

*‘None of us, is as smart as all of us’,
zei Ed Catmull,
de mede-oprichter
van Pixar treffend
over samenwerken*



Ronald Visser Msc is sinds 2011 verbonden aan de bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management van de Haagse Hogeschool. Sinds april 2018 is hij opleidingsmanager. Hij is ook initiatiefnemer voor het Center for Entrepreneurs (i.o.) van de Haagse Hogeschool.



Liliya Terzieva PhD is lector designing value networks aan de Haagse Hogeschool, onderdeel van de kenniscentrum Mission Zero. Kenniscentrum Mission Zero heeft een duidelijke missie: 'Empowering learners to create a sustainable future.' en een integrale aanpak op technologisch, economisch, maatschappelijk en bestuurlijk gebied.

Strategisch samenwerken: vuistregels om van samenwerken een succes te maken

Ronald Visser en Liliya Terzieva

95

Sinds het einde van vorige eeuw is de interesse en aandacht voor samenwerken tussen bedrijven toegenomen. Veelal wordt de samenwerking gezocht om gezamenlijk effectiever of efficiënter, sneller en wendbaarder te opereren. Deze strategische samenwerkingsverbanden kennen vele verschijningsvormen. In sommige gevallen worden concurrenten zelfs partners of wordt de samenwerking gezocht met branchevreemde bedrijven. Maar wat behelst samenwerking eigenlijk? Uit welke fases bestaat het? En wordt de samenwerking gezocht in de keten of juist ook daarbuiten? En zijn er vuistregels die bedrijven helpen een succes te maken van samenwerken met andere bedrijven of organisaties?

Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). *Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. Journal of management, 46(6), 965-1001.*

De Engelse begrippen *collaboration*, *coordination* en *cooperation* worden met enige nonchalance door elkaar gebruikt. Zowel in de praktijk, als in de wetenschap. Voor het onderzoek naar samenwerking is dit zorgelijk omdat er een Babylonische spraakverwarring lijkt te ontstaan die het zorgvuldig en gericht onderzoeken van deze begrippen verhindert. Als je niet precies weet wat je bestudeert, is het lastig om daar conclusies aan te verbinden en een gemeenschappelijk kennisbasis op te bouwen. Voor de praktijk is dit vervolgens nadelig omdat het niet precies duidelijk is of bepaalde inzichten en adviezen wel van waarde zijn in een specifieke context of praktijk. Castañer en Oliveira concluderen op basis van hun literatuurstudie dat *coordination* het afstemmingsproces is om het gemeenschappelijk doel te bepalen. Het bestaat onder andere uit overleg, onderhandeling en het bereiken van overeenstemming over het gemeenschappelijk doel. *Cooperation* verwijst op haar beurt naar hetgeen gezamenlijk gedaan dient te worden om die doelen daarna te bereiken. Het richt zich dus vooral op de implementatiefase. *Collaboration* richt zich ook op de bijdrage aan het realiseren van de gemeenschappelijke of individuele doelen van de partners, maar het onderscheidt zich van *cooperation* doordat het (een meer) vrijwillig karakter heeft en dus buiten de kaders van een formele

samenwerking valt. Binnen samenwerkingsverbanden doen organisaties er dus goed aan bewust te zijn van zowel de fase van de samenwerking (doelbepaling of implementatie) en of de inspanningen een dwingend of vrijwillig karakter hebben.

Van der Veen, J., & van Buren, M. (2021). *Regisseer de keten: een managementmethode die leidt tot wendbaarheid en waarde voor organisaties, mensen en maatschappij. Den Haag: Boom.*

