relatie tussen de coöperatie-competitie ratio en het resultaat van de samenwerking wederkerig gemaakt. Naarmate het resultaat van de samenwerking achterblijft bij de verwachtingen, neemt competitie in de relatie toe.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat concurrentierisico met behoud van het resultaat van de samenwerking, kan worden beheerst door de balans in coöperatie en risico in de relatie te borgen. Dit kan worden bereikt door: (1) In de selectie van de potentiële partner partnercompatibiliteit en leercapaciteit te betrekken; (2) De leerstrategie van

de partner te beoordelen, bewaken en de eigen leerstrategie daarop af te stemmen; (3) Marktfactoren te beoordelen en te bewaken; (4) Het resultaat van de samenwerking in een gezamenlijk interactief proces vast te stellen en te bewaken; En (5) overwegend informele beheersmechanismen in te zetten om voorgenoemde aspecten te bewaken en bij te sturen.

1. INLEIDING



1. INLEIDING

Eenzijds neemt door technologische ontwikkelingen de complexiteit van producten en diensten toe, anderzijds concentreren ondernemingen zich in toenemende mate op hun kernactiviteiten en ontwikkeling van kerncompetenties. Volgens het ruime aanbod aan wetenschappelijke literatuur op het gebied van alliantievorming, brengt dit met zich mee dat het belang van samenwerkingsverbanden op verschillende gebieden en in verschillende vormen toeneemt. Door intensieve samenwerking dringen externe partijen steeds dieper door in de kernactiviteiten van een onderneming.

Door de brede toepassingsmogelijkheden van nieuwe technologie, vervagen grenzen tussen bedrijfstakken en schakels in de waardeketen (Doz & Hamel 1998; Volberda 2004, p. 228). Concurrentie in deze nieuwe wereld speelt zich niet meer af op product- en diensten niveau, maar op het niveau van competenties (Collis & Montgomery 1995; Hamel 1991; Hamel & Prahalad 1996; Prahalad 2004). Met name in kennisintensieve omgevingen met een hoog technologie gehalte, is het voor ondernemingen van belang om vaardigheden te ontwikkelen in interorganisationeel leren (Powell *et al* 1996) en internaliseren van het geleerde (Hamel 1991).

Interorganisationeel leren brengt echter het risico van ongewenst kennisoverdracht met zich mee (Barringer & Harrison 2000; Das & Teng 1999; Teng 1998). Hierdoor kan concurrentierisico vanuit de zijde van de partner ontstaan. Er kunnen zich situaties voordoen waarbij externe partijen waarmee een collaboratieve relatie bestaat, in concurrentie treden met hun partner.

Dit onderzoek is erop gericht om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop dergelijke risico's effectief geïdentificeerd, vermeden en bestreden kunnen worden.

Dit roept de vraag op hoe ondernemingen concurrentierisico in strategische allianties kunnen beheersen. Het type onderneming waarin het onderzoek wordt uitgevoerd, kenmerkt zich door een hoge kennisintensiviteit en hoog technologie gehalte.

Met betrekking tot concurrentierisico, is de reikwijdte van dit onderzoek beperkt tot *kennis* als bron voor het concurrentievermogen van ondernemingen. Tevens betreft het specifiek kennisoverdracht in samenwerkingsverbanden. Andere bronnen voor concurrentiekracht, vallen buiten het bereik van dit onderzoek.

1.1 Doelstelling en onderzoeksvragen

Wetenschappelijk onderzoek op het gebied van organisationeel leren is primair gericht op de vraag hoe het leervermogen van organisaties gestimuleerd en beheerst kan worden. Hoewel de risico's van wederzijdse kennisoverdracht worden onderkend, wordt slechts

beperkt aandacht besteed aan de manier waarop deze risico's gemitigeerd kunnen worden (Barringer & Harrison 2000; Das & Teng 1999; Teng 1998). Das & Teng geven in hun onderzoek 'Managing Risk in Strategic Alliances' (1999) weliswaar een aantal aanwijzingen over hoe om te gaan met ongewenste kennisoverdracht, maar komen niet tot een concreet model. Volledig afzien van interorganisationeel samenwerken met het oog op kennis acquisitie is geen optie (Hamel *et al* 1989). Hamel *et al* (1989) hanteren het begrip 'competitive collaboration', waarbij de samenwerking tot doel heeft om de eigen kennis en samenwerking te vergroten, terwijl overdracht van concurrentievoordelen beperkt wordt. Dit wordt bereikt door de eigen leercapaciteit te vergroten en de eigen transparantie te verkleinen. In dit onderzoek zijn deze principes nader uitgewerkt en aangevuld met recente inzichten op het gebied van organisationeel kennisoverdracht en de beheersing daarvan.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig. In de eerste plaats is het een proeve van bekwaamheid in het uitvoeren van bedrijfskundig, wetenschappelijk onderzoek in het kader van de Parttime Opleiding MSc/Drs Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit Rotterdam.

Daarnaast heeft het onderzoek tot doel, om door middel van een synthese van beschikbare wetenschappelijke theorieën op het gebied van kennisoverdracht, een conceptueel model te ontwikkelen waarmee concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennistransfer in interorganisationele samenwerking beheerst kan worden. Dit model is middels een casestudie methode empirisch getoetst.

Vraagstelling

Zoals uit het voorgaande blijkt, is de vraag hoe ondernemingen kunnen omgaan met concurrentierisico in strategische allianties, toegespitst op het zodanig managen van kennistransfer in samenwerkingsverbanden, dat er geen overdracht van kennis plaatsvindt waarmee het concurrentierisico van de zijde van de partner toeneemt. Als er sprake is van concurrentierisico ten gevolge van kennisoverdracht, dient deze kennis een relatie te hebben met de concurrentiepositie van betrokken partijen in een samenwerkingsverband. Met deze uitgangspunten, is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Hoe kan kennisoverdracht in interorganisationele samenwerking zodanig beheerst worden dat het concurrentierisico van de partner geminimaliseerd wordt, met behoud van effectieve samenwerking?

In deze vraagstelling zijn de volgende kernbegrippen opgenomen: effectieve samenwerking, kennisoverdracht, concurrentie(risico) en (beheersing van) interorganisationele samenwerking. Deze kernbegrippen zijn in de behandeling van de literatuur nader uitgewerkt.

Onderzoeksvragen

Van bovenstaande vraagstelling, zijn de volgende onderzoeksvragen afgeleid:

1. Hoe kan kennisoverdracht tussen organisaties worden beheerst?
2. Hoe kunnen samenwerking en concurrentie tussen partners met interorganisationele samenwerkingsverband worden gebalanceerd?

Middels theoretisch onderzoek zijn inzichten betreffende de onderzoeksvragen verkregen. Een synthese van de beschikbare theorie heeft geleid tot het ontwerp van een conceptueel beheersmodel. Aan de hand daarvan zijn proposities afgeleid.

Onderzoekssetting en relevantie

In dit onderzoek is het uitgangspunt gehanteerd dat concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennistransfer vooral aan de orde is bij ondernemingen met een hoge kennisintensiviteit en hoog technologie gehalte (Gulati & Singh 1998; Powell *et al* 1996). Voor de setting van het empirisch deel van dit onderzoek is daarom gekozen voor ondernemingen waarin ICT een centrale rol speelt in de realisatie en levering van producten en diensten.

Dit type ondernemingen heeft belang bij dit onderzoek, omdat de resultaten zowel in positieve als negatieve zin invloed kunnen hebben op de manier waarop kennistransfer in samenwerkingsverbanden plaatsvindt. In positieve zin, doordat het risico van ongewenste overdracht van kennis beheerst kan worden, in negatieve zin doordat doelstellingen om kennisverwerving door samenwerking te bereiken, doelgericht verhinderd kunnen worden.

Voor wat betreft kennisontwikkeling, is een poging gedaan om het inzicht te vergroten op het gebied van de beheersing van concurrentierisico ten gevolge van ongewenst kennisoverdracht en om indicaties te geven voor toekomstig onderzoek op dat gebied.

1.2 Methodologie

Er is slechts beperkt wetenschappelijk onderzoek beschikbaar over de wijze waarop omgegaan wordt met risico's door ongewenste kennisoverdracht in samenwerkingsverbanden. Dit onderzoek heeft daarom een exploratief karakter. Er is echter voldoende theorie beschikbaar over concepten met betrekking tot kennisoverdracht en kennisbelang voor het concurrentievermogen. Daarnaast is theorie beschikbaar over (algemene) risico's in strategische samenwerkingsverbanden.

Dit onderzoek is erop gericht om een conceptueel model te ontwikkelen, specifiek met betrekking tot de beheersing van concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht. Het onderzoek bestaat uit twee delen. Een theoretisch deel en een

empirisch deel. In beide gevallen is sprake van kwalitatief onderzoek. Hieronder wordt de gekozen methodologie nader uitgewerkt.

Theorie

Dit onderzoek is verricht binnen het onderzoeksdomein van 'Interorganisationele Relaties' met een focus op beheersmechanismen. Het doel van dit onderzoek is ondermeer om antwoord te geven op de vraag *hoe* dit gerealiseerd kan worden. In onderzoek naar interorganisationele relaties wordt onderscheid gemaakt in het niveau van analyse. Dyer & Singh (1998) stellen drie perspectieven voor: het structuur perspectief (Industry Structure View), het resource perspectief (Resource-Based View) en het relationele perspectief (Relational View). Aangezien in het kader van dit onderzoek 'kennis' als resource wordt beschouwd, zal met name het Resource-Based View van belang zijn.

De basisveronderstelling in dit onderzoek is dat kennis en vaardigheden van ondernemingen invloed hebben op de concurrentiepositie. Hierbij staat de 'Resource-Based View' (w.o. Wernerfelt 1984,1994; Barney 1986, 1991) centraal, waarin gesteld wordt dat kennis en vaardigheden beschouwd kunnen worden als immateriële resources die concurrentievoordelen kunnen opleveren.

In dit onderzoek is interorganisationele samenwerking benaderd vanuit het theoretisch perspectief van organisationeel leren in allianties. Absorptiecapaciteit (Cohen & Levinthal 1990; Lane & Lubatkin 1998; Dyer & Singh 1998) neemt als theoretisch begrip een centrale positie in.

Methode

In de uitvoering van het onderzoek zijn twee benaderingen gehanteerd:

1. Het theoretisch onderzoek.
2. Het empirisch onderzoek.

In beide gevallen is sprake van kwalitatief onderzoek.

Het theoretisch onderzoek

In het theoretisch onderzoek heeft de verzameling van wetenschappelijke artikelen plaatsgevonden middels digitale bronnen van JSTOR en ProQuest Information and Learning Company via de universiteitsbibliotheek. De hiervoor genoemde kernbegrippen (kennisoverdracht, concurrentie(risico) en interorganisationele samenwerking) zijn als zoektermen gehanteerd. Als initiële inventarisatie criteria zijn de kwaliteit van de tijdschriften en uitgevers gehanteerd, de mate van recentheid en de kwalificatie van de wetenschapper, gebaseerd op recensies in overzichtsartikelen (Rowley & Slack 2004). Verdere analyse van de publicaties heeft plaatsgevonden met behulp van een analysematrix, waarbij aspecten

als kernbegrip, onderzoeksvraag, managementtheorie perspectief, concepten, variabelen en relatie, theoretisch perspectief, analyse niveau (sector - onderneming – relatie), methodologie, en belang voor dit onderzoek beschreven zijn (Bacharach 1989; Whetten 1989).

Het empirisch onderzoek

Middels casestudie onderzoek is een aanvullende empirische onderbouwing van het ontworpen beheersmodel beoogd. Voor deze aanpak is gekozen, aangezien slechts beperkt theorie beschikbaar is over het onderzoeksthema. In dergelijke gevallen wordt een case studie aanpak aanbevolen (Ghuri & Grønhaug 1995, p.115). Voor het ontwerp van casestudie onderzoek is uitgegaan van een multipele holistische benadering. Zoals hiervoor genoemd, is de selectie van participerende ondernemingen gebaseerd zijn op het belang van kennis en technologie in de bedrijfsvoering. Daarnaast hebben de ondernemingen ervaring met interorganisationale samenwerking. Er zijn interviews afgenomen worden met vertegenwoordigers van deze ondernemingen die verantwoordelijk zijn voor de selectie en management van interorganisationale partners. Het betreft semi-gestructureerde interviews, waarvan gespreksverslagen zijn opgesteld. Deze zijn ter verificatie aan de geïnterviewden aangeboden. Met het interview materiaal en aanvullende secundaire informatie zijn casebeschrijvingen opgesteld. Vervolgens heeft analyse van de casebeschrijvingen plaatsgevonden, waarbij categorisering van variabelen volgens het voorgestelde theoretisch model is uitgevoerd. In de nadere uitwerking van het onderzoeksontwerp zijn validiteiteisen op basis van literatuur van Ghuri en Grønhaug (1995), Eisenhardt (1989), Voss *et al* (2002) en Yin (1981) opgenomen.

De synthese

Door een confrontatie van de theoretische en empirische bevindingen heeft een evaluatie en bijstelling van het conceptueel beheersmodel plaatsgevonden. Aanvullend daarop is gereflecteerd op het onderzoek (proces en inhoud) en indicaties voor nader onderzoek gegeven.

1.3 Opbouw van het verslag

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch deel van het onderzoek beschreven. Er wordt een definitie voor interorganisationale samenwerking voorgesteld (§ 2.1) en op basis van de theorie inzicht gegeven in de onderzoeksvragen: (1) Hoe kan kennisoverdracht tussen organisaties worden beheerst? (§ 2.2). En (2) Hoe kunnen samenwerking en concurrentie tussen partners met interorganisationale samenwerkingsverband worden gebalanceerd? (§ 2.3). Vervolgens wordt een conceptueel beheersmodel voor concurrentierisico gepresenteerd en de relaties tussen de variabelen in de vorm van proposities behandeld (§ 2.4).

Met een casestudie onderzoek is een initiële kwalitatieve toets uitgevoerd op het voorgestelde conceptueel beheersmodel voor concurrentierisico. In hoofdstuk 3 wordt de aanpak beschreven en de keuze van de onderzochte ondernemingen onderbouwd (§ 3.1). De onderzoeksresultaten van de crosscase analyse worden gepresenteerd (§ 3.2) en door middel van een confrontatie van het conceptueel beheersmodel en praktische bevindingen zijn de proposities getoetst (§ 3.3).

In hoofdstuk 4 vindt, middels een confrontatie van theoretische en praktische bevindingen, beantwoording van de onderzoeksvragen en de centrale vraag plaats (§ 4.1). Tevens wordt nader ingegaan op de bijdrage van het onderzoek aan theorie en praktijk (§ 4.2). De beperkingen van het onderzoek worden besproken en er worden aanbevelingen gedaan voor nader onderzoek en toepassing van het voorgestelde model in de praktijk (§ 4.3). Afsluitend worden de algehele conclusies en aanbevelingen behandeld (§ 4.4).

Verder is in het verslag een overzicht van de geraadpleegde literatuur opgenomen. In de bijlagen zijn de interviewbriefing, individuele casebeschrijvingen en tabellen van interne case analyses opgenomen. Tevens bevat de bijlage het verslag van het interview met de voorzitter van de Association of Strategic Alliance Professionals (ASAP).

2. THEORETISCH ONDERZOEK



2. THEORETISCH ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt op basis van de theorie inzicht gegeven in de onderzoeksvragen: (1) Hoe kan kennisoverdracht tussen organisaties worden beheerst? En (2) Hoe kunnen samenwerking en concurrentie tussen partners met interorganisationale samenwerkingsverband worden gebalanceerd?

Vooruitlopend daarop wordt een definitie voor interorganisationale samenwerking voorgesteld. Door integratie van theorieën over concurrentievermogen, kennisoverdracht en het balanceren van coöperatie en competitie, wordt een conceptueel beheersmodel ontworpen om concurrentierisico in interorganisationale samenwerking te beheersen. Hierbij dient de effectiviteit van de samenwerking behouden te blijven.

2.1 Definitie van Interorganisationale Samenwerking

Voor interorganisationale samenwerkingsrelaties worden in de literatuur verschillende begrippen en definities gehanteerd. (Strategische) Alliantie wordt als algemene verzamelnaam gebruikt voor interorganisationale samenwerkingsverbanden en als een specifieke aanduiding voor een zogenoemde non-equity samenwerkingsverband ofwel een contractuele relatie (o.a. Gulati & Singh 1998).

In de meeste gevallen is de alliantievorm afgeleid van de bestuursstructuur en/of het specifieke doel waarvoor de samenwerking is aangegaan. Barringer & Harrison (2000) hanteren de begrippen *losse en vaste koppeling* om tot een tweedeling van alliantievormen te komen. Deze begrippen geven een indicatie van de mate van verstrengeling van de betrokken ondernemingen. Een soortgelijke indeling wordt door Das & Teng (2000) gehanteerd met de concepten *rigiditeit en flexibiliteit*. Om de relatie nader te typeren voegen zij daar nog de dimensies *coöperatie versus competitie* en *korte versus lange termijnoriëntatie* aan toe.

Daarnaast komt een tweedeling voor die gebaseerd is op al of niet gedeeld aandelenbezit. Gulati & Singh (1998) stellen een beslismodel ten behoeve van de samenwerkingsstructuur voor die afhankelijk is van de mate van gewenste hiërarchie in de samenwerking. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen *Joint Ventures* met een gelijkwaardige verdeling van het aandelen bezit, *minderheidsaandeel* waarbij betrokken ondernemingen wederzijds een minderheidsaandeel in de andere partij nemen en *contractuele Allianties*.

Dat de samenwerkingsstructuur primair gericht is op het managen van onzekerheid in de samenwerkingsrelatie is algemeen geaccepteerd. Daartoe staan in principe vier beheersmechanismen ter beschikking: hiërarchie (eigendom), markt (opportunisme), wetgeving (contracten) en vertrouwen (relatie).

In dit onderzoek zal als algemene aanduiding 'Interorganisationele Samenwerking' worden gebruikt. Onder Interorganisationele Samenwerking wordt verstaan:

Een vrijwillige samenwerking tussen meerdere ondernemingen om gezamenlijke en individuele strategische doelstellingen te bereiken (Das & Teng 1998, 1999; Gulati & Singh 1998) in een bestuursstructuur waarbij een combinatie van de primaire bestuursmechanismen (Teng 1998) hiërarchie, markt, wetgeving en vertrouwen wordt toegepast.

Met deze definitie vallen een volledige fusie of acquisitie en een zuiver transactionele klant-leverancier relatie buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

2.2 Beheersing van Kennisoverdracht

In de beheersing van kennisoverdracht in interorganisationele samenwerking is ondermeer absorptiecapaciteit van belang. Absorptiecapaciteit is geïntroduceerd door Cohen & Levinthal (1990) als de vaardigheid van een onderneming om de waarde van nieuwe externe informatie te herkennen, op te nemen en commercieel toe te passen. De commerciële toepassing van deze nieuwe externe informatie impliceert dat *ongewenste* overdracht van kennis en informatie een concurrentierisico kan inhouden. Belangrijkste factor in absorptiecapaciteit is de *kennis basis*. Lane & Lubatkin (1998) werken dit concept nader uit en komen met het begrip *relatieve* absorptiecapaciteit. Het uitgangspunt dat zij hanteren is dat ondernemingen niet over gelijkwaardige absorptiecapaciteit beschikken. In hun empirisch onderzoek wordt aangetoond dat organisationeel leren afhankelijk is van *overeenkomsten* van de betrokken ondernemingen. Deze overeenkomsten zijn op het gebied van (1) de kennis basis (2) de organisatiestructuur en het beloningsbeleid en (3) de dominante logica. Het empirisch onderzoek van Lane & Lubatkin (1998) dat in de biochemische industrie is uitgevoerd, onderschrijft de uitgangspunten van Cohen & Levinthal (1990). Om kennisoverdracht mogelijk te maken dient basis kennis van de kennisdiscipline aanwezig te zijn. Onder kennisbasis wordt verstaan: algemene kennis van de discipline waarop de kennis gebaseerd is. Gespecialiseerde kennis van de discipline blijkt niet vereist te zijn (Lane & Lubatkin 1998). De uitkomsten ten aanzien van de overeenkomsten in organisatiestructuur blijken niet eenduidig te zijn. Overeenkomsten op lager management en uitvoerend niveau, in de zin van mate van formalisering en centralisatie, hebben een positief effect op de mate van kennisoverdracht. Structuurovereenkomsten op hoger managementniveau hebben echter een negatieve invloed op interorganisationeel leren. Overeenkomsten in het beloningsbeleid van de betrokken ondernemingen (functionele beloning of prestatiebeloning) hebben een significante positieve invloed op interorganisationele kennisoverdracht. Het construct bestaande uit de componenten *structuur, besluitvorming en beloning* wordt door Lane & Lubatkin (1998) aangeduid met het begrip *kennisverwerkingsysteem* (know how). Onder dominante logica wordt verstaan: de wijze waarop kennis wordt aangewend in probleembenadering, probleemoplossing en commerciële toepassingsgebieden. Deze

variabele wordt door Lane & Lubatkin (1998) aangeduid met 'know why'. Uit hun onderzoek blijkt dat met name het kennisverwerkingsysteem (know how) de grootste invloed heeft op interorganisationale kennisoverdracht.

Van den Bosch *et al.* (1999), werken het kennisverwerkingsysteem nader uit met organisatorische factoren: 'organisatievormen' en 'combineer vaardigheden'. Zij onderscheiden daarbij drie dimensies van kennis absorptie: (1) efficiency, (2) bereik en (3) flexibiliteit. Onder efficiency wordt verstaan hoe ondernemingen kennis identificeren, opnemen en benutten vanuit een economisch perspectief. Bereik betreft de breedte van kennis en flexibiliteit heeft betrekking op de manier waarop toegang wordt verkregen tot nieuwe kennis en de manier waarop bestaande kennis op een nieuwe wijze geconfigureerd wordt (combineervaardigheden). De veronderstelling die zij hanteren is dat efficiency een negatieve invloed heeft op absorptiecapaciteit en bereik en flexibiliteit een positieve invloed. De verbinding die zij maken tussen de drie dimensie van kennisabsorptie en organisatievormen leidt tot de aanname dat functionele organisaties het meest efficiënt zijn en daarmee behept zijn met de laagste absorptiecapaciteit, waarna de divisie organisatie met een klein bereik en lage efficiency volgt en de matrix organisatie, met een lage efficiency en groot bereik en flexibiliteit, als organisatievorm met de hoogste absorptiecapaciteit.

De relatieve absorptiecapaciteit van Lane & Lubatkin (1998) komt enigszins overeen met het begrip "*receptivity*" (ontvankelijkheid) van Hamel (1991). Naast ontvankelijkheid hanteert Hamel nog een tweetal andere determinanten voor interorganisationeel leren: "*intent*" (intentie) en "*transparency*" (transparantie). Hamel (1991) geeft eveneens aan dat de onderhandelingspositie het leerresultaat beïnvloedt en dat door asymmetrie in de leerresultaten een verschuiving in de onderlinge concurrentiepositie kan veroorzaken. Daarnaast wordt benadrukt dat de formele (initiële) overeenkomst minder bepalend is voor de uiteindelijke machtsverhoudingen. De wijze waarop een machtspositie tot stand wordt gebracht is afhankelijk van de fase waarin de interorganisationale samenwerking zich bevindt.

In interorganisationale samenwerking onderscheiden Larsson *et al.* (1998) vijf leerstrategieën: (1) coöperatie (hoge mate van ontvankelijkheid en hoge mate van transparantie); (2) competitie (hoge mate van ontvankelijkheid en lage mate van transparantie); (3) compromis (matige ontvankelijkheid en matige transparantie); (4) accommodatie (niet ontvankelijk en hoge mate van transparantie; en (5) vermijding (niet ontvankelijk en niet transparant). Compromis bij beide partijen leidt tot de meest stabiele samenwerking, waarbij nog sprake is van kennisoverdracht. Daarnaast wordt aangegeven dat als het belang van interorganisationeel leren voldoende groot is en er sprake is van onderling vertrouwen en historische contacten, vanuit compromis een coöperatieve leerstrategie zal ontstaan.

Doz (1996) identificeert een aantal dimensies ten aanzien van leren in interorganisationale samenwerking: (1) De wijze waarop de *omgeving wordt ervaren* door de partners kan leiden tot convergentie of divergentie. Een gezamenlijk leerproces zal eerder convergentie en daarmee verbeterde samenwerking tot gevolg hebben. (2) De *duidelijkheid van activiteiten* die in samenwerking worden uitgevoerd. (3) Het *samenwerkingsproces* en de verschillen in structuur, processen en procedures die daarin overwonnen dienen te worden. (4) De *vaardigheden* van de partners, die voor het succes van de samenwerking deels afwijkend en deels overlappend dienen te zijn. Een te groot verschil in vaardigheden leidt tot een leercompetitie (Hamel 1990, 1991) die aan de samenwerkingsrelatie schade kan toebrengen. (5) *Doel en motieven* die het gedrag van de partners in de samenwerking beïnvloeden.

Van den Bosch *et al.* (1999) hanteren het begrip *component kennis* en maken daarin onderscheid in drie typen: (1) product en dienst gerelateerde kennis, (2) kennis die betrekking heeft op het productieproces, (3) kennis op het gebied van markten. Component kennis bestaat zowel uit expliciete kennis als uit onbewuste kennis.

Expliciete kennis is gecodificeerde, bewuste kennis die toegankelijk is, terwijl onbewuste niet-codificeerbare kennis verbonden is aan waarden, ervaring en attitude, waardoor het minder 'grijpbaar' is. Nonaka (1994) maakt op een lager analyseniveau onderscheid tussen overdracht van expliciete en onbewuste kennis. Het kenmerk van onbewuste niet-codificeerbare kennis is dat het een combinatie is van cognitieve (weten) en technische (kunnen) componenten. Nonaka (1994) stelt een viertal modaliteiten voor, waarlangs kenniscreatie plaatsvindt. Dit model kan vanuit de zijde van de kennisleverancier tevens voor kennisoverdracht gehanteerd worden.

	Onbewuste kennis	NAAR	Expliciete kennis
VAN	Onbewuste kennis	Socialisatie	Externalisatie
	Expliciete kennis	Internalisatie	Combinatie

Figuur 1 Modaliteiten van Kenniscreatie volgens Nonaka (1994)

In het managen van concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht is vooral de overdracht van onbewuste niet-codificeerbare kennis van belang. Expliciete kennis kan immers relatief eenvoudig beschermd worden door de toegang daartoe en/of de ongewenste toepassing daarvan te verhinderen middels contractuele bepalingen. Het beschermen van onbewuste kennis is gecompliceerder en behoort tot één van de doelen van dit onderzoek. In de overdracht van onbewuste kennis is socialisatie van belang. Uitgangspunt daarbij is dat activiteiten gezamenlijk uitgevoerd worden, vanuit een gelijkwaardige ervaringsachtergrond. Onbewuste kennis omvat immers 'know how', vakmanschap en vaardigheden in een specifieke context. Deze specifieke context kan slechts herkend worden, vanuit een gelijkwaardige ervaringsachtergrond.

Dat er een relatie bestaat tussen kennisvorm en het type controle mechanisme wordt door Makhija & Ganesh (1997) ondersteund. Zij geven een overzicht van controle mechanismen die gerelateerd zijn aan de aard van kennis en type leerproces. Beheersing van onbewuste kennis vraagt om een informeel beheersmechanisme gebaseerd op socialisatie.

Aard kennis	Type leerproces	Controle mechanisme	Aard van het controle mechanisme
Hoge codificeerbaarheid	Lagere orde leren	Contracten	Formeel
↑ ↓	↑ ↓	Structuur Formele hiërarchische relaties Standaard procedures en regels Planning en budgettering Supervisie Prestatie evaluatie Teams en werkgroepen Overleg en persoonlijk contact Uitwisseling van managers Rituelen, tradities en ceremonies	↑ ↓
Lage codificeerbaarheid	Hogere orde leren	Netwerken en andere socialisatie processen.	Informeel

Tabel 1 Kennis, Leerproces en Controlemechanismen (Makhija & Ganesh, 1997)

Makhija & Ganesh (1997) stellen een integraal beheersmodel van kennisoverdracht in samenwerking voor, waarbij wordt ingegaan op afstemming van het controle mechanisme op verschillende leerprocessen. In dit model beïnvloeden asymmetrie, behoefte en onderhandelingspositie het beheersproces. De aard van het geleerde en de leercapaciteiten hebben een modererende werking op het leerresultaat. Het samenwerkingsverband wordt beschouwd als vehikel van het leerproces. Het model hanteert de uitgangspunten dat (1) samenwerkingsverbanden primair aangegaan worden om competenties te ontwikkelen, (2) er sprake is van evenwichtige machtsverhoudingen en (3) dit evenwicht de betrokken partijen de mogelijkheid biedt om een controle mechanisme in te richten dat voldoet aan de initiële leerdoelen van de samenwerking. Zij leggen tevens een verband tussen de leerresultaten en het voortbestaan van de samenwerkingsrelatie en onderschrijven daarmee dat het controle mechanisme invloed heeft op de duur van de relatie. Het leerresultaat beïnvloedt tevens de initiële asymmetrie en behoefte. Het voorgestelde model is daarmee dynamisch.

Samenvattend kan de vraag hoe kennisoverdracht beheerst kan worden, vanuit de theorie als volgt beantwoord worden. Op conceptueel niveau zijn de belangrijkste factoren in kennisoverdracht tussen organisaties: (1) Leercapaciteit, dat wil zeggen intrinsieke eigenschappen van de betrokken onderneming, zoals het leervermogen, de leerdoelen, structuurkenmerken en de relatieve verhouding tussen de betrokken partijen (Cohen & Levinthal 1990; Lane & Lubatkin 1998; Van den Bosch *et al.* 1999); (2) Leerdoelstrategie van de partner, in de zin van bewuste sturing op transparantie en ontvankelijkheid (Doz 1996; Hamel 1991; Larsson *et al.* 1998); En (3) de aard van kennis, uitgedrukt in de mate van codificeerbaarheid, die de kenmerken van het controlemechanisme beïnvloeden (Nonaka 1994; Makhija & Ganesh 1997).

