

Zijn allianties te besturen?

BEHEERSING EN VERTROUWEN IN SAMENWERKINGSVERBANDEN

Het aantal allianties neemt nog steeds toe. Omdat bij allianties meerdere partners betrokken zijn, doet de vraag zich voor hoe allianties te besturen zijn. Deze vraag wordt beantwoord door van drie allianties de besturingsvorm te bestuderen. Deze allianties zijn de KLM-Northwest-alliantie, de Prominent-alliantie en het Future Store Initiative van de Duitse retailer METRO. Aan de hand van twee besturingsopvattingen, de beheersingsbenadering (control) en de vertrouwensbenadering (trust), wordt aangetoond dat alliantiebesturing een aantal specifieke eisen kent. Alliantiebesturing vraagt om meer dan de invulling van traditionele besturings-elementen als hiërarchie, bevoegdheden en een juiste taakverdeling. Het vraagt ook om aandacht voor relaties, empathie en een andere benadering van contracten.

Inleiding

Het aantal afgesloten allianties is de afgelopen decennia explosief gestegen. In allerlei sectoren, van farmaceutische biotechnologie tot financiële dienstverlening, werken bedrijven in toenemende mate samen om gezamenlijk nieuwe producten te ontwikkelen en nieuwe markten te betreden. Allianties zijn in toenemende mate een in het oog springend kenmerk van moderne organisaties. Bij zowel wetenschappers als managers in de praktijk roept het fenomeen allianties daarom de vraag op of deze samenwerkingsverbanden tussen organisaties überhaupt bestuurbaar zijn. De vraag is dan ook of allianties maakbaar zijn. Met name wanneer er grotere aantallen partners bij een samenwerkingsverband betrokken zijn, lijkt het onmogelijk een samenwerking strak te plannen. Aan de hand van drie cases laten we zien dat allianties niet maakbaar zijn in de traditionele zin van het woord (geheel gepland) maar dat er wel bewuste besturingselementen in een alliantie kunnen worden ingepast. Dit vraagt van managers om besturing in gezamenlijkheid vorm te geven. De nieuwe maker is daarmee een persoon die in staat is te beïnvloeden zonder macht te hebben en consensus te bereiken zonder te vervallen tot een grauwe middelmaat. De manager moet dus ander gedrag leren en andere competenties ontwikkelen.



Arb-Prieter de Man en Nadine Roijackers



Prof. dr. A.P. de Man is Principal Consultant bij Atos Consulting en hoogleraar Consulting, Kennisnetwerken en Innovatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Dr. N. Roijackers is Senior Consultant bij Atos Consulting.

De vraag over bestuurbaarheid komt voort uit een aantal specifieke problemen rondom allianties waarvoor bestaande besturingsconcepten, die veelal betrekking hebben op interne organisatie, niet direct een oplossing bieden (De Man, 2006). Het eerste belangrijke probleemgebied dat de maakbaarheid van allianties vermindert, is dynamiek. Het aangrijpingspunt van besturing, de doelstelling of strategie van de alliantie, wordt door twee partijen vastgesteld die niet automatisch gelijkgerichte belangen hebben. Dit betekent dat omgevingsveranderingen en aanpassingen aan een alliantie voor de ene partner voordeliger kunnen uitvallen dan voor de andere partner, wat de stabiliteit kan ondermijnen. Voor besturing houdt dit in dat partners zich rekenschap moeten geven van het belang van de ander en niet alleen hun eigen business kunnen optimaliseren. Van managers vraagt dit continue wederzijdse aanpassing en zoeken naar consensus, terwijl de focus blijft gericht op waardecreatie. Het tweede probleem is het ontbreken van hiërarchie. In allianties is er meestal geen eenhoofdige leiding, maar vormen vertegenwoordigers van de partners de leiding. Er is dus uiteindelijk geen hogere macht die beslissingen kan nemen, besluiten doordrukken of conflicten oplossen. Om hiermee om te gaan moet een manager invloed kunnen uitoefenen, terwijl hij geen macht heeft.

De literatuur over bestuur onderscheidt grofweg twee benaderingen om deze twee problemen op te lossen. De eerste methode is de beheersingsbenadering. De tweede methode is de vertrouwensbenadering. In het volgende onderdeel zullen we deze twee methodes toelichten om zo licht te werpen op de maakbaarheid van allianties. Aan de hand van een drietal cases zullen we daarna beschrijven hoe de verschillende besturingselementen vanuit de beheersings- en vertrouwensbenadering in de drie allianties vorm hebben gekregen. Op basis van die analyse trekken we de conclusie dat allianties redelijk maakbaar zijn. De randvoorwaarde daarbij is wel dat managers de competenties ontwikkelen om in allianties te functioneren.

1. Alliantiebesturing: control (beheersing) en trust (vertrouwen)

DE BEHEERSINGSBENADERING²

In de beheersingsbenadering van allianties ligt de nadruk op formele regels en procedures. Daarin wordt opportunisme als kern van het alliantiebesturingsprobleem gezien. Opportunisme is gedrag van een alliantiepartner dat erop gericht is de eigen situatie te verbeteren ten koste van de ander. Het kan kleine vormen aannemen, bijvoorbeeld door zelf niet te veel tijd in de alliantie te investeren en de partner vooral het werk te laten doen. Opportunisme kan ook grootschalig zijn. Er zijn voorbeelden aanwijsbaar van alliantiepartners die leren van hun partner, de alliantie verbreken wanneer zij voldoende geleerd hebben en dan voor zichzelf verder gaan (Khanna et al, 1998). Een manager van een biotechbedrijf gaf hiervan een voorbeeld:

‘Toen we ons IP in de joint venture inbrachten, hadden we dat onvoldoende beschermd. Bij ontbinding van de joint venture werd onze partner daardoor mede-eigenaar van ons IP. Achteraf vermoed ik dat ze van ons gebrek aan kennis over allianties misbruik hebben gemaakt en dat dit allemaal door hen gepland was, want ze hebben de joint venture nooit een serieuze kans gegeven.’

