

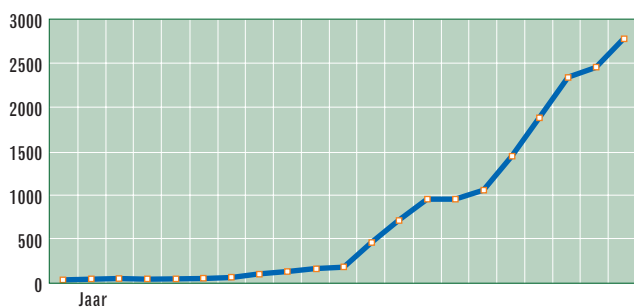
De dynamiek van alliantiebesturing

HOE BLIJVEN ALLIANTIES BESTUURBAAR?

Allianties hebben een steeds grotere impact op bedrijven. Een juiste alliantiebesturingsstructuur maakt het mogelijk optimaal van allianties te profiteren. Omdat allianties van nut zijn in een turbulente bedrijfsomgeving is echter tijdige aanpassing van de besturingsstructuur nodig om ze te blijven afstemmen op de doelstelling van de onderneming.

DOOR ARD-PIETER DE MAN

Allianties, tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen organisaties, komen steeds vaker voor. Figuur 1 laat zien dat in hightechsectoren het aantal allianties de laatste jaren continu gestegen is. Bedrijven rapporteren dan ook dat hun beurswaarde steeds afhankelijker is geworden van allianties. Bij sommige bedrijven wordt zelfs meer dan de helft van de beurswaarde gegenereerd in samenwerkingsverbanden. Ook buiten de hightechbranche is de trend van samenwerking waarneembaar. In 2006 werden in de financiële sector in Nederland 121 allianties aangekondigd, terwijl dat er in 1996 nog maar 5 waren.



Figuur 1

Aantal allianties in IT en biotech

De groei van allianties roept de vraag op hoe bedrijven grip kunnen houden op deze beurswaarde, die deels buiten het bedrijf ligt. Een juiste besturing is daarbij essentieel. Alliantiebesturing verwijst naar combinaties van juridische,

economische en sociale beheersmechanismen die gericht zijn op coördinatie en bewaking van bijdragen van partners, hun managementtaken en de verdeling van de opbrengsten van hun gezamenlijke activiteiten. Figuur 2 geeft de belangrijkste bouwstenen van alliantiebesturing weer. Sommige zijn vooral formeel van aard, zoals de juridische vorm van de samenwerking. Andere elementen zoals vertrouwen, zijn voornamelijk van informele aard. Veel elementen bergen echter zowel een formele als een informele component in zich. In de figuur zijn de verschillende besturingselementen daarom op een continuüm van formeel naar informeel gerangschikt. Formele aspecten zijn expliciete mechanismen voor alliantiebesturing, die meestal worden vastgelegd in een contract, businessplan of alliantieontwerp. Ze verschaffen de basis voor een alliantie en komen tot stand door overleg en onderhandelingen. Het proces dat leidt tot formulering van de formele aspecten dwingt partijen om hun ideeën over een alliantie te expliciteren en te onderzoeken of de aannames die ten grondslag liggen aan een alliantie correct zijn. De overwegend informele aspecten spelen een grote rol in het dagelijkse management van een alliantie. Zij bepalen de sfeer van de samenwerking.

Niet al deze elementen zijn eenvoudig te beïnvloeden en te ontwerpen. Grof gezegd geldt dat hoe formeler het element is, hoe eenvoudiger het te ontwerpen is. Daarom vormen formele elementen het eerste aangrijppingspunt voor besturing. Dit betekent echter niet dat de informele elementen minder belangrijk zijn.

