

## **Steeds meer bedrijven werken samen met andere organisaties. Welk samenwerkingsverband is het meest effectief?**

Veel bedrijven werken samen. Neem nu bijvoorbeeld Vopak dat onlangs een [samenwerking is aangegaan](#) met de Chinese investeringsmaatschappij SDIC, of BAM dat grote bouwprojecten met [PGGM](#) gaat doen. Ook Google Android is ontwikkeld door Google in samenwerking met de [Open Handset Alliance](#) (OHA).

Dit zijn slechts enkele recente voorbeelden van projecten buiten de bedrijfsgrenzen. Ondanks de toename in professionele samenwerkingsrelaties blijkt het voor veel organisaties vaak nog knap lastig om samenwerking echt tot een succes te maken. In het bijzonder bij uitbestedingen en strategische allianties is het faalpercentage hoog. Hoe komt een effectieve samenwerking tot stand en wat is hierbij van belang?

### **Uitbesteden of samenwerken?**

In het afgelopen decennium zijn organisaties veranderd. Van alles zelf doen, zijn ze gegroeid naar organisaties die langzaam bepaalde ‘non-core’ activiteiten uitbesteden. Deze groei is soms succesvol, maar vaker niet. Organisaties werden, en worden nog steeds, gedwongen slim te kijken hoe ze hun middelen kunnen aanwenden op de meest efficiënte manier. Dit tegen de laagst mogelijke kosten.

Nu organisaties van deze eerste ervaringen met uitbesteden hebben geleerd, de technologie het samenwerken wereldwijd gemakkelijker maakt en de mens zelf een meer collectieve mindset ontwikkelt, beseffen organisaties dat samenwerking meer is dan een derde partij betrekken en alles vastzetten in een contract. Dit leidt niet altijd tot de beste resultaten. Organisaties keken alleen naar hun eigen belang en hielden vaak weinig rekening met de andere partij. Hogere kosten, onbegrip en het niet op tijd realiseren van projecten waren het gevolg. Wat hier mist zijn begrip en inzicht in de situatie van de samenwerkingspartner.

Meer en meer organisaties zien in dat de competenties van een samenwerkingspartner veel beter benut kunnen worden. Dit vraagt een andere manier van samenwerking. Een samenwerking die gebaseerd is op het creëren van win-win, vertrouwen en belonen. Samenwerken gaat over het slim aanwenden van competenties, ervaringen, kennis en kracht van anderen om je doelen te realiseren. Maar, dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Het vraagt een verandering in ‘mindset’ en gedrag. Een goede keuze in de samenwerkingsvorm is daarvoor onder andere van belang.

### **Vier verschillende archetypen van samenwerking**

Samenwerken kan op verschillende manieren. De voor een situatie best passende samenwerkingsvorm wordt bepaald door de antwoorden op twee essentiële vragen:

1. Wat is de aard van de samenwerking (opereren / innoveren)?
2. Wat is de mate van gelijkwaardigheid tussen de betrokken partijen (macht / kracht)?

Op basis van deze twee vragen onderscheiden wij [4 basisvormen](#). Iedere vorm is uniek en karakteriseert een typische situatie.

De vier verschillende vormen:

### **Type A: Controleren**

Deze vorm kenmerkt zich door het inkopen van producten of diensten die duidelijk te specificeren zijn en waar veel aanbieders van zijn in de markt. Bij deze vorm kan worden gedacht aan preferred supplierrelaties, traditionele uitbestedingsrelaties en franchising. De uitbesteding van het personeelswerk [van Unilever aan Accenture](#) in 2006 is hier een voorbeeld van.

### **Type B: Coördineren**

Deze vorm wordt gekenmerkt door het gecontroleerd vernieuwen van producten en diensten voor een gedefinieerd vraagstuk. De relatie is niet gelijkwaardig (er is één partij in de lead), anderen zullen zich moeten onderscheiden in hun expertise en toegevoegde waarde. Denk hierbij aan: deelnemingen van grote bedrijven in start-ups of total facility managementcontracten. Een voorbeeld van dit type samenwerking is [Arcadis Aqumen](#). Arcadis Aqumen is een total facility managementleverancier die nauw samenwerkt met onderaannemers om een bepaald facilitair dienstenaanbod te leveren aan haar klanten.