Naast de kernvraag hoe een organisatie opportunistisch gedrag van een partner kan voorkomen, is ook de vraag naar gedrag van werknemers in de alliantie relevant. Zij kunnen zich ook opportunistisch gedragen, bijvoorbeeld door een mislukking ten onrechte aan de partner te wijten. Zij kunnen zich ook meer met de alliantie of met de partner gaan identificeren dan met de eigen organisatie, waardoor zij wellicht meer aan de partner weggeven dan goed is voor de eigen organisatie. De beheersingsbenadering is erop gericht te voorkomen dat partners zich opportunistisch gedragen en te voorkomen dat werknemers in een alliantie schade doen aan de eigen organisatie.

Er wordt vanuit gegaan dat mensen handelen uit eigenbelang en dat partners in een alliantie niet alleen overlap in hun doelstellingen hebben, maar tegelijkertijd ook een conflicterend belang. Dit vertaalt zich in opvattingen over hoe waarde in een alliantie wordt gecreëerd en verdeeld. Vanuit een beheersingsbenadering zal vooral worden gezocht naar waardecreatie door het delen van kosten en risico's, het creëren van marktmacht en optimaliseren van processen door samenwerking. Bij het verdelen van de gecreëerde waarde ligt de focus op het verdelen van de bestaande taart. Dit uit zich in gedetailleerde regels over verdeling van de winst om een minimumopbrengst voor elke partner te garanderen. Contracten kunnen uitgebreid en gedetailleerd zijn.

In termen van besturingstechnieken vertaalt de beheersingsbenadering zich in een sterke nadruk op strategie, structuren en systemen (Ghoshal et al, 1999). De opvattingen over besturing binnen organisaties worden geprojecteerd op allianties. Dit betekent dat er nadruk is op een goede planning- en beheersingscyclus. Het gebruik van *scorecards* en prestatie-indicatoren voor allianties past hier goed bij. Er zijn verschillende processen in gebruik om voor allianties planning en beheersing door middel van prestatie-indicatoren vorm te geven.

Equityallianties passen ook in de beheersingsbenadering, omdat aandelen zeggenschap (of op zijn minst de illusie van zeggenschap) geven over de alliantie. Partners die aandelen in elkaar hebben, zijn van mening dat de wederzijdse aandeelhoudersrelatie ook een incentive creëert om samen te werken. De waarde van een aandelenpakket zal door opportunistisch gedrag immers verminderen, terwijl een goede samenwerking de waarde verhoogt. Een aandelenrelatie vergroot bovendien de mogelijkheid om een partner te controleren, omdat een aandelenrelatie vaak gepaard gaat met een zetel in elkaars Raad van Commissarissen. Dit vermindert de mogelijkheid voor partners om opportunistisch te handelen. De rol van directies en Raden van Bestuur in allianties die werken volgens het beheersingsmodel is vaak groot. Zij sturen direct mee, hebben veel formeel en informeel contact en houden scherp toezicht op wat er in de alliantie gebeurt.

De personen in de alliantie worden vooral extrinsiek gemotiveerd: zij krijgen een prestatiebeloning als targets zijn gehaald. Zij zijn meer gecommiteerd aan de targets dan aan de alliantie. De nadruk op strategie, structuren en systemen betekent ook dat de formele aspecten van de samenwerking als belangrijk worden gezien, terwijl aan de informele aspecten minder aandacht wordt besteed. De focus op contracten en formele aspecten leidt tot herhaalde onderhandelingen, die vervolgens weer formeel moeten worden bekrachtigd. Organisatie van het werk in de alliantie is vastgelegd in regels en procedures, die door werknemers moeten worden nageleefd.

DE VERTROUWENSBERADERING³

In de vertrouwensbenadering van alliantiebesturing staat de motivatie om samen te werken centraal. De vraag is hoe in een alliantie van verschillen gebruikt kan worden gemaakt om waarde te creëren en hoe mensen kunnen worden gemotiveerd zoveel mogelijk bij te dragen. De aanname achter de vertrouwensbenadering is dat niet zozeer sprake is van mogelijk conflicterende doelen, maar dat door middel van samenwerking juist complementaire doelen kunnen worden bereikt. Wanneer er mogelijkheden zijn tot gezamenlijke groei en ontwikkeling en alle alliantiepartners daarvan doordrongen zijn, is het niet nodig om uitgebreide beheersingsstructuren in het leven te roepen. De motivatie om samen te werken is dan zo sterk dat opportunisme geen rol meer speelt. Aanhangers van de vertrouwensbenadering vinden het mensbeeld van de beheersingsbenadering onnodig negatief. Het is volgens hen niet zo dat iedereen continu probeert de ander een hak te zetten. Mensen zijn vooral gemotiveerd door zelfactualisatie en samenwerking kan daar een belangrijke rol bij spelen. Het is daarom gerechtvaardigd partners te vertrouwen.

Een wat cynischer variant van de vertrouwensbenadering is dat de voordelen van samenwerking zo groot kunnen zijn, dat opportunistisch gedrag van een partner ook die partner zelf schaadt, omdat het tot de ondergang van de alliantie kan leiden. In deze benadering staat vertrouwen in de betekenis van het Engelse *confidence* centraal: er wordt op vertrouwd dat de partner niet opportunistisch zal handelen en daarom zijn uitgebreide beheersingssystemen ook in deze benadering van vertrouwen niet nodig. Misschien is er dan geen vertrouwen in de partner, maar wel in het doel van de alliantie.