Formeel/Informeel	Bouwstenen	
Formeel	<i>Juridische vorm</i>	Mondelinge afspraken, contracten, joint ventures, deelnemingen van partners in elkaar.
	<i>Financiële afspraken</i>	Afspraken over winstverdeling, transferprijzen, dividenden, verdeling van risico's en eigendom van kennis en middelen.
	<i>Scope en exclusiviteit</i>	Beschrijving van het werkgebied in termen van product, land, technologie en tijdsduur.
	<i>Doel, planning en control</i>	Planning- en controlcyclus, alliantiescorecard, incentives voor partners en sancties.
	<i>Conflictoplossingsprocedures</i>	Escalatieprocedures, externe oplossingen als mediation.
	<i>Gezagsverhoudingen, overlegstructuren en hiërarchie</i>	Beslissingsbevoegdheid, wijze van besluitvorming.
	<i>Communicatiestructuren</i>	Vaste aanspreekpunten bij de partner, liefst op meerdere niveaus; communicatie in elk van de partners.
	<i>Leiderschap</i>	Het juiste type moet gekozen worden; moet de geest van een alliantiecontract of de letter worden nageleefd?
	<i>Reputatie</i>	Met partners met een goede reputatie kunnen vaak eenvoudiger afspraken worden gemaakt.
	<i>Persoonlijke relaties</i>	De juiste teamsamenstelling en begrip tussen individuen vereenvoudigen de alliantiebesturing.
	<i>Cultuurverschillen</i>	Overbrugging van verschillen maakt het besturen eenvoudiger.
Informeel	<i>Vertrouwen en commitment</i>	Hoe groter het vertrouwen hoe kleiner de behoefte aan uitgebreide contracten met controlemechanismen.
	<i>Normen en waarden</i>	Algemene normen en waarden voor allianties zijn bijvoorbeeld empathie, wederkerigheid, wederzijds aanpassen.

Figuur 2**De bouwstenen van alliantiebesturing, van formeel naar informeel****Control en trust**

Hoewel alle in figuur 2 genoemde elementen moeten worden ingevuld, verschilt de mate waarin ze in verschillende allianties worden gebruikt sterk. Er zijn twee basisbenaderingen te onderscheiden voor alliantiebesturing: de controlbenadering en de trustbenadering. De controlbenadering is erop gericht opportunistisch gedrag van een partner te voorkomen. Door uitgebreide afspraken te maken over eigendom, winstverdeling en investeringen hopen partners te voorkomen dat een van hen misbruik kan maken van de ander. In de control benadering zijn de contracten dus lang en is er meer aandacht voor de formele dan voor de informele kant van alliantiebesturing.

In de trustbenadering wordt ervan uitgegaan dat de belangen van de partners gelijk zijn gericht en dat partners daarom automatisch in elkaars belang zullen handelen. Wanneer partners dezelfde visie hebben, staan de neuzen in dezelfde rich-

ting en zijn er dus veel minder afspraken nodig om de alliantie te managen. Het belang van de alliantie is ook het belang van elk van de partners. In deze benadering zijn de formele afspraken veel minder uitgebreid. Partners werken samen op basis van vertrouwen. De aandacht ligt hier veel meer op informele aspecten. Hoe meer vertrouwen, hoe meer de samenwerking kan worden uitgenut, bijvoorbeeld omdat veel meer kennis met elkaar wordt gedeeld.

Wanneer control, wanneer trust

De ene benadering is niet beter dan de andere. Of een control- of een trustbenadering wordt gekozen, wordt bepaald door drie elementen.

Het eerste element is de omvang van de samenwerking. Naarmate de financiële belangen groter worden, wordt natuurlijk eerder gekozen voor een controlbenadering. Afgezien van dit element zijn bij de keuze van een control- of

trustmodel vooral de mate van relationele en businessonzekerheid van belang.