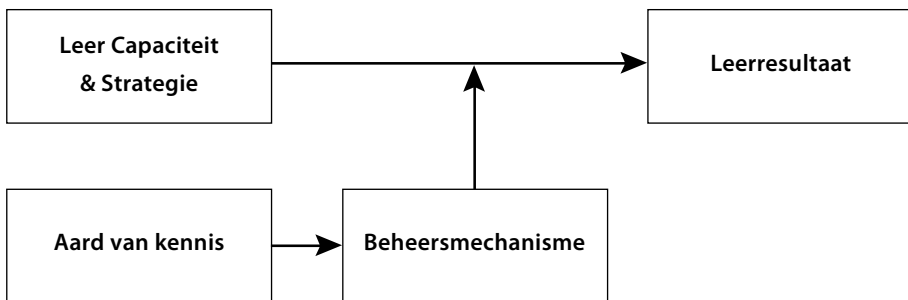
Het controlemechanisme heeft een modererende werking op de relatie van leercapaciteit en leerstrategie met het leerresultaat. Kennis en informatie als resource betreffen specifieke informatie en vaardigheden op het gebied van management, productie, onderzoek en ontwikkeling, marktkennis en relaties (Makhija & Ganesh 1997). De mate van kennisoverdracht wordt uitgedrukt in het leerresultaat.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in codificeerbare kennis en niet-codificeerbare kennis. Teng (1998) rekent codificeerbare kennis, vastgelegd in ondermeer patenten, contracten, beeldrechten en handelsmerken tot tastbare eigendommen. Om overdracht van niet-codificeerbare kennis te beperken, kunnen bijvoorbeeld overeenkomsten op het gebied van beloningsbeleid, besluitvorming en dominante logica zoveel mogelijk vermeden worden (Lane & Lubatkin 1998). De relatie die Makhija & Ganesh (1997) leggen tussen mate van codificeerbaarheid van kennis en kenmerken van het controlemechanisme, ondersteunt bij de keuze van beheersmaatregelen. Naarmate de codificeerbaarheid van kennis toeneemt,

zijn de toegepaste controlemechanismen formeler. Naarmate de codificeerbaarheid van kennis afneemt, zijn de toegepaste controlemechanismen minder formeel.

Codificeerbare kennis kan daarom middels formele controle mechanismen beheerst worden, terwijl niet-codificeerbare kennis met behulp van informele beheersmechanisme onder controle gehouden kunnen worden (Makhija & Ganesh 1997).

In de volgende figuur is de hiervoor beschreven relatie weergegeven tussen leercapaciteit en -strategie, de aard van kennis, beheersmechanismen en leerresultaat.



Figuur 2 Beheersmodel Kennisoverdracht

Met deze uitgangspunten kan kennisoverdracht beheerst worden door (1) in de selectie van de potentiële partij de intrinsieke leercapaciteit te betrekken (*ex ante* maatregel). (2) Door de leerstrategie van de partner uitgedrukt in transparantie en ontvankelijkheid te beoordelen en monitoren en de eigen leerstrategie daarop af te stemmen (*in situ* maatregel). En door (3) het beheersmechanisme adequaat af te stemmen op de aard van de kennis, waarbij de nadruk ligt op informele beheersmechanismen.

2.3 Balanceren van Coöperatie en Competitie

Aan het managen van Interorganisationele Samenwerkingsrelaties worden bijzondere eisen gesteld. Interorganisationele samenwerkingsverbanden zijn namelijk inherent instabiel (Das & Teng 2000). Het balanceren van coöperatie en competitie in de samenwerking is daarbij een belangrijke factor. Een te sterke focus op de eigen belangen (competitie) heeft nadelige gevolgen voor de samenwerking (coöperatie). Enerzijds dient de motivatie aanwezig te zijn om samenwerkingsdoelstellingen te bereiken, anderzijds dienen de eigen activiteiten voldoende beschermd te worden. In plaats van de beoogde samenwerking, kan de relatie tot starheid leiden die het einde van de samenwerking tot gevolg kan hebben (Doz 1996). Deze starheid wordt veroorzaakt doordat de nabijheid van een externe partij defensief gedrag opwekt.

Das & Teng (2000) introduceren het interne spanningperspectief aan de hand waarvan de optimale vorm van samenwerking voorspeld kan worden. Een mogelijke verklaring voor vroegtijdige beëindiging van de samenwerking is het ontbreken van evenwicht tussen coöperatie en competitie. Coöperatie en competitie worden door verschillende factoren beïnvloed. In coöperatie zijn goodwill, vertrouwen en gezamenlijke doelen van belang. In concurrentie zijn opportunistisch gedrag en eigen belang de belangrijkste factoren. De balans tussen coöperatie en competitie is ondermeer van belang bij de selectie van de partner. Er dient sprake te zijn van gelijkwaardige partijen in omvang, winstgevendheid en status in de bedrijfstak waar de partijen actief zijn. De stabiliteit van de samenwerking is omgekeerd evenredig gerelateerd aan de balans tussen coöperatie en competitie (Das & Teng 2000).

Park & Ungson (2001) presenteren een integraal model voor stabiliteit in samenwerking waarbij onderlinge rivaliteit (concurrentie) en beheerscomplexiteit de belangrijkste factoren zijn. Zij maken daarin onderscheid tussen *ex ante*, *in situ* en *ex post* condities die voorgenoemde factoren beïnvloeden. *Ex ante* factoren die van invloed zijn op de onderlinge rivaliteit zijn: directe concurrentie, complementariteit, eigendomsverhoudingen en perceptie van het einddoel. *Ex ante* factoren ten aanzien van de beheerscomplexiteit zijn culturele incongruenties, beheersissues en ondersteunende structuren. *In situ* condities betreffen veranderingen in de omgeving, perceptie van gelijkwaardige bijdrage, snelheid van bilateraal leren, asymmetrie en veranderingen in strategische posities. Tot de *ex post* condities behoren vertrouwen, eigendomsverhoudingen en de perceptie van de voordelen. De *in situ* en *ex post* componenten beïnvloeden zowel de onderlinge rivaliteit als de complexiteit van de beheersing. Volgens Park & Ungson (2001) heeft asymmetrie in het leervermogen van de partners de grootste invloed op de duurzaamheid van de samenwerking.

Doz (1996) concludeert dat initiële condities invloed hebben op de ontwikkeling van leervaardigheden van de partners. Als geen gezamenlijk leerproces tot stand komt, vooral gericht op coöperatief gedrag in de samenwerking, dan heeft dat een negatieve invloed op levensduur van de samenwerking. Het is daarom van belang om het samenwerkingsproces gezamenlijk in te richten en initieel geen ambitieuze doelstellingen voor de samenwerking te formuleren, omdat dit de druk op de samenwerking verhoogt, waardoor onvoldoende tijd en aandacht naar het gezamenlijke leerproces uit gaat. Ook als het leervermogen optimaal ontwikkeld is, kan dat tot een negatieve evaluatie van de samenwerking leiden op grond van andere factoren (gewijzigde marktomstandigheden, samenwerkingsvormen met andere partijen).

Vanuit het uitgangspunt dat noch een volledig coöperatieve benadering, noch een volledig competitieve benadering leidt tot een optimum, is het van belang om coöperatie en

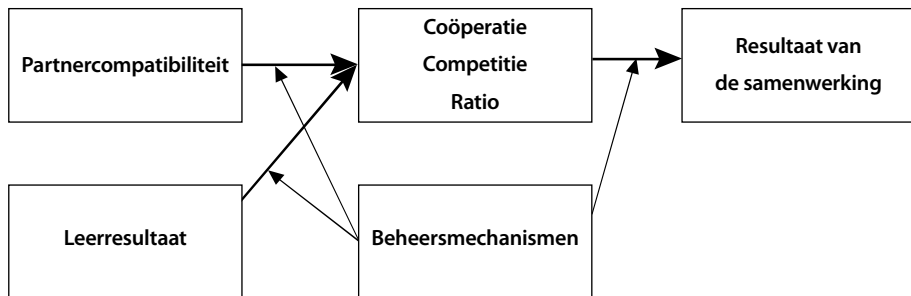
competitie te balanceren. Om evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie te bereiken, pleiten Lado *et al.* (1997) voor een syncretische benadering. Hieronder wordt een mengvorm van coöperatieve en competitieve benaderingen verstaan. De propositie van Lado *et al.* (1997) is dat de syncretische benadering de hoogste economische opbrengst tot gevolg heeft. In een syncretische benadering wordt een dynamische balans tussen coöperatie en competitie beoogd. Simultane toepassing van coöperatie en competitie leidt tot kennisontwikkeling, technologische vooruitgang en marktvergroting (Das & Teng 1999). Aandachtspunt daarbij is dat de kosten om de balans tussen coöperatie en competitie te behouden niet de additionele voordelen overstijgen. Om een syncretische benadering succesvol toe te kunnen passen is het noodzakelijk dat het management gericht is op variëteit, niet conflict vermijdend is en organisatievernieuwing stimuleert. Een organisatie dient tevens evenwichtig te investeren in zowel interne als externe resources. Daarnaast dient ze over de juiste vaardigheden te beschikken om culturele verschillen, tegenstellingen en conflicten te overbruggen. Een sterke focus op resultaat draagt bij aan de ontwikkeling van syncretische eigenschappen van een onderneming. Beperkingen ten aanzien van de ontwikkeling of het ontstaan van syncretische eigenschappen zijn: de omgevingsdynamiek, de organisatievorm en de leeftijd van de organisatie.

Asymmetrie op het gebied van informatie, kennis en leren beïnvloedt de stabiliteit van de samenwerking, de realisatie van de samenwerkingsdoelstellingen en de prestatie van de deelnemende partijen (Cimon 2004).

Samenvattend wordt een aantal concepten aangereikt om de vraag te beantwoorden hoe concurrentie en samenwerking gebalanceerd kan worden. Daarin spelen interne en externe factoren een rol, evenals factoren in de interface. Als externe factor is het competitieve speelveld van invloed (Doz 1996; Park & Ungson 2001). De interne factoren betreffen partnerkenmerken, zoals gelijkwaardigheid in omvang, winstgevendheid en status (Das & Teng 2000; Cimon 2004), complementariteit (Park & Ungson 2001), de marktfocus (Baum *et al.* 2000), de managementstijl (Doz 1996; Lado *et al.* 1997) en de samenwerkingsdoelstellingen (Das & Teng 2000; Doz 1996). Deze partnerkenmerken dienen optimaal verenigbaar te zijn met de kenmerken van de eigen onderneming: in dit onderzoek aangeduid met partnercompatibiliteit. Daarnaast is het leerresultaat in de zin van asymmetrie in leren van invloed (Doz 1996; Hamel 1991; Park & Ungson 2001; Cimon 2004).

In onderstaande figuur is bovenstaande relatie weergegeven van voorgenoemde partnercompatibiliteit, het leerresultaat, de balans tussen coöperatie en competitie en het resultaat van de samenwerking. Partnercompatibiliteit betreft de mate van verenigbaarheid van kenmerken zoals omvang, winstgevendheid, positie in de sector en samenwerkingsdoelstellingen. Partnercompatibiliteit beïnvloedt de balans tussen

coöperatie en competitie. Het leerresultaat heeft eveneens invloed op het evenwicht tussen coöperatie en competitie. De mate waarin coöperatie en competitie met elkaar in evenwicht is, bepaalt mede het resultaat van de samenwerking. Vanuit het uitgangspunt dat omgevingsfactoren zich manifesteren in de vorm van gedrag van betrokken partijen, zijn deze niet in het model opgenomen (Park & Ungson 2001).



Figuur 3 Beheersmodel Coöperatie-Competitie Ratio

Tevens zijn in het model beheersmechanismen opgenomen die een modererende werking hebben op de relatie partnercompatibiliteit - coöperatie en competitie ratio; leerresultaat - coöperatie en competitie ratio; en coöperatie en competitie ratio - resultaat van de samenwerking.

2.4 Beheersmodel voor Concurrentierisico

Vooruitlopend op de behandeling van het beheersmodel, wordt een definitie van concurrentierisico voorgesteld. Das & Teng (1999) maken bij strategische allianties onderscheid tussen relationele risico en prestatie risico. Prestatierisico betreft de waarschijnlijkheid dat de samenwerkingsdoelstellingen niet gerealiseerd worden. Relationele risico is specifiek voor interorganisatorische samenwerking en betreft de waarschijnlijkheid dat de partner onvoldoende toegewijd is aan de alliantie, waardoor opportunistisch gedrag ten nadele van de alliantie kan optreden. Risico kent twee dimensies: impact (omvang van het verlies) en kans (waarschijnlijkheid van het verlies) (Nooteboom *et al.*1997). Het product van beide vormt de totale perceptie van risico.

Concurrentierisico wordt in het kader van dit onderzoek gedefinieerd als de (gepercipieerde) waarschijnlijkheid dat de concurrentiepositie ten opzichte van de partner met enige omvang zal verslechteren. Dit kan tot gevolg hebben dat bestaande en nieuwe omzet verloren gaan ten gunste van de partij waarmee een samenwerkingsrelatie is aangegaan.

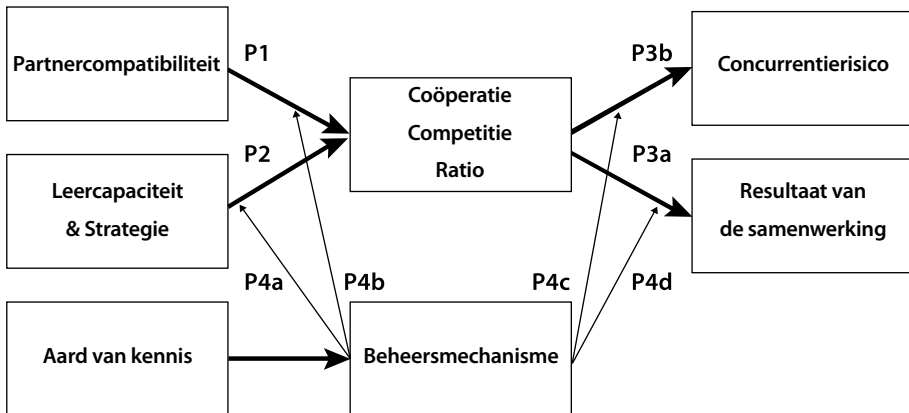
Conceptueel beheersmodel

Om ongewenste kennisoverdracht en daarmee concurrentierisico in interorganisationele samenwerking te beheersen, wordt op basis van de behandelde theorieën op het gebied van kennisoverdracht, concurrentievermogen en interorganisationele samenwerking een conceptueel beheersmodel voorgesteld. De premissen van het model zijn dat (1) elke vorm van kennis van belang is voor het concurrentievermogen (o.a. Barney 1996; Collis 1994; Corner & Prahalad 1996; Prahalad & Hamel 1990; Wernerfeld 1984); (2) controlemechanismen zijn afgeleid van de aard van kennis (Makhija & Ganesh 1997); (3) de aard van de betrokken kennis en de mate waarin kennisoverdracht een bedreiging vormt voor de concurrentiepositie, afhankelijk zijn van leercapaciteiten en leerstrategie (o.a. Cohen & Levinthal 1990; Hamel 1991; Lane & Lubatkin 1998; Van den Bosch *et al.* 1999); en (4) dat controlemechanismen invloed hebben op de resultaten en duurzaamheid van de samenwerking (o.a. Das & Teng 2000; Doz 1996; Lado *et al.* 1997; Makhija & Ganesh 1997; Park & Ungson 2001).

Elke vorm van kennis is van belang voor het concurrentievermogen (o.a. Barney 1996; Collis 1994; Corner & Prahalad 1996; Prahalad & Hamel 1990; Wernerfeld 1984). Das & Teng (1999) schrijven dat het noodzakelijk is om bewust te zijn van concurrentie in allianties, omdat anders kennisoverdracht en overname van personeel dusdanig vormen kan aannemen dat de partner een directe concurrent wordt in de eigen kernactiviteit. Ongewenste kennisoverdracht behelst derhalve een concurrentierisico.

Het voorgestelde model is een synthese van voorgaande modellen voor de beheersing van kennisoverdracht en het balanceren van coöperatie en competitie (figuur 2 en figuur 3). Het *leerresultaat* vormt de verbinding tussen beide modellen. In de beheersing van kennisoverdracht (figuur 2) is het leerresultaat als resultante van leercapaciteit en –strategie weergegeven, waarbij het beheersmechanisme een modererende werking heeft op het leerresultaat. Integratie met het model voor de balans van coöperatie en competitie (figuur 3), leidt tot de aanname dat asymmetrie in het leerresultaat invloed heeft op de verhouding tussen coöperatie en competitie in de samenwerking (Doz 1996; Park & Ungson 2001; Cimon 2004). Uit de behandeling van theorieën over de balans tussen coöperatie en competitie is al naar voren gebracht dat partnercompatibiliteit op het gebied van omvang, winstgevendheid en status (Das & Teng 2000), complementariteit (Park & Ungson 2001), de marktfocus (Baum *et al.* 2000), de managementstijl (Doz 1996; Lado *et al.* 1997) en de samenwerkingsdoelstellingen (Das & Teng 2000; Doz 1996) invloed heeft op het evenwicht tussen coöperatie en competitie in de relatie. Het beheersmechanisme heeft een modererende werking ten aanzien van de invloed van leercapaciteit en –strategie op de coöperatie-competitie ratio. Daarnaast heeft het beheersmechanisme een modererende werking op de invloed die de coöperatie-competitie ratio heeft op het concurrentierisico en het resultaat van de samenwerking.

Het model biedt de mogelijkheid om te identificeren welke combinatie van partnerkenmerken en leerresultaat een bedreiging voor de concurrentiepositie kan veroorzaken en hoe het risico daarvan, middels formele en informele beheersmechanismen beperkt kan worden. Daarnaast is in het model opgenomen wat de gevolgen van deze maatregelen zijn voor de resultaten van de interorganisationele samenwerking, gebaseerd op de hiervoor beschreven theorieën op het gebied van het balanceren van coöperatie en competitie.



Figuur 4 Beheersmodel Concurrentierisico

In bovenstaand model zijn tevens de proposities weergegeven. De aanduiding correspondeert met de nummering van de proposities, die hierna beschreven worden. De relatie tussen aard van kennis en beheersmechanisme wordt niet besproken. In het kader van dit onderzoek wordt de theorie van Makhija & Ganesh (1997) geadopteerd: naarmate de kennis minder codificeerbaar is, zijn informele beheersmechanismen het meest adequaat.

De relatie tussen Partnercompatibiliteit en Coöperatie-Competitie Ratio

Partnercompatibiliteit op het gebied van gelijkwaardigheid in omvang, winstgevendheid en status (Das & Teng 2000; Cimon 2004), complementariteit (Park & Ungson 2001), de marktfocus (Baum *et al.* 2000), de managementstijl (Doz 1996; Lado *et al.* 1997) en de samenwerkingsdoelstellingen (Das & Teng 2000; Doz 1996) beïnvloedt de coöperatie-competitie ratio. Gelijkwaardigheid in omvang, winstgevendheid en status voorkomt dat één van de partners een dominante rol vervult in de opzet en operationalisering van de samenwerking en daarmee eenzijdig het aandeel van coöperatie of competitie in de samenwerking beïnvloedt (Cimon 2004). Complementariteit zorgt ervoor dat de samenwerking tot gezamenlijk voordeel strekt door een gelijkwaardige bijdrage van de betrokken partijen. De markt waarin de potentiële partner actief is, is eveneens van belang.

Baum *et al.* (2000) hebben middels een empirisch onderzoek in de Biotechnologie Sector vastgesteld dat prestatierisico ten gevolge van samenwerking met potentiële concurrenten afhankelijk is van de *relatieve marktfocus* (het aantal marktsegmenten dat bediend wordt). In de partnerkeuze is tevens de dominante logica van de partner van belang (Lane & Lubatkin 1998). Hieronder wordt verstaan: de wijze waarop kennis door deze partner commercieel wordt toegepast. Ervaringen in het verleden zijn een primaire bron van informatie over het gedrag van de andere partij in samenwerkingssituaties. Bekendheid met de potentiële partner ten gevolge van deze historische banden, beperkt het risico van opportunistisch gedrag (Park & Ungson 2001). Herhaaldelijke transacties kunnen als indicator beschouwd worden voor het vertrouwen in de relatie (Gulati & Singh 1998). Bovenstaande argumentatie leidt tot de volgende propositie.

Propositie 1: als de partnercompatibiliteit toeneemt, zal de verhouding coöperatie-competitie evenwichtiger zijn.

De relatie tussen Leercapaciteit en -strategie en Coöperatie-Competitie Ratio

In de beperking van concurrentierisico speelt de beheersing van kennisoverdracht een primaire rol. Het leerresultaat is afhankelijk van de leercapaciteiten en -strategie van de betrokken partijen en van de aard van de betrokken kennis (figuur 2). Het leervermogen, de leerdoelen en een aantal structuurkenmerken zijn bepalend voor de leercapaciteit (Cohen & Levinthal 1990; Lane & Lubatkin 1998; Van den Bosch *et al.* 1999). Naast overeenkomsten in de kennisbasis zijn overeenkomsten in de mate van (de)centralisatie van positieve invloed op de leercapaciteit (Lane & Lubatkin 1998). De mate van (de)centralisatie kan worden uitgedrukt in de organisatievorm. Bij op efficiency gerichte organisaties zal sprake zijn van een lage leercapaciteit (Van den Bosch *et al.* 1999). Naast intrinsieke eigenschappen heeft de leerstrategie invloed op het leerresultaat (Hamel 1991; Larsson *et al.* 1998). Een organisatie die ontvankelijk is voor nieuwe kennis, zal een hoger leerresultaat bereiken. Met een hoge mate van transparantie zal de partner een hoger leerresultaat bereiken (Larsson *et al.* 1998). De initiële leerstrategie wijzigt op termijn als reactie op de leerstrategie van de partner. Larsson *et al.* (1998) onderscheiden een aantal grondhoudingen afhankelijk van de mate van transparantie en ontvankelijkheid: vermijding, accommodatie, compromis, competitie en collaboratie. Compromis van de een van de partijen, waarbij dan sprake is van een gematigde ontvankelijkheid en gematigde transparantie, zal eveneens tot compromis bij de andere partij leiden.

Door verschillen in leercapaciteit en -strategieën kan asymmetrie in het leerresultaat ontstaan. Terwijl kennisasymmetrie een positieve bijdrage aan de samenwerking levert, is informatie- en leerasymmetrie ongewenst (Cimon 2004). Om de samenwerking succesvol te laten zijn, dienen de betrokken partijen vanuit een gelijke informatiepositie te werken. Als het leerresultaat bij de (potentiële) partner achterblijft bij de verwachtingen, zal dit een

verandering in de relatie tot gevolg hebben (Hamel 1991; Larsson *et al.* 1998). De toewijding aan de samenwerking neemt af, waardoor de kans op opportunisme toeneemt (Doz 1996). Als de partner in een hoger tempo kennis opneemt, zal dat aanleiding kunnen zijn voor heronderhandeling (Hamel 1991). De partij met het hoogste leerresultaat neemt in de heronderhandeling een meer dominante positie in. De partij met het laagste leerresultaat zal zijn inbreng in de relatie moeten vergroten om toegevoegde waarde in de samenwerking te kunnen blijven leveren. Op grond van voorgenoemde inzichten is de volgende propositie afgeleid.

Propositie 2: als asymmetrie in leren toeneemt, zal het aandeel van competitie in de relatie eveneens toenemen.

De relatie tussen Coöperatie-Competitie Ratio en Resultaat van de Samenwerking

Lado *et al.* (1997) onderscheiden 4 gedragmatige voorkeuren in samenwerking tussen ondernemingen, afhankelijk van het aandeel van coöperatie en competitie in de relatie. In onderstaand model is sprake van twee situaties waarin evenwicht in coöperatie en competitie is. Als zowel de coöperatieve oriëntatie als de competitieve oriëntatie laag is, gaat de voorkeur van de onderneming uit naar monopolistisch gedrag. Hiermee wordt bedoeld dat de onderneming haar positie in de markt door beïnvloeding van wet- en regelgeving probeert te versterken. Deze aanpak leidt echter op termijn tot rigiditeit, waardoor innovatie en ondernemerschap beperkt worden. De economische opbrengst van deze benadering is daardoor beperkt. Een onevenwichtige verhouding tussen coöperatie en competitie, dat wil zeggen een nadruk op collaboratief of competitief gedrag, beperkt eveneens de economische resultaten.

Coöperatieve Oriëntatie	Hoog	Collaboratief Gedrag	Syncretisch Gedrag
	Laag	Monopolistisch Gedrag	Competitief Gedrag
		Laag	Hoog
		Competitieve Oriëntatie	

Figuur 5 Syncretisch model van Lado et al. (1997)

Een volledig coöperatieve benadering heeft tot doel om met complementaire resources synergievoordelen te bereiken. Succesfactoren voor een volledig coöperatieve benadering zijn vertrouwen, onbaatzuchtigheid en reciprociteit (Das & Teng 2000). Het risico van een volledig coöperatieve benadering is dat naast opportunisme, de marktomstandigheden zodanig kunnen veranderen, waardoor de opbrengst van de coöperatieve relatie afneemt (Lado *et al.* 1997). In een volledig competitieve benadering, wordt ervan uitgegaan dat de positie (structuurbenadering) en/of unieke middelen (Resource-Based View) bepalend zijn voor het economische resultaat. Dit resultaat is echter niet optimaal, omdat ondermeer gevolgen van sociale inbedding buiten beschouwing gelaten worden. Deze op eigen belang gerichte benadering leidt slechts tot korte termijn resultaten en is daarom onvoldoende duurzaam. In een syncretische benadering wordt een dynamische balans tussen coöperatie en competitie beoogd. In deze benadering wordt verondersteld dat coöperatie leidt tot verbetering van de concurrentiepositie door kosten- en risicoreductie en toepassing van relatiespecifieke investeringen, terwijl competitie leidt tot innovatie in producten en processen. Simultane toepassing van coöperatie en competitie leidt tot kennisontwikkeling, technologische vooruitgang en marktvergroting (Das & Teng 1999). Op basis van bovenstaande is de volgende propositie geformuleerd.

Propositie 3a: als het evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie toeneemt, neemt het resultaat van de samenwerking toe.

De relatie tussen Coöperatie-Competitie Ratio en Concurrentierisico

Coöperatief gedrag wordt gekenmerkt door vertrouwen en is gericht op het bereiken van gezamenlijke doelen. Competitief gedrag wordt gekenmerkt door opportunisme, gericht op het bereiken van eigen doelen. Enerzijds is coöperatief gedrag in de relatie noodzakelijk om adequaat te kunnen samenwerken (Das & Teng 2000). Anderzijds is competitief gedrag noodzakelijk om het samenwerkingsresultaat te maximaliseren (Lado *et al.* 1997) en om de eigen concurrentiepositie te beschermen. Een zekere mate van concurrentie in de relatie is derhalve gewenst. Om de samenwerkingsdoelstellingen te realiseren is coöperatie in de relatie noodzakelijk. Overwegend coöperatief gedrag zal echter ertoe leiden dat de wederzijdse afhankelijkheid verstoord wordt, waardoor het concurrentierisico vanuit de zijde van de partij die zijn afhankelijkheid verkleind heeft zal toenemen (Das & Teng 2000; Hamel 1991; Larsson *et al.* 1998). Overwegend competitief gedrag verlaagt de drempel voor opportunisme in de relatie en versterkt de focus op het behalen van korte termijn resultaten (Dyer 1997). Eén en ander leidt tot de volgende propositie.

Propositie 3b: als het evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie toeneemt, neemt het concurrentierisico af.

De relatie tussen het Beheersmechanisme, Coöperatie-Competitie Ratio, Resultaat van de Samenwerking en Concurrentierisico

In de behandeling van de beheersing van kennisoverdracht is beargumenteerd wat de relatie is tussen de aard van kennis, de leercapaciteit en –strategie en het type beheersmechanismen (figuur 2). De aard van de betrokken kennis is mede bepalend voor de keuze van de beheersmechanismen. Met betrekking tot concurrentierisico is met name de beheersing van niet-codificeerbare kennis van belang. Formele controlemechanismen zijn niet afdoende om relationele risico's te beperken (Gulati & Singh 1998). De toepassing van informele (sociale) controlemechanismen beperken de beheerskosten (Dyer & Singh 1998) en vergroten het vertrouwen in de relatie (Das & Teng 1998). Panorganisatorische teams en werkgroepen, overleg, persoonlijk contact, uitwisseling van managers, rituelen, tradities, ceremonies, netwerken en andere socialisatie processen worden gerekend tot informele beheersmechanismen (Makhija & Ganesh 1997). Niet-codificeerbare kennis omvat 'know how', vakmanschap en vaardigheden in een specifieke context (Nonaka 1994).

Beperking van de transparantie is een mogelijkheid om ongewenste kennisoverdracht te beheersen (Hamel 1991). Gebrek aan (gepercipieerde) transparantie verstoort echter het evenwicht tussen coöperatie en competitie (Lado *et al.* 1997; Larsson *et al.* 1998). Om het negatieve effect van de reductie van transparantie op het resultaat en duurzaamheid van de samenwerking te beperken, gaat de voorkeur uit naar 'natuurlijke' barrières. Hieruit is de volgende propositie afgeleid.

Propositie 4a: als de aard van de betrokken kennis overwegend niet-codificeerbaar is, zijn informele beheersmechanismen effectief in de beperking van ongewenste kennisoverdracht met behoud van het beoogde leerresultaat.

