



# STRATEGISCH SAMENWERKEN

HOE DOE JE DAT?

*(SAMBO-ICT CONFERENTIE 14 SEPTEMBER 2011)*





# INLEIDING

## WIE BEN IK?

---

- Jasper Dijkman
- Student Technische Bedrijfskunde, Universiteit Twente
- Bachelorscriptie over Samenwerking in het MBO
- Opdrachtgever: SaMBO-ICT, Jan Bartling



# OVERZICHT

## WAT GAAN WE DOEN?

---

- Definitie strategisch samenwerken
  - Positie ten opzichte van andere keuzen
  - Het proces tot het aangaan van de samenwerking
- Kritieke punten bij een strategische samenwerking?
- Analyse vooraf (Justificatie)
- Plan voor de uitvoer (Integratie)
- Aanknopingspunten voor verbetering



# DEFINITIE STRATEGISCHE SAMENWERKING

WAAR OVER PRATEN WE?

---

- Organisatie: Een systeem van competenties, met een doel.
- Strategie: Plan om het doel van de organisatie te bereiken.
- Strategisch samenwerken: Deelverzameling van strategische mogelijkheden om een bepaalde competentie te verwerven, waarbij meerdere organisaties betrokken zijn.

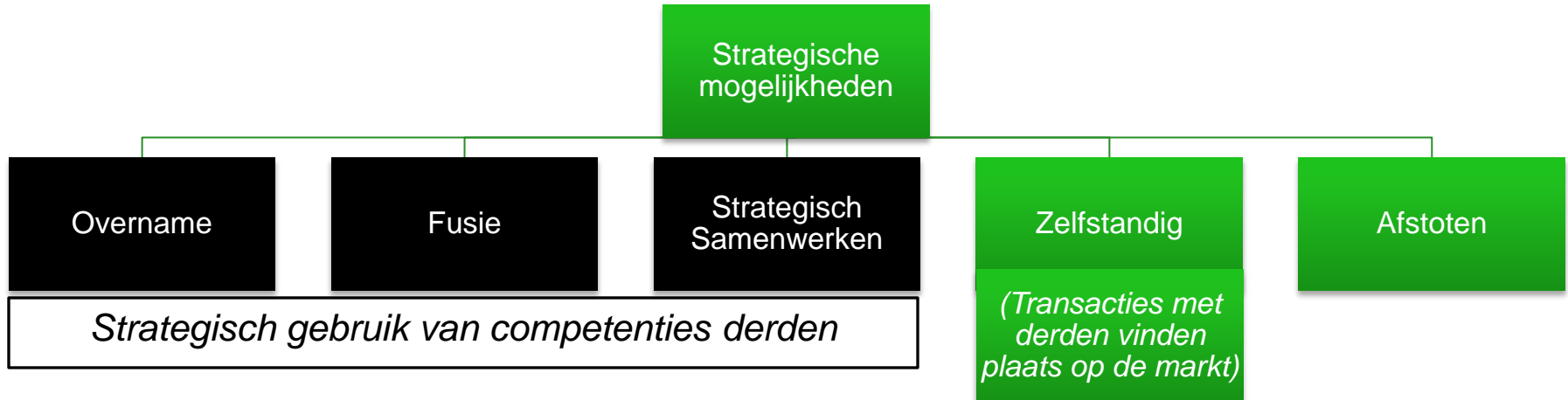
*Praktisch gezien:*

*Het samen invullen van een benodigde organisatiefunctie.*

# STRATEGISCHE KEUZEN

## POSITIE VAN SAMENWERKEN TUSSEN ANDERE STRATEGISCHE OPTIES

---

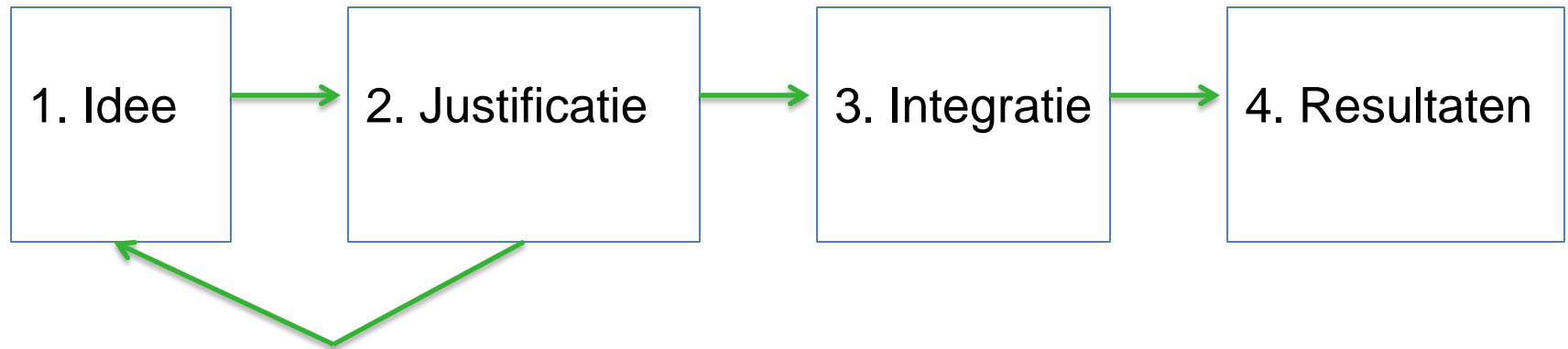


Strategische mogelijkheden, naar (Devlin & Bleackley, 1988)