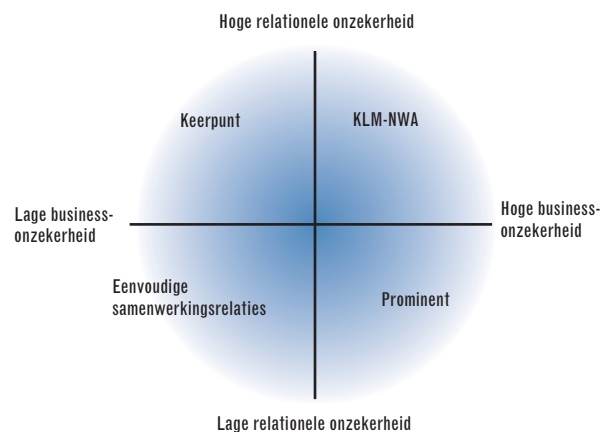
Relationele onzekerheid verwijst naar de aard van de relatie tussen de partijen. Er zijn enkele omstandigheden waaronder de relationele onzekerheid groter is. Wanneer de samenwerkingspartners onbekend met elkaar zijn, is de onzekerheid over het gedrag van de partner groter dan wanneer partijen al eerder met elkaar hebben samengewerkt. Ook wanneer zij concurrenten van elkaar zijn of uit een andere industrietak komen, is er meer onzekerheid over de partner. Hetzelfde geldt wanneer de cultuurverschillen tussen partners groot zijn. Ten slotte kan er meer onzekerheid in de relatie zitten wanneer het belang dat de ene partner aan de alliantie hecht veel groter is dan het belang dat een andere partner eraan hecht. In al deze gevallen is het gedrag van een partner minder goed te voorspellen.

Relationele onzekerheid vraagt om control van de partner. Omdat het niet duidelijk is welk gedrag een partner zal vertonen en of hij opportunistisch zal handelen, worden bij een hogere relationele onzekerheid uitgebreidere afspraken gemaakt. Daarbij vindt zowel control plaats op het proces, onder andere door afspraken over besluitvormingsprocedures, als op de doelen. In een alliantie kunnen dus mechanismen worden ingebouwd om de onzekerheid rondom het gedrag van een partner te reduceren.

Bij sommige bedrijven wordt meer dan de helft van de beurswaarde gegenereerd in samenwerkingsverbanden

Naast relationele onzekerheid speelt ook onzekerheid in de business een rol. Deze is groter naarmate een markt onzekerder is, de concurrentie heviger is, regelgeving sneller wisselt en als er sprake is van een innovatieve business. Deze elementen maken het moeilijker voor alliantiepartners om te voorspellen hoe de alliantie zich zal ontwikkelen. Anders dan bij relationele onzekerheid, is deze onzekerheid niet (of in veel mindere mate) te reduceren. Zij ligt immers buiten de alliantiepartners. Onzekerheid in de business vraagt daarom om de trustbenadering. Zij maakt het onmogelijk om de controlbenadering toe te passen. Het is immers niet mogelijk van tevoren regels te specificeren voor onvoorziene omstandigheden. Het is veel belangrijker om elementen uit de trustbenadering in te vullen, zoals een gezamenlijke visie en de

opbouw van relaties; hierop kan worden vertrouwd in onzekerere tijden. Afhankelijk van de mate van relationele en businessonzekerheid ligt er dus meer nadruk op control of op trust. Figuur 3 laat zien hoe dit uitwerkt in drie cases.



Figuur 3
Control, trust en onzekerheid

Praktijkvoorbeelden

Keerpunt. Keerpunt is een joint venture van Nationale-Nederlanden en Fortis, die reïntegratiediensten aanbiedt. De twee partners zijn concurrenten en de relationele onzekerheid is daarom hoog. De businessonzekerheid is laag, omdat de Keerpunt-joint venture zeker is van inkomsten. De twee partners bieden de diensten van Keerpunt namelijk aan bij de polissen die zij verkopen. Keerpunt kan en moet dus door een controlmodel worden bestuurd.

Prominent. Het andere uiterste is Prominent. Dit is een coöperatie van ongeveer twintig tomatentelers, die zich richt op innovatie van nieuwe producten en nieuwe productieprocessen, zoals energiezuinige kassen. De telers kennen elkaar goed: zij zijn allen gevestigd in het Westland dat een goed ontwikkelde samenwerkingscultuur heeft. De relationele onzekerheid is daardoor laag. De businessonzekerheid is echter hoog: de markt verandert snel en de kans van slagen van innovaties is van tevoren moeilijk in te schatten. De samenwerking moet dus via een trustmodel worden geleid.

