

Een succesvolle alliantie: EKF en Resin

Om onder de huidige economische verschuivingen nog winstgevend te kunnen zijn, verbinden ondernemingen zich steeds vaker aan elkaar. Een goede manier om tot zo'n verbinding te komen is het vormen van een alliantie. Maar wat is een alliantie eigenlijk en in welke zin verschilt een dergelijk samenwerkingsverband van andere vormen van samenwerking? Om dat uit te vinden vroeg Kunststof Magazine Bart Verhulst van AllianceStar mee te werken aan een serie artikelen over deze vorm van samenwerking. In het eerste deel keken we naar de basisprincipes van het strategisch samenwerken. Dit tweede deel heeft betrekking op het vormingsproces, waarbij een recente case van twee Nederlandse bedrijven uit de kunststofindustrie centraal staat.

door Frans Haafkens, Hugo van der Horst en Bart Verhulst

De Enschedese Kunststof Fabriek (EKF) BV is onderdeel van een samenwerkende groep van bedrijven. Een belangrijk onderdeel van de groep is Resin Products & Technology BV (www.resintechnology.nl), een compoundbedrijf dat is ontstaan uit een alliantie tussen EKF en Resin. Bij deze aparte BV worden compounds ontwikkeld en geproduceerd voor bedrijven binnen de eigen groep en voor derden, waarbij alle denkbare additieven ingezet kunnen worden. Wij vroegen Frans Haafkens, directeur bij EKF, hoe hij het aangaan van de alliantie met

Resin heeft ervaren. Bart Verhulst, alliantieadviseur van AllianceStar.com geeft daarnaast nog enkele inzichten.

Waarom kozen jullie voor een alliantie?

Haafkens: 'Het besef dat een superieur spuitgietproduct voortkomt uit een goede afstemming tussen matrijs, materiaal en spuitgietmachine. Dit heeft alle betrokken alliantiepartijen doen inzien dat een samenwerking/alliantie voor iedereen toegevoegde waarde kon hebben. Goede en minder goede praktijkervaringen hebben dit ook onderschreven.'

Verhulst: 'Het creëren van waarde bij een alliantie is van het allergegrootste belang. EKF en Resin tonen duidelijk het onderscheid te kunnen maken tussen een 'commerciële propositie', ook wel businessmodel genoemd, en de 'waarde propositie'. De commerciële propositie is simpelweg hoe partners geld denken te gaan verdienen. De waarde propositie gaat daar echter aan vooraf: de mogelijkheid van EKF/Resin om een unieke oplossing



te bieden voor haar klanten gemeten naar superioriteit, snelheid en betaalbaarheid. Pas als de waarde duidelijk is en door de markt geaccepteerd wordt, kan men denken aan de architectuur van het businessmodel dat erbij hoort.

De maakindustrie is op zich niet vervreemd van samenwerkingsverbanden. Echter, doorgaans zijn samenwerkingsverbanden opgezet met als doel het bereiken van efficiëntie in de productie. In alliantieland noemen we dit vaak het "laaghangend fruit". Hiermee doelend op het feit dat het behalen van efficiëntie vaak als eerste duidelijke toegevoegde waarde te herkennen is. Competitieve

druk zal partners op termijn ook dwingen om allianties aan te gaan op het gebied van marketing en sales (bedrijfspositionering) en innovatie.

Deze laatste stap vormt voor veel bedrijven altijd een hekel punt, in verband met ongewild overdragen van kernkennis of eigendomsrechten van gezamenlijk ontwikkeld intellectueel eigendom. Een goede voorbereiding en juiste afspraken kunnen voorkomen dat hier onduidelijkheden en problemen uit voortkomen. In het geval van het ongewild overdragen van kernkennis, kunnen er bijvoorbeeld vooraf zogenaamde "no-fly zones" worden afgesproken,

die kernkennis of -technologie moeten beschermen. Het vooraf expliciteren van no-fly zones, en het maken van dergelijke afspraken omtrent deze "kenniszones" voorkomt dat gedurende de samenwerking de ene partner de andere toch op bepaalde kernkennisgebieden begint door te bevragen. Gebeurt dat wel, dan ontstaat al snel ongemak en wantrouwen. In het geval van mogelijk resulterend intellectueel eigendom is het van groot belang de afspraken omtrent de invulling van het business-model (verdeling van de winsten — zowel geldelijk als strategisch) vooraf te bepalen.'