Uit het voorgaande volgt dat in samenwerking waarde wordt gecreëerd door te leren en te innoveren. Allianties zijn een vorm van ondernemerschap. Het gaat niet om het optimaliseren van een situatie op één moment in de tijd, maar om het verleggen van de grenzen en daardoor bij te dragen aan ontwikkeling en vooruitgang. De verdeling van waarde die in een alliantie wordt gecreëerd, is van minder belang dan het creëren van nieuwe waarde. De focus ligt op het vergroten van de taart. Wanneer de taart voldoende groeit, dan is de kans dat een partner zich niet voldoende waarde kan toe-eigenen klein. Bij sterke groei is er voor iedereen genoeg. Natuurlijk betekent dit niet dat de verdeling van de waarde geen onderwerp is bij contractonderhandelingen. De houding waarmee de onderhandelin-

gen worden ingegaan, is echter een geheel andere dan bij de beheersingsbenadering. In de beheersingsbenadering staat de verdeling centraal, bij de vertrouwensbenadering de groei. Regels voor winstdeling zullen zich daardoor eerder beperken tot de hoofdlijnen. Het is niet nodig over elke cent te twisten.

Binnen een vertrouwensbenadering zijn andere besturingstechnieken relevant dan binnen een beheersingsbenadering. *Purpose, process, people* (Ghoshal et al, 1999) zijn de aangrijpingspunten voor besturing. Er wordt gezocht naar een uitdagende doelstelling (*purpose*), het proces waarlangs innovatie tot stand moet komen krijgt aandacht (*process*) en er wordt aandacht gegeven aan de vraag hoe mensen zich kunnen ontwikkelen, omdat dit een voorwaarde is om hen te motiveren bij te dragen aan een samenwerkingsverband (*people*). Meer dan op systemen ligt de nadruk op gezamenlijke normen en waarden en de opbouw van vertrouwen tussen partners. Een gedragscode waarin staat hoe partijen in de alliantie met elkaar omgaan, kan daar onderdeel van zijn.

Hogere managementéchelons mengen zich bij een vertrouwensbenadering niet te veel in de dagelijkse gang van zaken maar stellen zich op als adviseur en coach die helpen de alliantie tot ontwikkeling te brengen (Sundaramurthy en Lewis, 2003). Wanneer bij het ontwerp van de alliantie aandacht is besteed aan *purpose, process* en *people*, zijn medewerkers immers intrinsiek gemotiveerd om aan de alliantie bij te dragen. Ze doen dit dan uit vrije wil (*volition*) (Ghoshal en Bruch, 2003). Het feit dat zij zich met het doel van de alliantie identificeren, leidt hen in de juiste richting (Yan en Gray, 1994). Uit het voorgaande volgt ook dat er relatief veel aandacht is voor de informele aspecten van een alliantie. Om groei en innovatie tot stand te brengen, zijn commitment en goede relaties van belang. Een laatste bestuurstechniek die relevant is in de vertrouwensbenadering is wederzijdse aanpassing. De houding die bedrijven hebben, is er niet een van afrekenen en strikt nakomen wat erop papier staat. Partijen passen zich aan elkaar en aan veranderende omstandigheden aan. Dit kan vroeg of laat zijn beslag krijgen in een contractwijziging. Het gaat erom dat partijen ervan doordrongen zijn dat allianties niet volgens een strikt protocol verlopen, maar dat een houding van 'leven en laten leven' een belangrijke voorwaarde voor alliantiesucces is. Zelforganisatie, het vermogen om met elkaar activiteiten af te stemmen zonder tussenkomst van hogere hiërarchische niveaus, is in allianties daarom ook van groot belang. Aangezien zelforganisatie niet mogelijk is zonder dat individuele werknemers doordrongen zijn van de doelstellingen die bereikt moeten worden, is een *purpose* die mensen aanspreekt een voorwaarde om tot alliantiesucces te komen.

Soms wordt gesteld dat wederzijdse aandelenbelangen vertrouwen kunnen bevorderen. Deze opvatting past eerder in een beheersings- dan in een vertrouwensbenadering. De vertrouwensbenadering zal eerder stellen dat een goed businessidee de beste garantie is voor een duurzame relatie. Als de opbrengst van een alliantie voor alle partners duidelijk is, is een wederzijds aandelenbelang niet noodzakelijk om wederzijdse afhankelijkheid en daarmee vertrouwen te creëren.

Wederzijds aandeelhouderschap is dan eerder een indicatie dat het businessplan onvoldoende overtuigend is en dat daarom de partners extra middelen nodig hebben om zich met elkaar te verbinden. Wederzijdse aandelenbelangen vormen dus vaak een indicatie dat een beheersingsbenadering wordt gehanteerd. In tabel 1 worden beide bestuursmethoden samengevat.

Tabel 1.
Twee benaderingen
van alliantiebestuur

	Beheersingsbenadering	Vertrouwensbenadering
Besturingsprobleem	Hoe opportunisme van de partner te voorkomen? Hoe houd ik grip op mijn werknemers in de alliantie?	Hoe kunnen verschillen tussen partners worden benut en overbrugd? Hoe motiveer ik mijn mensen aan de alliantie bij te dragen?
Aanname	Conflicterende belangen Eigenbelang	Complementaire belangen Wens tot groei/ontwikkeling
Waardecreatie	Marktmacht, kosten/risico delen	Leren, innoveren, ondernemerschap
Waardeverdeling	Focus op verdelen van de taart; gedetailleerde regels voor winstdeling	Focus op vergroten van de taart; overeenstemming over visie in plaats van regels
Besturingselementen	<i>Strategy, structure, systems, planning & control, scorecards, rapportagestructuren, aandelen, uitgebreide contracten; Boards sturen actief mee; Extrinsieke motivatie; Formele aspecten en beheersingsmechanismen; Herhaalde onderhandelingen; Organisatie door regels</i>	<i>Purpose, process, people, gedeelde normen en waarden, vertrouwen; Boards adviseren en versterken alliantie, arm's length; Intrinsieke motivatie, volition, uitdaging; Informele aspecten en beheersingsmechanismen; Wederzijdse aanpassing; Zelforganisatie</i>
Theoretische achtergrond	Transactiekosten, agencytheorie, Industrial Organization, M-form	Social capital view, N-form, stewardship, Ghoshal