Waar de jaren zeventig en tachtig zich kenmerkten door diversifiëring en conglomeraatvorming, ontstond vanaf de jaren negentig steeds meer aandacht voor kerncompetenties van bedrijven (Hamel & Prahalad, 1990). De gedachte is dat bedrijven er goed aan doen om te excelleren op enkele waardetoevoegende activiteiten en de andere benodigde activiteiten om een product of dienst te vervaardigen uit te besteden aan partners. Doordat iedereen in de keten zich toelegt op datgene waar het in uitblinkt ontstaat extra waardecreatie of wordt dezelfde waarde gecreëerd tegen lagere kosten. In essentie gaat strategie volgens Van der Veen en van Buren (2021) om keuzes maken: wat doen we wel en wat doen we niet? Dit bepaalt mede de positie in de waardeketen tussen organisaties. Maar de beantwoording van deze vragen geeft ook richting aan de interne bedrijfsvoering. De auteurs herinneren ons eraan dat om de strategie van een organisatie te realiseren, er ook intern dient te worden samengewerkt. In het bijzonder tussen de drie functies: supply chain, finance en marketing. Supply chainmanagement

Jacobides stelt dat bedrijven dienen te bepalen in welke ecosystemen zij waarde kunnen toevoegen en welke rol zij erin willen spelen

kan in deze optiek gezien worden als een interne regisseur van de horizontale dialoog tussen deze functies. Waarbij de verschillende activiteiten goed op elkaar aansluiten, om zo de beoogde strategie te realiseren.

Jacobides, M. G. (2019). In the ecosystem economy, what's your strategy? *Harvard Business Review*, 97(5), 128-137.

De aard van concurrentie is aan het veranderen. Concurrenieren gaat niet alleen over het aanbieden van een unieke en onderscheidende waardepropositie, het gaat in toenemende mate over het zoeken van betekenisvolle samenwerking en verbinding met andere bedrijven. Het succes van bijvoorbeeld de iPhone en Nespresso is immers niet alleen toe te schrijven aan innovatieve productontwikkeling. Juist het georkestreerde netwerk van bedrijven uit verschillende industrieën en sectoren creëert gezamenlijke waarde voor hun gebruikers

en klanten. De opkomst en toenemende significantie van deze ecosystemen komt onder andere door het vervagen of de integratie van producten en diensten en de digitale technologieën die dit mogelijk maken. Het is onwaarschijnlijk dat individuele bedrijven aan alle wensen en behoeften van hun klanten kunnen voldoen. In sommige gevallen is het niet meer zinvol om strategische analyses te beperken tot de strategie van een individueel bedrijf of de analyse van een sector. Concurrentie vindt immers plaats tussen ecosystemen die traditionele industrieën en sectoren overstijgen en in staat zijn om op maat gemaakte bundels van producten en diensten aan te bieden.

Jacobides stelt dat bedrijven dienen te bepalen in welke ecosystemen zij waarde kunnen en willen toevoegen en welke rol zij willen spelen in die ecosystemen. Bedrijven die succesvolle ecosystemen bouwen of daaraan bijdragen doen dit veelal geleidelijk. Ze bereiden hun waardepropositie langzaam maar zeker uit door de toepassingen en functionaliteiten van hun producten en diensten toe te voegen aan andere, niet gerelateerde producten en diensten. Hij waarschuwt dat niet elk bedrijf de architect moet willen zijn van een ecosysteem. Ecosysteem architecten hebben veelal een superieur product of dienst dat niet of nauwelijks te kopiëren is. Dit hebben maar weinig bedrijven. Ook dienen zij organisatorische en culturele zaken op orde te hebben. Samenattend, ecosysteem architecten moeten snel reageren op nieuwe uitdagers in de markt, de nederigheid hebben om klantwensen echt te begrijpen en tot slot de visie te hebben om bedrijven die een bijdragen leveren aan het ecosysteem te

mobiliseren en inspireren, waarbij zij oog houden voor wederkerigheid en individuele belangen van bedrijven in het ecosysteem.

Ramírez, R., Lang, T., Finch, M., Carson, G., & Fisher, D. (2023). Strategizing across organizations. MIT Sloan Management Review, spring issue.