Hoe is het contact gelegd? En waarom viel de keus op deze partner?

Haafkens: 'Omdat zowel EKF als Resin beide voortkomen uit de productieactiviteiten van Hartman tuinmeubilair, was een nauwe samenwerking vanaf het begin al een logische keuze. Resin zat dichtbij en de "klik" tussen de mensen was er al.'

Verhulst: 'De manier waarop bedrijven elkaar vinden om samenwerkingsverbanden aan te gaan is in de meeste gevallen niet al te ingewikkeld:

1. bestuurders nemen contact op met bekende relaties uit de markt;
2. een bedrijf reageert op een 'open uitnodiging'; of
3. de keuze wordt gemaakt op basis van een kort onderzoek naar wie de marktleider is.

Laten we over de wijze waarop een partner wordt benaderd wordt niet al te ingewikkeld gaan doen. Het kan met een simpel telefoontje of via een bekende. Wel is van belang dat vervolgens een degelijke alliantie due-diligence verricht wordt. In alle gevallen van mogelijke samenwerking is het aan te raden om de match en de te creëren waarde verder uit te zoeken, te expliciteren, en er vervolgens afspraken over te maken. Het te makkelijk kiezen voor een partner kan de samenwerking degraderen van een strategisch wapen naar een financiële en emotieslurpende afleiding!

De EKF/Resin alliantie geeft het al aan: bij het vormen van allianties spelen zachte variabelen een grote rol. Denk met name aan vertrouwen, wederzijdse gedragsverwachtingen, maar bijvoorbeeld ook proactiviteit (de voortrekkersrol of het ondernemend gedrag binnen de samenwerking). In het algemeen is het van groot belang dat partners op deze punten een gelijke visie

hebben. In die zin is het van minder belang of ze beide proactief zijn of niet, als ze samen maar het een of het ander zijn. Een proactieve ondernemende partner zal snel vertrouwen verliezen bij zijn partner die dat wellicht wat minder is. Waarom? Het is toch in het belang van de business? Dat klopt, maar in de meeste gevallen vertaald dit zich toch naar een situatie waarin de minder proactieve partner de ondernemende activiteiten van de ander als 'dominerend' zal ervaren. Daardoor zal de minder proactieve partner zich snel als ongelijke of mindere voelen binnen de samenwerking. Hierdoor ontstaat frustratie en frictie, hetgeen het behalen van gezamenlijke doelen in de weg zal staan.'

Naar welke aspecten is gekeken om de casus goed op te kunnen bouwen?

Haafkens: 'Bij het aangaan van de alliantie is gekeken op welke fronten belangenverstregeling kon optreden. Wie neemt bijvoorbeeld het initiatief wanneer we werken voor dezelfde klanten? Hoe worden de verdiensten verdeeld bij gezamenlijke opdrachten? Over dit soort onderwerpen zijn direct bij het aangaan van de alliantie duidelijke afspraken gemaakt. Die zijn ook in een samenwerkingscontract vastgelegd.'