Natuurlijk sluiten deze twee benaderingen elkaar niet geheel uit. In de literatuur wordt uitvoerig gedebatteerd over de vraag of beheersing (*control*) en vertrouwen (*trust*) complementair zijn of substituten (Dyer en Singh, 1998; Gulati, 1995; Luo, 2002; Poppo en Zenger, 2002). Wanneer zij complementair zijn, versterken zij elkaar. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer door het maken van strengere afspraken het vertrouwen in elkaar en in de samenwerking toeneemt. Wanneer zij substituten zijn, kan ofwel met vertrouwen ofwel met beheersing worden volstaan, en is toepassing van beide tegelijkertijd dus inefficiënt. Het lijkt er echter op dat ook hier sprake is van contingenties. Das en Teng (2001) stellen bijvoorbeeld dat de aard van de risico's die met een alliantie gepaard gaan, bepalen hoe beheersing en vertrouwen moeten worden toegepast in allianties. Hoe het ook zij, in allianties komen beheersings- en vertrouwenselementen gezamenlijk voor. Per alliantie kan de precieze combinatie echter aanzienlijk verschillen. De volgende cases laten zien hoe organisaties beheersing en vertrouwen combineren om te komen tot effectieve alliantiebesturing.

2. Cases: KLM-NWA, METRO Future Store Initiative en Prominent

Aan de hand van drie cases zullen we bekijken hoe de besturingselementen in de verschillende allianties invulling hebben gekregen. Daarbij kijken we naar enkele besturingselementen uit tabel 1: het contract, motivatie, de rol van de board, de mate van formalisering van de alliantie, de omgang met verandering en of de partners vooral hun eigen winst optimaliseren of die van de alliantie.

KLM-NWA

Achtergrond

Een van de meest succesvolle, langdurige samenwerkingsverbanden in de luchtvaart is de alliantie tussen KLM (nu onderdeel van de Air France-KLM Groep) en de Amerikaanse maatschappij Northwest Airlines (NWA). Beide maatschappijen besloten in 1989 te gaan samenwerken onder invloed van een aantal factoren. Ten eerste besloot de Amerikaanse regering in de jaren zeventig om over te gaan tot deregulatie van hun nationale luchtvaartmaatschappijen, wat het einde betekende van het protectionistische beleid van Amerika richting de luchtvaart. Vele Europese regeringen besloten het Amerikaanse voorbeeld te volgen. In de jaren negentig werden beperkingen op vluchten tussen Amerika en Europa gedeeltelijk opgeheven door het eerste Open-Skiesverdrag tussen Amerika en Nederland. Ten tweede zorgden versoepeling van het overheidsbeleid en overcapaciteit in de luchtvaart ervoor dat de concurrentiedruk op steeds grotere aantallen luchtvaartmaatschappijen toenam. Vele luchtvaartmaatschappijen kwamen in de rode cijfers doordat de prijzen van tickets bleven dalen ondanks de toename in het luchtverkeer. In reactie op deze ontwikkelingen begonnen luchtvaartmaatschappijen te zoeken naar manieren om hun operatie te optimaliseren en hun opbrengsten te verhogen. Door hun joint venture zijn KLM en NWA in staat om hun inkomsten te verhogen en kosten te drukken. Beide maatschappijen krijgen door hun alliantie namelijk toegang tot een groter netwerk van eindbestemmingen en kunnen door het combineren van vluchten kostenverlagingen realiseren. De vruchtbare relatie begint in 1989 als KLM samen met een aantal andere investeerders NWA van de beurs haalt. KLM verkrijgt zo een aandeel van 20 procent in NWA en krijgt ook vertegenwoordiging in de Board van de Amerikaanse maatschappij. In 1997 zetten KLM en NWA hun samenwerking om in een nieuwe alliantie, die wordt bestuurd door de zogenaamde *Enhanced Alliance Agreement*. Deze heeft de volgende kenmerken.

Contract

De relatie tussen KLM en NWA is gebaseerd op een contractuele relatie. Hoofdpunten van de overeenkomst zijn:

- De samenwerking beslaat de gehele Noord-Atlantische route. Naast Mexico en Canada wordt ook India in de samenwerking betrokken.

- Gezamenlijke marketing en productontwikkeling. KLM sluit haar verkooporganisaties in Amerika, Canada en Mexico. NWA sluit haar verkooporganisaties in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. In de genoemde gebieden gaan de organisaties elkaar tickets verkopen.
- Een gefaseerde verkoop door KLM van haar gehele belang in NWA aan de NWA Corporation.
- Beide maatschappijen stellen elkaar een commissariszetel ter beschikking. Ook zonder een aandelenverhouding hebben de partners dus op het hoogste niveau een vertegenwoordiging in elkaars bestuursorganen.
- Een jaarlijkse verrekening van baten en kosten van de alliantie op basis van een fiftyfiftyprincipe. De trans-Atlantische route wordt als het ware als een apart bedrijf gezien waarin elk van de partijen voor de helft deelneemt, maar zonder dat er daadwerkelijk een nieuw bedrijf voor wordt opgericht.
- Een doorlopend contract met een minimale looptijd van tien jaar. Na die tien jaar lopen de afspraken door, maar kan de alliantie na dit moment worden opgezegd met inachtneming van een opzegtermijn van drie jaar. De lange looptijd van het contract maakt het mogelijk meer investeringen in de alliantie te doen, omdat die over een langere periode zijn terug te verdienen.