Partnercompatibiliteit heeft invloed om de coöperatie-competitie ratio (Baum *et al.* 2000; Das & Teng 2000; Cimon 2004; Doz 1996; Lado *et al.* 1997; Park & Ungson 2001). Park & Ungson (2001) beargumenteren dat vertrouwen in een samenwerkingsrelatie de partijen beter in staat stelt om verschillen te overbruggen. In een meer competitieve relatie zal de neiging ontstaan om meer formele beheersmechanismen toe te passen, waardoor de beheerscomplexiteit en beheerskosten toenemen. Onafhankelijk van de mate van partnercompatibiliteit, dient er voldoende geloof te zijn in de medewerking van de partner (Das & Teng 1998). Volgens Das & Teng (1998) verscherpen formele controlemechanismen de verschillen tussen partners. Daaruit kan worden afgeleid dat de toepassing van formele controlemechanismen beperkt dient te worden tot het niveau dat voor alle de betrokken partijen acceptabel is. Met betrekking tot partnercompatibiliteit is de volgende propositie opgesteld.

Propositie 4b: als de partnercompatibiliteit beperkt is, zijn informele beheersmechanisme effectief in de realisatie van evenwicht in coöperatie en competitie.

Beperking van ongewenste kennisoverdracht is niet afdoende om het concurrentierisico te beheersen.

Er kan een verschuiving optreden in het evenwicht tussen coöperatie en competitie door de dynamiek in de samenwerking (Hamel 1991). Daarnaast kan sprake zijn van schaarste in de partnerkeuze, zodat een zekere onevenwichtigheid tussen coöperatie en competitie geaccepteerd moet worden (Dyer & Singh 1998). Als de verhouding tussen coöperatie en competitie minder evenwichtig is, neemt het concurrentierisico toe. Een beheersmechanisme met een modererende werking ten aanzien van het effect van de coöperatie-competitie verhouding op het concurrentierisico is noodzakelijk. Het concurrentierisico dat kan optreden is ten gevolge van ongewenste overdracht van overwegend niet-codificeerbare kennis. Niet-codificeerbare kennis kan het meest adequaat beheerst worden door middel van informele beheersmechanismen (Makhija & Ganesh 1997). Voorgenoemde overwegingen leiden tot de volgende propositie.

Propositie 4c: als het evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie in de samenwerking afneemt, zijn informele beheersmechanismen effectief in de beperking van concurrentie risico.

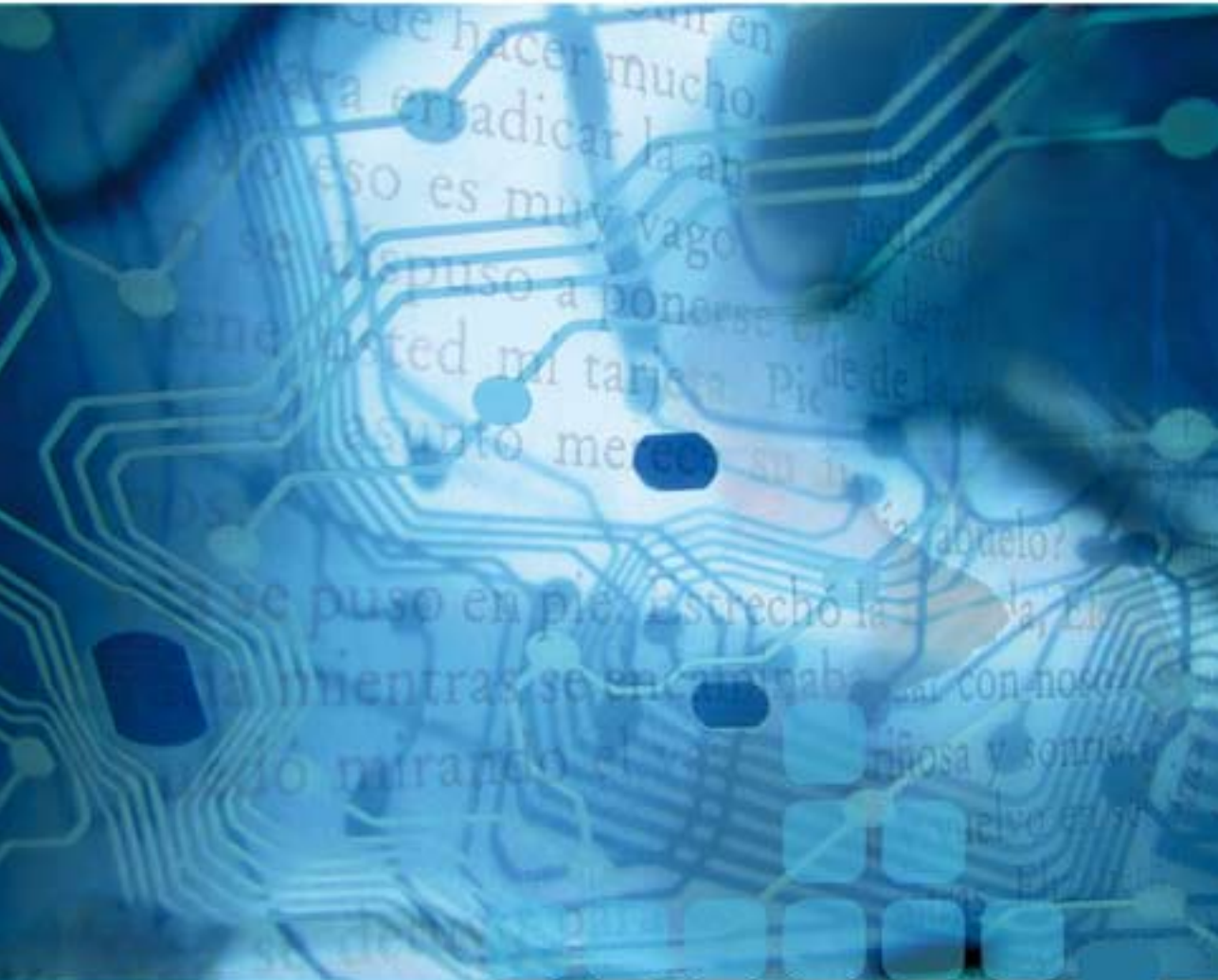
Een evenwichtige verhouding tussen coöperatie en competitie leidt tot het beste resultaat van de samenwerking (Das & Teng 1999; Lado *et al.* 1997; Larsson *et al.* 1998). Als coöperatie of competitie overheerst neemt het resultaat van de samenwerking af. Analoog aan de beperking van concurrentierisico zal een modererend beheersmechanisme noodzakelijk zijn om de invloed van een onevenwichtige verhouding tussen coöperatie en competitie op het resultaat van de samenwerking te beperken. Formele beheersmechanismen in de vorm van besluitvormingsprocedures, beloningssystemen en standaard werkprocedures zijn onafdoende om het resultaat van de samenwerking positief te beïnvloeden (Gulati & Singh 1998). Informele beheersmechanismen zijn effectiever in de verbetering van het resultaat van de samenwerking (Dyer 1997). Uitgaande van bovenstaande argumenten is de volgende propositie geformuleerd.

Propositie 4d: als het evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie afneemt, zijn informele beheersmechanismen effectief in het behoud van het resultaat van de samenwerking.

In het voorgestelde beheersmodel zijn de aard van kennis, leercapaciteit en –strategie en partnercompatibiliteit de onafhankelijke variabelen. Partnercompatibiliteit en leerresultaat

beïnvloeden de coöperatie-competitie ratio. De aard van kennis is een factor voor het beheersmechanisme. De coöperatie-competitie ratio heeft als afhankelijke variabele van partnercompatibiliteit en leerresultaat invloed op het concurrentierisico. Het beheersmechanisme heeft een modererende werking op het effect van leercapaciteit en -strategie op het leerresultaat en op het effect van coöperatie-competitie ratio op het concurrentierisico en resultaat van de samenwerking. Op basis van theoretisch en empirisch materiaal zijn voorgenoemde proposities ontwikkeld, die de relaties tussen de variabelen weergeven. Middels casestudies is praktisch materiaal verzameld om de proposities initieel te toetsten. In het volgende hoofdstuk wordt dit deel van het onderzoek nader beschreven.

3. EMPIRISCH ONDERZOEK



3. EMPIRISCH ONDERZOEK

Met een casestudie onderzoek wordt een nadere empirische onderbouwing beoogd voor het voorgestelde conceptueel beheersmodel voor concurrentierisico. In dit hoofdstuk wordt de aanpak beschreven, de keuze van de onderzochte ondernemingen onderbouwd en resultaten van de casestudie gepresenteerd. Daarnaast vindt een confrontatie plaats van theorie en praktijkbevindingen.

3.1 Methode van onderzoek

De onderzoeksvraag bepaalt voor een belangrijk deel de methode van onderzoek (Eisenhardt 1989; Ghauri & Grønhaug 1995, p.115; Voss *et al.* 2002). De centrale vraag in dit onderzoek is hoe concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht beheerst kan worden. Uit het literatuuronderzoek is geen bestaand model voor de beheersing van concurrentierisico naar voren gekomen. Als beperkte theorie beschikbaar is, wordt een case studie aanpak aanbevolen (Ghauri & Grønhaug 1995, p.115).

Het onderzoek is in twee fasen verdeeld. In de eerste fase van het onderzoek zijn wetenschappelijke artikelen geanalyseerd op het gebied van interorganisationale samenwerking, kennisoverdracht en concurrentievermogen, hetgeen heeft geleid tot een initieel voorstel voor een beheerskader voor concurrentierisico. In het theoretisch deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van data uit zowel theoretisch als empirisch onderzoek (Webster & Watson 2002).

In de tweede fase van het onderzoek is praktisch materiaal verzameld ter verdere onderbouwing en bijstelling van het voorgestelde beheersmodel. Voor het ontwerp van het casestudie onderzoek is uitgegaan van een multipole holistische benadering (Ghauri & Grønhaug 1995, p.119-120). Hierdoor wordt het mogelijk om het beheersmodel in verschillende contexten te toetsen. De onderzoeksstappen zijn voor een belangrijk deel ontleend aan 'Building Theories from Case Study Research' van Eisenhardt (1989) en 'The Case Study Crisis. Some Answers' van Yin (1981).

Een volwaardige kwantitatief onderzoek zou als toets van het voorgestelde model opportuun zijn. In verband met de omvang van een dergelijk onderzoek en tijdsduur die daarmee gemoeid is, valt dit echter buiten de mogelijkheden van dit scriptieonderzoek.

In dit onderzoek is het uitgangspunt gehanteerd dat concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennistransfer vooral aan de orde is bij ondernemingen met een hoge kennisintensiviteit en hoog technologie gehalte (Gulati & Singh 1998; Powell *et al.* 1996). Voor de setting van het empirisch deel van dit onderzoek is daarom gekozen voor ondernemingen waarin ICT een centrale rol speelt in de realisatie en levering van producten en diensten.

Selectie van participerende ondernemingen

De geselecteerde ondernemingen hebben strategische samenwerking in hun strategie opgenomen en ervaring in interorganisationele samenwerking met (potentiële) concurrenten. Deelname is erop gebaseerd dat cases in deze ondernemingen voldoende informatie opleveren om het voorgestelde model te toetsen. Een ander selectie criterium dat gehanteerd is, betreft het verschil in volwassenheid van partnermanagement waardoor het mogelijk is om verschillen in de perceptie en beheersing van risico's in strategische samenwerking op grond daarvan te verklaren. Hiermee wordt de toets op de interne validiteit van het model verbeterd (Ghuri & Grønhaug 1995, p.66). Op verzoek zijn de participerende ondernemingen geanonimiseerd door voor de bedrijfsnaam een pseudoniem te gebruiken. Onderstaand zijn de betrokken ondernemingen beknopt beschreven. Meer informatie is weergegeven in de casebeschrijvingen die in de bijlagen zijn opgenomen.

ANTEL is van oorsprong een aanbieder van telecom netwerken die zich heeft ontwikkeld als leverancier van ICT diensten en infrastructuur. Ondanks de beperkte ervaring in partnermanagement (3 jaar) heeft dit bedrijf in 2006 de 'Alliance Excellence Award' van de 'Association of Strategic Alliance Professionals' ontvangen.

BB is van oorsprong een ICT diensten leverancier die tevens middels voorwaartse integratie in de waardeketen computercentra exploiteert. Deze onderneming is voor dit onderzoek interessant vanwege deze voorwaartse integratie waardoor het een potentiële bedreiging vormt voor een onderneming als NOCASH, het bedrijf dat ICT voor productie toepast.

ERP is een vooraanstaande ontwikkelaar en distributeur van integrale bedrijfsapplicaties. Deze onderneming is geselecteerd omdat ze volgens Das & Teng (1999) coöperatie en competitie in samenwerkingsrelatie simultaan toepast. Van de samenwerkingsverbanden zijn 30 % met concurrenten.

NOCASH is een dienstverlener waarvoor voorgenoemde type ondernemingen als leverancier, partner en (potentiële) concurrent optreden. In deze onderneming staat ICT als primair productiemiddel centraal. Er zijn interorganisationele relaties achterwaarts en voorwaarts in de waardeketen waarin NOCASH actief is.

Het bedrijf TREE is een kleinschalige ICT dienstverlener met partnerrelaties achterwaarts en voorwaarts in de keten. Deze onderneming is in de selectie opgenomen, om na te gaan wat de invloed van de omvang van de onderneming is, als het gaat om de benadering door de overwegend mondiaal opererende partners.

Operationalisering van variabelen

In het ontwerp van het beheersmodel zijn de variabelen zodanig geconstrueerd dat een meetbare schaal kan worden afgeleid. De betrokken variabelen zijn initieel als volgt geoperationaliseerd.

Partnercompatibiliteit	
Definitie	De mate van overeenkomst tussen betrokken partijen op het gebied van omvang, winstgevendheid, status, complementariteit, product/diensten portfolio en samenwerkingsdoelstellingen.
Dimensie	Compatibiliteit – van laag tot hoog
Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Gelijkwaardigheid op het gebied van: <ul style="list-style-type: none"> o Omvang: toenemend effect. o Winstgevendheid: toenemend effect. o Status: toenemend effect. • Complementariteit: toenemend effect. • Overlap in Product/diensten portfolio: afnemend effect. • Verenigbaarheid van samenwerkingsdoelstellingen: toenemend effect.

Leercapaciteit	
Definitie	Het vermogen om in samenwerkingsverbanden nieuwe kennis te identificeren, absorberen en commercieel toe te passen.
Dimensie	Leercapaciteit – van laag tot hoog
Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Overeenkomst in de kennisbasis: toenemend effect. • Overeenkomst in de mate van formalisatie. Naarmate besluitvorming lager in de organisatie plaatsvindt: toenemend effect. • Overeenkomst in beloningstructuur (functioneel of prestatie): toenemend effect. • Organisatievorm, van laag tot hoog: lijnorganisatie - multi business unit - matrix organisatie - netwerk: toenemend effect. • Innovatievermogen (nieuwe productintroductions en/of business modellen, aantal patenten): toenemend effect.

Tabel 2 Operationalisering van variabelen I

Leerstrategie			
Definitie	De bewust gekozen mate van transparantie en ontvankelijkheid met betrekking tot kennisuitwisseling in samenwerkingsverbanden.		
Dimensie	Transparantie – van laag tot hoog. Ontvankelijkheid – van laag tot hoog.		
Indicatoren	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><i>Transparantie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie met externen verloopt via formeel vastgestelde kanalen: afnemend effect. • Informatiebronnen in de organisatie zijn rechtstreeks te benaderen: toenemend effect. • Gezamenlijke werkzaamheden worden op locatie uitgevoerd: toenemend effect </td> <td style="vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <p><i>Ontvankelijkheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een formeel kennisdeling proces: toenemend effect. • Intensief gebruik van crossfunctionele teams: toenemend effect. </td> </tr> </table>	<p><i>Transparantie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie met externen verloopt via formeel vastgestelde kanalen: afnemend effect. • Informatiebronnen in de organisatie zijn rechtstreeks te benaderen: toenemend effect. • Gezamenlijke werkzaamheden worden op locatie uitgevoerd: toenemend effect 	<p><i>Ontvankelijkheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een formeel kennisdeling proces: toenemend effect. • Intensief gebruik van crossfunctionele teams: toenemend effect.
<p><i>Transparantie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie met externen verloopt via formeel vastgestelde kanalen: afnemend effect. • Informatiebronnen in de organisatie zijn rechtstreeks te benaderen: toenemend effect. • Gezamenlijke werkzaamheden worden op locatie uitgevoerd: toenemend effect 	<p><i>Ontvankelijkheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een formeel kennisdeling proces: toenemend effect. • Intensief gebruik van crossfunctionele teams: toenemend effect. 		

Aard van Kennis			
Definitie	Informatie, kennis en vaardigheden uitgedrukt in de mate van codificeerbaarheid.		
Dimensie	Codificeerbaarheid		
Indicatoren	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><i>Hoge codificeerbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenties • Patenten • Handboeken </td> <td style="vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <p><i>Lage codificeerbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Know how • Vakmanschap • Managementvaardigheden • Productontwikkelingvaardigheden • Procesinrichtingvaardigheden </td> </tr> </table>	<p><i>Hoge codificeerbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenties • Patenten • Handboeken 	<p><i>Lage codificeerbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Know how • Vakmanschap • Managementvaardigheden • Productontwikkelingvaardigheden • Procesinrichtingvaardigheden
<p><i>Hoge codificeerbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenties • Patenten • Handboeken 	<p><i>Lage codificeerbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Know how • Vakmanschap • Managementvaardigheden • Productontwikkelingvaardigheden • Procesinrichtingvaardigheden 		

Tabel 3 Operationalisering van variabelen II

Coöperatie – Competitie Ratio	
Definitie	De mate waarin coöperatief of competitief gedrag van de (potentiële) partner in de relatie overheerst.
Dimensie	Van coöperatief naar competitief
Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal partners in dezelfde product/markt combinatie: toenemend competitief bij toenemend aantal. • Duurzaamheid van partnerrelaties: afnemend competitief bij toenemende duurzaamheid. • Aandeel van de omzet met partners gerealiseerd: afnemend competitief bij toenemend aandeel van de omzet.

Concurrentierisico	
Definitie	De (gepercipieerde) waarschijnlijkheid dat de concurrentiepositie ten opzichte van de partner met enige omvang zal verslechteren
Dimensie	Omzet
Indicatoren	Bestaande en/of nieuwe omzet die verloren is gegaan ten gunste van de (potentiële) partner.

Beheersmechanisme			
Definitie	Toegepaste maatregelen gericht op de beperking van concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht.		
Dimensie	Formaliteit		
Indicatoren	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Formele beheersmechanismen:</i> contracten, structuur, formele relaties, procedures en regels, planning en budgettering, supervisie, prestatie evaluatie </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Informele beheersmechanismen:</i> geïntegreerde teams, persoonlijk contact, uitwisseling management, rituelen, tradities, ceremonies, netwerken en andere socialisatie processen. </td> </tr> </table>	<i>Formele beheersmechanismen:</i> contracten, structuur, formele relaties, procedures en regels, planning en budgettering, supervisie, prestatie evaluatie	<i>Informele beheersmechanismen:</i> geïntegreerde teams, persoonlijk contact, uitwisseling management, rituelen, tradities, ceremonies, netwerken en andere socialisatie processen.
<i>Formele beheersmechanismen:</i> contracten, structuur, formele relaties, procedures en regels, planning en budgettering, supervisie, prestatie evaluatie	<i>Informele beheersmechanismen:</i> geïntegreerde teams, persoonlijk contact, uitwisseling management, rituelen, tradities, ceremonies, netwerken en andere socialisatie processen.		

Resultaat van de samenwerking			
Definitie	De mate waarin de samenwerkingsdoelstellingen gerealiseerd worden vanuit primair perspectief.		
Dimensie	Concurrentievoordeel	Toegang tot markten en technologieën	Competitie ontwikkeling
Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Positie in de markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe producten en diensten • Nieuwe klanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Leerresultaten

Tabel 4 Operationalisering van variabelen III

Voorgaande overzichten van indicatoren zijn niet uitputtend. Uit de case analyses zijn aanvullende indicatoren voortgekomen die in de presentatie van de onderzoeksresultaten zijn weergegeven.

Dataverzameling

Het verzamelen van data heeft plaatsgevonden door interviews af te nemen met vertegenwoordigers van de participerende ondernemingen, die een rol in de initiatie, het management en de uitvoering van interorganisationale samenwerking vervullen. Per onderneming zijn 2 tot 3 respondenten geïnterviewd. In de literatuur bestaat verschil van inzicht over de ondergrens voor het aantal cases en respondenten in case studie onderzoek. Eisenhardt (1989) adviseert een minimum aantal van 4 cases en een maximum van 10 cases voor inductief onderzoek. Anderzijds geven Ghauri & Grønhaug (1995, p.119) aan dat er geen boven- of ondergrens aangegeven kan worden en dat één case voldoende kan zijn afhankelijk van de vraagstelling en de noodzakelijke informatie. Het aantal cases in dit onderzoek (5) is gebaseerd op een evenwichtige samenstelling van cases en beperkingen in de tijd. Het aantal respondenten is iteratief ontstaan, afhankelijk van de rijkdom en verscheidenheid van de verkregen data (Ghauri & Grønhaug 1995, p.155). Om een holistisch beeld van de ontwikkeling van partnermanagement te verkrijgen is tevens een interview afgenomen met de voorzitter van de Nederlandse afdeling van ASAP (Association of Alliance Professionals). Het interviewverslag bevindt zich in de bijlagen. Een overzicht van respondenten is in onderstaande tabel weergegeven.

Onderneming	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
ANTEL	Partner Sales Director	Account Director	Partner Sales Director (2)
BB	Business Development & Alliances Director	Clïënt Executive	
ERP	Senior Alliance Manager	Practice Director Consulting	Senior Director of Marketing
NOCASH	Directielid	Directievoorzitter	Vice-president
TREE	Business Development	Sales Director	
ASAP	Voorzitter Chapter NL		

Tabel 5 Overzicht van respondenten

Het betreft semi-gestructureerde interviews, waarbij de kernbegrippen van het model als leidraad dienen. De interviewbriefing die als leidraad heeft gediend is in de bijlage opgenomen. Van de gesprekken zijn audiobestanden vastgelegd, waarna interviewverslagen zijn opgesteld. De indeling van het interviewverslag is gebaseerd op de variabelen van het voorgestelde beheersmodel (Yin 1981). De interviewverslagen zijn ter verificatie aan de geïnterviewden aangeboden.

Met het oog op triangulatie zijn daarnaast documenten op het gebied van partnermanagement van de betrokken ondernemingen geanalyseerd (Eisenhardt 1989). Een overzicht van de geraadpleegde documenten is hierna weergegeven.

Onderneming	Documentatie en informatiebronnen
ANTEL	<ul style="list-style-type: none"> • ANTEL Group Annual Report 2005 • ANTEL Nederland Annual Report 2003 - 2004
BB	<ul style="list-style-type: none"> • BB Annual Report 2005 • BB Nederland Annual Report 2004
ERP	<ul style="list-style-type: none"> • ERP Form10K Annual Report 2005 • ERP Nederland Annual Report 2003 - 2004 • ERP OPN Benefits and Resource by Membership Level • ERP Partner network Access Membership and Distribution Agreement
NOCASH	<ul style="list-style-type: none"> • NOCASH Jaarverslag 2005 • NOCASH Hoofdlijnen Strategie

Tabel 6 Geraadpleegde aanvullende documentatie

Dataverwerking

Analyse van de data heeft plaatsgevonden door verklaringen te categoriseren naar de dimensies en indicatoren die in het model gehanteerd zijn (Ghuri & Grønhaug 1995, p.207 – 208; Yin 1981). Om de generaliseerbaarheid van het model te onderzoeken, is de nadruk gelegd op de cross case analyse. De interne case analyse is beperkt tot een beknopte weergave van de bevindingen per variabele (Yin 1981). In de interne case analyse zijn de verklaringen van respondenten per variabele integraal in tabelvorm weergegeven. Op deze wijze is per case inzicht verkregen in overeenkomsten en verschillen per variabele. Deze tabellen zijn aan de casebeschrijvingen in de bijlagen toegevoegd. In de cross case analyse is dezelfde techniek toegepast. Hierdoor ontstaat een algemeen beeld van overeenkomsten en verschillen per variabele. Ten behoeve van de cross case analyse is een scoretabel op indicatorniveau opgesteld. Daarnaast bevat de cross case analyse een meer uitgebreide integrale beschrijvingen van overeenkomsten en verschillen (Eisenhart 1989, Yin 1981). De resultaten zijn in de volgende paragraaf weergegeven. Het doel hiervan is om via patroonvergelijking en abstrahering te komen tot validatie en generaliseerbaarheid van het voorgestelde model (Ghuri & Grønhaug 1995, p.208 – 209; Yin 1981). Tevens is gebruik gemaakt van aanvullende data die uit de documentatie is verkregen (triangulatie). Hiermee wordt een eerste toets van de validiteit en generaliseerbaarheid van het beheersmodel bereikt. Op een aantal punten heeft bijstelling van het model plaatsgevonden.

3.2 Onderzoeksresultaten

In dit deel worden de resultaten van de cross case analyse gepresenteerd in de vorm van verschillen en overeenkomsten tussen de cases. De casebeschrijvingen zijn in de bijlagen opgenomen. Tevens zijn interne case analyses uitgevoerd, waarbij verschillen en overeenkomsten tussen respondenten is onderzocht. De resultaten daarvan zijn bij de casebeschrijvingen in de bijlage weergegeven.

Cross case analyse

De scoretabel op indicatorniveau, inhoudelijke beschrijvingen van de variabelen per case en de casebeschrijvingen dienen als basis voor de uitvoering van de cross case analyse. De casebeschrijvingen zijn tot stand gekomen door inzichten uit de interviews en informatie uit secundaire bronnen te integreren. Door de casebeschrijvingen te structureren volgens de kernbegrippen van het theoretisch model is een kwalitatief vergelijk mogelijk. Per variabele is eveneens een scoretabel op indicatorniveau opgesteld. Hieruit zijn de grootste overeenkomsten en verschillen gedestilleerd. Hieronder is als voorbeeld de scoretabel op indicatorniveau van partnercompatibiliteit weergegeven. De theoretische variabelen zijn in de kolom 'Theorie' met het symbool gemarkeerd. Kernbegrippen die in de interviews zijn genoemd, zijn per respondent met het symbool aangeduid. Aanvullende factoren die voor partnercompatibiliteit vanuit de praktijk zijn voorgedragen zijn eveneens in de tabel opgenomen.

Variabele indicator	Invloed indicator	Theorie	ANTEL	BB	ERP	NOCASH	TREE
Partnercompatibiliteit							
Omvang	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
Winstgevendheid	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>					
Status	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
Complementariteit	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Product/dienstenportfolio	overeenkomst: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Samenwerkingsdoelstellingen	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aanvullende indicatoren							
Gelijkwaardigheid	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Wederzijdse afhankelijkheid	toenemend: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cultuur	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Termijnoriëntatie	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Discipline dominantie	overeenkomst: toenemend effect			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Stabiele markt	afnemend effect					<input checked="" type="checkbox"/>	
Strategie	overeenkomst: toenemend effect					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Speerpunt markten	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Logische keuze voor de markt	toenemend effect			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Tabel 7 Voorbeeld indicator score tabel (Partnercompatibiliteit).

In onderstaande tabel zijn de overeenkomsten en verschillen inhoudelijk beschreven. Relevante verschillen op indicatorniveau zijn expliciet behandeld. Het resultaat van de cross case analyse is gebruikt voor de confrontatie tussen de theoretische inzichten en de resultaten van het empirisch onderzoek. In de volgende paragraaf wordt daar nader op ingegaan.

Partnercompatibiliteit	
<i>Overeenkomsten</i>	
Partnercompatibiliteit is een belangrijke factor in de beheersing van concurrentierisico. Er zijn verschillen vastgesteld in de onderliggende factoren. Complementariteit in strategie en product/diensten aanbod wordt zowel in de theorie als in de praktijkgevallen als onderliggende factor voor partnercompatibiliteit genoemd. Dit geldt tevens voor de beperking van overlap in het product diensten portfolio. Tevens is in de praktijkgevallen overeenstemming over de invloed van cultuuraspecten op het concurrentierisico en het resultaat van de samenwerking. Gelijkwaardigheid wordt in meerdere gevallen van belang geacht voor partnercompatibiliteit. Met betrekking tot samenwerkingsdoelstellingen wordt specifiek verwezen naar transparantie en verenigbaarheid van doelstellingen als onderliggende factor voor partnercompatibiliteit.	
<i>Verschillen</i>	
THEORIE	In de theorie wordt een aantal onderliggende factoren voor partnercompatibiliteit genoemd, die in de cases niet worden onderkend. Het betreft: de omvang, winstgevendheid en status van de betrokken partijen. Wederzijdse afhankelijk is niet als onderliggende factor in de operationalisering van het model opgenomen. In de literatuur wordt hier wel naar verwezen.
ANTEL	Overeenkomst in <i>speerpunt markten</i> wordt als onderliggende factor voor partnercompatibiliteit genoemd. <i>Termijnoriëntatie</i> wordt als specifieke cultuurfactor genoemd.
ERP	Met betrekking tot cultuuraspecten wordt specifiek verwezen naar verschil in <i>termijnoriëntatie</i> . Daarnaast wordt overeenkomst in <i>speerpuntmarkten</i> als factor genoemd. Tevens wordt <i>disciplinedominantie</i> die van invloed is op de bedrijfscultuur als factor genoemd.