KLM-NWA. De samenwerking van KLM en Northwest Airlines (NWA) behelst een winstdeling op de Noord-Atlantische route. Alle kosten en baten die de twee maatschappijen hebben op verkeer tussen Europa en Noord-Amerika worden 50-50 gedeeld. Bij het aangaan van de samenwerking was de relationele onzekerheid hoog: de bedrijven zijn immers ook concurrenten van elkaar. De businessonzekerheid is eveneens groot. De veranderingen in de luchtvaartsector gaan snel.

Liberalisering speelt hierbij een grote rol. De samenwerking moet dus zowel trust- als controlaspecten in zich hebben. De controlaspecten zijn aanwijsbaar in een uitgebreid contract en een uitgebreide controlstructuur. Trustelementen komen tot uitdrukking in het feit dat de partners ook aandacht besteden aan relatieopbouw tussen mensen door bijvoorbeeld informele bijeenkomsten te organiseren en in de flexibiliteit die men jegens elkaar betracht bij het omgaan met nieuwe ontwikkelingen. Deze combinatie houdt de complexe samenwerking in stand.

Wanneer er sprake is van lage relationele en lage business-onzekerheid is er van allianties eigenlijk geen sprake. Het gaat dan om eenvoudige uitbestedingsrelaties of leveranciersrelaties die geen complexe besturingsvragen oproepen.

Dynamiek

Een eenmaal gekozen besturingsmodel moet in de loop van de tijd worden aangepast. Omdat allianties vooral nuttig zijn om in te spelen op een veranderende omgeving, zijn zijzelf ook aan verandering onderhevig. Veranderingen in de omgeving kunnen aanpassing van de alliantie noodzakelijk maken. Zo moet Keerpunt zich aanpassen aan veranderende sociale wetgeving in Nederland. De oorzaak van dynamiek kan ook in één van de partners liggen. De strategische fit tussen partners en veranderingen daarin vormen een belangrijke aanleiding voor veranderingen in het bestuur van allianties. Directiewisselingen hebben eenzelfde effect. Bij KLM en Northwest maakten zij een verdergaande samenwerking mogelijk.

Verandering kan ook veroorzaakt worden door succes of falen van de alliantie in de markt. Wanneer partners elkaar beter leren kennen, ontdekken ze vaak extra mogelijkheden om van de samenwerking te profiteren. Een succesvolle samenwerking kan worden geïntensiveerd. Het grote succes van de samenwerking tussen KLM en Northwest leidde tot een verdere intensivering van de samenwerking. Een dergelijke grotere complexiteit vraagt vaak om een intensievere besturing van allianties.

Figuur 4 laat een aantal voorbeelden zien van veranderingen in de besturing van de genoemde cases. KLM en Northwest hebben in hun bijna twintigjarige relatie drie grote aanpassingen gedaan in de alliantiebesturing. In het begin werd de alliantie alleen geleid door een *Alliance Committee*. Die werd later uitgebreid met twee groepen die zich bezig hielden met het managen van het routenetwerk (*Network Group*) en met marketing en sales (*Passenger Group*). Deze werden later samengevoegd in een *Joint Venture Operating Committee*. Ten slotte werd de hele structuur nog een keer op de schop geno-

men en een *Enhanced Alliance Agreement* gesloten die het werkgebied van de alliantie uitbreidde. De bestuursstructuur bevat nu verknopingen op CEO-niveau (ze zitten in elkaars board), een *Alliance Steering Committee* en vijf werkgroepen.

Case	Dynamiek in besturing
KLM-NWA	Opzet van Network Group en Passenger Group Opzetten Joint Venture Operating Committee Overgang naar Enhanced Alliance Agreement
Keerpunt	Wisseling van aandeelhouder Omzetting naar BV
Prominent	Opzet BV's Toe- en uittreden partners Uitbreiding van de verplichtingen

Figuur 4

Voorbeelden van dynamiek in besturing

Keerpunt heeft te maken gehad met een wisseling in het aandeelhouderschap. Vroeger was Cordares aandeelhouder, maar hij heeft de aandelen verkocht aan Fortis. Bovendien was Keerpunt eerst een stichting. Door omzetting naar een bv is er een zakelijker aansturing van Keerpunt gekomen. Ook hier deden zich dus belangrijke aanpassingen voor in de besturing.