Motivatie

Het succes van de KLM-NWA-alliantie is gebaseerd op het feit dat de samenwerking mensen motiveert. De alliantie betekent een verbreding van het werkterrein, afwisselender werk en niet onbelangrijk voor *sales*: er kunnen meer bestemmingen worden verkocht. Ook is in de loop van de jaren het businessmodel verbeterd. De klanten begrijpen het beter dan in het begin, de goede resultaten hebben de motivatie van het personeel nog verder verhoogd en de geleidelijke terugtrekking van de overheidsbemoediging met de luchtvaart opende nieuwe kansen voor de alliantie. Daarnaast hebben KLM en NWA elkaar beter leren kennen en is het vertrouwen tussen de partijen toegenomen. Daardoor is de alliantie ook soepeler gaan functioneren. De opbrengsten daarvan liggen op verschillende vlakken. De uitwisseling van leerervaring is er daar een van. Zo hebben beide partijen van elkaar geleerd bij het invoeren van *e-business*. Doordat lijnmanagers in de alliantie zitten, vindt dit soort kennisoverdracht automatisch plaats.

Rol van de board

De bestuursstructuur van de *Enhanced Alliance Agreement* is gebaseerd op een spiegelstructuur. De cross-boardposities waarbij de CEO's van de twee luchtvaartmaatschappijen bij elkaar commissariaten vervullen, zijn het eerste belangrijke element in deze spiegelstructuur. Deze posities geven het belang aan dat de partijen aan de relatie hechten en de partners leren elkaar daardoor beter kennen. Verder kent de alliantie geen sterke hiërarchie. Er is een *Alliance Steering Committee* waarin de *Executive Vice Presidents* en *Senior Vice Presidents* zitting hebben, die zich bezighouden met enkele functionele gebieden die voor de alliantie van belang zijn. De *Alliance Steering Committee* beslist over het alliantiebeleid en heeft verregaande bevoegdheden. Komt de *Committee* niet tot een oplossing

voor een probleem, dan kan dit aan de CEO's worden voorgelegd. Ook grote beslissingen worden aan de CEO's voorgelegd. Vier keer per jaar wordt er vergaderd door de *Alliance Steering Committee*. Elke vergadering gaat vergezeld van een informeel gedeelte. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. De consensus wordt gedreven door de fiftyfiftyverdeling van capaciteit en zeggenschap in de virtuele joint venture. Alle beslissingen worden hierdoor altijd gezamenlijk genomen en worden gedragen door beide ondernemingen. Onder de *Alliance Steering Committee* ressorteert een vijftal werkgroepen (netwerkgroep, passagierwerkgroep, *operational* werkgroep, cargowerkgroep en *financial* werkgroep). Afstemming tussen de organisatie vindt op dagelijkse basis plaats.

Mate van formaliteit

Er is binnen de KLM-NWA alliantie sprake van een formele bestuursstructuur. Voor het informele aspect van de samenwerking is er echter ook aandacht. Zo wordt er bij vergaderingen van de *Alliance Steering Committee* altijd aandacht besteedt aan het opbouwen van de relatie door informele activiteiten.

Change management

De samenwerking is enorm gegroeid sinds de *Enhanced Alliance Agreement* van kracht werd. Deze groei kon geheel worden opgevangen binnen de geschetste structuur. Aanpassingen aan de vastgelegde bestuursstructuur zijn niet meer voorgekomen.

Optimalisatie

De KLM-NWA-alliantie optimaliseert de samenwerking tussen partijen. Doordat KLM en Northwest fiftyfifty delen op de Noord-Atlantische route is het voor hen niet van belang of KLM of Northwest een vlucht uitvoert. De uiteindelijke baten en kosten blijven voor beide partijen immers gelijk.

De case laat zien dat KLM en NWA redelijk veel beheersingselementen hebben ingebouwd. Er zijn echter ook enkele vertrouwenselementen aanwijsbaar. Consensus is een belangrijk mechanisme in besluitvorming en de alliantie sluit aan bij de intrinsieke motivatie van de beide partijen en hun medewerkers.

METRO

Achtergrond

METRO, de derde grootste supermarktketen ter wereld, probeert zichzelf van concurrenten te onderscheiden door voorloper te zijn op het gebied van technologie. Een van de meest opzienbarende manieren waarop ze dit hebben gedaan, was door het bouwen van de supermarkt van de toekomst. De winkel is voorzien van de nieuwste technologische snuffjes, zoals automatische weegschalen, informatiezuilen en geautomatiseerde hulp bij het winkelen. Het belangrijkste element was echter de ontwikkeling van een standaard voor de toepassing van RFID in retail. METRO realiseerde zich dat ze deze winkel niet alleen zouden kunnen

bouwen, aangezien ze niet de juiste technologische kennis en ervaring in huis hebben. Om toegang te krijgen tot deze expertise hebben ze een alliantie opgezet, de Future Store Initiative (FSI), met partners als Intel, Cisco en SAP. In totaal namen 50 partners deel aan de ontwikkeling van de winkel. Elke partner werd gevraagd om geld en mensen ter beschikking te stellen aan de alliantie. Deelname aan de alliantie leverde de partners een aantal voordelen op:

- mogelijkheid tot het uittesten van nieuwe technologieën in een realistische setting;
- ontwikkeling van een standaard op RFID gebied die voor alle partners nieuwe mogelijkheden opent;
- hoge mate van publiciteit.