Tabel 8 Cross case analyse I

Leercapaciteit
<i>Overeenkomsten</i>
In de cases is bij ondernemingen van gelijke omvang sprake van overeenkomsten in kennisbasis, formalisatie, organisatievorm en beloningsstructuur. Daaruit zou afgeleid kunnen worden dat ondernemingen van ongeveer gelijke omvang een gelijke mate van leercapaciteit zullen hebben. Een meer nauwkeurige integrale waardering van de leercapaciteit kan in verband met de beperkte detaillering in uitwerking van de variabele niet gegeven worden.
<i>Verschillen</i>
THEORIE
Volgens de theorie kan bewuste toetsing van de leercapaciteit van de partner plaatsvinden. Dit komt in de praktijk niet voor. Dat bij grotere ondernemingen sprake is van een hogere mate van formalisatie zou kunnen pleiten voor een lagere leercapaciteit ten opzichte van de kleinere ondernemingen met een lagere mate van formalisatie. Aan de andere kant heeft de organisatievorm van grotere ondernemingen (multi-business of matrix organisatie) ten opzichte van die van kleinere ondernemingen (lijnorganisatie) een toenemende werking op de leercapaciteit.

Leerstrategie
<i>Overeenkomsten</i>
Vooraf bij de grotere partijen is sprake van formeel ingerichte communicatie kanalen. Dit duidt op bewuste sturing op transparantie. Hiervoor kan in de cases echter geen bewijs gevonden worden. Tevens is het proces van kennisdeling geformaliseerd. In projecten wordt intensief gebruik gemaakt van crossfunctionele teams. Er is een grote mate van acceptatie dat kennisoverdracht die plaatsvindt voor een deel ongewenst kan zijn en de eigen positie in gevaar brengt. Als een te sterke bedreiging ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht wordt ervaren, wordt geen samenwerkingsverband aangegaan.
<i>Verschillen</i>
THEORIE
Volgens de theorie is bewuste toepassing van leerstrategieën mogelijk door moderatie van transparantie en ontvankelijkheid. In de praktijk wordt primair op transparantie gestuurd.

Tabel 9 Cross case analyse II

Aard van kennis
<i>Overeenkomsten</i>
In alle gevallen is sprake van een mengvorm van expliciete en impliciete kennis uitwisseling in de relatie. In de praktijk wordt dit onderscheid ook onderkend.
Coöperatie-Competitie Ratio
<i>Overeenkomsten</i>
Er is overeenstemming over de veronderstelling dat het aantal partners en de relatie van de partners indicaties zijn voor de coöperatie-competitie ratio. In duurzame relaties wordt een grotere mate van coöperatie verwacht. In drie van de vijf cases is sprake van een gelijke mate van coöperatie in de relatie. Concurrentie in de relatie is algemeen geaccepteerd. In de praktijkgevallen wordt meerdere malen het bereikte resultaat genoemd als factor voor het coöperatie-competitie ratio. Als de resultaten achterblijven bij de verwachtingen zal het aandeel van competitie in de relatie toenemen.
<i>Verschillen</i>
THEORIE
Bij variabelen die invloed hebben op de coöperatie-competitie ratio ontbreekt resultaat van de samenwerking als onafhankelijke variabele.
BB
Met name grote klanten dwingen in toenemende mate samenwerking af. Door klanten geïnitieerde samenwerkingsverbanden verbeteren de balans in coöperatie en competitie.
ERP
Bij ERP is in vergelijking tot de andere cases sprake van een sterke mate van coöperatie in de relatie.
NOCASH
Bij NOCASH is in vergelijking tot de andere cases sprake van een sterke mate van competitie in de relatie. De mate van marktdynamiek heeft invloed op de balans tussen coöperatie en competitie. In een meer competitieve markt, zullen de betrokken partijen een grotere mate van opportunisme tonen.

Tabel 10 Cross case analyse III

Concurrentierisico	
<i>Overeenkomsten</i>	
Een zekere mate van concurrentierisico wordt algemeen erkend en geaccepteerd. Als een te grote mate van concurrentierisico wordt ervaren wordt in de praktijkgevallen geen samenwerking aangegaan of de samenwerking wordt beëindigd. Vermijding is de algemeen toegepast modus operandi.	
<i>Verschillen</i>	
THEORIE	
Door bewust sturing te geven aan factoren die van invloed zijn op de balans tussen coöperatie en competitie kan concurrentierisico worden beheerst, met behoud van het resultaat van de samenwerking.	
NOCASH	
Samenwerking wordt door de marktsituatie afgedwongen. Door afscherming van informatie wordt het concurrentierisico beperkt. Dit heeft echter nadelige gevolgen voor het resultaat van de samenwerking.	
TREE	
Als samenwerking door de markt wordt afgedwongen, wordt de afhankelijkheid van de noodgedwongen partner gereduceerd.	

Beheermechanismen	
<i>Overeenkomsten</i>	
In alle gevallen wordt een mengvorm van formele en informele beheersmechanismen toegepast. De nadruk ligt daarbij op informele beheersmechanismen. Vertrouwen en persoonlijk contact worden als belangrijke factoren genoemd. Er is algemene acceptatie dat volledige beheersing niet mogelijk is. Overdracht van niet codificeerbare kennis wordt in de praktijk als niet beheersbaar beschouwd. Dit wordt geaccepteerd of volledig vermeden door geen samenwerking aan te gaan.	
<i>Verschillen</i>	
THEORIE	
Volgens de theorie kan ongewenste kennisoverdracht beheerst worden door partners te selecteren op ontvankelijkheid en te sturen op transparantie.	

Tabel 11 Cross case analyse IV

Resultaat van de samenwerking	
<i>Overeenkomsten</i>	
De motieven voor samenwerking komen in de theorie voor een groot deel overeen met de praktijk. Het betreft concurrentievoordeel, nieuwe producten en diensten, toegang tot markten. Leerresultaat is slechts zeer beperkt genoemd als motief.	
<i>Verschillen</i>	
THEORIE	Volgens de theorie is het bereiken van leerresultaat een belangrijk motief om samen te werken. In de casestudies wordt dit zeer beperkt spontaan genoemd.
ANTEL	Partnermanagement is gericht op vergroting van de omzet. De resultaten lopen achter op de verwachtingen. Het derde jaar van formeel partnermanagement zal bepalend zijn voor het succes van partnermanagement.
BB	De markt dwingt in toenemende mate tot samenwerking in partnerrelaties (complexiteit en focus op kernactiviteiten).
ERP	Met partners wordt 40 % van de omzet gerealiseerd. Naar verwachting zal dit aandeel toenemen. De scherpe scheiding van portfolio's beperkt het potentieel van resultaat uit de samenwerking.
NOCASH	De doelstellingen van de samenwerking (verweer van externe partijen en realisatie van schaalgrootte) zijn niet gerealiseerd. De samenwerking is onvoldoende tot stand gekomen.
TREE	De resultaten uit de samenwerking met kleine partijen zijn naar tevredenheid. Ten aanzien van de samenwerking met grote partijen worden geen ambitieuze doelstellingen gesteld.

Tabel 12 Cross case analyse V

3.3 Confrontatie

In dit deel vindt de confrontatie plaats van het conceptueel beheersmodel met de bevindingen van het praktijkonderzoek. Verschillen en overeenkomsten van de gehanteerde kernbegrippen tussen theorie en praktijk worden besproken en er wordt nader ingegaan op de mate waarin de empirische bevindingen de proposities ondersteunen.

De relatie tussen Partnercompatibiliteit en Coöperatie-Competitie Ratio

Volgens de theorie zijn onderliggende factoren voor partnercompatibiliteit: gelijkwaardigheid in omvang, winstgevendheid en status. Andere factoren zijn: complementariteit, marktfocus, managementstijl en samenwerkingdoelstellingen. De resultaten van het empirisch onderzoek bevestigen dat partnercompatibiliteit van invloed is op de coöperatie-competitie ratio. De onderliggende factoren wijken echter op een aantal punten af van de theorie. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat cultuuraspecten eveneens een relatie hebben met het evenwicht tussen coöperatie en competitie. Meer specifiek wordt verwezen naar termijnnoriëntatie, waarbij een langere termijnnoriëntatie een afnemende invloed heeft op het aandeel van concurrentie in de relatie. Daarnaast wordt de disciplinedominantie als factor genoemd. Naarmate het verschil in disciplinedominantie groter is, zal het aandeel van de concurrentie in de relatie toenemen. Als voorbeeld wordt een technisch georiënteerde organisatie vergeleken met een meer op financieel resultaat georiënteerde organisatie. Dit komt enigszins overeen met het begrip 'dominante logica' van Lane & Lubatkin (1998). In de operationalisering van partnercompatibiliteit is dit begrip niet meegenomen. Een andere factor voor de coöperatie-competitie ratio is volgens een aantal respondenten de markt: de dynamiek van de markt (afnemend effect) en de omvang van de markt (afnemend effect). Vanuit het uitgangspunt dat het gedrag van de spelers in de markt bepalend zijn en niet zozeer de marktfactoren op zichzelf, is de markt niet als variabele in het theoretisch model opgenomen. Afhankelijk van het gehanteerde paradigma wordt in de literatuur daarover verschillende standpunten ingenomen. In interorganisationale samenwerking is het vooral van belang dat de betrokken partijen een overeenkomstig beeld hebben van de omgeving (Doz 1996). Dit pleit voor opname van cultuuraspecten als onafhankelijke variabele voor de coöperatie-competitie ratio.

Bij de onderzochte ondernemingen kan een verschil in mate van partnercompatibiliteit worden vastgesteld. Uitersten daarin zijn ERP en NOCASH. In ERP wordt een hoge mate van partnercompatibiliteit ervaren. Belangrijkste criteria daarin zijn compatibiliteit, beperkte overlap van portfolio's en wederzijdse afhankelijkheid. Een respondent meldt daarover het volgende.

"Je kan makkelijker schakelen als de ene partij niet afhankelijk is van de andere partij. Als één van beide afhankelijk is van de ander, dan zie je toch redelijk snel dat de grotere van de twee opportunistisch gedrag gaat vertonen." (Senior Alliance Manager ERP).

De relatie met partners wordt als overwegend coöperatief ervaren. Dit duidt erop dat bij een toenemende partnercompatibiliteit de relatie overwegend coöperatief wordt. Dit weerspreekt de aanname dat bij toenemende partnercompatibiliteit de verhouding coöperatie-competitie evenwichtiger zal zijn. Voor een belangrijk deel wordt dit toegeschreven aan één factor: het ontbreken van enige overlap in portfolio's. Aspecten als omvang en winstgevendheid in absolute zin, schijnen geen invloed te hebben. In NOCASH is sprake van een lage mate van partnercompatibiliteit. Eén van de partners heeft een hoge mate van overlap in portfolio en daarnaast worden de individuele doelstellingen voor de samenwerking als strijdig ervaren. De relatie is in hoge mate concurrerend. Dit ondersteunt de aanname dat bij afnemende partnercompatibiliteit, het aandeel van competitie in de relatie zal toenemen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij gelijkblijvende overige factoren, de mate van overlap in portfolio's zowel een toenemende als een afnemende invloed heeft op de coöperatie en competitie balans. Als de mate van overlap afneemt, zal het aandeel van coöperatie blijven toenemen waardoor de verhouding coöperatie en competitie minder evenwichtig wordt. Als de mate van overlap toeneemt, zal het aandeel van competitie in de relatie blijven toenemen, waardoor de verhouding coöperatie en competitie eveneens minder evenwichtig wordt. Hieruit kan worden opgemaakt dat voor de mate van partnercompatibiliteit een optimum geldt. Als dit optimum is bereikt, leidt verdere toename van partnercompatibiliteit bij de gehanteerde onderliggende factoren tot afname van het evenwicht.

Propositie 1, als de partnercompatibiliteit toeneemt, zal de verhouding coöperatie-competitie evenwichtiger zijn, wordt met het voorgestelde construct van partnercompatibiliteit niet door de empirische bevindingen ondersteund. Er lijkt sprake te zijn van een omkerende U-vormige relatie tussen partnercompatibiliteit en de coöperatie-competitie ratio.

De relatie tussen Leercapaciteit en -strategie en Coöperatie-Competitie Ratio

Volgens het voorgestelde theoretisch model zijn leercapaciteit en leerstrategie invloedsfactoren voor de balans tussen coöperatie en competitie. In vrijwel alle cases is sprake van overeenkomsten in de onderliggende factoren voor leercapaciteit: kennisbasis, formalisering, organisatievorm en beloningsstructuur. Daaruit kan worden opgemaakt dat sprake is van gelijkwaardige leercapaciteit ten opzichte van de partners. In alle gevallen is sprake van een mengvorm van expliciete en impliciete kennisuitwisseling in de relatie. In de praktijk wordt dit onderscheid ook onderkend. Dat de ontwikkeling van kennis invloed heeft op het evenwicht in coöperatie en competitie wordt in de praktijk eveneens onderkend, maar wordt nog niet ervaren. Een directe relatie tussen leercapaciteit en -strategie met de coöperatie-competitie ratio kan daardoor niet uit de praktijkbevindingen afgeleid worden. Mogelijk wordt dit veroorzaakt doordat volledige afscherming wordt toegepast of geheel afgezien wordt van samenwerking als ongewenste kennisoverdracht als materieel risico

wordt ervaren. Enige mate van ongewenste kennisoverdracht in interorganisationele samenwerking wordt geaccepteerd.

Propositie 2, als asymmetrie in leren toeneemt, zal het aandeel van competitie in de relatie eveneens toenemen, wordt in beperkte mate door de empirische bevindingen ondersteund.

De relatie tussen Coöperatie-Competitie Ratio en Resultaat van de Samenwerking

Een relatie waarbij sprake is van een balans tussen coöperatie en competitie wordt in de theorie als meest effectief beschouwd (Lado *et al.* 1997, Das & Teng 1999, 2000). Het resultaat van de samenwerking is dan maximaal en het meest duurzaam. Van de deelnemende ondernemingen is ERP, met 40 % van de omzet die met partners gerealiseerd wordt, het meest succesvol met partnermanagement. Eén van de respondenten merkt echter op dat niet zozeer sprake is van een balans tussen coöperatie en competitie, maar eerder van een scherpe afbakening van portfolio's. Dit is in overeenstemming met de algemeen in de praktijk aanwezige gerichtheid op een overwegend coöperatieve relatie. Dit kan tevens een verklaring zijn voor de toepassing van vermijding als beheersinstrument in het geval significante concurrentierisico wordt verwacht. Deze keuze beperkt daarmee de verdere potentiële voordelen van strategische samenwerking. In een interview is daarover het volgende uitgesproken.

“Door onze [ERP] duidelijkheid, zitten we slechts op een beperkt deel van de markt. Als we anders met alliantiepartners zouden optreden, zouden we latente behoeften in de markt beter kunnen invullen en de taart kunnen vergroten.” (Senior Director of Marketing, ERP).

Bij NOCASH, waarbij de doelstelling van de samenwerking *de facto* niet is gerealiseerd, is sprake van een disbalans van coöperatie en competitie. De relatie is overwegend competitief. De resultaten van ANTEL lopen achter ten opzichte van de verwachtingen. Het evenwicht tussen coöperatief en competitief neigt licht naar competitief. Dat er verschil in resultaat van de samenwerking wordt waargenomen, gepaard gaande met verschil in de verhouding tussen coöperatie en competitie, duidt op een relatie tussen coöperatie-competitie ratio en het resultaat van de samenwerking.

Propositie 3a, als het evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie toeneemt, neemt het resultaat van de samenwerking toe, wordt door de resultaten van het empirisch onderzoek onderschreven.

Een belangrijk verschil tussen de theorie en praktische bevindingen is de wederkerigheid van de relatie tussen coöperatie-competitie ratio en het resultaat van de samenwerking. In meerdere cases komt naar voren dat als het resultaat van de samenwerking achterblijft bij de verwachtingen, dit leidt tot een toename van concurrentie in de samenwerking. Dit is een aanvulling op de voorgestelde theorie.

De relatie tussen Coöperatie-Competitie Ratio en Concurrentierisico

Dat overwegend competitief gedrag de drempel voor opportunisme in de relatie verlaagd, wordt vanuit de praktijk breed ondersteund. Volgens de theorie zal echter ook bij overwegend coöperatief gedrag het concurrentierisico toenemen vanuit de zijde van de partij die zijn afhankelijkheid verkleind heeft (Das & Teng 2000; Hamel 1991; Larsson *et al.* 1998). Ook als in de praktijk de relatie als overwegend coöperatief wordt ervaren, is er een zekere mate van acceptatie ten aanzien van concurrentie in de relatie. Dit is in een gesprek als volgt verwoord.

“Je doet zaken met één naam, één alliantie, maar intern bestaat zo’n partij uit verschillende afdelingen die opgesteld staan om met andere technologieën concurrerende oplossingen voor de klant te bieden. Je moet er heel erg scherp op zijn dat ook als je een hele goede samenwerking hebt, je nog steeds een concurrentie risico hebt.” (Practice Director Consulting ERP).

Dat in de praktijk sprake is van gelijktijdige coöperatie en competitie blijkt uit de resultaten van het empirisch onderzoek. Dat sprake kan zijn van toenemend concurrentierisico als coöperatie in de relatie toeneemt wordt slechts beperkt onderkend. Een beperkt aantal respondenten verwijst naar deze relatie.

“De concurrentie met een coöperatieve partij kan juist toenemen, omdat ze zo goed hebben samengewerkt dat ze ook goed hebben geleerd. Een competitieve organisatie zal onafhankelijk van de relatie alles doen om te winnen. Vanuit beide soorten houdingen *kan concurrentierisico ontstaan.*” (Practice Director Consulting, ERP).

Propositie 3b, als het evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie toeneemt, neemt het concurrentierisico af, vindt slechts zeer beperkt steun vanuit de praktijk.

De relatie tussen het Beheersmechanisme, Coöperatie-Competitie Ratio, Resultaat van de Samenwerking en Concurrentierisico

Voor de beheersing van concurrentierisico is met name de beheersing van niet-codificeerbare kennis van belang. Volgens de theorie zijn informele beheersmechanismen het meest effectief in de beheersing van niet-codificeerbare kennis (Nonaka 1994). De toepassing van informele, sociale controle mechanismen beperken de beheerskosten (Dyer & Singh 1998) en vergroten het vertrouwen in de relatie (Das & Teng 1998). In de praktijk wordt over het algemeen aangenomen dat beheersing van niet-codificeerbare kennis niet mogelijk is. Als materiële schade ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht wordt verondersteld, wordt gebruik gemaakt van volledige afscherming van kennis of wordt geheel afgezien van de samenwerking. Evenals in de theorie (Lado *et al.* 1997, Larsson *et al.* 1998) wordt beperking van de transparantie in de praktijk als ongewenst beschouwd, in verband met het negatieve effect op het resultaat van de samenwerking. Een andere remedie waar in de praktijk naar wordt verwezen is zorgdragen voor een kennisvoorsprong ten opzichte van de partner.

Een tactiek waar ook Hamel (1991) naar verwijst. Contractuele bepalingen om ongewenste kennisoverdracht te beheersen worden weliswaar toegepast, maar er is weinig vertrouwen in de effectiviteit daarvan. De waarde van een schriftelijke overeenkomst is het proces waarmee deze tot stand komt: het adresseren en bespreken van ongewenste kennistransfer. Dit proces kan op zichzelf als informeel beheersmechanisme aangemerkt worden. Daarnaast worden vertrouwen, verkaveling van activiteiten, kanaliseren van informatiestromen en het in eigen hand houden van controle en integratie als beheersmechanismen genoemd.

Propositie 4a, als de aard van de betrokken kennis overwegend niet-codificeerbaar is, zijn informele beheersmechanismen effectief in de beperking van ongewenste kennisoverdracht met behoud van het beoogde leerresultaat, wordt door de empirische bevindingen ondersteund. Hierbij wordt aangetekend dat dit geldt ten opzichte van formele beheersmechanismen. In de praktijk wordt verondersteld dat volledige beheersing van ongewenste kennisoverdracht niet mogelijk is.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat zowel formele als informele beheersmechanismen worden toegepast. Vastlegging van afspraken wordt als minimaal vereist beschouwd. Als in de praktijk sprake is van onvoldoende partnercompatibiliteit, neemt doorgaans één van de partijen het initiatief om intensief contact te onderhouden. De ANTEL partnermanager, die niet over een evenknie bij de partner beschikt, brengt als voorbeeld 2 dagen per week in de partnerorganisatie door om gesprekken te voeren met verkoop, inkoop en service medewerkers. In NOCASH, met een laag niveau van partnercompatibiliteit, wordt het beperkte informele contact op managementniveau beschouwd als een faalfactor voor de samenwerking. Het inrichten van formele beheersmaatregelen heeft niet geleid tot een verbetering in de verhouding tussen coöperatie en competitie. Hieruit kan afgeleid worden dat informele beheersmechanismen effectiever zijn dan formele beheersmechanismen. Als sprake is van overlap in portfolio's wordt in eerste instantie in persoonlijke contacten een verdeling gemaakt van overlappende, niet onderscheidende segmenten. Dit blijkt ondermeer uit het volgende citaat.

"Dat [de initiële onderhandeling] kan je niet in een groot gezelschap doen. Dan moet je echt één op één, een paar keer zelfs, met elkaar om tafel zitten. Waarbij de eerste meeting eigenlijk meer een soort van vertrouwensopbouw is. Na het derde gesprek kom je aan concrete afspraken toe." (Account Director ANTEL).

Propositie 4b, waarin gesteld wordt dat als de partnercompatibiliteit beperkt is, informele beheersmechanisme effectief zijn in de realisatie van evenwicht in coöperatie en competitie, wordt door de praktische bevindingen ondersteund.

Door schaarste in partnerkeuze zal een zekere onevenwichtigheid tussen coöperatie en competitie geaccepteerd moeten worden. Een beheersmechanisme gericht op het effect van deze onevenwichtigheid op het concurrentierisico is noodzakelijk. Vanuit de theorie wordt verondersteld dat informele beheersmechanismen daarin het meest effectief zijn. In de praktijkgevallen ligt de nadruk eveneens op informele beheersmechanismen. Formele overeenkomsten worden als juridisch noodzakelijk, meer niet afdoende beschouwd. Hierover is in de interviews het volgende uitgesproken.

“Ik weet hoe het gaat in de markt. Contracten houden stand op het moment dat het vertrouwen er is en er geen noodzaak is om te concurreren. Op het moment dat de noodzaak om te concurreren er wel is en het grote geld is er aan een van beide kanten, dan ga je het contract pakken om te kijken of er kleine dingen in staan waardoor je er vanaf kan. Je moet ze hebben omdat we in zo'n wereld leven...maar je moet het in eerste instantie hebben van vertrouwen en mogelijkheden. Zodra die er niet meer zijn heb je ze[contracten] nodig om van elkaar af te komen.” (Directielid NOCASH).

Het opbouwen en bewaken van het onderlinge vertrouwen als beheersmechanisme wordt in alle gevallen genoemd. Vertrouwen in de samenwerking ontstaat door persoonlijk contact en op basis van historische transacties die naar tevredenheid zijn verlopen. Zoals uit de volgende stelling blijkt zijn dit niet per definitie persoonlijke ervaringen.

“Als je van collega's ziet dat zij iets succesvol bereikt hebben met een club, dan ben je ook genegen om sneller naar die club te stappen en de draad op te pakken. Je kent elkaar al, je weet wat je aan elkaar hebt.” (Account Director ANTEL).

Informele (sociale) beheersmechanismen zijn adequaat omdat de markt als relatief kleine gemeenschap ervaren wordt. Dit lijkt onder andere uit de volgende uitspraak.

“Het is redelijk overzichtelijk. Zoveel deals zijn er niet in een jaar. Het zijn hele lange sales cycles, die duren bijna altijd een jaar. Dan weet je wel hoe partijen zich in de markt gedragen. Als de partij in het verleden heeft getoond het kruid droog te houden, je aan het lijntje te houden en te laten wachten op het allerlaatste moment om vervolgens te laten weten dat niet met jou worden aangeboden. Het komt heel vaak aan op persoonlijke integriteit en positie in de organisatie.” (Practice Director Consulting ERP).

Propositie 4c, als het evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie in de samenwerking afneemt, zijn informele beheersmechanismen effectief in de beperking van concurrentierisico, wordt in ruime mate door de empirische bevindingen ondersteund.

Formele beheersmechanismen in de vorm van besluitvormingsprocedures, belonings-systemen en standaard werkprocedures zijn volgens de theorie onafdoende om het resultaat van de samenwerking positief te beïnvloeden (Gulati & Singh 1998). Informele beheersmechanismen zijn effectiever in de verbetering van het resultaat van de samenwerking (Dyer 1997). Met betrekking tot beheersing van het resultaat wordt in de

cases in ruime mate gebruik gemaakt van informele beheersmechanismen. Een voorbeeld voor de wijze waarop omgegaan in een situatie waarbij sprake is van toenemende concurrentie is door een respondent als volgt verwoord.

“Het is mijn verantwoordelijkheid om dat te managen. Door op accountmanagerniveau en directieniveau met elkaar in gesprek te blijven. We spreken regelmatig de voortgang en knelpunten door, zodat tijdig bijgestuurd kan worden. Al je alles op een rij zet is het een heel persoonlijk proces, waarin je met heel veel partijen moet praten, synchroniseren en afstemmen. Als ik merk dat er een moeilijke situatie is blijf ik er dichter op zitten.” (Partner Sales Director ANTEL).

Toewijding van het topmanagement is een voorwaarde, maar niet afdoende. Openheid en transparantie richting marktpartijen heeft een positief effect op het resultaat. Als de eigen positie in gevaar komt, wordt aangedrongen op schriftelijke overeenkomsten. Daarbij is niet zozeer de overeenkomst zelf van belang, maar de reactie van de partner daarop. Als deze bereid is om de samenwerking formeel vast te leggen, wordt dat als een positief signaal beschouwd. Dat sturing op resultaat met informele beheersmechanisme mogelijk is als sprake is van een onevenwichtige verhouding tussen coöperatie en competitie, blijkt uit de bevinding dat grote invloed wordt toegedicht aan persoonlijke attitude van de betrokkenen.

Propositie 4d, als het evenwicht in de verhouding tussen coöperatie en competitie afneemt, zijn informele beheersmechanismen effectief in het behoud van het resultaat van de samenwerking, wordt ondersteund door de empirische bevindingen.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN



4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit afsluitende hoofdstuk vindt beantwoording van de centrale vraag en onderzoeksvragen plaats. Verder wordt nader ingegaan op de beperkingen van het onderzoek, zowel methodologisch, praktisch als inhoudelijk. De mogelijke bijdrage van het onderzoek aan theorie en praktijk wordt beschreven en er worden aanbevelingen gedaan voor nader onderzoek en toepassing in de praktijk. In de conclusies wordt gereflecteerd op de verkregen inzichten en aanbevelingen gedaan voor het gebruik van het model in theorie en praktijk.

4.1 Beantwoording centrale vraag en onderzoeksvragen

Dit onderzoek is erop gericht om inzicht te krijgen in de manier waarop concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht in interorganisationele samenwerking effectief geïdentificeerd, vermeden en bestreden kunnen worden. De centrale vraag van dit onderzoek is:

Hoe kan kennisoverdracht in interorganisationele samenwerking zodanig beheerst worden dat het concurrentierisico van de partner geminimaliseerd wordt, met behoud van effectieve samenwerking?

Van bovenstaande vraagstelling, zijn de volgende onderzoeksvragen afgeleid:

1. Hoe kan kennisoverdracht tussen organisaties worden beheerst?
2. Hoe kunnen samenwerking en concurrentie tussen partners met interorganisationele samenwerkingsverband worden gebalanceerd?

Onderzoeksvraag 1: Hoe kan kennisoverdracht tussen organisaties worden beheerst?

De belangrijkste factoren die de theorie aanreikt voor kennisoverdracht tussen organisaties zijn (1) Leercapaciteit, dat wil zeggen intrinsieke eigenschappen van de betrokken onderneming, zoals het leervermogen, de leerdoelen, structuurkenmerken en de relatieve verhouding tussen de betrokken partijen (Cohen & Levinthal 1990; Lane & Lubatkin 1998; Van den Bosch *et al.* 1999); (2) Leerdoelstrategie van de partner, in de zin van bewuste sturing op transparantie en ontvankelijkheid (Doz 1996; Hamel 1991; Larsson *et al.* 1998); En (3) de aard van kennis, uitgedrukt in de mate van codificeerbaarheid, die de kenmerken van het controlemechanisme beïnvloeden (Nonaka 1994; Makhija & Ganesh 1997). Het controlemechanisme heeft een modererende werking op de relatie van leercapaciteit en leerstrategie met het leerresultaat.

Met deze uitgangspunten kan volgens de theorie kennisoverdracht beheerst worden door (1) in de selectie van de potentiële partij de intrinsieke leercapaciteit te betrekken (*ex ante* maatregel). (2) Door de leerstrategie van de partner uitgedrukt in transparantie en ontvankelijkheid te beoordelen en monitoren en de eigen leerstrategie daarop af te stemmen (*in situ* maatregel). En door (3) het beheersmechanisme adequaat af te stemmen op de aard

van de kennis, waarbij de nadruk ligt op informele beheersmechanismen (*in situ maatregel*). In het managen van concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht is vooral de overdracht van onbewuste niet-codificeerbare kennis van belang. Expliciete kennis kan immers relatief eenvoudig beschermd worden door de toegang daartoe en/of de ongewenste toepassing daarvan te verhinderen middels contractuele bepalingen. Beheersing van niet-codificeerbare kennis vraagt om een informeel beheersmechanisme gebaseerd op socialisatie.

Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat in de praktijk verschil van inzicht bestaat ten aanzien van de beheersbaarheid van ongewenste kennisoverdracht. Over het algemeen wordt verondersteld dat niet-codificeerbare kennis niet beheerst kan worden. Slechts enkele ondernemingen regisseren de informatie- en kennisstroom. Over het algemeen wordt dit als te belemmerend ervaren. Vrijwel alle ondernemingen passen bewust of onbewust informele beheersmechanismen toe. Middels intensief persoonlijk contact worden activiteiten van de eigen interne organisatie en van de partner gevolgd. Vertrouwen is een dominante factor in de beheersing van kennisoverdracht. Daarnaast richt men zich op het behoud van een kennisvoorsprong. Als materieel concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht wordt vermoed, wordt in het algemeen geen samenwerking aangegaan.

Onderzoeksvraag 2: Hoe kunnen samenwerking en concurrentie tussen partners met interorganisatorische samenwerkingsverband worden gebalanceerd?

In het initiële theoretische model zijn partnercompatibiliteit en leerresultaat de onafhankelijke variabelen en de coöperatie-competitie ratio de afhankelijke variabele, die op zijn beurt het resultaat van de samenwerking beïnvloedt. De veronderstelling die gehanteerd wordt, is dat bij toenemende partnercompatibiliteit en toenemende symmetrie in leerresultaat de balans tussen coöperatie en competitie evenwichtiger zal zijn. Een evenwichtige verhouding zal tot een beter resultaat van de samenwerking leiden.

In het balanceren van samenwerking en concurrentie spelen volgens de theorie interne en externe factoren een rol, evenals factoren in de interface. Als externe factor is het competitieve speelveld van invloed (Doz 1996; Park & Ungson 2001). In het ontwerp van het model is ervan uitgegaan dat omgevingsfactoren zich manifesteren in de vorm van gedrag van betrokken partijen (Park & Ungson 2001). Marktfactoren zijn daarom initieel niet in het model opgenomen. Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt echter dat, onafhankelijk van de handelingen van de betrokken partijen, verondersteld wordt dat marktfactoren autonoom invloed hebben op de coöperatie-competitie ratio. Naarmate de markt dynamischer is en de marktomvang groter, zal concurrentie in de relatie toenemen. Naarmate de klantvraag samenwerking sterker afdwingt, zal de coöperatie in de relatie toenemen.

De interne factoren betreffen partnerkenmerken, zoals gelijkwaardigheid in omvang, winstgevendheid en status (Das & Teng 2000; Cimon 2004), complementariteit (Park & Ungson 2001), de marktfocus (Baum *et al.* 2000), de managementstijl (Doz 1996; Lado *et al.* 1997) en de samenwerkingsdoelstellingen (Das & Teng 2000; Doz 1996). Deze partnerkenmerken dienen optimaal verenigbaar te zijn met de kenmerken van de eigen onderneming: in dit onderzoek aangeduid met partnercompatibiliteit. Dat partnercompatibiliteit een factor is voor de balans tussen coöperatie en competitie wordt door het empirisch onderzoek ondersteund. Er zijn echter afwijkingen tussen theorie en praktijk vastgesteld ten aanzien van de onderliggende factoren van partnercompatibiliteit. Overeenkomstigheid in omvang, winstgevendheid en status lijkt niet van betekenis te zijn. Complementariteit, beperkte overlap van het product/diensten portfolio, overeenstemming over samenwerkingsdoelstellingen en verenigbaarheid van individuele doelstellingen zijn zowel in de theorie als in de praktijk onderliggende elementen voor partnercompatibiliteit. Additionele invloedsfactoren die in het empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen betreffen cultuurelementen (waaronder nationale cultuur, termijnoriëntatie en disciplinedominantie) en gelijkwaardigheid van de bijdrage in de samenwerking.

Daarnaast is in het empirisch onderzoek naar voren gekomen dat de relatie tussen partnercompatibiliteit niet lineair positief is, maar omkerend U-vormig: nadat een optimum van partnercompatibiliteit is bereikt neem de balans tussen coöperatie en competitie af.

De balans tussen coöperatie en competitie in relatie tot partnercompatibiliteit kan worden beheerst door in de selectie kenmerken van de partner te betrekken die de mate van coöperatie en competitie beïnvloeden: (wederzijdse) afhankelijkheid, complementariteit, beperkte overlap van portfolio's, verenigbaarheid van met name de individuele doelstellingen en cultuurdimensies (*ex ante* maatregelen). De indicatoren die in dit onderzoek gebruikt zijn om de variabelen te operationaliseren kunnen daarbij van dienst zijn. Zowel uit de theoretische als empirische bevindingen blijkt dat overeenstemming over partnercompatibiliteit het best interactief tot stand kan komen.

Vanuit de theorie is het leerresultaat in de zin van asymmetrie in leren eveneens van invloed (Doz 1996; Hamel 1991; Park & Ungson 2001; Cimon 2004). In het balanceren van coöperatie en competitie dienen de leercapaciteit en –strategie van de betrokken partijen zodanig te zijn, dat asymmetrie in leren beperkt wordt. Een toenemende asymmetrie in leren zal leiden tot een disbalans tussen coöperatie en competitie. Tevens geldt dat als de transparantie sterk verlaagd wordt, competitie in de relatie zal toenemen. In de beantwoording van voorgaande onderzoeksvraag (1) is ingegaan op de beheersing van kennisoverdracht en leerresultaat.

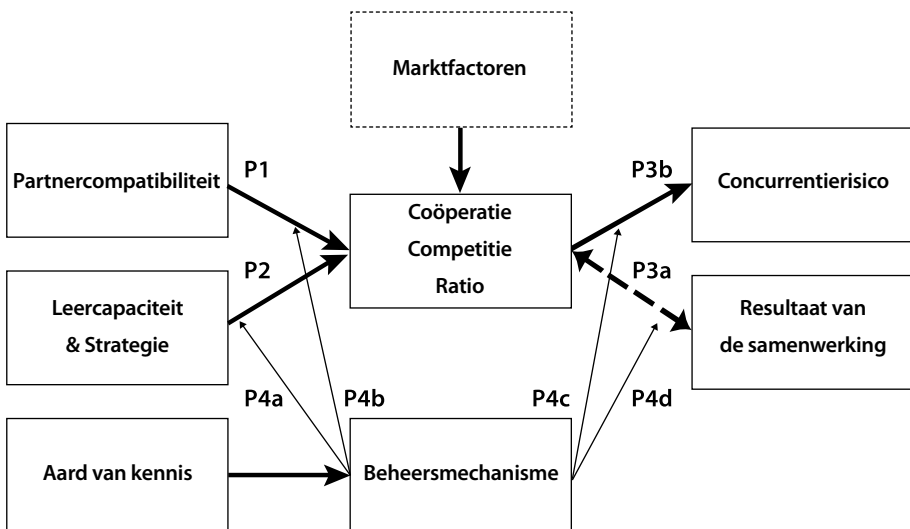
Naast voorgenoemde *ex ante* maatregelen kan een beheersmechanisme ingericht worden,

met een modererende werking op de invloed van partnercompatibiliteit en leerresultaat op de coöperatie-competitie ratio en van de coöperatie-competitie ratio op het resultaat van de samenwerking. De resultaten van het empirisch onderzoek ondersteunen de aanname dat informele beheersmechanismen (geïntegreerde teams, persoonlijk contact, uitwisseling management, rituelen, tradities, ceremonies, netwerken en andere socialisatie processen) daarin het meest effectief zijn.

De centrale vraag: Hoe kan kennisoverdracht in interorganisationale samenwerking zodanig beheerst worden dat het concurrentierisico van de partner geminimaliseerd wordt, met behoud van effectieve samenwerking?

Om ongewenste kennisoverdracht en daarmee concurrentierisico in interorganisationale samenwerking te beheersen, is op basis van de behandelde theorie op het gebied van kennisoverdracht, concurrentievermogen en interorganisationale samenwerking een conceptueel beheersmodel voorgesteld en empirisch getoetst.

Het navolgende model betreft een revisie van het initiële model, waarin de bevindingen van het empirisch onderzoek verwerkt zijn. Marktfactoren en wederkerigheid tussen het resultaat van de samenwerking en de coöperatie-competitie ratio zijn aan het beheersmodel toegevoegd.



Figuur 6 Gerevisieerd Beheersmodel Concurrentierisico

Het voorgestelde model is een synthese van de behandelde theorie voor de beheersing van kennisoverdracht en het balanceren van coöperatie en competitie. Het leerresultaat vormt de verbinding tussen beide modellen. Empirisch is bevestigd dat asymmetrie in het leerresultaat en een sterke beperking van de transparantie een negatieve invloed hebben op de balans tussen coöperatie en competitie in de samenwerking. Uit het theoretisch en empirisch onderzoek is voortgekomen dat partnercompatibiliteit invloed heeft op het evenwicht tussen coöperatie en competitie in de relatie. Volgens de empirische bevindingen betreft het een omkerende U-vormige relatie. Nadat een optimum van partnercompatibiliteit is bereikt, neemt de balans tussen coöperatie en competitie af. Uit de praktijk gegevens blijkt aanvullend dat er sprake is van een wederkerige relatie tussen de coöperatie-competitie ratio en het resultaat van de samenwerking. Als het resultaat achterblijft bij de verwachtingen, neemt het aandeel van competitie in de relatie toe.

Het beheersmechanisme heeft een modererende werking ten aanzien van de invloed van partnercompatibiliteit en leercapaciteit en – strategie op de coöperatie-competitie ratio. Daarnaast heeft het beheersmechanisme een modererende werking op de invloed die de coöperatie-competitie ratio heeft op het concurrentierisico en het resultaat van de samenwerking. Het theoretisch uitgangspunt dat het zwaartepunt ligt bij informele beheersmechanismen wordt door de empirische bevindingen bevestigd. Sociale controle en vertrouwen zijn in de praktijk het meest van toepassing. Sociale controle is mogelijk door de intensieve persoonlijke contacten, het relatief klein aantal marktpartijen, de sterke mate van (sub)segmentatie van markten en het beperkte aantal transacties. Vertrouwen ontstaat in frequente en langjarige interacties. Formele beheersmechanismen worden in de praktijk om juridische redenen aangewend en als katalysator voor het afstemmingsproces. Als een materieel concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht wordt vermoed, wordt de transparantie sterk teruggebracht of volledig afgezien van de samenwerking.

Samenvattend kan concurrentierisico met behoud van het resultaat van de samenwerking beheerst worden door evenwicht in coöperatie en risico in de relatie te borgen.

Dit kan bereikt worden door:

1. In de selectie van de potentiële partner partnercompatibiliteit en leercapaciteit te betrekken. Van de voorgestelde indicatoren kan een controlelijst opgesteld worden die zoveel mogelijk gezamenlijk interactief wordt ingevuld. Het resultaat daarvan geeft een beeld van de mate van partnercompatibiliteit.
2. De leerstrategie van de partner, uitgedrukt in transparantie en ontvankelijkheid te beoordelen, bewaken en de eigen leerstrategie daarop af te stemmen. De mate van transparantie komt tot uitdrukking in de (gezamenlijke) vaststelling van de processen voor informatie uitwisseling en samenwerking. Een sterke mate van centralisatie duidt op een lage transparantie.

De organisatiestructuur is een indicatie voor de ontvankelijkheid.

Een functioneel ingerichte lijnorganisatie heeft een lagere mate van ontvankelijkheid dan een matrix organisatie.

3. Marktfactoren uitgedrukt in marktdynamiek en marktomvang te beoordelen en te bewaken. De marktdynamiek kan worden vastgesteld door de intensiteit en frequentie van veranderingen in de markt te waarderen. De omvang van de markt wordt vastgesteld aan de hand van het aantal partijen aan de vraag- en aanbodzijde.
4. Het resultaat van de samenwerking in een gezamenlijk interactief proces vast te stellen en te bewaken. De gezamenlijke doelstellingen dienen niet te ambitieus te zijn, zodat op korte termijn successen behaald kunnen worden en ervaring in de samenwerking kan worden opgedaan. De individuele doelstellingen dienen eveneens aan de orde gesteld te worden om vast te stellen of sprake is van tegenstrijdigheden en om voldoende openheid in de relatie te bewerkstelligen.
5. Overwegend informele beheersmechanismen in te zetten om voorgenoemde aspecten te bewaken en bij te sturen. Op verschillende niveaus in de organisaties dient persoonlijk contact gefaciliteerd te worden, zodat een op samenwerking gerichte attitude tot stand komt.

4.2 Bijdrage aan theorie en praktijk

In de bestaande theorie wordt slechts beperkt ingegaan op de manier waarop concurrentierisico in strategische samenwerking beheerst kan worden (Barringer & Harrison 2000). Dit onderzoek levert mogelijk een bijdrage aan de discussie over dit thema door integratie van kennis op het gebied van interorganisationele samenwerking, kennisoverdracht en concurrentievermogen. Er wordt een raamwerk voorgesteld waarmee concurrentierisico geïdentificeerd (voorspeld) en gereduceerd (beheerst) kan worden. Het raamwerk kan als basis dienen voor nader onderzoek op het gebied van concurrentierisico in interorganisationele samenwerking. Das & Teng (1999) stellen een model voor om risico in interorganisationele samenwerking te beheersen in relatie tot het resultaat van de samenwerking. Daarin wordt het belang benadrukt van de balans tussen coöperatie en competitie: *"the risk in operating an alliance is that partners often overemphasize either cooperation or competition. The challenge is to have both of them present in an alliance."* (Das & Teng, 1999, p. 59). In het artikel wordt niet nader ingegaan op hoe dit kan worden bereikt. Mogelijk kan dit onderzoek daar een bijdrage aan leveren. Als maatregel om ongewenste kennisoverdracht te voorkomen, stellen zij voor om de transparantie maximaal te beperken. Uit het resultaat van dit onderzoek blijkt dat hierdoor het aandeel van competitie zal toenemen, waardoor een disbalans tussen coöperatie en competitie kan ontstaan. Met het hier voorgestelde model kunnen wellicht meer verfijnde beheersmaatregelen ontwikkeld en ingezet worden, waardoor het evenwicht tussen coöperatie en competitie geborgd wordt en daarmee het resultaat van de samenwerking.

In de praktijk wordt concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht onderkend en als slecht beheersbaar ervaren. Middels sociale controle en vertrouwen wordt gepoogd om concurrentierisico te identificeren en te beheersen. Als concurrentierisico van enige omvang wordt bevreesd, wordt de transparantie sterk teruggebracht of geheel afgezien van de samenwerking. Volgens de theorie zal reductie van transparantie het concurrentierisico juist laten toenemen en het resultaat van de samenwerking beperken (Larsson *et al.* 1998). Geheel afzien van de samenwerking beperkt de strategische opties en de mogelijkheid tot resultaatverbetering (Hamel 1991). Omdat de inschatting van het concurrentierisico afhankelijk is van de beperkte rationaliteit van de verschillende betrokken partijen met uiteenlopende belangen en de toegepaste maatregelen een overwegend reactief karakter hebben, bestaat de kans dat enerzijds mogelijkheden tot samenwerking onvoldoende benut worden en anderzijds onverantwoorde risico's genomen worden. Het voorgestelde beheersmodel biedt de mogelijkheid om meer proactief met concurrentierisico om te gaan en beheersmaatregelen nauwkeuriger op de situatie af te stemmen. Hiermee wordt voorkomen dat 'het kind met het badwater wordt weggegooid' of dat de eigen concurrentiepositie (ongemerkt) verzwakt wordt.

4.3 Beperkingen van het onderzoek

Elke vorm van onderzoek kent zijn beperkingen. In dit geval is interorganisationale samenwerking benaderd vanuit één theoretisch perspectief: de lerende organisatie. De beperking van dit perspectief is dat onvoldoende rekening gehouden wordt met concrete kosten en baten (Barringer & Harrison 2000). Dit element ontbreekt eveneens in dit onderzoek. Daarnaast spelen omgevingsvariabelen, meer specifiek marktfactoren, een ondergeschikte rol. Dit aspect is echter wel uit de empirische bevindingen naar voren gekomen en in het model opgenomen. Hoewel de onderzochte ICT sector als kennisintensief beschouwd kan worden, lijkt de theorie van de lerende organisatie in de praktijk slechts beperkt geadopteerd te zijn. Dit kan nadelige gevolgen hebben voor de acceptatie van het voorgestelde beheersmodel.

Voor de concurrentietheorie is de 'Resource-Based View' benadering (w.o. Wernerfelt 1984, 1994; Barney 1986, 1991) gehanteerd. Deze keuze is gemaakt, vanuit het uitgangspunt dat kennis invloed heeft op het concurrentievermogen, waardoor ongewenste kennisoverdracht concurrentierisico tot gevolg heeft. Er zijn kritische kanttekeningen te plaatsen ten aanzien van de 'Resource-Based View' als het gaat om relatie tussen resources en *duurzaam* concurrentievermogen (Collis 1994; Foss 1996a, 1996b). Dat er een relatie bestaat is echter algemeen geaccepteerd. Voor dit onderzoek is de vraag in hoeverre kennis tot houdbare concurrentievoordelen leidt minder relevant. Van belang is dat kan worden vastgesteld dat naast andere resources, elke vorm van kennis van invloed kan zijn op het concurrentievermogen (o.a. Barney 1996; Collis 1994; Corner & Prahalad 1996;

Prahalad & Hamel 1990; Wernerfeld 1984). Een ander aandachtspunt bij de 'Resourced-Based View' is dat de afzonderlijke onderneming de eenheid van analyse is. Hiermee komt het netwerkperspectief (Dyer & Singh 1998), de interface tussen samenwerkende partijen onvoldoende aan bod.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve methoden. In de wetenschap, met name vanuit empirisch analytisch perspectief, is sprake van enige sceptisch ten aanzien van kwalitatief onderzoek, in het bijzonder als het gaat om de casestudie als onderzoeksstrategie. Dit stelt bijzondere eisen aan analyse, bewijsvoering en vastlegging (Yin 1981). Enerzijds dient aan de lezer voldoende data aangeboden te worden om een eigen beeld van de werkelijkheid te vormen, anderzijds dient de data voldoende gereduceerd en geanalyseerd te zijn om voldoende focus te bieden. Ook als in een keten van transparant bewijsmateriaal wordt voorzien, mist de casestudie methode de kracht van de grote getallen van kwantitatief onderzoek. Met behulp van kwantitatief onderzoek kunnen relaties worden blootgelegd die de onderzoeker en respondenten ontgaan (Eisenhardt 1989). De waarde van een casestudie is echter de rijkdom aan informatie, waardoor het mogelijk is om theorie te ontwikkelen, betekenissen van concepten te achterhalen en relaties te verklaren (Mintzberg 1979 geciteerd door Eisenhardt 1989, p. 538).

Alles dat kan worden geteld, telt niet noodzakelijkerwijs; alles dat telt kan niet noodzakelijkerwijs worden geteld. (Albert Einstein).

Algemeen geaccepteerd is dat de casestudie methode een adequate onderzoeksmethode is voor de beantwoording van 'Hoe' vragen, zoals bij dit onderzoek het geval is (Ghauri & Grønhaug 1995, p.115).

Voor wat betreft de uitvoering van het onderzoek is eveneens een aantal kanttekening op zijn plaats. Het onderzoek is uitgevoerd in één sector. Het kan niet uitgesloten worden, dat in andere sectoren op een andere wijze met de beheersing van concurrentierisico wordt omgegaan. Daarnaast is een beperkt aantal (5) casestudies opgesteld, met een beperkt aantal (14) respondenten. Hierdoor wordt de generaliseerbaarheid van de bevindingen beperkt. Dit is mede ingegeven door het tijdsbestek waarbinnen het onderzoek uitgevoerd dient te worden. Door de voorgestelde aanpak van Yin (1981) te hanteren, waarbij gecategoriseerde verslagen gebruikt worden en letterlijke citaten gepresenteerd worden, is een poging gedaan om een keten van bewijsmateriaal te creëren.

4.4 Conclusies & Aanbevelingen

In dit onderzoek is besproken hoe in interorganisationele samenwerking kennisoverdracht beheerst en hoe coöperatie en competitie gebalanceerd kan worden. Middels integratie van

beide theoretische bevindingen is een beheersmodel voor concurrentierisico in strategische allianties ontworpen. Met de resultaten van het empirisch onderzoek heeft een eerste aanscherping van het model plaatsgevonden.

Zo blijkt de relatie tussen partnercompatibiliteit en de coöperatie-competitie ratio niet lineair positief te zijn, maar omkerend U-vormig. Nadat een optimum van partnercompatibiliteit is bereikt, neemt de balans tussen coöperatie en competitie af. Daarnaast zijn de onderliggende factoren van partnercompatibiliteit aangescherpt, waarmee een eventueel kwantitatief vervolg onderzoek ondersteund kan worden. Met een kwantitatief onderzoek van voldoende omvang, kan mogelijk ook het optimale punt van partnercompatibiliteit worden vastgesteld, waarbij sprake is van een balans tussen coöperatie en competitie.

In de revisie van het beheersmodel zijn naar aanleiding van het empirisch onderzoek marktfactoren als variabele toegevoegd. Een nader onderzoek ter verdere precisering en identificatie van onderliggende factoren is gewenst. Daarnaast zou een kwantitatief onderzoek met een sector overstijgende onderzoekspopulatie tot verdere aanscherping van de theorie kunnen leiden.

Tevens is de relatie tussen de coöperatie-competitie ratio en het resultaat van de samenwerking op grond van de empirische bevindingen wederkerig gemaakt. Als het resultaat van de samenwerking achterblijft bij de verwachtingen, neemt concurrentie in de relatie toe.

Uit de bevinding dat in de praktijk vooral gestuurd wordt richting een overwegend coöperatieve relatie in plaats van een balans tussen coöperatie en competitie, kan geconcludeerd worden dat er mogelijk ruimte is om de waarde van interorganisationele samenwerking te vergroten, waarbij zelfs sprake kan zijn van een reductie van het concurrentierisico. Met name dit aspect heeft de belangstelling gewekt van meerdere respondenten.

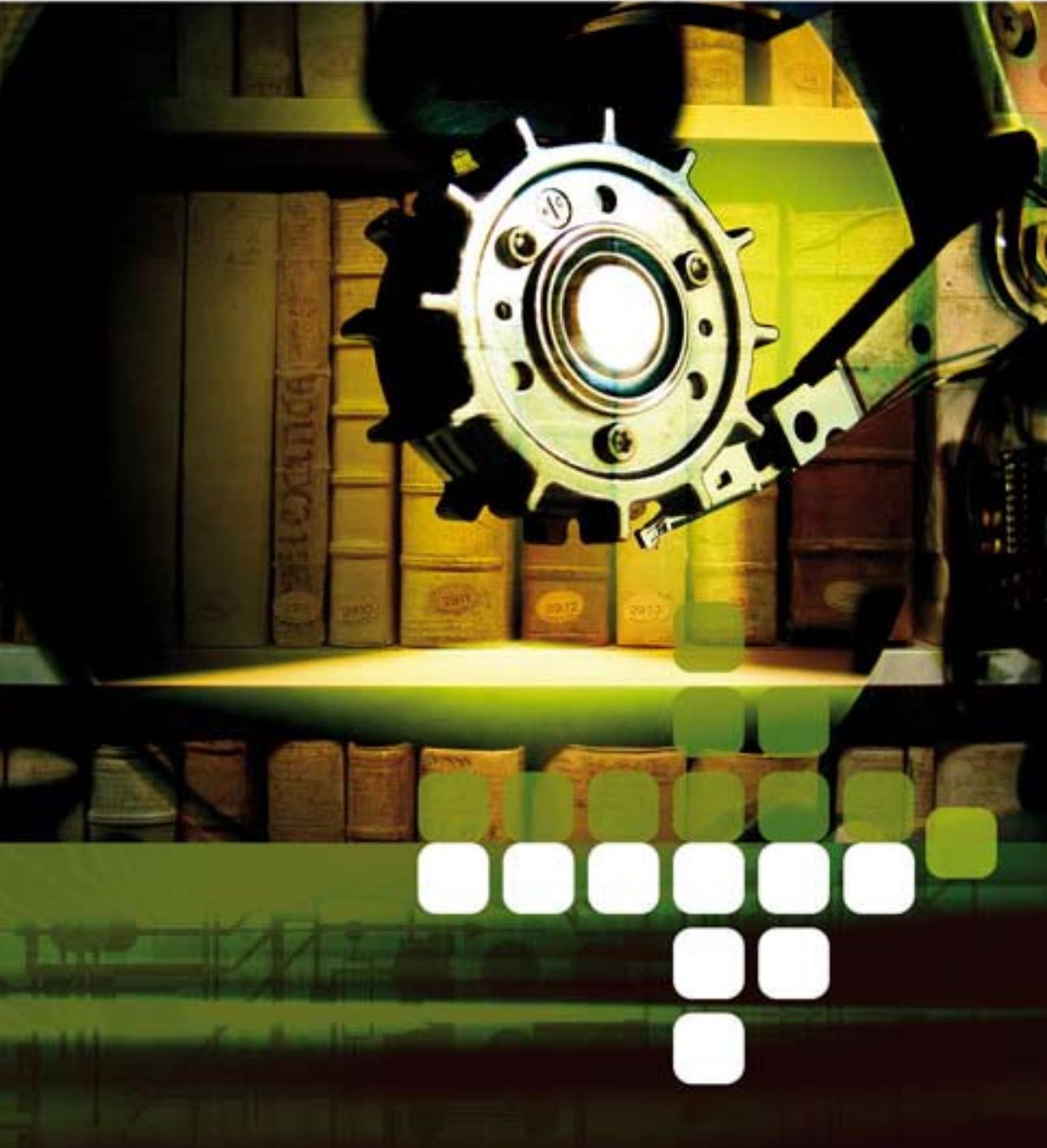
Dat informele beheersmechanismen het meest adequaat zijn in de beheersing van concurrentierisico vindt ruime steun in de empirische resultaten. De toepassing in de praktijk is vooral reactief. Met de inzichten uit dit onderzoek wordt de mogelijkheid geboden om tevens *ex ante* maatregelen toe te passen, waardoor waarschijnlijk meer proactieve en meer nauwkeurige beheersmaatregelen aangewend kunnen worden.

Voor het wetenschappelijk veld wordt aanbevolen om het raamwerk als basis te gebruiken voor nader onderzoek naar concurrentierisico in interorganisationele samenwerking vanuit het perspectief van de lerende organisatie. Met het voorgestelde raamwerk

kan concurrentierisico en het succes van strategische allianties worden voorspeld en verklaard. Verdere verfijning van het model is mogelijk door met de bevindingen van het onderzoek kwantitatief sectoroverstijgend onderzoek uit te voeren. De hier toegepaste operationalisering van de variabelen kan daarbij als uitgangspunt dienen.

Voor wat betreft de praktijk wordt aanbevolen om proactief om te gaan met de identificatie en beheersing van concurrentierisico. Het raamwerk biedt de mogelijkheid om concurrentierisico te identificeren en te reduceren, waarbij tevens het resultaat van de samenwerking wordt verbeterd. Hiertoe kan op basis van het voorgestelde model een beheerssysteem worden ingericht en toegepast. De belemmering om allianties als strategische optie toe te passen in verband met de vrees voor concurrentierisico ten gevolge van ongewenste kennisoverdracht, wordt hiermee voor een belangrijk deel opgeheven.

LITERATUUROPGAVE



LITERATUUROPGAVE

- Bacharach, S.B. 1989.** Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 496 - 515.
- Barney, J.B. 1986.** Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrated Framework. *The Academy of Management Review*, 11 (4), 791-800.
- Barney, J.B. 1991.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99 – 120.
- Barney, J.B. 1996.** The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7 (5), 469.
- Barringer, B.R., & Harrison, J.F. 2000.** Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26 (3) : 367-403
- Baum, J.A.C., Calabrese, T., & Silverman, B.S. 2000.** Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21 (3), Special Issue: Strategic Networks, 267 - 294.
- Cimon, Y. 2004.** Knowledge-related Asymmetries in Strategic Alliances. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 17 - 30.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. 1990.** Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, (35): 128-152.
- Collis, D.J. 1994.** Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Collis, D.J., & Montgomery, C.A. 1995.** Competing on Resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, July-August 1995, 118 - 128.
- Conner, K.R., & Prahalad, C.K. 1996.** A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7 (5), 477 - 501.
- Das, T.K., & Teng, B.S. 1998.** Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-512.
- Das, T.K., & Teng, B.S. 1999.** Managing Risks in Strategic Alliances. *The Academy of Management Executive*, 13 (4), 50 - 62.

- Das, T.K., & Teng, B.S. 2000.** Instabilities of Strategic Alliances: an Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11 (1), 77 - 101.
- Doz, Y.L. 1996.** The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue: Evolutionary Strategy, 55 - 83.
- Doz, Y.L., Hamel, G. 1998.** *Alliance Advantage. The art of Creating Value through Partnership.* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Dyer, J.H. 1997.** Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535-556.
- Dyer, J.H., & Singh, H. 1998.** The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 660 - 679.
- Eisenhardt, K.M. 1989.** Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-50.
- Foss, N.J. 1996a.** Knowledge Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. *Organization Science*, 7 (5), 470 – 476.
- Foss, N.J. 1996b.** More Critical Comments on Knowledge-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7 (5), 519 - 523.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. 1995.** *Research Methods in Business Studies.* 3de editie. Essex: Pearson Education Ltd.
- Gulati, R, & Singh, H. 1998.** The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, 781 – 814.
- Hamel, G. 1991.** Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Hamel, G., Doz, Y.L., & Prahalad, C.K. 1989.** Collaborate with Your Competitor and Win, *Harvard Business Review*, Januari-Februari 1989, 134 - 139.