Verhulst: 'Doorgaans dient de vuistregel te zijn: "een sterke en duurzame partner vertoont complementaire competenties en vergelijkbare organisatie en processen". Op het moment dat partners overlap tonen in kernactiviteiten, zijn conflicten haast onvermijdelijk. De conflicten baseren zich dan meestal op zaken als rolverdeling en inbreng. Als beide bedrijven een en hetzelfde aspect van de bedrijfsvoering goed beheersen, wie van de twee gaat dan binnen de samenwerking

voor dat aspect zorgdragen? Dit is een probleem dat zich vaak vroeg in het vormingsproces al manifesteert. Helaas zijn er veel bedrijven die het probleem op dat moment niet bij de horens pakken en dus duikt het gedurende de looptijd van de samenwerking keer op keer op. Een manier om dit probleem op te lossen is om de prijs/kwaliteitsverhouding van het overlappende aspect goed tegen het licht te houden gedurende het vormingsproces van de alliantie. Het komt er op neer alle gemoeide kosten, snelheid, kwaliteit en betrouwbaarheid te analyseren en te kwantificeren, om zodoende te kunnen kiezen wie van de twee partners verantwoordelijk zal zijn voor het betreffende bedrijfsproces. Dit kan in sommige gevallen een emotionele exercitie zijn.'

Speelde een gedeelde visie hierin een voorname rol?

Haafkens: 'Absoluut, zie ook het eerste punt. Omdat we beide zagen dat bij samenwerking $1 + 1 = 3$ kon worden en er nauwelijks overlap in activiteiten was. Ook de visies lagen in elkaars verlengde.'

Verhulst: 'Alle grote ondernemingen komen voort uit een goed idee. Dat wil zoveel zeggen als: de alliantie is het middel tot een toekomstbeeld van wat mogelijk zou zijn als beide (of meer) partners de handen ineenslaan.

Het is echter belangrijk dat partners altijd werken vanuit de eigen bedrijfsvisie. Daarom spreken de doorgewinterde alliantiedeskundigen ook niet meer over een strategische alliantie, maar over een alliantiestrategie. Kijk dus naar hoe een samenwerking de bestaande visie zou kunnen invullen. Om vervolgens de alliantievisie enig draagvlak te bieden, dient deze wel duidelijk de voordelen van de samenwerking zichtbaar te maken. Een

Open samenwerking tussen ondernemingen

Deel 2



visie zonder duidelijke voordelen voor alle betrokkenen inspireert niet. En het zijn juist inspiratie en een duidelijk toekomstbeeld die van groot belang zijn in de eerste periode van een alliantie. In die tijd bouwen we aan vertrouwen en commercie. Meetbare resultaten zijn er vaak nog niet, enkele tegenvallers uiteraard wel. Zowel management als operationeel betrokkenen putten in de beginperiode doorzettingsvermogen uit een duidelijk en inspirerend toekomstbeeld.'

Hoe verliepen de onderhandelingen?

Haafkens: 'Soepel, met name omdat beide partijen het gemeenschappelijk belang duidelijk voor ogen hielden en sportief water bij de wijn wilden doen op die punten waar sprake was van een "zero-sum-game": een beetje geven en nemen.'

Verhulst: 'Bij elke vorm van samenwerking komt er een moment dat er onderhandeld moet worden. Echter, dit proces loopt niet altijd even soepel als in het voorbeeld van de EKF/Resin-alliantie. Het helpt wanneer partners de alliantie due-diligence goed toepassen en dat deze ook aan een aantal vuistregels voldoet.

Een veel gezien probleem is echter dat partners niet gewend raken aan het idee dat er een "verlenging van de onderneming" ontstaat voorbij de voordeur. Het komt regelmatig voor dat bij goede alliantie-cases (waar waarde gecreëerd kan worden, partners complementaire competenties hebben en organisatorisch redelijk in lijn liggen) de onderhandelingen er zo hard aan toe gaan dat de wind uit de zeilen van de samenwerking wordt onderhandeld en er feitelijk niets overblijft aan gezamenlijke belangen. Gek is dit niet. De oorzaak is te vinden in het geconditioneerde commerciële



Frans Haafkens, directeur bij EKF (links op de foto) en Piet Kock, bedrijfsleider bij Resin (Products & Technology) B.V.

gedrag waar ondernemers en managers doorgaans op afgekeurd worden. In bedrijven met winsttoegemerk is het behalen van commercieel voordeel de essentie. Een alliantie is echter een manier van werken waarin de winsten op een wat langere termijn beoordeeld moeten worden.'