Contract

De FSI alliantie is niet gebaseerd op een formeel contract, maar op een *Memorandum of Understanding* dat slechts een beperkt aantal pagina's telt en maar een paar thema's beslaat. In het document is de visie op samenwerking vastgelegd en wordt de bijdrage van de partners beschreven. Het stelt verder vast dat de samenwerking niet op exclusieve basis plaatsvindt en dat alle kennis die partners inbrengen, eigendom blijft van deze bedrijven. Hiertoe is door de partners een NDA getekend. Alle kennis die binnen de alliantie ontwikkeld wordt, is eigendom van alle partners en kan door alle partners gebruikt worden. Er is in dit document geen einddatum voor de samenwerking opgenomen.

Motivatie

Voortgang binnen de FSI alliantie hing af van een aantal aspecten. Het eerste belangrijke aspect is plezier. Het idee om de winkel van de toekomst te bouwen, werkte motiverend op de betrokkenen. Dit zorgde ervoor dat alle neuzen in gelijke richting wezen (Ghoshal en Bruch, 2003). Ten tweede werkten de tijdsdruk en de mogelijkheid tot falen wederzijdse afhankelijkheid van de partners in de hand. Mocht de winkel niet op tijd haar deuren kunnen openen, dan zou dat een dramatisch effect hebben op de goede reputatie van de verschillende betrokken partners. Deze elementen zorgden ervoor dat er een gevoel van saamhorigheid gecreëerd werd: de partners vormden een hechte club. De macrocultuur (Jones et al., 1997) of netwerkidentiteit (Dyer en Nobeoka, 2000) binnen de FSI alliantie was een van de kritische succesfactoren voor de samenwerking.

Rol van de board

De FSI-alliantie werd bestuurd op basis van een eenvoudige set regels. METRO Groep en de drie belangrijkste partners treffen elkaar regelmatig in het *Executive Committee*. Deze board beslist over toe- en uittreding van partners en budgettaire zaken. Partners zijn zelf verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van hun projecten. Hoewel de rol van METRO Groep leidend was in de organisatie van de FSI samenwerking, heeft de Groep nooit beslissingen opgedrongen aan partners. Dit vanuit het besef dat het succes van de alliantie gebaseerd is op gelijkheid van alle partners.

Mate van formaliteit

De mate van formaliteit is laag binnen de FSI alliantie. Er wordt weinig tot geen gebruikgemaakt van formele regels en procedures. Projectteams dragen zelf zorg voor de organisatie van hun werk binnen het project. In verband met de tijdsdruk was de alliantie niet gebaseerd op een gedetailleerd plan van uitvoering. De eerste ideeën voor de winkel van de toekomst werden besproken in september 2001. In juli 2002 hadden de plannen voldoende vorm gekregen om over te gaan tot partnerselectie. In april 2003 werd de winkel al geopend. In de implementatiefase werd wel veel aandacht aan details gegeven.

Change management

Op basis van consensus komt het *Executive Committee* van de FSI alliantie veranderingen binnen het samenwerkingsverband overeen. Deze veranderingen hebben geen effect op het contract. Tijdens de implementatiefase werd een aantal van deze informele veranderingen overeengekomen en meteen in de praktijk gebracht.

Optimalisatie

Binnen de FSI alliantie ligt de nadruk op optimalisatie van de alliantie als geheel. Het primaire doel van de samenwerking was het ontwikkelen van de winkel van de toekomst. Door dit gezamenlijke doel na te streven zouden alle individuele partners ook profiteren van de gezamenlijke, maximale opbrengsten.

Anders dan bij KLM en NWA ligt in deze case de nadruk meer op vertrouwen als besturingselement. Met vijftig partners is de maakbaarheid ook gering. Toch wordt een alliantie gecreëerd die effectief is, juist ook omdat zij voortbouwt op vertrouwenselementen. Verder is het gedrag van het management van METRO noemenswaardig: METRO legt niets op, maar fungeert eerder als *primus inter pares*.

PROMINENT

Achtergrond

Het begin van de jaren negentig was een traumatische periode voor de Nederlandse tomatenteelt. De grootste afnemer van tomaten, Duitsland, keerde het product uit de Westlandse kassen de rug toe. De smaak van de tomaten was volgens de Duitsers beneden de maat: te waterig. Nog jaren later circuleert de term *Wasserbombe* in het Westland als afschrikwekkend voorbeeld van de manier waarop de glastuinbouw zijn markt kan verliezen, wanneer niet voldoende aandacht wordt besteed aan de klant, aan productdifferentiatie en aan continue innovatie. Naar aanleiding van de Wasserbombe-affaire besluiten zes telers met in totaal twintig hectare tomaten samen te gaan werken aan de teelt van trostomaten. Met hetzelfde ras en hetzelfde teeltreglement, dat beschrijft welk assortiment wordt gevoerd en aan welke voorwaarden de teelt moet voldoen, vormen deze zes de Coöperatieve Telersvereniging Prominent. Het is dan 1994. Inmiddels

telt de vereniging 22 leden met in totaal 120 hectare tomaten. De vereniging is ook eigenaar van een aantal bv's, waaronder een verpakkingsbedrijf en een bv waar de leden gezamenlijk experimenteren met nieuwe teeltmethoden.