- Hamel, G., & Prahalad, C.K. 1996.** Competing in the New Economy: Managing out of Bounds. *Strategic Management Journal*, 17 (3), 237-242.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., & Hanlon, S.C. 1997.** Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model. *The Academy of Management Review*, 22 (1), 110 – 141.
- Lane, P.J., & Lubatkin, M. 1998.** Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19 (5), 461 - 477.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. 1998.** The Interorganizational Learning Dilemma, Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, 9 (3), Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances, 285 - 305.
- Makhija, M.V., & Ganesh, U. 1997.** The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures, *Organization Science*, 8 (5), 508 - 527.
- Nonaka, I. 1994.** A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14 – 37.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N.G. 1997.** Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal*, 40 (2), 308 - 338.
- Park, S.H., & Ungson, G. 2001.** Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, 12 (1), 37 - 53.
- Powell, W.W., Koput, K.W., & Smith-Doerr, L. 1996.** Interorganizational Collaboration and Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- Prahalad, C.K. 2004.** *The Future of Competition*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. 1990.** The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May - June 1990, 79 - 90.
- Rowley, R., & Slack, F. 2004.** Conducting a Literature Review, *Management Research News*, 27 (6), 31 – 39.

- Teng, B.S. 1998.** *Structural Preferences of Strategic Alliances: Risk Perception and Resourced-Based Perspectives*. Thesis (PhD). City University, New York.
- Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., & De Boer, M. 1999.** Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10 (5), Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms, 551 – 568.
- Volberda, H.W. 2004.** *'De Flexibele Onderneming'*. Deventer: Kluwer.
- Voss, C., Tsikrikitis, N., & Frohlic, M. 2002.** Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 196 – 219.
- Webster, J., & Watson, R.T. 2002.** Analyzing the Past to Prepare for the Future. *MIS Quarterly*, 26 (2), xiii – xiiii.
- Wernerfelt, B. 1984.** A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. 1994.** The Resource Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.
- Whetten, D.A. 1989.** What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*. 14 (4), 490-495.
- Yin, R.K. 1981.** The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 58-65.

BIJLAGEN 



BIJLAGEN

Bijlage I: Interviewbriefing

Inleiding

Het interview maakt deel uit van een onderzoek naar Concurrentierisico in Strategische Allianties, dat in het kader van een doctoraalthesis aan de Rotterdam School of Management wordt uitgevoerd.

Uit theorie en praktijk blijkt dat strategische samenwerking als organisatievorm steeds vaker voorkomt. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de snelheid van technologische ontwikkelingen, complexiteit van producten en diensten en focus op de eigen kernactiviteiten.

Samenwerkende partijen bouwen kennis van elkaar's business op, wat positieve gevolgen voor de alliantie heeft. Anderzijds kan ook sprake zijn van nadelige effecten van allianties, waaronder ongewenste kennisoverdracht.

Door technologische ontwikkelingen vervagen grenzen tussen bedrijfstakken en tussen schakels in de waardeketen. Door ongewenste kennisoverdracht kan concurrentierisico vanuit de zijde van de partner ontstaan. Er kunnen zich situaties voordoen waarbij partijen waarmee een collaboratieve relatie bestaat, met elkaar in concurrentie treden.

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek is erop gericht om inzicht te krijgen in de manier waarop dergelijke risico's geïdentificeerd, vermeden en bestreden worden.

Dit roept de vraag op hoe ondernemingen concurrentierisico beheersen in strategische allianties. Het type onderneming waarin het onderzoek wordt uitgevoerd, kenmerkt zich door een hoge kennisintensiviteit en hoog technologie gehalte.

Doel van het interview

Doel van het interview is om na te gaan of/hoe managers die verantwoordelijk zijn voor partnerrelaties concurrentierisico ervaren en hoe daarmee wordt omgegaan.

Voorbeelden van vragen zijn:

In hoeverre wordt ongewenste kennis overdracht als een (concurrentie)risico beschouwd?

Hoe wordt daarmee omgegaan?

Welke maatregelen zijn toegepast?

Welke daarvan bleken het meest of minst geschikt?

In welke gevallen is daadwerkelijk concurrentie tussen partners ontstaan?
Hoe is daarmee omgegaan?

Het interview zal ongeveer 1,5 uur in beslag nemen. Het verslag wordt ter goedkeuring voorgelegd. Uw bijdrage wordt bijzonder op prijs gesteld. Op verzoek ontvangt u een exemplaar van het rapport.

Contactgegevens

Het onderzoek en interview wordt uitgevoerd door
G.H.F. van Suchtelen van de Haare
Marsmanlaan 24, 3906 XH Veenendaal
Mobiel: 06 – 29 05 09 34
e-mail: g.van.suchtelen@12move.nl

Achtergrondinformatie

1. Bedrijfsnaam
2. Wat zijn de kernactiviteiten van de onderneming
3. Naam van de geïnterviewde
4. Functie en verantwoordelijkheden van de geïnterviewde

In het onderzoek wordt interorganisationale samenwerking als volgt gedefinieerd:

Een vrijwillige samenwerking tussen meerdere ondernemingen om gezamenlijke en individuele strategische doelstellingen te bereiken in een bestuursstructuur waarbij een combinatie van primaire bestuursmechanismen hiërarchie, markt, wetgeving en vertrouwen wordt toegepast.

In hoeverre vindt interorganisationale samenwerking in deze vorm plaats?

5. Hoeveel partijen zijn daarbij betrokken?
6. Wie zijn de meest belangrijkste partijen?
7. Wat is de rol van deze partijen? (positie in de waardeketen, toegevoegde waarde).

Uit verschillend onderzoek blijkt dat het succesratio van interorganisationale samenwerking ca. 50% bedraagt.

Kenmerkend voor partnermanagement is dat naast prestatierisico ook sprake is van relationele risico's: relationele factoren in de interface die het succes van de samenwerking beïnvloeden. Dit stelt bijzondere eisen aan partnermanagement.

9. Hoe is partnermanagement in uw organisatie ingericht?
10. Welke risico's worden onderkend bij de selectie en management van partners?
11. Welke maatregelen zijn genomen om deze risico's te beperken?
12. In hoeverre wordt ongewenste kennisoverdracht als risico ervaren?
13. Welke maatregelen zijn genomen om ongewenste kennisoverdracht te beperken?

Concurrentierisico wordt in het kader van dit onderzoek gedefinieerd als de (gepercipieerde) waarschijnlijkheid dat de concurrentiepositie ten opzichte van de partner met enige omvang zal verslechteren.

Dit kan tot gevolg hebben dat bestaande en nieuwe omzet verloren gaan ten gunste van de partij waarmee een samenwerkingsrelatie is aangegaan.

14. In hoeverre wordt concurrentierisico van (potentiële) partners ervaren?
15. Hoe wordt daarmee omgegaan (selectie, beheersing).

Bijlage II: Casebeschrijvingen en Interne Case analyses

Case ANTEL***Organisatie***

ANTEL is een van oorsprong Britse organisatie gericht op de telecommunicatie- en datanetwerken. Nu levert ze communicatie oplossingen in Europa, de Verenigde Staten en Azië. ANTEL heeft een aantal jaren geleden een transformatie strategie ingezet, met het doel om een breder diensten portfolio van meer toegevoegde waarde aan te kunnen bieden. Voor een deel wordt deze strategie met strategische partners gerealiseerd. ANTEL bestaat uit een drietal strategische bedrijfsonderdelen. Daarnaast is sprake van regionale indelingen. Binnen de regio's heeft ANTEL een functionele organisatiestructuur.

Strategische Alliantie: partnercompatibiliteit

ANTEL heeft een beperkt aantal mondiale strategische partners, waarmee in verschillende toepassingsgebieden gezamenlijk richting klant wordt opgetreden. Met partners wordt het product- en dienstenportfolio aangevuld. De doelstelling van de samenwerking is om met een combinatie portfolio klanten te benaderen. Het product- en dienstenportfolio dient complementair te zijn. Voor verschillende gebieden van het portfolio zijn partners geselecteerd. Doelstelling voor de samenwerking is nieuwe markten betreden, nieuwe producten en diensten ontwikkelen en relatienetwerken in klantorganisaties ontdekken. De toegevoegde waarde van de partners is vooral dat partners van ANTEL toegang kunnen verlenen tot beslissers in de klantorganisaties. ANTEL is van oorsprong leverancier van datanetwerken, die een klein gebied in de ICT waardeketen bestrijkt. De strategische doelstelling van ANTEL is om een compleet scala aan producten en diensten in de ICT waardeketen aan te bieden. Datanetwerken zijn in mindere mate differentiërend. Om bestaansrecht te behouden is uitbreiding van differentiërende producten en diensten nodig. Gezien de hoge kosten van zelf ontwikkelen en/of acquisitie is besloten om partnerrelaties aan te gaan. Een andere motivatie is uitbreiding van het relatiebestand op hogere niveaus in klantorganisaties, bij voorkeur op bestuursniveau. Met bestuurders wordt vooral over totaaloplossingen gesproken. Hoewel complementariteit van portfolio's het uitgangspunt is, zal altijd sprake zijn van overlap. In de selectie wordt maximale portfolio uitbreiding nagestreefd met een minimale overlap. Daarnaast speelt een rol welke andere allianties de potentiële partner heeft. Als de potentiële partner een alliantie heeft met een directe concurrent wordt geen partnerschap aangegaan.

"Je gaat separaat kijken wie goed is op welk gebied. Het is niet zo dat als je goed bent als go to market partner, je automatisch een technology partner bent. Eén [keuze] element is minimale overlap in de portfolio. Als je kijkt naar...die heeft behoorlijke overlap met ons portfolio, maar kijk bijvoorbeeld naar...die vooral in presales activiteiten heel erg goed is, die heeft nauwelijks

overlap met ons portfolio, waardoor het een hele goede partij is om mee samen te werken omdat je bijna geen conflicten hebt in je portfolio. Aan de andere kant moet je er voor zorgen dat de andere partij niet te veel afstaat van je portfolio, omdat je anders geen linking pin hebt. Je zit anders niet bij dezelfde klantgroep aan tafel. Een ander criterium om een go to market partner te selecteren is het feit of die andere partij al andere allianties heeft. Een partij kan op andere criteria goed scoren, maar als die met een directe concurrent [van ANTEL] al een partnerschap heeft, wordt er niet samengewerkt."

Of een samenwerking daadwerkelijk wordt aangegaan is uiteindelijk een wederzijdse keuze. De portfolio's dienen voldoende aansluiting te hebben om een gezamenlijke klantendoelgroep te verkrijgen. Als vanuit de top de afspraken gemaakt zijn over partners, kan het in de praktijk voorkomen dat de lokale organisatie daar geen invulling aan geeft. Afspraken op topniveau zijn in de meeste gevallen niet specifiek. Er worden twee partnercategorieën onderscheiden. (1) 'Go-to-market' partners gericht op gezamenlijke marktwerking. In deze categorie zijn vijf partners geselecteerd. En (2) Technologie partners, voornamelijk aan de toeleveringskant. Het onderscheid is afhankelijk van complementariteit in vaardigheden, portfolio en toegang tot de doelgroep relaties. Technologie partners worden geselecteerd door inkoop product managers. De mate van concurrentie is geen criterium van uitsluiting van een technologie partner. De keuze is primair ingegeven door de kwaliteit en economische waarde van het aanbod. Een passende cultuur is van belang voor het welslagen van een partnerrelatie. Meer specifiek: een cultuur waarin het belangrijk is dat afspraken nagekomen worden. Gelijkwaardigheid is van belang in de ontwikkeling van de relatie. Historische contacten, in de vorm van wederkerige transacties kan aanleiding zijn om de relatie verder te ontwikkelen.

In onderstaand overzicht staan bedrijfskenmerken van ANTEL en twee partners vermeld.

	ANTEL	Partner 1	Partner 2
Eigendomstructuur	beursgenoteerd	beursgenoteerd	beursgenoteerd
Rangorde	161 in Global FT 500	168 in Global FT 500	13 in Global FT 500
Kernactiviteit	Datanetwerken, systeem integrator	ICT hardware, software en diensten	ICT hardware, software en diensten
Concern omzet 2005	€ 27.836 miljoen	€ 69.750 miljoen	€ 73.320 miljoen
Concern netto winst	€ 2.663 miljoen	€ 1.929 miljoen	€ 6.383 miljoen
Lokale omzet 2004	€ 336 miljoen	€ 673 miljoen	€ 1.147 miljoen
Lokale netto winst 2004	€ 33 miljoen verlies	€ 28 miljoen verlies	€ 86 miljoen verlies
Concern aantal medewerkers 2004	102.100	150.000	329.373
Lokaal aantal medewerkers 2004	800	1.371	5.254

Bron: Dun & Bradstreet

Leercapaciteit & Leerstrategie

ANTEL heeft ICT als kennisbasis overeenkomstig met de partners. ANTEL is een multi business unit organisatie, met op lokaal niveau een functionele indeling. Vooral op het gebied van communicatienetwerken loopt ANTEL voorop in de toepassing van nieuwe technologie. Ongewenste overdracht van zowel expliciete als impliciete kennis wordt onderkend, maar is nog niet ondervonden. Informatie uitwisseling tussen partners verloopt via de partnermanagers. De partnermanager bepaalt welke informatie wordt doorgegeven aan de eigen organisatie en aan de partnerorganisatie. Hiermee wordt zorgvuldig omgegaan, zodat de vertrouwensrelatie met de partner geen schade ondervindt. De informatie vanuit de partner zal dan beperkt worden. Gezamenlijke offertetrajecten worden virtueel uitgevoerd. De offerteteams werken om praktische redenen (efficiency) op gescheiden (eigen) locaties. Op operationeel niveau wordt zeer open met elkaar gecommuniceerd. Openheid heeft een positief effect op het succes van het project. Men is meer genegen om elkaar te helpen. Gelijkwaardigheid tussen de betrokken teams is van belang, omdat anders de informatie-uitwisseling éézijdig is. De beste leerresultaten ontstaan in samenwerkingsverbanden op basis van gelijkwaardigheid. Als de informatie-uitwisseling éézijdig is, er geen openheid van zaken gegeven wordt, kan er geen vertrouwensrelatie ontstaan.

Coöperatie, Competitie en Concurrentierisico

Gelijkwaardigheid en afhankelijkheid zijn bepalende factoren voor de coöperatie-competitie ratio. De ANTEL partnermanager heeft geen evenknie in de partnerorganisatie. De contacten verlopen via de accountmanager van de partner. De ANTEL partnermanager is ervan bewust dat de accountmanager een andere agenda en prioriteiten kan hebben. Als de partner de ander niet als gelijkwaardig beschouwd en geen afhankelijkheid ervaart, zal eerder de neiging aanwezig zijn om een competitieve houding aan te nemen. Dit komt tot uiting door tijdens een lopende samenwerking bij derden vergelijkende offertes aan te vragen. De vergelijkende offertes worden als onderhandelingsmiddel gebruikt. Dit wordt als een verstoring in de relatie ervaren. Het samenwerkingsverband concurreert met de eigen (verkoop) organisatie. Dit is typisch het geval bij overlap in portfolio. Er wordt ook concurrentie ondervonden van technologie partners. De technologiepartner kan schaalvoordelen hebben van de afname door ANTEL, die in concurrerende biedingen nadelig kunnen zijn. Door grote opdrachten te verstrekken aan technologie partners wordt de concurrentiepositie van deze partij versterkt. Er zal in toenemende mate in concurrentie met partners worden aangeboden. Dit heeft te maken met de portfolio uitbreiding van ANTEL. Samenwerking in projecten verloopt doorgaans zonder problemen. Beide partijen stellen het belang van de klant voorop. Je moet de andere ruimte geven om de samenwerking te laten slagen. De complexiteit van de markt, bepaalt voor een deel hoe samenwerkingsverbanden verlopen. Het komt voor dat partijen er éézijdig in zitten. In zulke gevallen wordt geen invulling aan de samenwerking gegeven.

Resultaat van de samenwerking

Er is een aantal successen uit samenwerkingsverbanden gerealiseerd, echter minder dan door ANTEL verwacht is. Om het succes van de samenwerking vast te kunnen stellen wordt het derde jaar als kritisch beschouwd. Waarschijnlijk zal dat het jaar van beslissing worden. Vanaf het vierde jaar zal een redelijk rendement uit de investering verwacht worden. Met de evenknie wordt onderzocht op welke terreinen samenwerking toegevoegde waarde levert. Het belangrijkste doel moet zijn dat de samenwerking slaagt, in de zin van gerealiseerde omzet.

“Je kan wel alles naar je toe proberen te halen, maar als je de deal niet krijgt dan heb je nog niks”.

Beheersmechanismen

Het formele contract betreffende de partnerrelatie is beperkt tot een intentieverklaring, waarin doelstellingen en resources worden vastgelegd. Een belangrijke voorwaarde voor het succes van de samenwerking is topmanagement commitment en gelijkwaardigheid. Vertrouwen in een relatie op persoonsniveau is eveneens van belang. Er dient op persoonsniveau vertrouwen te zijn, voordat invulling wordt gegeven aan de volgende stap van de samenwerking. Dit komt neer op het maken van procesafspraken over de samenwerking en bespreking van complementariteit van portfolio's. Als sprake is van overlap wordt nagegaan met wiens deel van de portfolio de beste kansen in de markt zijn. Als overlappende gebieden niet onderscheidend zijn, worden de overlappende delen via onderhandeling verdeeld. Daarbij wordt rekening gehouden met individuele belangen van betrokken personen. Hierbij spelen interne belangen een rol. Samenwerking kan tot gevolg hebben dat een afdeling bij één van de partijen omzet misloopt. Dit kan worden gemanaged door de overeenkomst met de partner definitief te maken, voordat het in de interne organisatie gecommuniceerd wordt. Het komt voor dat de samenwerking mislukt omdat de interne organisatie onvoldoende meewerkt of zelfs tegenwerkt. Eén van de belangrijkste taken van de partnermanager is het opbouwen en bewaken van het wederzijdse vertrouwen. Vertrouwen ontstaat ook als met partijen in het verleden succesvol is samengewerkt.

“Als je van collega's ziet dat zij iets succesvol bereikt hebben met een club, dan ben je ook genegen om sneller naar die club te stappen en de draad op te pakken. Je kent elkaar al, je weet wat je aan elkaar hebt.”

Vertrouwen is een belangrijke factor in partnermanagement. Vertrouwen in de samenwerking is context- en persoonsafhankelijk. De persoonlijke chemie is voor 50% van invloed op de opbouw van vertrouwen. Voor het overige is de opbouw van vertrouwen afhankelijk van inhoudelijke gedragsaspecten: worden afspraken nagekomen, is er voldoende begrip. Deze gedragsaspecten kunnen gecontroleerd worden. In gezamenlijke offerte trajecten is onderling vertrouwen tussen accountmanagers en –teams eveneens van belang.

"In pre discussions is het heel belangrijk dat de twee accountmanagers elkaar liggen en dat ze ook vertrouwen in elkaar hebben."

De partnermanager bewaakt de kwaliteit van de samenwerking en de vastlegging van procesafspraken. Vastlegging van afspraken vindt gedurende het proces plaats. Als er twijfels zijn over de kwaliteit van de samenwerking ten gevolge van gebrek aan vertrouwen begeleidt de partnermanager het gehele samenwerkingstraject. Als de kwaliteit van de samenwerking op persoonlijke gronden onvoldoende blijkt te zijn wordt dit in openheid besproken. Openheid heeft een positief effect op het succes van het project. Men is meer genegen om elkaar te helpen. In het huidige partnermanagement model wordt nog geen rekening gehouden met concurrentie vanuit de zijde van technologie partners. ANTEL is op Europees niveau vertikaal georganiseerd. Horizontale inrichting van partnermanagement zou tot een verbeterde beheersing van technologie partners kunnen leiden. De ANTEL partnermanager brengt ca. 2 dagen per week door in de partnerorganisatie, waarbij gesprekken gevoerd worden met verkoop, inkoop en services over lopende trajecten en marktontwikkelingen. Vanuit de zijde van de partner worden de contacten minder intensief onderhouden. Dit wordt deels veroorzaakt doordat de landorganisatie van de partner een lagere afhankelijkheid van ANTEL ervaart. De samenwerking is op Europees niveau geïnitieerd, waarbij de operationalisering op lokaal niveau plaatsvindt. Het is voor partnerrelaties niet ongebruikelijk dat één van de partijen de aanjager is van de verdere ontwikkeling van de relatie. De inrichting van partnermanagement in ANTEL is nog in ontwikkeling. Vooral inbedding in de eigen organisatie is een uitdaging. Het samenwerkingsverband wordt in het ene geval beschouwd als medestander en in het andere geval als concurrent. Als een verkoopmogelijkheid wordt geïdentificeerd, waarbij sprake is van overlap in portfolio, wordt door de 'governance board' bepaald wat de te volgen strategie is. De 'governance board' komt wekelijks bijeen. In de 'governance board' zijn de landmanager, partnermanagement, verkoopmanagement en offertemanagement vertegenwoordigt. Het finale besluit wordt genomen door de landmanager. Er zijn verschillende scenario's mogelijk: zelfstandig, gezamenlijk met de partner of beide. Belangrijkste criterium daarbij is de inschatting van de kans op succes en de mogelijkheid tot het opbouwen van eigen vaardigheden. In de meeste gevallen wordt zowel zelfstandig als met partner aangeboden. Met dit scenario wordt de concurrentie verminderd, doordat met een potentiële directe concurrent een gezamenlijke offerte wordt uitgebracht. Hierbij is het van belang dat in de organisatie 'Chinese muren' worden opgetrokken. In de organisatie worden twee verschillende offerteteams ingericht. Een team dat gezamenlijk met de partner de offerte samenstelt en een team dat de zelfstandige offerte samenstelt. In een gezamenlijk traject wordt virtueel samengewerkt. Dat wil zeggen dat de werkzaamheden gescheiden op eigen locatie uitgevoerd worden.

Kennisoverdracht wordt beperkt tot het meest noodzakelijke. Er wordt geen gedetailleerde informatie gegeven, die concreet kan worden aangewend. In een verder gevorderde relatie wordt meer openheid van zaken gegeven in de beslissende fase van de offerte. Dit ondermeer door open boek calculaties te hanteren.

Interne case analyse

Kernbegrippen die in de interviews zijn genoemd, zijn met het symbool aangeduid. Hiermee wordt inzicht gegeven in interne verschillen en overeenkomsten. Leercapaciteit en leerstrategie zijn beoordeeld aan de hand van secundaire informatiebronnen.

ANTEL		Theorie	RES1	RES2	RES3	Totaal
Partnercompatibiliteit						
Omvang	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				
Winstgevendheid	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				
Status	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				
Complementariteit	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Product/dienstenportfolio	overeenkomst: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Samenwerkingsdoelstellingen	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Gelijkwaardigheid	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Wederzijdse afhankelijkheid	toenemend: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Cultuur	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Stabiele markt	afnemend effect					
Strategie	overeenkomst: toenemend effect					
Speerpunt markten	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Logische keuze voor de markt	toenemend effect					
Termijnorientatie	overeenkomst: toenemend effect			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Discipline dominantie	overeenkomst: toenemend effect					
Leercapaciteit						
Kennisbasis	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				ICT
Formalisatie	formeler: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				formeel
Beloningsstructuur	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				combi
Organisatievorm	lijn-multibusiness-matrix: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				multi- business
Innovatievermogen	nieuwe productintroductie: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				hoog

ANTEL (vervolg 1)		Theorie	RES1	RES2	RES3	Totaal
Leerstrategie						
<i>1. Transparantie</i>						
Communicatie volgens formeel vastgestelde kanalen	afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			formeel
Informatiebronnen zijn rechtstreeks benaderbaar	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		indirect
Gezamenlijke werkzaamheden op één lokatie	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		bij projecten
<i>2. Ontvankelijkheid</i>						
Formeel kennisdelingsproces	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				ja
Intensief gebruik van crossfunctionele teams	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		ja
Aard van kennis						
<i>1. Hoge codificeerbaarheid</i>						
Licenties		<input checked="" type="checkbox"/>				
Patenten		<input checked="" type="checkbox"/>				
Handboeken		<input checked="" type="checkbox"/>				
<i>2. Lage codificeerbaarheid</i>						
Know how		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vakmanschap		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Managementvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Productontwikkelingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Procesinrichtingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Coöperatie-Competitie Ratio						
Aantal partners in dezelfde product-markt combinatie	toenemend competitief bij toenemend aantal	<input checked="" type="checkbox"/>				beperkt
Duurzaamheid partnerrelaties	afnemend competitief bij toenemende duurzaamheid	<input checked="" type="checkbox"/>				duurzaam
Aandeel van de omzet via partnerrelaties gerealiseerd	afnemend competitief bij toenemende aandeel in de omzet	<input checked="" type="checkbox"/>				beperkt
Markt	markt bepaalt			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Resultaten	afnemend competitief					
Concurrentierisico						
(Potentiële) omzet die verloren is gegaan ten gunste van de partner						beperkt

ANTEL (vervolg 2)		Theorie	RES1	RES2	RES3	Totaal
Beheersmechanismen						
Formeel	contracten, structuur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Informeel	Geïntegreerde teams, persoonlijk contact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Resultaat van de samenwerking						
Concurrentievoordeel			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Nieuwe producten en diensten				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Toegang tot markten			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Leerresultaat			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>

Case BB

Organisatie

BB is een van oorsprong Franse internationale ICT dienstverlener die zich richt op consultancy, systeem integratie en services. BB is in 2000 uit een fusie van twee ondernemingen ontstaan en heeft vanaf die periode een aantal overnames in de ICT en advies sector gedaan. Daarnaast heeft BB datacenter activiteiten en kantoorautomatiseringsdiensten via uitbestedingtrajecten overgenomen van grote ondernemingen. BB heeft internationale samenwerkingsrelaties, waarmee programma's worden opgesteld voor het ontwikkelen van gezamenlijke oplossingen. BB is actief in de sectoren groothandel, financiële dienstverlening, telecom, procesindustrie en overheid. BB is per regio georganiseerd, waarbij in elke regio bestaat uit een aantal gelijkvormige divisies: consult, build and run. Binnen een divisie is sprake van een lijnorganisatie.

In onderstaand overzicht zijn bedrijfskenmerken opgenomen van BB en een tweetal partners.

	BB	Partner 1	Partner 2
Eigendomstructuur	beursgenoteerd	beursgenoteerd	beursgenoteerd
Rangorde		66 in Global FT 500	68 in Global FT 500
Kernactiviteit	ICT diensten	bedrijfsinformatie applicaties	ICT hardware, software en diensten
Concern omzet 2005	€ 5.458 miljoen	€ 9.492 miljoen	€ 69.750 miljoen
Concern netto winst	€ 245 miljoen	€ 2.321 miljoen	€ 1.929 miljoen
Lokale omzet 2004	€ 839 miljoen	€ 119 miljoen	€ 673 miljoen
Lokale netto winst 2004	€ 35 miljoen	€ 53 miljoen	€ 28 miljoen verlies
Concern aantal medewerkers 2004	47.814	49.872	150.000
Lokaal aantal medewerkers 2004	7.661	919	1.371

Bron: Dun & Bradstreet

Strategische Alliantie: partnercompatibiliteit

Het initiatief van partnerrelaties kan van bovenaf of van onderaf van de organisatie komen. Initiatieven van bovenaf leiden onvoldoende tot daadwerkelijke samenwerking. Initiatieven van onderaf zijn vaak case gedreven en ontstaan vaak vanuit de vraag van de klant. Dit heeft een betere kans van slagen, omdat dit tot concrete omzetresultaten leidt. Initiatieven van bovenaf worden vaak onvoldoende gecommuniceerd en er staan geen concrete omzetresultaten tegenover. Initiatieven van bovenaf komen via persoonlijke contacten tot stand. Dit wordt onvoldoende vertaald in concrete bijdrage in de omzet.

BB wil vanuit een adhoc aanpak van samenwerking komen tot een meer structurele aanpak. Samenwerking is wel noodzakelijk omdat de klantvraag steeds complexer wordt, die niet door één onderneming vervuld kan worden. De keuze van de partner(s) wordt vaak door de klant ingegeven. De uitdaging voor het aangaan van case afhankelijke samenwerking is te komen tot een snelle solide partnerrelatie, waarbij competenties voldoende op elkaar aansluiten en er voldoende vertrouwen in de samenwerking. In de ene casus kan sprake zijn van samenwerking en in volgende van concurrentie met de zelfde partij. Succesfactoren in samenwerking zijn constante attentie en geloof van het management en de wil van de primair belanghebbenden (verkopers), heldere afspraken vooraf en nakoming daarvan. Samenwerking is voor een belangrijk deel vraag gestuurd. Samenwerking in een netwerk dient in de DNA van de onderneming te zitten. Een cultuur van transparantie is van belang voor het succes van de samenwerking. Daarnaast is snelle besluitvorming als cultuuraspect van belang in samenwerking in de vorm van (vluchtige) netwerken. Een "Mental Shift" is noodzakelijk waarbij andere aanbieders in de markt niet per definitie als concurrent worden beschouwd. Ondernemingen werken in een ecosysteem. Bij de selectie van een samenwerkingspartij is het van belang dat door bundeling van kennis in de klantvraag kan worden voorzien. Partijen waarmee samengewerkt wordt zijn industrie specifiek, geografie specifiek of vertegenwoordigen specifieke technische domeinen. Doelstelling van de samenwerking is om gaten in aanbodpakket in te vullen (complementariteit en innovatieve kracht). De partnerkeuze is vaak sterk klantgedreven. De klant kan ook de regie nemen om partijen aan elkaar koppelen. Netwerken bestaan in belangrijke mate uit persoonlijke relaties. De keuze komt vanuit een zekere pragmatisme tot stand. Er worden ook keuzes op hoofdkantoor gemaakt. Ook daar is de keuze ingegeven door succesvolle samenwerkingstrajecten in het verleden. De keuze op het hoofdkantoor komt van onderaf tot stand (er moet buy in zijn van operationele eenheden). De keuzes kunnen van land tot land verschillen, wat te maken heeft met cultuurverschillen. Samenwerking is in de eerste plaats mensenwerk. Er moet bereidheid zijn om er wat aan te doen. Partijen moeten het goed met elkaar kunnen vinden. Het moet klikken in de persoonlijke sfeer. Er dient sprake te zijn van de juiste chemie tussen partijen. Wat ook een rol speelt is hoe een partijen met elkaar omgaan. De ene partij is meer formeel dan de ander. Voor de belangrijkste technologie partners wordt verwacht dat er voldoende geïnstalleerde basis wereldwijd is. Grote partijen zoeken elkaar daarbij natuurlijkerwijze op (Partner equity). Met partners ontwikkelde oplossingen dienen wereldwijd een voldoende potentiële afzetmarkt te hebben. De acceptatie van klanten speelt bij de partnerkeuze een rol: potentiële partners dienen door de klant als gelijkwaardige partij beschouwd te worden. Voor specifieke markten worden ook partners geselecteerd. Daarbij is vooral de vraag vanuit de markt van belang. Dit hoeven niet noodzakelijkerwijs grote partijen te zijn, maar dienen wel door de markt beschouwd te worden als vooraanstaande niche partij. Daarnaast dient de technologie oplossing voldoende duurzaam te zijn met goede toekomstverwachtingen. Wat daarbij van belang is,

zijn de ervaringen in het verleden en de naam in de markt.