Prominent heeft ook enkele wijzigingen in de besturing meegemaakt. Het is een coöperatie, maar een die diverse bv's heeft opgericht om een aantal innovatieve activiteiten vorm te geven. Zo heeft de coöperatie een bv die een distributiecentrum beheert. Gezien het grote aantal partners is het onvermijdelijk dat er partners toe- en uittreden. Ook dit proces heeft impact op de besturing. Prominent begon met een handvol partners, maar heeft er nu meer dan twintig. Ten slotte is de samenwerking steeds verder geïntensiveerd. In de loop van de tijd kwamen er meer verplichtingen voor de leden. Zo is op een gegeven moment besloten dat alle deelnemers ook verplicht samen moesten inkopen.

Omgaan met dynamiek: wederzijdse aanpassing en continue onderhandeling

Er zijn verschillende manieren waarop binnen allianties met dynamiek kan worden omgegaan. Allereerst worden veel van de benodigde veranderingen informeel opgelost via twee mechanismen: wederzijdse aanpassing en continue onderhandeling. Veel wijzigingen in alliantiebestuur hebben uitsluitend een informele component. Zij berusten op mondelinge afspraken die door onderhandeling tot stand komen. Daarbij moeten beide partijen geven en nemen. Alleen substantiële wijzigingen worden formeel vastgelegd. Deze formele veranderingen in alliantiebestuur zijn meestal de bekrachtiging van een informeel proces dat aan de aanpassingen voorafgaat. Met

enige regelmaat worden achteraf veranderingen bekrachtigd die in de praktijk al hebben plaatsgevonden. Het lijkt ook logisch dat wijzigingen pas achteraf formeel worden bekrachtigd. In veel gevallen moet eerst maar blijken of een wijziging werkt. Om een wijziging eerst op papier te zetten en dan in te voeren, is dan de omgekeerde wereld. Blijkt de nieuwe bestuursstructuur niet te werken, dan moet het contract weer worden heronderhandeld. Het is dan beter de nieuwe besturing in de praktijk te laten uitkristalliseren.

Of de invoering van de wijziging in het bestuur nu formeel of informeel gebeurt, het is van belang dat het proces goed wordt begeleid. Bedrijven kunnen op verschillende manieren verzekeren dat de besturing van allianties op een correcte en tijdige manier wordt aangepast. Enkele richtlijnen zijn:

~ **Degenen die de alliantie zijn aangegaan opnemen in de alliantieboard of stuurgroep.** Dit verzekert continuïteit en zorgt ervoor dat veranderingen in de besturing in een strategische context plaatsvinden. Een borging op strategisch niveau kan worden gerealiseerd door de CEO's in elkaars board te laten plaatsnemen (KLM-NWA), senior management in een Raad van Commissarissen op te nemen (Keerpunt) of anderszins topmanagementoverleg tot stand te brengen (bijvoorbeeld in een Alliance Board).

~ **Vroegtijdig instellen van een formele alliantiefunctie met managers vanuit de partners.** Hier kan tijdig overleg plaatsvinden, waardoor aanpassingen makkelijker verlopen dan wanneer de verantwoordelijkheid voor een alliantie niet eenduidig is belegd. Zo hebben KLM en Northwest elk een alliantiemanagementafdeling.

~ **Regelmatische evaluatie.** Door al bij het aangaan van de samenwerking een regelmatige evaluatie van de bestuursstructuur af te spreken, kan worden voorkomen dat de besturing niet tijdig wordt vernieuwd. Bovendien maakt een

dergelijke afspraak het makkelijker een besturingsprobleem aan te kaarten. Juist vanwege de frequente aanpassingen die inherent zijn aan allianties, moet herstructurering worden geïnstitutionaliseerd. Een alliantie die stabiel is, zal in veel gevallen zijn functie als mechanisme om om te gaan met een turbulente omgeving niet waarmaken.