Contract

De samenwerking binnen Prominent is gebaseerd op enkele contractuele basisafspraken. Leden worden geacht mee te doen aan gezamenlijke inkoop. Enkele leden binnen Prominent verzorgen de inkoop voor alle Prominentleden. Het voordeel daarvan is niet alleen dat er schaal ontstaat en een grotere marktmacht, maar ook dat enkele telers kennis opbouwen over inkoop en dus betere resultaten op dat vlak kunnen bereiken. Verder dient elk lid deel te nemen in een van de werkgroepen of het bestuur van Prominent. Ook leveren alle leden een financiële bijdrage. Gerelateerd aan de omvang van hun bedrijf zijn zij verplicht een lening te verstrekken aan de coöperatie. Die lening krijgen zij bij uittreding of anders na vijf jaar terug.

Motivatie

Kennis speelt een belangrijke rol in de motivatie achter de samenwerking binnen Prominent. Nieuwe activiteiten worden zoveel mogelijk belegd bij die leden die de meeste expertise op het betreffende gebied hebben. Dit draagt bij aan het vertrouwen dat de samenwerking effectief zal zijn. Er is veel aandacht voor de opbouw van relaties, zodat de juiste sfeer van collegialiteit in het netwerk ontstaat. Hoewel de aanleiding om te gaan samenwerken een externe was, namelijk de Wasserbombe-affaire, is er in de samenwerking een sfeer ontstaan om dingen steeds beter te doen. De trots op wat bereikt is, is duidelijk aanwezig en is een belangrijke motiverende factor.

Rol van de board

De 22 telers zijn lid van de Coöperatieve Telersvereniging Prominent. Het bestuur van de telersvereniging is het hoogste orgaan. In de loop van de tijd hebben de activiteiten zich uitgebreid met enkele bv's. Deze zijn ondergebracht in Prominent Holding BV, die bestuurd wordt door de telersvereniging. De Holding bestuurt drie bv's: DC Prominent BV, waarin activiteiten rondom de verpakking van tomaten zijn ondergebracht, en Prominent Groeneweg BV, waarin een kas is ondergebracht waar geëxperimenteerd wordt met nieuwe belichtingstechnieken. Een derde bv (Groeneweg II) is onlangs geopend. Het bestuur van de telersvereniging heeft de bestuurstaak van de bv's uitbesteed aan aparte besturen voor elk van die bv's. Het bestuur van de telersvereniging bestaat uit vijf leden en de twee managers van de bv's. Het komt wekelijks bij elkaar. Leden bemoeien zich verder niet met de dagelijkse bedrijfsvoering. Het bestuur van de telersvereniging legt verantwoording af in de algemene ledenvergadering, die maandelijks bij elkaar komt. Alleen over belangrijke investeringen, zoals de opzet van nieuwe bv's onder de holding, is instemming van de leden nodig. Er vindt dan een stemming plaats waarbij het aantal stemmen is verdeeld naar rato van grootte van het bedrijf, met een maximum van vijf hectare. Daarnaast zijn er verschillende werk-

groepen opgericht, onder andere voor inkoop en ras. Alle leden zijn vertegenwoordigd in een van de werkgroepen of draaien mee in het bestuur van de samenwerking (ofwel van de telersvereniging, ofwel van een van de bv's). Door alle niet-kerntaken via Prominent vorm te geven, kan de teler zich bezighouden met zijn eigenlijke vak: het optimaliseren van de teelt. Op dit vlak wordt veel kennis uitgewisseld. De telers bezoeken elkaars kassen om de laatste ideeën over verbeteren van de teelt op te doen.

Mate van formaliteit

Er wordt binnen Prominent erg veel aandacht besteed aan de opbouw van relaties. De kasbezoeken en de dagelijkse samenwerking van de leden binnen de werkgroepen of het bestuur werken het informele karakter van de alliantie in de hand. Ook worden veel informele bijeenkomsten gehouden.

Change management

Op basis van stemming komen leden belangrijke besluiten overeen binnen de ledenvergadering. Deze besluiten hebben geen effect op de vastgelegde basisafspraken.

Optimalisatie

Als missie heeft Prominent gedefinieerd het produceren van tomaten op een duurzame wijze, waarbij de leefomgeving een hoge prioriteit heeft. De vereniging moet een instrument zijn waarmee individuele leden het hoogste rendement voor hun eigen bedrijf kunnen halen. Het doel van Prominent is dus om door middel van optimalisatie van het samenwerkingsverband bij te dragen aan de winst van de individuele telers. Dat vooral de alliantie geoptimaliseerd wordt, blijkt ook uit het feit dat specialisatie binnen de samenwerking centraal staat. Door verschillende leden expert te laten worden op een bepaald gebied kan deze specialistische kennis worden ingezet in het belang van de samenwerking.

Nog meer dan METRO functioneert deze alliantie op basis van vertrouwen. De informele component in het management is van groot belang. Beheersingselementen zijn aanwijsbaar, maar in beperkte mate aanwezig.

3. Discussie en implicaties

In tabel 2 zijn de drie cases samengevat. Uit het overzicht blijkt dat de allianties worden bestuurd door een mix van beheersings- en vertrouwenselementen, maar dat de vertrouwenselementen in de laatste twee cases overheersen. Traditionele maakbaarheid zou meer gebaseerd zijn op beheersingselementen. De maakbaarheid van allianties wortelt voor een groot deel in vertrouwenselementen. Besturing vindt dan veel minder plaats via formele regels, maar meer door voort te bouwen op intrinsieke motivatie, informele relaties en onderlinge afstemming. Door hier aandacht aan te besteden zijn allianties 'maakbaar'.