“Het is heel delicaat. Het kost een bedrijf veel tijd om tot een samenwerking te komen met een partij die mogelijkerwijs ook een concurrent kan zijn. Dat heeft te maken met een mind-set, dat je met elkaar moet leren dat je de ene keer partners kan zijn en de volgende keer concurrenten. Ten opzichte van meer traditionele sectoren als de bouw, heeft de ICT een achterstand in samenwerking met mogelijke concurrenten.” Samenwerking moet in de cultuur zitten. Vanuit de klant is er een toenemende vraag naar oplossingen die via samenwerking gerealiseerd worden. Klanten nemen daar steeds meer het initiatief in. Er is een scherpe scheiding tussen business modellen.

Leercapaciteit & Leerstrategie

BB is van oorsprong een informeel bedrijf, waarbij ondernemerschap bepaalt welke activiteiten gedaan worden. Als beursgenoteerd bedrijf moeten activiteiten echter transparant zijn. Daardoor zijn er strakke procedures van voorstel tot uitvoering. BB probeert daarin een evenwicht te creëren. Er is geen formeel kennisdeling proces. Hieraan wordt in praktische zin op regio niveau invulling aan gegeven. De uitwisseling van kennis en informatie is niet geformaliseerd. Kennisuitwisseling op alle niveaus is noodzakelijk voor een goede samenwerking. Het kanaliseren van informatie vertraagt het proces van de samenwerking.

Coöperatie, Competitie en Concurrentierisico

Een partnerrelatie die overwegend coöperatief is, lijkt gewenst voor een goed resultaat. Daarbij moet echter bewaakt worden dat de eigen inbreng voldoende is veiliggesteld. Er moet zowel coöperatie en competitie in de relatie zijn. Zonder balans in coöperatie en competitie zal dit uiteindelijk leiden tot een slecht resultaat van de samenwerking. Competitie in een relatie kan toch tot succesvolle samenwerking leiden, mits de gezamenlijke doelstellingen duidelijk zijn. Een overwegend competitieve relatie veroorzaakt een verhoogd concurrentie risico.

Samenwerking met partijen waarbij sprake is van een overlap in portfolio is minder stabiel. *“De balans is veel delicates. Het is op eieren lopen. Het is heel kritisch. Bij het minste of geringste is er altijd wel een koude wind die opsteekt binnen het bedrijf. Het risico dat er twijfel ontstaat over de samenwerking is dan veel groter.”*

Als er een grote kans is op concurrentie, zal de bereidheid tot samenwerking snel afnemen. Voor een succesvolle samenwerking is een overwegend coöperatieve relatie nodig. In relatie tot de coöperatie-competitie ratio is het van belang in hoeverre de partner in staat is om belangen te scheiden. Een onderneming dient aannemelijk te kunnen maken dat er sprake is van chinese walls tussen divisies. Er dient geen lek te zijn van informatie. Dit houdt verband met de professionaliteit, waarmee een partner heeft ingeregeld dat het samenwerking en competitie in balans is. Dat heeft te maken met ‘trust’.

Resultaat van de samenwerking

Voor BB is resultaat uit samenwerkingsverbanden niet kritisch. BB is daar niet van afhankelijk. Als het resultaat van de samenwerking niet goed uitpakt, zal de neiging ontstaan tot een competitief gedrag. Samenwerkingsresultaat wordt zo veel mogelijk geobjectiveerd met doelstelling vooraf geformuleerd. Voor samenwerkingsverbanden zijn balance score cards in gebruik. Partijen spreken elkaar daarop aan.

Beheersmechanismen

Samenwerking valt in de board onder de verantwoordelijkheid van de Chief Technology Officer (CTO). Vanuit deze positie wordt alliantie management vooral vanuit de portfolio benaderd: welke technologische samenwerkingen dragen de diensten/solution portfolio. Vanuit Sales & Cliënt management wordt sterk gekeken vanuit het klantperspectief ('outside in'). Waar heeft de markt/client behoefte aan en hoe kan BB onderscheidend zijn, innovatief en industrie specifieke oplossingen aanbieden. Binnen de divisies wordt vanuit eigen behoefte ook invulling gegeven aan partnermanagement. Samenwerking dient tot op het hoogste niveau geborgd zijn. De directie moet het uitstralen. Er dienen goede escalatie procedures zijn. Doelen en spelregels moeten vooraf expliciet gemaakt te worden. Bekend moet zijn wat de voortgang van de gestelde doelen zijn. De wederzijdse verwachtingen dienen goed worden gemanaged. Er dient overeenstemming te zijn over de gemeenschappelijke doelstelling van de samenwerking. Een partnerrelatie zou een eigen P&L administratie moeten hebben. Er zijn heldere afspraken noodzakelijk die ook nagekomen worden. Daarnaast zijn heldere exit bepalingen van belang.

"Er is zoveel gossip in de wereld, er kan zoveel koude wind opsteken links en rechts en dat kan je alleen maar controleren door een objectieve dashboard te hebben, waarop je zegt: dit hebben we afgesproken met elkaar en hier staan de wijzers. Dan ben je van dat opportunistische en incidentele af. Dan kan je bouwen met elkaar."

De terreinen waarop wordt samengewerkt of geconcurrereerd dienen goed afgebakend te zijn. Dit dient voor de markt transparant te zijn en goed te monitoren.

"Dat [niet transparant zijn] hou je niet lang vol. Samenwerking vereist inspanning van beide kanten. Als er een gevoel is dat de andere partij niet transparant is en een aantal ijzers in het vuur houdt of een aantal opties open houdt, dan wordt niet in de relatie geïnvesteerd. Als er niet geïnvesteerd wordt en er geen toewijding voor de samenwerking is, wordt de opdracht misgelopen. Want de klant ziet dat."

De uitwisseling van kennis en informatie is niet geformaliseerd. Kennisuitwisseling op alle niveaus is noodzakelijk voor een goede samenwerking. Het kanaliseren van informatie vertraagt het proces van de samenwerking. Als in de markt bekend is dat informatie wordt gelekt, zal met deze partij geen zaken meer worden gedaan.

Interne case analyse

Kernbegrippen die in de interviews zijn genoemd, zijn met het symbool aangeduid. Hiermee wordt inzicht gegeven in interne verschillen en overeenkomsten. Leercapaciteit en leerstrategie zijn beoordeeld aan de hand van secundaire informatiebronnen.

BB		Theorie	RES1	RES2	Totaal
Partnercompatibiliteit					
Omvang	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Winstgevendheid	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			
Status	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			
Complementariteit	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Product/dienstenportfolio	overeenkomst: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Samenwerkingsdoelstellingen	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Gelijkwaardigheid	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Wederzijdse afhankelijkheid	toenemend: toenemend effect				
Cultuur	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Stabiele markt	afnemend effect				
Strategie	overeenkomst: toenemend effect				
Speerpunt markten	overeenkomst: toenemend effect				
Logische keuze voor de markt	toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Termijnoriëntatie	overeenkomst: toenemend effect				
Discipline dominantie	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Leercapaciteit					
Kennisbasis	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			ICT
Formalisatie	formeler: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			formeel
Beloningsstructuur	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			combi
Organisatievorm	lijn-multibusiness-matrix: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			multi-business
Innovatievermogen	nieuwe productintroductie: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			hoog
Leerstrategie					
<i>1. Transparantie</i>					
Communicatie volgens formeel vastgestelde kanalen	afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			informeel
Informatiebronnen zijn rechtstreeks benaderbaar	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	direct
Gezamenlijke werkzaamheden op één lokatie	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	bij projecten

BB (vervolg)		Theorie	RES1	RES2	Totaal
2. Ontvankelijkheid					
Formeel kennisdelingsproces	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			nee
Intensief gebruik van crossfunctionele teams	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ja
Aard van kennis					
<i>1. Hoge codificeerbaarheid</i>					
Licenties		<input checked="" type="checkbox"/>			
Patenten		<input checked="" type="checkbox"/>			
Handboeken		<input checked="" type="checkbox"/>			
<i>2. Lage codificeerbaarheid</i>					
Know how		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vakmanschap		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Managementvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Productontwikkelingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Procesinrichtingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Coöperatie-Competitie Ratio					
Aantal partners in dezelfde product-markt combinatie	toenemend competitief bij toenemend aantal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		beperkt
Duurzaamheid partnerrelaties	afnemend competitief bij toenemende duurzaamheid	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	duurzaam
Aandeel van de omzet via partnerrelaties gerealiseerd	afnemend competitief bij toenemende aandeel in de omzet	<input checked="" type="checkbox"/>			beperkt
Markt	markt bepaalt		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Resultaten	afnemend competitief		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Concurrentierisico					
(Potentiële) omzet die verloren is gegaan ten gunste van de partner					beperkt
Beheersmechanismen					
Formeel	contracten, structuur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Informeel	Geïntegreerde teams, persoonlijk contact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Resultaat van de samenwerking					
Concurrentievoordeel			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Nieuwe producten en diensten			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Toegang tot markten			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Leerresultaat					

Case ERP

Organisatie

ERP is een Amerikaanse beursgenoteerde onderneming die van oorsprong actief is in de ontwikkeling en verkoop van databestandsystemen. ERP ontwikkelt zich in toenemende mate tot producent en leverancier van integrale bedrijfsapplicaties. Dit is onder andere bereikt door overname van een aantal vooraanstaande partijen op dat gebied. Hiermee is voldoende schaalgrootte bereikt om in eigen huis te ontwikkelen. De portfolio van ERP is opgebouwd uit drie programma's: server technologie, applicatie ontwikkeling- en bedrijfsinformatieapplicaties en bedrijfsbesturing applicaties. ERP is in 1977 opgericht en heeft meer dan 140 vestigingen wereldwijd, waaronder in Nederland. De medeoprichter van ERP is voorzitter van het bestuur. In de organisatie is de industrie focus leidend. Er wordt onderscheid gemaakt in drie hoofdindustrieën: overheid, kapitaal intensief en service. Daarnaast is er een geografische indeling. ERP Nederland is verantwoordelijk voor alle activiteiten in de Benelux. Op geografische niveau is ERP ingericht als multi business unit organisatie: Licentieverkoop, Opleiding en Training, Consulting, Support. Partnermanagement maakt deel uit van de verkooporganisatie.

Strategische Alliantie: partnercompatibiliteit

ERP kent een formeel partnerprogramma. Er is een aantal partnercategorieën: onafhankelijke software leveranciers, hardware en infrastructuur leveranciers, systeem integrators, wederverkopers en partners voor industrie specifieke oplossingen. Er zijn drie partnerniveaus: partner, certified partner en certified advantage partner. De ondersteuning die ERP biedt, is afhankelijk van het partnerniveau. Mondiale partners worden door het hoofdkantoor geselecteerd uit de groep van certified advantage partners. De partijen voldoen daarnaast aan de eisen die op het gebied van competenties, opleiding, investering en middelen gesteld worden door product ontwikkeling, de industrie commissie en verkoopteams. Elke partnercategorie bevat 5 – 10 mondiale partners. Doelstelling van een alliantie is om gezamenlijk een grotere omzet te realiseren dan individueel mogelijk is. Voor ERP dient de afzet van licenties vergroot te worden, voor de partner de afzet van diensten. Er wordt onderscheid gemaakt in drie mogelijke scenario's van samenwerking. (1) Een alliantiepartij kan zich opstellen als wederverkoper, dit komt echter slechts beperkt voor. De alliantiepartij, doorgaans grote systeem integrators, wil namelijk zijn onafhankelijkheid ten opzichte van de klant behouden. (2) De alliantiepartner kan een signalerende rol vervullen, waarbij ERP zelf de potentiële klant benaderd. (3) ERP en de alliantiepartner benaderen gezamenlijk (proactief) de potentiële klant. Deze scenario's worden binnen ERP (1) resell (2) referral en (3) influence genoemd. Alliantiepartners worden op basis van deze 3 strategieën door ERP beloond.

Partners leveren eveneens een bijdrage aan productinnovatie door proefversies in de

praktijk te testen en bevindingen daarvan aan ERP terug te koppelen. Tevens worden met lokale partijen allianties aangegaan. Selectiecriteria zijn o.a.: overeenkomsten in speerpunt markten, gezamenlijke referenties, complementariteit in de aanbidding van oplossingen in de markt. De combinatie moet een door de markt geaccepteerde logische keuze zijn. Eén van beide partijen dient bij klanten toegang op bestuursniveau te hebben. Gelijkaardigheid is een belangrijke voorwaarde van succes.

Iedere partij dient een unieke bijdrage te kunnen leveren aan de samenwerking. Er dient geen grote eenzijdige afhankelijkheid tussen partijen te zijn.

"Je kan makkelijker schakelen als de ene partij niet afhankelijk is van de andere partij. Als één van beide afhankelijk is van de ander, dan zie je toch redelijk snel dat de grotere van de twee opportunistisch gedrag gaat vertonen."

Primaire doelstelling voor de partners is om diensten af te zetten. De portfolio's zijn daarmee complementair. Op lokaal niveau wordt per sector vooraf een implementatiepartner gekozen. Deze partner dient een sterke positie in de sector te hebben, maar hoeft niet per definitie marktleider te zijn. Via een afstemmingsproces vindt de keuze van de preferente partner plaats. In onderstaand overzicht zijn bedrijfsgegevens weergegeven van ERP en twee lokaal aangewende mondiale partners.

	ERP	Partner 1	Partner 2
Eigendomstructuur	beursgenoteerd	beursgenoteerd	beursgenoteerd
Rangorde	66 in Global FT 500	Euronext 100	452 in Global FT 500
Kernactiviteit	bedrijfsinformatie applicaties	IT diensten en Consulting	Consulting en IT diensten
Concern omzet 2005	€ 9.492 miljoen	€ 6.291 miljoen	€ 12.167 miljoen
Concern netto winst	€ 2.321 miljoen	€ 359 miljoen	€ 556 miljoen
Lokale omzet 2004	€ 119 miljoen	€ 785 miljoen	€ 240 miljoen
Lokale netto winst 2004	€ 53 miljoen	€ 30 miljoen	€ 29 miljoen verlies
Concern aantal medewerkers 2004	49.872	59.324	100.000
Lokaal aantal medewerkers 2004	919	7.616	1.094

Bron: Dun & Bradstreet

Loyaliteit, openheid, voorspelbaarheid en termijneriëntatie zijn belangrijke factoren. Het beeld hierover wordt bepaald op basis van gedrag in het verleden. De cultuur van de organisatie heeft eveneens invloed op de handelwijze. Cultuurverschillen dienen overwonnen kunnen worden. Een organisatie waar technologische kennis een belangrijke waarde is, is minder geneigd tot opportunistisch gedrag. Een organisatie waarbij de nadruk ligt op individuele prestatie (up or out cultuur), management- en communicatieve vaardigheden

zal eerder geneigd zijn tot opportunistisch gedrag. Dit komt deels voort uit onwetendheid ten aanzien van de complexiteit van de techniek. In strategische samenwerking speelt de termijnnoriëntatie een rol. Verschil in termijnnoriëntatie heeft een negatief effect op de samenwerking. ERP is succesvol in partnermanagement door een scherpe afbakening van portfolio's. Er is in principe geen overlap. In de kernactiviteit (software ontwikkeling en -bouw) zijn er geen allianties. Hierdoor ontbreekt de noodzaak om gezamenlijke, elkaar overlappende doelen te definiëren en managen. Partnermanagement wordt hierdoor minder complex. Als uitbreiding van de software portfolio gewenst is, vindt dit vooral plaats in eigen ontwikkeling of door overnames. De mate van gewenste controle weegt mee in het aangaan van partnerrelaties. Als de behoefte aan controle groot is, zal niet snel voor allianties gekozen worden. De voorkeur zal dan uitgaan naar eigen ontwikkeling, fusies of meerderheidsaandeel en niet naar strategische allianties. Waarschijnlijk is deze keuze voor een deel bedrijfscultuurbepaald. De keuze van de partner heeft de grootste invloed op concurrentie risico.

"Voor mij staat het als een paal boven water. Hier [de partnerkeuze] wordt de pap gestort. Ik kan pas iemand aanspreken op gedrag als er ook afspraken gemaakt zijn."

Leercapaciteit & Leerstrategie

ERP heeft een multi business unit organisatie op zowel ondernemingsniveau als op lokaal niveau. Op lokaal niveau is de organisatie verdeelt in de volgende business units: Licentieverkoop, Opleiding en Training, Consulting, Support. Tussen de business units is sprake van een grote mate van samenwerking. Bij ERP is men van mening dat kennisoverdracht essentieel is om tot een goede samenwerking te komen. Ongewenste kennisoverdracht wordt nog niet als risico ervaren. ERP Consulting heeft beter toegang tot de nieuwste kennis van pakketen dan implementatiepartners. Door recente overnames van andere software producenten die van oorsprong een andere implementatiestrategie hanteren komt het voor dat implementatiepartners een kennisvoorsprong hebben. De benodigde kennis die nodig is om de kwaliteit van de implementatie te bewaken wordt opgebouwd door van buiten de organisatie specialisten te werven. De nadruk ligt daarbij op kwaliteit. Bij implementatie van nieuwe modules heeft ERP doorgaans de leiding. Kennis wordt bij voorkeur zelf ontwikkeld. Door overnames wordt naast marktaandeel, tevens kennis verworven voor applicatieontwikkeling in eigen huis.

Coöperatie, Competitie en Concurrentierisico

In relaties met partners is niet zozeer sprake van een balans tussen coöperatie-competitie, maar eerder van een heldere afbakening c.q. scheiding van portfolio's. Door per sector primair met voorkeurpartners proactief de markt te bewerken, wordt opportunisme beperkt. Opportunisme vergroot de competitie in de relatie. Met partners worden vooraf afspraken gemaakt welke marktsegmenten gezamenlijk bediend worden. Voor andere

marktsegmenten wordt concurrentie geaccepteerd. De uiteindelijke keuze van de combinatie ligt echter bij de klant. Dit is in een partnerrelatie algemeen geaccepteerd. Er zijn organisaties die intrinsiek opportunistisch zijn (het zit in de genen). Daarnaast speelt de omvang van de markt een rol. Bij grote omvang van de markt zal eerder de neiging tot opportunisme zijn. Als de relatie overwegend coöperatief is, zal het concurrentierisico in volgende trajecten toenemen.

“De concurrentie met een coöperatieve partij kan juist toenemen, omdat ze goed hebben samengewerkt hebben ze ook goed geleerd. Een competitieve organisatie zal onafhankelijk van de relatie alles doen om te winnen. Vanuit beide soorten houdingen kan concurrentierisico ontstaan.”

Concurrentierisico voor de alliantie is afkomstig van andere organisatieonderdelen die zelfstandig proposities in de markt aanbieden.

“Je doet zaken met één naam, één alliantie, maar intern bestaat zo’n partij uit verschillende afdelingen die opgesteld staan om met andere technologieën concurrerende oplossingen voor de klant te bieden. Je moet er heel erg scherp op zijn dat ook als je een hele goede samenwerking hebt, je nog steeds een concurrentie risico hebt.”

Concurrentierisico van de zijde van de partner speelt eveneens een rol bij de afzet van implementatiediensten. Primaire doelstelling van ERP Consulting is echter dat het pakket wordt afgenomen. Een beperking van de afzet van diensten speelt een ondergeschikte rol als daarmee de afzet van het pakket gediend wordt. ERP heeft niet de doelstelling om op diensten te concurreren. Concurrentie van de partner wordt ervaren als afzet van het eigen pakket in gevaar komt. Partners kunnen namelijk ook met andere software producenten aanbieden. Het komt voor dat partners in een offertetraject op het laatste moment van pakket wisselen. Door de heldere scheiding van portfolio’s is in materiële zin geen sprake van concurrentierisico. In gevallen waarbij wel sprake is van het gezamenlijk ontwikkelen van specifieke oplossingen, die zowel gemeenschappelijk als individueel in de markt aangeboden kunnen worden, wordt wel concurrentierisico ervaren.

“Je hebt een gemeenschappelijke oplossing die beide partijen zelfstandig in de markt kunnen zetten. Maar de partijen hebben ook een gemeenschappelijke ‘go to market’ gedefinieerd om van elkaar gebruik te maken. Maar zodra je in de commerciële cyclus komt bij klanten, wordt er automatische aan beide zijden geprobeerd om de deal naar zich toe te trekken. Je krijgt een soort ‘prisoners dilemma’, als we gemeenschappelijk in de markt zouden optreden, zouden we meer uit de markt halen dan we nu doen.”

Resultaat van de samenwerking

Het resultaat voor ERP wordt afgemeten aan de hand van de verkoop van licenties. Het resultaat van de partner aan de hand van de verkoop van services. Het resultaat van de samenwerking is gericht op vergroting van de individuele kans op afzet. Het resultaat

van de samenwerking bepaalt mede de wijze waarop de relatie zich ontwikkelt. Als de resultaten achter blijven ten opzichte van de verwachtingen ontstaan complicaties in de relatie. Periodiek worden de resultaten geëvalueerd. Dit kan leiden tot beëindiging van de partnerrelatie. De resultaten van de alliantie wordt middels een dashboard inzichtelijk gemaakt. Dit dashboard bevat een overzicht waarin alle afspraken, activiteiten, verkooppijplijnen die gecreëerd zijn, en opdrachten die via allianties tot stand zijn gekomen. Competenties die zijn opgebouwd in de samenwerking. Hiermee wordt de toegevoegde waarde van allianties gecommuniceerd. Ongeveer 40 % van de omzet is via allianties tot stand gekomen. De tendens is dat dit zal toenemen, doordat de portfolio van ERP verder uitbreidt en steeds complexer wordt. Verkoop via allianties en distributiekanaalen zal naar verwachting op termijn 60-70 % van de omzet bedragen. De samenwerking met systeem integrators is succesvol, maar kan wel de groei van de onderneming beperken, met name door de scherpe scheiding tussen applicatieverkoop en implementatie. Deze keuze beperkt de omvang van de potentiële markt voor ERP. Het gezamenlijk ontwikkelen en vermarkten van oplossingen zou de markt kunnen vergroten.

“Door onze [ERP] duidelijkheid, zitten we slechts op een beperkt deel van de markt. Als we anders met alliantiepartners zouden optreden, zouden we latente behoeften in de markt beter kunnen invullen en de taart kunnen vergroten.”

Beheersmechanismen

De alliantieovereenkomst met mondiale partners wordt op het niveau van het hoofdkantoor afgesloten in de vorm van een mantelovereenkomst. Op lokaal niveau worden specifieke afspraken gemaakt en vastgelegd. Voor grote allianties zijn alliantieteams opgericht, die elk één of meerdere alliantiepartijen managen. Verwacht wordt dat aan de zijde van de alliantiepartij eveneens een alliantieteam heeft ingericht. In de uitvoering wordt uitgebreid contact onderhouden. Door met preferente partners per sector te werken ontstaat transparantie in de markt.

“We hebben ons, vooral de laatste paar jaar, heel sterk gericht op proactieve samenwerking. We hebben ons in het verleden wat opportunistisch opgesteld. Wat betekent dat op het moment dat vanuit ERP een opportunity werd gespot dan zocht je daar een partner bij waarvan je dacht dat je daar wel mee kan samenwerken om de opportunity te scoren. Gelukkig lukte dat vaak, alleen dat had wel een aantal implicaties. Op het moment dat je dat op die manier doet, dan schep je richting de markt heel veel onduidelijkheid. Met de markt bedoel ik zowel de klant als de partner. Nadeel is ook dat je niet proactief kan opereren. Je kan geen tractie in de markt genereren want je bent alleen reactief bezig met op opportuniteiten te handelen en het kost intern veel tijd. Op het moment dat je een opportunity ziet, wil je daar daadkrachtig op kunnen schakelen. Dat houdt ook meestal in dat het snel moet gebeuren. Als je dan eerst een partner moet gaan bellen om te teamen en omdat je in het verleden opportunistisch bezig bent geweest, heb je zoveel contacten dat je vervolgens alle andere partners moet bellen om te zeggen dat je het deze keer niet met hun

doet. Die tijd kan je aan het begin van de sales cycle beter gebruiken voor andere dingen."

Omdat in sectoren met een grote omvang een grotere kans op opportunisme bestaat, vindt verdere segmentatie van de sector plaats. Soms tot op product/markt combinatie en klantniveau. Van partners kan geen volledige loyaliteit aan ERP worden verwacht. In de oriëntatie fase van de klant is het zaak om zo vroeg mogelijk betrokken te zijn bij interacties met de klant, waardoor de keuze beter kan worden beïnvloed. Implementatiepartners zijn eerder geneigd om zich in de (initiële) keuze van de klant te voegen. Vertrouwen op topmanagement niveau is een belangrijke voorwaarde. Deels is dat afhankelijk van de persoonlijke integriteit, maar ook van de organisatie. Personen hebben niet in alle gevallen voldoende zeggenschap in de eigen organisatie. Partnermanagement is voor een belangrijk deel gericht op de interne organisatie. In belangrijke mate wordt gebruik gemaakt van sociale controle. Dit is mogelijk doordat het aantal partijen per sector beperkt is.

"Het is redelijk overzichtelijk. Zoveel deals zijn er niet in een jaar. Het zijn hele lange sales cycles, die duren bijna altijd een jaar. Dan weet je wel hoe partijen zich in de markt gedragen. Als de partij in het verleden heeft getoond het kruid droog te houden en je aan het lijntje te houden en te laten wachten op het allerlaatste moment om vervolgens te laten weten dat niet met ERP worden aangeboden. Het komt heel vaak aan op persoonlijke integriteit en positie in de organisatie."

Beheersing van *kennisoverdracht* wordt niet expliciet gemanaged. Contractueel is vastgelegd dat informatie die in de samenwerking wordt verkregen niet wordt gebruikt in concurrerende aanbiedingen. In de praktijk is het echter niet te voorkomen dat kennis zich in de organisatie verspreidt. Afschermen van kennis is niet gewenst en komt niet ten goede van het project en de klant.

"Kenmerkend van een goede alliantie is dat de partijen elkaar op een hoger niveau proberen te brengen en niet als individuele partij, want anders is er geen sprake van een goede alliantie."

Beter is om te zorgen dat de kennisvoorsprong behouden blijft. Als gezamenlijk een nieuwe oplossing is ontwikkeld, worden vooraf exclusiviteit afspraken gemaakt. Deze zijn niet perse schriftelijk. Voor de start van een project worden afspraken over de samenwerking gemaakt. Vastlegging is niet strikt noodzakelijk. Vastlegging leidt niet in alle gevallen tot het gewenste gedrag.

In projecten wordt een overleg georganiseerd waarin de kwaliteit van de samenwerking wordt getoetst.

Beheersing vindt plaats door: geen overlap in portfolio's, scherpe scheiding daarin en een sterke focus op concrete doelstellingen (licentieverkoop). Deze aanpak heeft mogelijk een afnemende invloed op het potentiële resultaat van de samenwerking.

Interne case analyse

Kernbegrippen die in de interviews zijn genoemd, zijn met het symbool aangeduid. Hiermee wordt inzicht gegeven in interne verschillen en overeenkomsten. Leercapaciteit en leerstrategie zijn beoordeeld aan de hand van secundaire informatiebronnen.