Wanneer de uitdagingen groter zijn dan een organisatie kan dragen, of de kansen te groot zijn om te grijpen dan worden soms zogenaamde meta-organisaties opgericht. Meta-organisatie is een verzamelaar van voorsamenwerkingsverbanden die de grenzen van de eigen organisatie overschrijden. Ze kunnen variëren van strak georganiseerde en vastomlijnde organisaties tot losse en kortstondige groepen. Ondanks hun grote variatie in vorm, kent de ontwikkeling van een strategie binnen deze samenwerkingen specifieke uitdagingen: zo is er geen duidelijke hiërarchie waardoor top-down besluitvorming niet werkt, en dienen de leiders van deze samenwerkingsverbanden rekening te houden met het eigen en het collectieve belang. Ook ligt inertie en een gebrek aan eigenaarschap op de loer. Dus, hoe pak je in zo'n meta-organisatie de strategievorming aan? De auteurs rijken drie handvatten aan:

Allereerst, is het nuttig om de deelnemers alternatieve scenario's te laten schetsen en hun aannames over de omgeving waarin de meta-organisatie en de individuele organisaties in opereren te testen. Vervolgens kan worden verkend door welke value-creating systems waar de wordt gerealiseerd door het netwerk. Hier is de vraag hoe waarde gecreëerd

“Het bediscussiëren van de strategie, de doelen en opbrengsten van de samenwerking is nuttig, omdat het de meta-organisatie in staat stelt de strategie te evalueren en door te ontwikkelen

kan worden voor zowel het deel als het geheel in de verschillende scenario's. Tot slot, is het van belang om geregeld samen te komen en aandacht te besteden aan het socialisatieproces. Het bediscussiëren van de strategie, de doelen en opbrengsten van de samenwerking is nuttig omdat het de meta-organisatie in staat stelt de strategie te evalueren en door te ontwikkelen. Door samen betekenis te geven aan veranderingen in de omgeving en te bepalen wat dit betekent voor de meta-organisatie als geheel en de individuele partners ontwikkelt men inlevingsvermogen en vertrouwen. Vanuit deze basis kan men vervolgens bepalen in hoeverre de verschillende belangen uit elkaar mogen lopen.

Giglio, C., Corvello, V., Coniglio, I. M., Kraus, S., & Gast, J. (2023). Cooperation between large companies and start-ups: An overview of the current state of research. European Management Journal.

Startups en grote organisaties zoals multinationals zijn doorgaans complementair aan elkaar. Grote organisaties

hebben meer middelen, maar zijn minder responsief bij verandering in de omgeving. Startups zijn op hun beurt agile en wendbaar, maar hebben doorgaans beperkte middelen en dat zit hun groei in de weg zit. Het aangaan van een strategisch partnerschap, waarbij beide partijen hun autonomie behouden, biedt uitkomst. De gedachte is dat grote organisaties startups opzoeken om hun eigen innovaties te versnellen en hun innoverende vermogen te versterken. Startups zoeken daarentegen *funding* en andere middelen zoals toegang tot bepaalde technologieën, een *launching customer* of toegang tot een grote klantenbasis. Het lijkt een gelukkig huwelijk, maar toch is het niet altijd rozengeur en maneschijn. En dit ligt volgens de Giglio e.a., (2023) aan de aard van de relatie: er is per definitie sprake van een onbalans. Op basis van een literatuurstudie wordt in dit artikel aangetoond dat het opleidingsniveau en ervaring in de sector van de ondernemers bijdragen bij aan de groei van de startup, als gevolg van de samenwerking. Toewijding aan het partnerschap van betrokken managers van de corporate stimuleert de innovatie en de beoogde cultuurverandering. Ook blijkt dat startups die al enigszins een bewezen businessmodel en technologie hebben meer uit een partnership halen. Een vruchtbare samenwerking is waarschijnlijker wanneer een corporate hun innovatief vermogen wil versnellen en hun cultuur wil veranderen. Wanneer corporates veel ervaring hebben met innovatieprocessen, dan het heeft het partnerschap meer impact en is de samenwerking efficiënter. Een goed ontwikkelde R&D-functie en samen-

werkingsgerichte cultuur stimuleren de vorming en het functioneren van het partnerschap.