### **Type C – Co-opereren**

In deze vorm zien partners zich voor een situatie gesteld waarin ze elkaar opzoeken om de lasten te minimaliseren, risico's slim te tackelen en de stabiliteit en productiviteit te vergroten. Partijen hebben gemeenschappelijke doelen en belangen. Bij deze vorm kan worden gedacht aan Publiek Private Samenwerking (PPS), co-sourcing, co-makership en allianties. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen [Air France KLM en Delta/Northwest Airlines](#) waarbij 'open-skies' tussen Amerika en Nederland mogelijk werd. Dit bracht zowel voordelen voor Air France KLM en Delta/Northwest airlines die op deze manier ook nog eens toegang hadden tot elkaars netwerk.

### **Type D – Co-creëren**

Deze vorm is de meest vernieuwende vorm van samenwerken waarin partijen in grote mate vertrouwen op elkaars competenties en op zoek gaan naar nieuwe toegevoegde waarde. Er wordt gebruik gemaakt van collectieve intelligentie. Bij deze vorm kan worden gedacht aan strategische allianties, R&D-convenanten, economische ontwikkelprogramma's en diverse andere vormen van open innovatie. [Android](#) is een besturingssysteem voor mobiele telefoons, ontwikkeld door Google in samenwerking met een groep andere bedrijven. Android zorgt ervoor dat er op telefoons van Samsung, LG, Sony Ericsson, HTC en andere toestelmakers al veel applicaties aanwezig zijn, zoals een agenda, adresboek, browser, Google Maps en YouTube-speler.

## **Kiezen van de juiste samenwerkingsvorm**

Welke vorm van samenwerking het meest geschikt is, is afhankelijk van een aantal factoren. Wil je huidige producten en/of diensten verbeteren of wil je iets nieuws ontwikkelen? Zijn er veel aanbieders van de dienst of het product in de markt of weinig? In hoeverre behoort de activiteit tot de core business van de organisatie en is de activiteit bedrijf kritisch? Dit zijn slechts enkele vragen.

Afhankelijk van de antwoorden op deze vragen wordt duidelijk wat het meest geschikt is voor de betreffende situatie. In onderstaande tabellen staan enkele richtlijnen.

*Tabel 1: Richtlijnen geschikte samenwerkingsvorm opereren versus innoveren*

<b>Kenmerk</b>	<b>Opereren</b>	<b>Innoveren</b>
Focus van de samenwerking	Verbeteren huidige situatie	Creëren van nieuwe situatie
Tijdshorizon	Korte termijn	Lange termijn
Mate van standaardisatie van product/dienst	Mate van standaardisatie is hoog	Mate van standaardisatie is laag
Kenmerk van de aanpak	Gestructureerd binnen kaders	Iteratief zonder kaders
Wijze van besturing	Beheersing van stabiliteit en continuïteit: controle op output	Vernieuwing in oplossingen: openheid, creativiteit en gericht op het proces
Benodigde transparantie en kennisdeling	Laag	Hoog
Benodigde intensiteit van de samenwerking	Laag	Hoog

*Tabel 2: Richtlijnen geschikte samenwerkingsvorm macht versus kracht*

<b>Kenmerk</b>	<b>Macht</b>	<b>Kracht</b>
Strategie	Strategie bestaat uit het betrekken van gevraagde oplossingen tegen de meest interessante condities.	Strategie bestaat uit het idee van 'samen meer bereiken' / '1+1=3'
Belangen	Concurrerende belangen met eenzijdige behoefte en verschillende belangen	Complementaire belangen tussen partijen met een gezamenlijk plan
Doelen	Individuele en verschillende doelen	Gezamenlijke doelen
Marktaanbod	Veel keuze tussen beschikbare aanbieders	Hoge specificiteit van bedrijfsmiddelen met weinig aanbieders
Competenties	Eenzijdige uitnutting van competenties	Optimale uitnutting van wederzijdse competenties

## Conclusie

Organisaties kunnen tegenwoordig niet meer zonder derden om hun doelen te realiseren. Samenwerking wordt hierdoor een steeds belangrijker onderwerp. Ook omdat organisaties vaker inzien dat huidige samenwerkingsrelaties nog beter benut kunnen worden. Echter, het opzetten van een goede samenwerking die goed werkt voor alle partijen blijkt nog niet zo gemakkelijk. Dit geeft het hoge faalpercentage van strategische allianties of uitbestedingen ook aan.

In dit artikel hebben we een handvat geboden welke samenwerkingsmogelijkheden er zijn en welke samenwerkingsvorm in welke situatie het meest geschikt is. Organisaties die dit spel goed beheersen, zijn de winnende organisaties van de toekomst.

### ***Over de auteurs***

*Dit artikel is geschreven door Anneke Pijnenborg, Stefan Schaap en Sanne Meijboom van organisatieadviesbureau [Kirkman Company](#).*

BRON: <http://www.mt.nl/106/51361/podium/zo-wordt-samenwerken-een-succes.html>