ERP		Theorie	RES1	RES2	RES3	Totaal
Partnercompatibiliteit						
Omvang	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				
Winstgevendheid	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				
Status	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Complementariteit	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Product/dienstenportfolio	overeenkomst: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Samenwerkingsdoelstellingen	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Gelijkwaardigheid	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Wederzijdse afhankelijkheid	toenemend: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Cultuur	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Stabiele markt	afnemend effect					
Strategie	overeenkomst: toenemend effect					
Speerpunt markten	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Logische keuze voor de markt	toenemend effect					
Termijnoriëntatie	overeenkomst: toenemend effect			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Discipline dominantie	overeenkomst: toenemend effect			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Leercapaciteit						
Kennisbasis	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				ICT
Formalisatie	formeler: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				formeel
Beloningsstructuur	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				combi
Organisatievorm	lijn-multibusiness-matrix: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				matrix
Innovatievermogen	nieuwe productintroductie: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				hoog
Leerstrategie						
<i>1. Transparantie</i>						
Communicatie volgens formeel vastgestelde kanalen	afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				formeel
Informatiebronnen zijn rechtstreeks benaderbaar	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				indirect
Gezamenlijke werkzaamheden op één lokatie	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				bij projecten

ERP (vervolg)		Theorie	RES1	RES2	RES3	Totaal
2. Ontvankelijkheid						
Formeel kennisdelingsproces	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		ja
Intensief gebruik van crossfunctionele teams	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		ja
Aard van kennis						
1. Hoge codificeerbaarheid						
Licenties		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Patenten		<input checked="" type="checkbox"/>				
Handboeken		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Lage codificeerbaarheid						
Know how		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vakmanschap		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Managementvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Productontwikkelingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Procesinrichtingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Coöperatie-Competitie Ratio						
Aantal partners in dezelfde product-markt combinatie	toenemend competitief bij toenemend aantal	<input checked="" type="checkbox"/>				beperkt
Duurzaamheid partnerrelaties	afnemend competitief bij toenemende duurzaamheid	<input checked="" type="checkbox"/>				duurzaam
Aandeel van de omzet via partnerrelaties gerealiseerd	afnemend competitief bij toenemende aandeel in de omzet	<input checked="" type="checkbox"/>				40%
Markt	markt bepaalt	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Resultaten	afnemend competitief		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Concurrentierisico						
(Potentiële) omzet die verloren is gegaan ten gunste van de partner				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	beperkt
Beheersmechanismen						
Formeel	contracten, structuur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Informeel	Geïntegreerde teams, persoonlijk contact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	een van de partijen heeft de leiding			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Resultaat van de samenwerking						
Concurrentievoordeel			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Nieuwe producten en diensten				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Toegang tot markten			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Leerresultaat			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Case NOCASH

Organisatie

NOCASH vervult in Nederland een centrale rol in de verwerking van het elektronische betalingsverkeer (giraal, debet en credit). NOCASH behoort tot de top 3 van Europese financiële transactieverwerkers. Met de introductie van de euro is de markt van het betalingsverkeer opgeschaald van landelijk naar Europees niveau. Nationale spelers streven naar Europese expansie (internationalisering) en onafhankelijke internationale partijen ontwikkelen activiteiten om marktaandeel te verwerven. Nieuwe marktpartijen kunnen bestaan uit zowel complementaire buitenstaanders, zoals datacenter leveranciers (ICT), aanbieders van elektronische betaalproducten en aanbieders van betaalapparatuur en nieuwe toetreders. Door betrokken partijen worden uiteenlopende strategieën gehanteerd om een positie in de nieuwe markt te verkrijgen. Aanbieders van betaalproducten richten zich bijvoorbeeld op beïnvloeding van regelgeving en betalingsschema's, gevestigde partijen exploreren samenwerkingsverbanden, terwijl nieuwe toetreders marktaandeel kopen door overname van lokale partijen. Bij NOCASH is strategische samenwerking één van de strategieën om een positie in Europa te verkrijgen.

Strategische Alliantie: partnercompatibiliteit

Voor de verwerking van creditcard transacties is NOCASH een samenwerkingsverband aangegaan met twee gelijksoortige ondernemingen, beide zijn gevestigd in twee andere Europese landen. Alle drie ondernemingen zijn in handen van de nationale banken. Ten behoeve van de samenwerking is een joint venture opgericht.

	NOCASH	Partner 1	Partner 2
Eigendomstructuur	privaat	privaat	privaat
Rangorde	3		
Kernactiviteit	elektronisch betalingsverkeer	elektronisch betalingsverkeer	elektronisch betalingsverkeer
Omzet 2005	€ 353 miljoen	€ 148 miljoen	€ 271 miljoen
Netto winst 2005	€ 19 miljoen	€ 8,5 miljoen	€ 7,9 miljoen
Concern aantal medewerkers 2004	1.323	480	1.054
Lokaal aantal medewerkers 2004	1.323	480	1.054

Bron: Dun & Bradstreet

De eigendomsverhouding van de joint venture is 50 % voor Partner 1, 25 % voor Partner 2 en 25 % voor NOCASH. De productielocatie is bij Partner 1, het hoofdkantoor is gevestigd op locatie van Partner 2. In de raad van commissarissen heeft NOCASH 2 zetels, waaronder het voorzitterschap, Partner 1 heeft 3 zetels en Partner 2 heeft 1 zetel. Het managementteam wordt geleid door 2 (oud) medewerkers van Partner 1, waarvan één voorzitter van het managementteam is. Eén lid van het managementteam is van NOCASH afkomstig en één lid van het managementteam is afkomstig van Partner 2. Overige medewerkers van de joint venture zijn eveneens door alle drie partijen ingebracht. Doel van de samenwerking is om schaalvergroting in het specifieke dienstenaanbod te realiseren. Daarnaast dient de samenwerking toetreding van nieuwe partijen in de markt te verhinderen.

“Eigenlijk is het een soort verweer geweest tegen uitlevering aan een grote commerciële processor.”

Voor de joint venture vorm is gekozen om zeggenschap te behouden. Bij de deelnemers in de joint venture is sprake van overlap in de diensten portfolio's. Andere partijen zijn voor de samenwerking uitgesloten omdat ze een potentiële bedreiging vormen voor de concurrentiepositie. Gezamenlijke doelstellingen en niet strijdige individuele doelstellingen zijn van belang voor een succesvolle samenwerking. Aan deze voorwaarden is niet voldaan. Vooral in de uitvoering zijn problemen opgetreden. Cultuur is eveneens een belangrijk aspect in samenwerking gebleken. Vooral een cultuur waarbij zoveel mogelijk activiteiten in eigen huis uitgevoerd worden, zoals bij één van de partners het geval is, heeft negatieve invloed op de samenwerking. Dit geldt tevens voor een functionele organisatie. Functionele managers voelen zich bedreigd als een deel van de activiteiten overgaan naar de joint venture.

Leercapaciteit & Leerstrategie

Bij de betrokken partijen is sprake van een hoge mate van overeenkomst in de kennisbasis. Alle drie partijen zijn ingevoerd in het elektronische betalingsverkeer. Bij NOCASH relatief sprake van besluitvorming op een lager niveau in vergelijking tot Partner 1 en Partner 2. Bij alle drie ondernemingen is de beloningstructuur deels functioneel en deels gebaseerd op prestatie. NOCASH is van oorsprong een multi-business unit organisatie die ongeveer twee jaar geleden is getransformeerd naar een functionele lijnorganisatie. Beide Partners zijn functioneel ingericht. NOCASH wordt op het gebied van het elektronische betalingsverkeer als één van de meest innovatieve organisaties beschouwd. Vooral in de beginperiode van de samenwerking was er geen sprake van geformaliseerde communicatie kanalen. Deze zijn pas in een latere fase van de samenwerking ingericht.

“Er was sprake van een zeer diffuse situatie. Wie spreekt met wie namens wie en in welke rol spreek je met elkaar. Hierdoor hebben we de nodige schade opgelopen.”

Gezamenlijke werkzaamheden zijn op dezelfde locatie uitgevoerd, waarbij echter over en weer de betrokkenheid van medewerkers van andere partijen tot een minimum beperkt is.

Personeel van NOCASH is bij Partner 1 gedetacheerd om kennis op te doen *“die zijn naast de lift in de kelder gezet in een kamer zonder daglicht”*. Er is bij betrokken partijen onvoldoende leerresultaat bereikt. Door onvoldoende transparantie heeft onvoldoende kennisoverdracht plaatsgevonden. Toegankelijkheid tot kennis is bewust beperkt door medewerkers van partners niet te betrekken in activiteiten. Kennis en informatie is bewust afgeschermd.

Coöperatie, Competitie en Concurrentierisico

De relatie wordt als overwegend competitief ervaren.

“Als het spannend wordt, wordt die [de relatie] overboord gegooid.”

Door overlap in portfolio's en geografische markten is concurrentierisico ontstaan vanuit de zijde van één van de betrokken partijen. Ontwikkelingen in de markt hebben geleid tot een verdere toename in het aandeel van competitie. Specifieke wensen van klanten ten aanzien van de contractpartij hebben ertoe geleid dat van initiële afspraken over marktverdeling is afgeweken. Het achterblijven van resultaat in de samenwerking heeft eveneens tot een toename van competitie in de relatie geleid. Concurrentierisico beschouwt NOCASH als inherent aan een strategische alliantie. Concurrentie in een samenwerking kan niet worden voorkomen.

Resultaat van de samenwerking

Doel van de samenwerking is primair gericht op versterking van de positie in de markt. Door de markt, zowel aan de kantzijde als van de zijde van concurrenten is agressief defensief gereageerd op de samenwerking. Het resultaat van de samenwerking is deels daardoor achtergebleven ten opzichte van de verwachtingen. Dit sterkt de overtuiging van het bestuur van NOCASH dat strategische samenwerkingen weinig succesvol zijn. Betrokken partijen zijn op het moment minder toegewijd aan de joint venture. Het afschermen van kennis en informatie heeft nadelige gevolgen gehad voor het resultaat van de samenwerking.

Beheersmechanismen

Voor de joint venture vorm is gekozen om zeggenschap over de activiteiten te behouden. De samenwerking is initieel in de vorm van een 'memorandum of understanding' vastgelegd. Er wordt weinig belang gehecht aan formele contracten.

“Ik weet hoe het gaat in de markt. Die [contracten] houden stand op het moment dat het vertrouwen er is en op het moment dat er geen noodzaak is om te concurreren en op het moment dat het er wel is en het grote geld is er aan een van beide kanten, dan ga je het contract pakken om te kijken of er kleine dingen in staan waardoor je er vanaf kan. Je moet ze hebben omdat we in zo'n wereld leven, maar je moet het in eerste instantie hebben van vertrouwen en mogelijkheden, zodra dat er niet meer is heb je ze [contracten] nodig om van elkaar af te komen.”

De verschillende rollen van aandeelhouder, leverancier en klant zijn onvoldoende gescheiden. Partnermanagement is pas tijdens het samenwerkingsproces verder uitgewerkt.

Communicatielijnen zijn te laat ingericht en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn te laat helder gemaakt. Doordat de joint venture een internationale samenwerking is, zijn de directe contacten op management niveau beperkt. Er is beperkte aandacht van het topmanagement uitgegaan naar de operatie. Medewerkers afkomstig van de participerende partijen die werkzaam zijn in de alliantie blijven soms loyaal aan het moederbedrijf. Er is weinig onderling vertrouwen. Vermoedelijk ten gevolge van de grote fysieke afstand, cultuurverschillen en niet nagekomen afspraken.

Interne case analyse

Kernbegrippen die in de interviews zijn genoemd, zijn met het symbool aangeduid. Hiermee wordt inzicht gegeven in interne verschillen en overeenkomsten. Leercapaciteit en leerstrategie zijn beoordeeld aan de hand van secundaire informatiebronnen.

NOCASH		Theorie	RES1	RES2	RES3	Totaal
Partnercompatibiliteit						
Omvang	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				
Winstgevendheid	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				
Status	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				
Complementariteit	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Product/dienstenportfolio	overeenkomst: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Samenwerkingsdoelstellingen	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Gelijkwaardigheid	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Wederzijdse afhankelijkheid	toenemend: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Cultuur	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Stabiele markt	afnemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Strategie	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Speerpunt markten	overeenkomst: toenemend effect					
Logische keuze voor de markt	toenemend effect					
Termijneriëntatie	overeenkomst: toenemend effect					
Discipline dominantie	overeenkomst: toenemend effect					
Leercapaciteit						
Kennisbasis	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				ICT
Formalisatie	formeler: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				informeel
Beloningsstructuur	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				combi
Organisatievorm	lijn-multibusiness-matrix: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				lijn
Innovatievermogen	nieuwe productintroductie: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				hoog

NOCASH (vervolg 1)		Theorie	RES1	RES2	RES3	Totaal
Leerstrategie						
<i>1. Transparantie</i>						
Communicatie volgens formeel vastgestelde kanalen	afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				formeel
Informatiebronnen zijn rechtstreeks benaderbaar	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				direct
Gezamenlijke werkzaamheden op één lokatie	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				ja
		<input checked="" type="checkbox"/>				
Formeel kennisdelingsproces	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>				neen
Intensief gebruik van crossfunctionele teams	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		ja
Aard van kennis						
<i>1. Hoge codificeerbaarheid</i>						
Licenties		<input checked="" type="checkbox"/>				
Patenten		<input checked="" type="checkbox"/>				
Handboeken		<input checked="" type="checkbox"/>				
<i>2. Lage codificeerbaarheid</i>						
Know how		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vakmanschap		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Managementvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>				
Productontwikkelingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Procesinrichtingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Coöperatie-Competitie Ratio						
Aantal partners in dezelfde product-markt combinatie	toenemend competitief bij toenemend aantal	<input checked="" type="checkbox"/>				beperkt
Duurzaamheid partnerrelaties	afnemend competitief bij toenemende duurzaamheid	<input checked="" type="checkbox"/>				beperkt
Aandeel van de omzet via partnerrelaties gerealiseerd	afnemend competitief bij toenemende aandeel in de omzet	<input checked="" type="checkbox"/>				beperkt
Markt	markt bepaalt		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Resultaten	afnemend competitief		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Concurrentierisico						
(Potentiële) omzet die verloren is gegaan ten gunste van de partner				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	beperkt

NOCASH (vervolg 2)		Theorie	RES1	RES2	RES3	Totaal
Beheersmechanismen						
Formeel	contracten, structuur	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Informeel	Geïntegreerde teams, persoonlijk contact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	één van de partijen heeft de leiding		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Resultaat van de samenwerking						
Concurrentievoordeel		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Nieuwe producten en diensten		<input checked="" type="checkbox"/>				
Toegang tot markten		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Leerresultaat		<input checked="" type="checkbox"/>				
Beperkt resultaat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Case TREE

Organisatie

TREE is in 1997 opgericht als service organisatie voor bedrijfskritieke computersystemen. Momenteel bestaat het uit 55 medewerkers die opleidingen en adviesdiensten verzorgen voor top-100 klanten in Nederland. Daarnaast werkt TREE met een bestand van freelancers voor detacheringwerkzaamheden. Op het gebied ICT levenscyclusmanagement levert TREE organisatorische diensten zoals interim- en projectmanagement. TREE bestaat uit twee bedrijfsonderdelen: Educatie en Consultancy. TREE richt zich met name op de sectoren Financiële Dienstverlening en Telecom.

Strategische Alliantie: partnercompatibiliteit

TREE maakt onderscheid in drie soorten partners. De grote marktpartijen, kleinere marktpartijen en freelancers. Grote partners zijn gekoppeld aan de technische kennisgebieden van TREE. Met deze partners wordt middels certificering de gepercipieerde betrouwbaarheid vergroot en toegang verkregen tot grotere klanten. Deze partners zijn niet van direct belang voor de omzet. Het is van belang om bij deze grote partijen goodwill te tonen. TREE voegt zich naar de regels die bij de grote partijen voor partnermanagement gelden. Voor TREE is het label van gecertificeerde partner van belang. Men zorgt ervoor dat voldoende medewerkers gecertificeerd zijn. TREE mist de schaalgrootte om daarin keuzes te hebben. Bij kleinere partijen vindt wel een selectie plaats. Een criterium is dat een goed gevoel over die partij dient te zijn. In de selectie van partners is het van belang dat ze passen bij de kernwaarden van het bedrijf. Belangrijke kernwaarden zijn: zelfstandigheid, kennis, samenwerking met de klant. Daarnaast wordt gekeken naar de unieke verkooppunten van de partner, die aanvullend zijn op de eigen unieke verkooppunten. Cultuur is van belang voor het succes van de samenwerking, deze dient voldoende bij elkaar te passen. Individuele doelstellingen dienen verenigbaar te zijn. Inzichten dienen met elkaar in overeenstemming te zijn. Er dient een gezamenlijk beeld van de situatie te zijn. Men dient dezelfde taal te spreken. Samenwerking wordt tevens door klanten geïnitieerd.

	TREE	Partner 1	Partner 2
Eigendomsstructuur	privaat	beursgenoteerd	beursgenoteerd
Rangorde		68 in Global FT 500	13 in Global FT 500
Kernactiviteit	ICT diensten	ICT hardware, software en diensten	ICT hardware, software en diensten
Concern omzet 2005	€ 8,9 miljoen	€ 69.750 miljoen	€ 73.320 miljoen
Concern netto winst	€ 0,75 miljoen	€ 1.929 miljoen	€ 6.383 miljoen
Lokale omzet 2004	€ 6,8 miljoen	€ 673 miljoen	€ 1.147 miljoen
Lokale netto winst 2004	€ 0,38 miljoen	€ 28 miljoen verlies	€ 86 miljoen verlies
Concern aantal medewerkers 2004	47	150.000	329.373
Lokaal aantal medewerkers 2004	47	1.371	5.254

Bron: Dun & Bradstreet

Leercapaciteit & Leerstrategie

Grotere organisatie neigen tot een lagere transparantie. Er dienen procedures doorlopen te worden, waarmee de transparantie gereduceerd wordt. Dit wordt vanuit de organisatie opgelegd en staat los van de betrokken personen. De beperkte openheid ontstaat achterdocht in de samenwerking. In TREE is een positieve grondhouding ten aanzien van kennis ontwikkeling. Kennismanagement is formeel ingericht en operationeel. Er wordt capaciteit vrijgemaakt om kennis te ontwikkelen en over te dragen. Dat er verschil in leerresultaat ontstaat wordt erkend en geaccepteerd. Om in samenwerking voldoende leerresultaat de behalen, is het van belang om de verworven kennis te delen en borgen.

Coöperatie, Competitie en Concurrentierisico

In samenwerking is de relatie overwegend coöperatief. Samenwerking met een concurrent kan evenwel succesvol zijn. Het komt voor dat de verhouding tussen coöperatie en competitie in de relatie verandert. Door ervan bewust en alert op te zijn kan de schade beperkt worden. Ook grote partijen accepteren dat sprake is van concurrentie vanuit de zijde van partners. Het is gebruikelijk dat in een traject wordt samengewerkt en in een volgend traject sprake is van concurrentie. Concurrentierisico als gevolg van ongewenste kennisoverdracht wordt niet als bedreigend ervaren.

“De koud water vrees zit eerder bij de grote partner dan bij de kleine partij. Zij hebben een aparte service tak met een eigen P&L waarop ze worden afgerekend. Wij komen wel aan onze business via andere kanalen.”

Resultaat van de samenwerking

De samenwerking met freelancers is in financiële zin zeer succesvol. Dat geldt tevens voor

de kleinere partijen. Het succes van de samenwerking met de grote partijen is afhankelijk van de strategie, focus en cultuur van deze grote partijen. Deze factoren kunnen niet worden beïnvloed. Grote partners ontdekken dat TREE van toegevoegde waarde is, waardoor TREE vaker in projecten wordt betrokken. In eerste instantie gebeurt dit door middel van inhuur. Het succes van het project straalt af op de grote partij, terwijl de kleinere partij omzet genereert en marketing voordelen behaalt. Op deze wijze ontstaat een wederkerige relatie.

Beheersmechanismen

Grotere marktpartijen zijn meer met verdel en heers bezig dan met daadwerkelijke samenwerking.

Samenwerking wordt meestal op accountmanagement niveau geregeld. Er dient wel vertrouwen te zijn over en weer. Samenwerking wordt per geval aangegaan. Door intensieve persoonlijke interacties in de start van een samenwerking kan worden achterhaald of er een gezamenlijk beeld is van de werkelijkheid. De verkoopverantwoordelijke van de partner dient voldoende (persoonlijk) voordeel uit de samenwerking te kunnen realiseren. Hiermee wordt de doelstelling van de samenwerking beschermd tegen concurrentierisico van andere afdelingen in de partnerorganisatie. Dit is van belang omdat men in de verkoop primair gericht is op het eigen belang. Er dient een goede relatie met de verkoopverantwoordelijke te zijn. Er dient voldoende tijd te zijn om elkaar te leren kennen. Als samen een verkoop mogelijkheid wordt geïdentificeerd, wordt gezamenlijk daarin opgetrokken. Vertrouwen speelt een belangrijke rol. Als accountmanagers daarin teleurgesteld worden, zal terughoudend omgegaan worden met een volgende samenwerking.

“Het gaat met name om wat er in de markt leeft en hoe je elkaar vertrouwt. The proof of the pudding is in the eating. Door gewoon een paar projecten met elkaar te doen en elkaar te leren kennen. Als het tot wederzijds genoegen is, weet je elkaar te vinden.”

Bij grotere organisaties duurt het langer voordat het vertrouwen is opgebouwd. Dit wordt eerder veroorzaakt door de omvang en complexiteit van organisaties dan fundamenteel wantrouwen.

Met partnermanagers van de grote partijen vindt per kwartaal besprekingen plaats. De dagelijkse contacten is tussen verkopers. In samenwerking dient de prestatie van de partner gemonitord te worden, om te borgen dat de overeenkomst met de klant gerealiseerd wordt. Als de samenwerking tussen een grote en kleine partij succesvol blijkt te zijn, komt het voor dat de grotere partij een aandeel neemt in de kleinere partij. Het doel hiervan is om meer controle te verkrijgen. In het uiterste geval zal sprake zijn van een overname. Met kleinere partijen wordt een formele overeenkomst afgesloten, als een goed gevoel over die partij is verkregen. Het komt voor dat er territorium afspraken gemaakt worden. Met grotere partijen wordt per project afspraken gemaakt.

Bij TREE is als kennisbedrijf overdracht van kennis noodzakelijk. Als in dat proces kennis met partners of concurrenten gedeeld wordt, is het van de case afhankelijk of daar problemen van worden ondervonden. TREE is wel heel attent op hoever wordt gegaan in kennisdeling. *'It's swimming with the sharks. Voor jou tien anderen. Ze vinden het fantastisch als ze kunnen meeliften als je toevallig een betere relatie met een klant hebt. Maar je wordt zo ingeruild voor een ander. Dat vinden we niet erg. Dat weten we gewoon. Maar dat betekent wel dat je op een bepaalde manier met informatie omgaat'.*

In presales trajecten wordt informatie en documentatie uitgewisseld, maar als de eigen positie in gevaar komt, dan wordt aangedrongen op schriftelijke overeenkomsten, zoals geheimhoudingsverklaringen of partnerovereenkomsten. De reactie daarop is een indicatie voor hoe serieus de samenwerking vanuit de zijde van de partner is. Als de partner bereid is om de samenwerking formeel vast te leggen, wordt dat als een positief signaal beschouwd. *"Het is een enorm schaakbord. Ze schuiven met allerlei stukken en je bent gewoon een pion. Dat moet je aanvaarden, maar ook zorgen dat je niet ineens van het veld af valt."*

De enige manier om ongewenste kennisoverdracht te voorkomen is niet samen te werken.

Interne case analyse

Kernbegrippen die in de interviews zijn genoemd, zijn met het symbool aangeduid. Hiermee wordt inzicht gegeven in interne verschillen en overeenkomsten. Leercapaciteit en leerstrategie zijn beoordeeld aan de hand van secundaire informatiebronnen.

TREE		Theorie	RES1	RES2	Totaal
Partnercompatibiliteit					
Omvang	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Winstgevendheid	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			
Status	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			
Complementariteit	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Product/dienstenportfolio	overeenkomst: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Samenwerkingsdoelstellingen	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Gelijkwaardigheid	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Wederzijdse afhankelijkheid	toenemend: toenemend effect				
Cultuur	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Stabiele markt	afnemend effect				
Strategie	overeenkomst: toenemend effect				
Speerpunt markten	overeenkomst: toenemend effect				
Logische keuze voor de markt	toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Termijnoriëntatie	overeenkomst: toenemend effect				
Discipline dominantie	overeenkomst: toenemend effect		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

TREE (vervolg 1)		Theorie	RES1	RES2	Totaal
Leercapaciteit					
Kennisbasis	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			ICT
Formalisatie	formeler: afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			informeel
Beloningsstructuur	overeenkomst: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			combi
Organisatievorm	lijn-multibusiness-matrix: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			lijn
Innovatievermogen	nieuwe productintroductie: toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			hoog
Leerstrategie					
<i>1. Transparantie</i>					
Communicatie volgens formeel vastgestelde kanalen	afnemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			informeel
Informatiebronnen zijn rechtstreeks benaderbaar	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			direct
Gezamenlijke werkzaamheden op één lokatie	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			bij projecten
<i>2. Ontvankelijkheid</i>					
Formeel kennisdelingsproces	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			ja
Intensief gebruik van crossfunctionele teams	toenemend effect	<input checked="" type="checkbox"/>			ja
Aard van kennis					
<i>1. Hoge codificeerbaarheid</i>					
Licenties		<input checked="" type="checkbox"/>			
Patenten		<input checked="" type="checkbox"/>			
Handboeken		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>2. Lage codificeerbaarheid</i>					
Know how		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vakmanschap		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Managementvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>			
Productontwikkelingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>			
Procesinrichtingsvaardigheden		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Coöperatie-Competitie Ratio					
Aantal partners in dezelfde product-markt combinatie	toenemend competitief bij toenemend aantal	<input checked="" type="checkbox"/>			beperkt
Duurzaamheid partnerrelaties	afnemend competitief bij toenemende duurzaamheid	<input checked="" type="checkbox"/>			ja
Aandeel van de omzet via partnerrelaties gerealiseerd	afnemend competitief bij toenemende aandeel in de omzet	<input checked="" type="checkbox"/>			beperkt
Markt	markt bepaalt		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Resultaten	afnemend competitief			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

TREE (vervolg 2)		Theorie	RES1	RES2	Totaal
Concurrentierisico					
(Potentiële) omzet die verloren is gegaan ten gunste van de partner					beperkt
Beheersmechanismen					
Formeel	contracten, structuur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Informeel	Geïntegreerde teams, persoonlijk contact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	één van de partijen heeft de leiding		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Resultaat van de samenwerking					
Concurrentievoordeel		<input checked="" type="checkbox"/>			
Nieuwe producten en diensten		<input checked="" type="checkbox"/>			
Toegang tot markten		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Leerresultaat		<input checked="" type="checkbox"/>			
Beperkt resultaat		<input checked="" type="checkbox"/>			

Bijlage III: Interviewverslag ASAP

Datum interview	19 april 2006
Functie respondent	Voorzitter ASAP Chapter Nederland
Verantwoordelijkheden respondent	

ASAP (Association of Alliance Professionals) is een Amerikaanse organisatie die zich richt op verdere professionalisering van alliantie management door kennisontwikkeling en –distributie op het gebied van alliantie management.

ASAP richt zich vooral op samenwerking op strategisch niveau.

In Nederland wordt daar tevens innovatie aan gekoppeld. Met allianties kan innovatie worden versterkt.

In de ICT sector ligt van oudsher de nadruk op de verkoop van licenties. Channel en Partner management is primair gericht op verkoop. Er is vooral sprake van een korte termijn oriëntatie. De uitdaging in de ICT sector zit vooral in de samenwerking in offerte en implementatie trajecten.

In de toenemende mate realiseert men zich in de ICT sector dat samenwerking een middel is om strategie te realiseren. De vraag en oplossingen worden steeds complexer en klanten stellen hogere eisen.

Deze ontwikkeling doet zich ook voor in andere sectoren. Alliantievorming zal in toenemende mate sector overstijgend zijn.

Samenwerking is noodzakelijk door de toenemende concurrentie en internationalisering. Door samen te werken wordt de concurrentiekracht vergroot. Hierdoor is de behoefte aan kennis op het gebied van samenwerking gestegen.

ICT loopt ten opzichte van andere sectoren voorop in de ontwikkeling van alliantie management.

Het initiatief om te gaan samenwerken ontstaat doorgaans op bestuursniveau. In de operationalisering ontstaan problemen, waaronder hoe omgegaan wordt met concurrentierisico. De onderlinge afstemming en interne implementatie van samenwerkingsrelatie blijft achter op de ambitie van de bestuurders. Een goede implementatie is sleutel tot het succes van een samenwerking.

Samenwerkingsrelaties mislukken vooral door zachte factoren: cultuur, communicatie en vastlegging van afspraken. Als betrokken medewerkers onvoldoende toegerust zijn om te kunnen samenwerken zal de implementatie mislukken.

Voorwaardelijk voor het succes van samenwerking is commitment van de top en overbrugging van te grote cultuurverschillen: manier van werken en denken, andere termijnoriëntatie. Een beoordeling van harde factoren is onvoldoende.

Alliantiemangement dient als vak worden ontwikkeld. Het vraagt om vaardigheden gericht op samenwerken. Alliantiemangement vraagt om goede communicatieve vaardigheden, relatiemangement, lange termijn perspectief en overzicht.

Alliantiemangement wordt steeds meer bewust en planmatig benaderd met een lange termijn oriëntatie.

Ook ICT ondernemingen zijn nog zoekende naar de meest geschikte organisatorische inbedding en implementatie van strategisch alliantiemangement.

In samenwerking is altijd een zekere mate van wantrouwen. Ongewenste kennisoverdracht kan nooit volledig beheerst worden. Er zal scherpte in de relatie moeten blijven. In de implementatie van de samenwerkingsverbanden dienen goede afspraken gemaakt en vastgelegd worden. Dat tevens voor een goede afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

In strategische samenwerking vindt nog onvoldoende afstemming en vastlegging van afspraken plaats. Spanning in de samenwerking ontstaat vooral op uitvoeringsniveau. Commitment op bestuursniveau is nodig maar onvoldoende. De 'not invented here' instelling in de ICT levert ondermeer weerstand in de uitvoering.

Samenwerkingsdoelstellingen zijn doorgaans te ambitieus. Samenwerking moet geleidelijk kunnen ontstaan. Door eenvoudige samenwerkingsactiviteiten wordt via kleine successen vertrouwen ontwikkeld. De nabijheid van een externe partij leidt tot defensief gedrag.

Impliciete kennis kan niet worden beheerst. Wel kan benoemd worden welke kennis voor de samenwerking bestemd is. Om misverstanden te voorkomen dienen deze afspraken ook worden vastgelegd. Het dient vooral als communicatiemiddel en om duidelijkheid te verkrijgen.

Door planmatig om te gaan met de beoogde samenwerking ontstaat meer duidelijkheid over de wederzijdse verwachtingen. De partijen worden zich beter bewust van de implicaties van de samenwerking. Door duidelijkheid wordt opportunistisch gedrag beperkt.

Concurrentie zal in samenwerking altijd aanwezig zijn.