Bij dit alles moeten managers ervoor waken de besturing niet nodeloos te compliceren. Wanneer zich een nieuw probleem aandient dat bestuurd moet worden, hebben bedrijven vaak de neiging daar een aparte laag of groep voor in het leven te roepen. Het is echter beter om de samenstelling van de alliantieboard te veranderen dan om een extra laag in te bouwen. Een alliantie die stabiel is, zal in veel gevallen zijn functie als mechanisme om om te gaan met een turbulente omgeving niet waarmaken.

Conclusie

Alliantiebesturing vraagt om de toepassing van een aantal besturings-elementen. Afhankelijk van de onzekerheid moet meer control of trust worden gebruikt. Eenmalige invoering van een besturingsmodel is echter niet voldoende. Allianties ontwikkelen zich en daarom moet ook het besturingsmodel in de loop van de tijd worden aangepast. Dit vraagt om een regelmatige doorlichting van allianties. Alleen dan blijven ze bestuurbaar en kunnen ze het volledige waardepotentieel realiseren.

Ard-Pieter de Man (a.p.d.man@tm.tue.nl) is hoogleraar Technische Bedrijfskunde aan de TU Eindhoven. Hij is tevens auteur van het boek 'Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument', dat genomineerd was voor Managementboek van het Jaar.

advertentie

Quartair Select

Voor een persoonsgerichte bemiddeling van financiële professionals binnen de quartaire sector

POSTBUS 51
6880 AB VELP
TELEFOON 026 44 50 796
TELEFAX 026 32 14 598
E-MAIL INFO@QUARTAIR-SELECT.NL

Senior Beleidsmedewerker

Voor een lokale overheidsorganisatie zijn wij op zoek naar een Senior Beleidsmedewerker die niet voor één gat te vangen is en die als sparringpartner van het management optreedt. U bent belast met de ontwikkeling en toepassing van het beleids- en beheersinstrumentarium, de zwaardere inhoudelijke financiële beleidsadviesing en u beoordeelt beleidsvoorstellen vanuit de organisatie op financiële of economische gevolgen. Verder fungeert u als eerste aanspreekpunt voor het afdelingshoofd en verzorgt u de onderlinge afstemming en voortgang van de werkzaamheden. Ook bent u verantwoordelijk voor de totstandkoming van de producten van de planning en controlcyclus. Voor deze functie dient u te beschikken over een HEAO-opleiding en relevante ervaring. U bent vakinhoudelijk en communicatief sterk, adviesvaardig en pragmatisch en heeft een klantgerichte en pro-actieve instelling. Zuid-Holland – Max. € 58.000,- Ref.code FI514VL

Ambitieuze financiële talenten

Voor diverse organisaties in de zorg en overheidssector zijn wij op zoek naar talentvolle en ambitieuze HBO-ers/academici voor uitdagende functies binnen het brede werkerrein van Planning & Control. Het betreft functies als Adviseur Planning & Control, Assistent Controller, (Junior) Controller en Adviseur Bedrijfsvoering met doorgroeimogelijkheden. In deze functies bent u onder meer verantwoordelijk voor het ontwikkelen en leveren van managementinformatie, levert u een bijdrage aan de beleidsontwikkeling en draagt u bij aan de optimalisering van de administratieve organisatie en financiële processen. Voor deze functies beschikt u over een afgeronde relevante opleiding op HBO/academisch niveau. Daarnaast bent u communicatief vaardig en beschikt u over goede adviesvaardigheden. Verder bent u leergierig, ontwikkelingsgericht, enthousiast en betrokken. Heel Nederland – Max. € 55.000 Ref.code FITLdiv

VOOR MEER VACATURES EN NADERE INFORMATIE OVER QUARTAIR SELECT BEZOEK ONZE WEBSITE: WWW.QUARTAIR-SELECT.NL