Tabel 2.
Besturingselementen
van de cases

	Case 1 KLM-NWA	Case 2 Future Store	Case 3 Prominent
Aandelen versus contract	Contract	Contract	Contract
Lengte contract	Uitgebreid, op basis van gedetailleerde verrekening	Kort	Kort
Motivatie	Intrinsiek	Intrinsiek	Intrinsiek
Rol van de board	Actief sturend, (CEO's, ASC, Werkgroepen)	Leidend maar niet actief sturend	Op afstand, gebaseerd op decentralisatie van kerntaken
Mate van formaliteit	Matig	Laag	Laag
Change management	Veranderingen hebben geen effect op de overeenkomst	Veranderingen hebben geen effect op het contract	Veranderingen hebben geen effect op de basisafspraken
Optimalisatie	Alliantie	Alliantie	Alliantie
Besturing	Vertrouwen en beheersing	Vertrouwen	Vertrouwen

Daarbij is het wel belangrijk te signaleren dat de rol van de manager verandert. De nieuwe maker is meer *primus inter pares* en een van de vele besluitvormers dan de traditionele hiërarchische baas. Daarbij dienen managers dus ook te beschikken over andere vaardigheden. Zij moeten partners kunnen beïnvloeden zonder dat zij formele macht over die partner hebben. Ze moeten in staat zijn te managen op basis van consensus, zonder dat er een kleurloos gemiddelde ontstaat. De METRO case is hier een goed voorbeeld van. Ze moeten ook het belang van de partner kunnen zien en niet alleen hun eigen belang. Kortom: alliantie management is geen carrière voor alfamannetjes.

Allianties zijn dus bestuurbaar. De besturing vraagt echter om aandacht voor meer dan de traditionele besturingselementen als hiërarchie, bevoegdheden en een juiste verdeling van de taken. Het vraagt ook om aandacht voor opbouw van relaties, zich kunnen verplaatsen in het standpunt van de partner en contracten zien als uitgangspunt, niet als in steen gehouwen. Een belangrijke randvoorwaarde om allianties bestuurbaar te krijgen en te houden, is dan ook dat managers zich ervan bewust zijn dat hun rol in allianties andere competenties vereist dan hun rol in de interne organisatie.

Noten

1. De auteurs willen de Stichting Management Studies bedanken voor de financiële en inhoudelijke ondersteuning bij de uitvoering van dit onderzoek.
2. De theoretische achtergrond van deze benadering is te vinden in de transactiekostentheorie (Williamson, 1975, 1985), de agencytheorie (Eisenhardt, 1989; Jensen en Meckling, 1976), *industrial organization* (met name in de opvatting van Bain, 1968) en het denken over de 'M-form', de multidivisieform.
3. De theoretische achtergrond van de vertrouwensbenadering is voor een belangrijk deel ontwikkeld door Ghoshal, bijvoorbeeld in zijn werk over de *social capital view* (Nahapiet en Ghoshal, 1998) en de N-form (Bartlett en Ghoshal, 1993). Ook zijn aanknopingspunten te vinden in de stewardshiptheorie (Davis et al., 1997).

Literatuur

- Bain, J.S. – *Industrial Organization*. – New York (etc.) : John Wiley, 1968
- Bartlett, C.A., en S. Ghoshal – Beyond the M-Form : toward a managerial theory of the firm. – In: *Strategic Management Journal* 14 (1993) p. 23-46
- Das, T. K., en B.S. Teng – A risk perception model of alliance structuring. – In: *Journal of International Management* 71 (2001) p. 1-29
- Davis, J.H., F.D. Schoorman en L. Donaldson – Toward a stewardship theory of management. – In: *Academy of Management Review* 22 (1997) 1 p. 20-47
- Dyer, J.H., en H. Singh – The relational view : cooperative strategy and source of interorganizational competitive advantage. – In: *Academy of Management Review* 23 (1998) 4 p. 660-679
- Dyer, J.H., en K. Nobeoka – Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case. – In: *Strategic Management Journal* 21 (2000) p. 345-367
- Eisenhardt, K.M. – Agency theory : an assessment and review. – In: *Academy of Management Review* 14 (1989) 1 p. 57-74
- Ghoshal, S. en H. Bruch – Going beyond motivation to the power of volition. – In: *MIT Sloan Management Review* 44 (2003) 3 p. 51-57
- Ghoshal, S., C. Bartlett en P. Moran – A new manifesto for management. – In: *MIT Sloan Management Review* 40 (1999) 3 p. 9-19
- Gulati, R. – Does familiarity breed trust? : the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. – In: *Academy of Management Review* 38 (1995) 1 p. 85-112
- Jensen, M.C., en W. Meckling – Theory of the firm : managerial behavior, agency costs, and capital structure. – In: *Journal of Financial Economics* 3 (1976) (oktober) p. 305-360
- Jones, C., W.S. Hesterly en S.P. Borgatti – A general theory of network governance : exchange conditions and social mechanisms. – In: *Academy of Management Review* 22 (1997) 4 p. 911-945

- Khanna, T., R. Gulati en N. Nohria – The dynamics of learning alliances : competition, cooperation and relative scope. – In: *Strategic Management Journal* 19 (1998) p. 193-210
- Luo, Y. – Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. – In: *Strategic Management Journal* 23 (2002) p. 903-919
- Man, A.P. de – *Alliantiebesturing : samenwerking als precisie-instrument.* – Assen : Van Gorcum, 2006
- Nahapiet, J., en S. Ghoshal – Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. – In: *Academy of Management Review* 23 (1998) 2 p. 242-266
- Poppo, L., en T. Zenger – Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. – In: *Strategic Management Journal* 23 (2002) p. 707-725
- Sundaramurthy, C., en M. Lewis – Control and collaboration : paradoxes of governance. – In: *Academy of Management Review* 28 (2003) 3 p. 397-415
- Williamson, O.E. – *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications.* – New York : The Free Press, 1975
- Williamson, O.E. – *The Economic Institutions of Capitalism.* – In: New York : The Free Press, 1985
- Yan, A., en B. Gray – Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures : a comparative case study. – In: *Academy of Management Journal* 37 (1994) 6 p. 1478-1517.