Te grote verschillen tussen de partners - in termen van motieven, verwachtingen en cultuur - worden vaak genoemd als een risico voor een succesvol samenwerking. Maar enigszins paradoxaal is het juist de complementariteit op basis van verschillen vaak de aanleiding om strategisch samen te werken. Ook factoren binnen het ecosysteem waarbinnen het partnerschap opereert zijn van belang. Het ecosysteem kan gezien worden als het netwerk van actoren in een bepaald domein, die met hun middelen en activiteiten waarde toevoegen voor elkaar en klanten. Open innovatiepraktijken binnen het ecosysteem zijn een voorpeiler van impactvollere samenwerkingen. Ervaring in het ecosysteem, van zowel de start-up als de corporate, leiden tot meer gestandaardiseerde manieren van samenwerken en innoveren.

Overdiek, A., & Geerts, H. (2023). *Innoveren met labs 2.0: ruimte maken voor duurzaamheids-transities*. De Haagse Hogeschool.

Overdiek en Geerts (2020) schetsten in hun eerdere boek *Innoveren met labs: hoe doe je dat?* op welke wijze je een living lab kunt opzetten. Een living lab is een methode en omgeving om met meerdere maatschappelijke en commerciële partijen samen te werken. Op basis van een twintigtal labs werden praktische handvatten en tools aangereikt waarmee de lezer met relevante stakeholders aan de slag kan om gezamenlijk te werken aan een *wicked problem*. In het nieuwe boek staan diverse auteurs stil bij de

vraag: hoe kun je met een living lab impact maken op een systeem, dat voortleeft na de looptijd van het lab? Hoe beweeg je van een focus op het begrijpen van het huidige systeem, via lokale experimenten, naar de co-creatie van een nieuw systeem? Op basis van de literatuur en het eigen onderzoek naar vier type labs wordt geconcludeerd dat labs succesvol worden ervaren wanneer er een gezamenlijk leerproces plaats vindt en er nieuwe duurzame werkwijzen en samenwerkingsvormen ontstaan. Er zijn vijf basisvoorwaarden:

De beschikbaarheid van middelen, zoals tijd, aandacht en geld. Maar ook een fysieke omgeving waar de betrokkenen elkaar formeel en informeel treffen. Een houding van co-creatie en empowerment, waarbij de samenwerkingspartners gelijkwaardig zijn en gestreefd wordt naar win-win situaties. Transparantie over het deelniveau en commitment gedurende de verschillende fases in een living lab. Elke partij brengt zijn vorm van sociaal of intellectueel kapitaal in, maar niet altijd op hetzelfde moment. Transparantie kan helpen in het verwachtingsmanagement.

Experimenteren is nodig om gezamenlijk nieuwe oplossingen te vinden voor een nieuw systeem. Maar het doel van experimenteren is leren. Leren wat wel, maar ook wat niet werkt. Een balans tussen sociale en technische innovaties. Afhankelijk van het type lab zal het accent meer op sociale, dan technische innovaties liggen. Sommige burger labs en labs geïnitieerd door overheden blijven steken in abstractie en verzanden in luchtfietserij.

Conclusie

In een dynamische en complexe wereld is het niet altijd mogelijk of wenselijk om alle waarde toevoegde activiteiten zelf uit te voeren. In sommige gevallen wordt de samenwerking gezocht om sneller en wendbaarder in te spelen op veranderingen in de omgeving. Ook zijn sommige uitdagingen en transities simpelweg te groot of complex om door één organisatie te dragen. Door voort te bouwen op de sterktes van anderen kan sneller of meer waarde worden gecreëerd. De medeoprichter van Pixar, Ed Catmull, verwoordt het treffend: 'None of us, is as smart as all of us.' De besproken artikelen en boeken plaatsen echter zonder uitzondering een kritische kanttekening. Om samenwerking over de eigen organisatiegrenzen te doen slagen dient men wel oog te hebben voor het gezamenlijke, verbindende doel en voor de specifieke complexiteiten en dynamieken van de gekozen samenwerkingsvorm.