En hoe verliep het opbouwen van vertrouwen?

Haafkens: 'Al doende, door samen projecten op te pakken, tegen problemen aan te lopen en ze samen op te lossen. Tevens is het belangrijk om daarna ook samen de successen te vieren!'

Verhulst: 'Vertrouwen is, naast een degelijke case, het fundament waarop een samenwerking gestoeld wordt. Helaas is vertrouwen niet te koop; men moet het verdienen door ervaringen met elkaar te doorlopen en beleven. Meestal heeft dit tijd nodig. Om het tot stand brengen van vertrouwen tot een werkbaar niveau te krijgen, is het aan te raden het aspect "vertrouwen" mee te nemen in de strategische discussie aangaande de samenwerking. Weet dat je tijdens elke ontmoeting in het vormingsproces vertrouwen kunt opbouwen of afbreken. Hierin past dan ook een informele activiteit of een wat persoonlijker getint gesprek. Het gaat uiteindelijk om vertrouwen in mensen.'

Hoe zijn de taken verder verdeeld?

Haafkens: 'Nieuwe samenwerkingskansen en issues worden op directieniveau tussen de bedrijven besproken. De operationele afhandeling van zaken en afrekeningen gebeurt volgens de opgestelde contracten door operationeel en administratief personeel van beide bedrijven.'

Verhulst: 'Een samenwerking is nooit statisch, maar — wellicht soms onopgemerkt — altijd in ontwikkeling. Als bedrijven elkaar beter leren kennen (en dat gebeurt naar gelang men langer samen optrekt) bespreekt men vaak op verschillende organisatieniveaus branchegerelateerde zaken. Uit deze gesprekken en door waarneming, komen partners vaak tot nieuwe of hernieuwde inzichten met betrekking tot gezamenlijke kansen. Deze kunnen zich richten op het verbeteren van bestaande samenwerking, het aanpassen van de strategie aan marktontwikkelingen, of op het lanceren van nieuwe samenwerkingsinitiatieven op heel verschillende fronten. Ook kan besloten worden de samenwerking te staken. Bij het staken van samenwerkingsverbanden dient nooit gekeken te worden naar de lengte van de gezamenlijke operatie. In sommige sectoren, zoals ICT, zijn allianties van een jaar al langdurig te noemen. Echter, de

gestelde doelen kunnen binnen die termijn ruimschoots behaald zijn. Kortom, het succes van een alliantie is meetbaar op basis van de behaalde doelstelling en niet zozeer op basis van de termijn waarop deze voortduurde.'

Voor welke structuur is gekozen: een contractuele alliantie of een vermogensalliantie?

Haafkens: 'Wij zijn een contractuele alliantie aangegaan.'

Verhulst: 'In mijn optiek vormen contractuele allianties een prima instapmodule om met samenwerking te beginnen. Ze zijn relatief voordelig en snel opgezet en bij staking ook weer gemakkelijk ontbonden. Keerzijde is echter dat contractuele allianties wat minder goed zijn te vermarkten richting eindconsument, tenzij ze aangetrokken worden door de gezamenlijke merkwaarde van de partners. Voor de meeste maakbedrijven geldt echter dat samenwerkingsverbanden plaatsvinden in het toeleveringskanaal. En tenzij er geen directe en overduidelijk voorwaartse of achterwaartse integratie van toepassing is, zijn contractuele allianties de structuur om samenwerkingsverbanden op te zetten. Eén ding: laat de businesslogica de werkvorm bepalen. Niet andersom!'

Hiermee besluiten we het tweede deel van deze driedelige serie over deze vorm van open samenwerking tussen bedrijven. In het volgende en tevens afsluitende deel van deze serie richten we ons op het management van een alliantie. Ten slotte willen we u graag nog even wijzen op de gastcolumn op pagina 20 van deze uitgave, waarin Joost Krebbekx — managing consultant bij Berenschot — nog een aantal belangrijke opmerkingen rond dit thema plaatst. ■