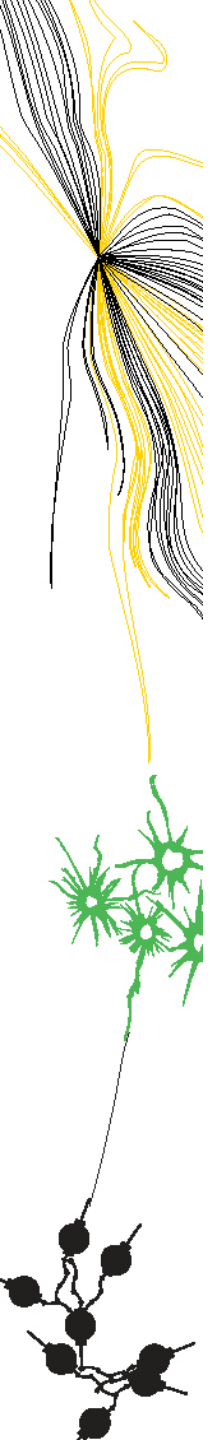
# PROCES

## HET AANGAAN VAN DE STRATEGISCHE SAMENWERKING

---



Het proces om tot resultaat uit samenwerking te komen (Haspeslagh & Jemison, 1991)



# MOGELIJKE THEMA'S VOOR SAMENWERKING?

OP WELKE GEBIEDEN ZOU ER SAMENGEWERKT KUNNEN WORDEN?

---

?



# KRITISCHE PUNTEN BIJ STRATEGISCH SAMENWERKEN

## WAAR ZITTEN DE VALKUILEN?

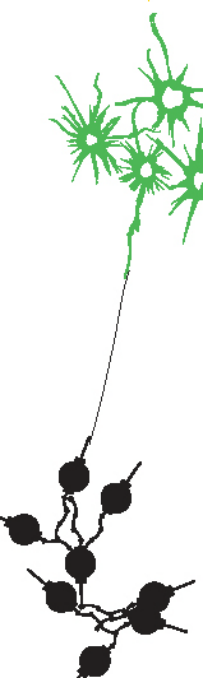
---

Kritieke punten in fase 2 en 3:

2. Justificatie



3. Integratie

- 
- Idee (fase 1) niet kritiek
  - Resultaat (fase 4) afhankelijk van fase 2 en 3



# JUSTIFICATIE

## WAT MAAKT EEN GOEDE ANALYSE?

---

- Kwaliteit van strategische analyse
- Gedeelde visie op meerwaarde
- Specificering voordelen en probleemgebieden
- Oog voor organisatieaspecten
- Timing van implementatie
- (Maximale prijs)

(Haspeslagh & Jemison, 1991)

# KRITIEKE PUNTEN IN JUSTIFICATIEFASE

WAT ZIJN DE PROBLEEMGEBIEDEN?

---

1. Gefragmenteerde perspectieven
2. Toenemend momentum
3. Verschillende verwachtingen
4. Meerdere motieven

(Haspeslagh & Jemison, 1991)

*Maar, hoe groot zijn die valkuilen?*

# BESLISKARAKTERISTIEKEN

IN WELKE MATE MANIFESTEREN DE PROBLEEMGEBIEDEN ZICH?

---

<b>Karakteristiek</b>	Beperkte besliscapaciteit	Robuuste besliscapaciteit
Tijdshorizon managers	<i>Kort</i>	<i>Lang</i>
Visie op concurreren	<i>Resultaatgericht</i>	<i>Competentieopbouw</i>
Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement	<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>
Analytische vs. politieke beslisstijl	<i>Politiek</i>	<i>Analytisch</i>
Consensus vs. individueel beslissen	<i>Individueel</i>	<i>Consensus</i>

**Beoordeling besliscapaciteit op basis van besliskarakteristieken (Haspeslagh & Jemison, 1991)**

# JUSTIFICATIE VERBETEREN

## AANKNOPINGSPUNTEN OM DE JUSTIFICATIEFASE ROBUUSTER TE DOORLOPEN

---

1. Sterke kartrekker van de samenwerking, met oog voor de valkuilen
2. Integreren van strategisch samenwerking in strategie. *o.a.*
  - A. Signalering van kansen vergroten
  - B. Visie op lange termijn benefits verbeteren
3. Inrichten van organisatiebrede samenwerkings coordinatie. *o.a.*
  - A. Verbeteren van kwaliteit besluiten
  - B. Accumuleren kennis over acquisities
  - C. Bevorderen kansen tot leren vanuit partnerorganisatie



# INTEGRATIE

## WAT MAAKT EEN GOEDE INTEGRATIE?

---

- Wederzijds begrip
- Bereidheid tot samenwerken
- Capaciteit tot overdragen en ontvangen van competenties
- Beschikbaarheid van extra middelen
- Begrip van causale verbanden van de voordelen

(Haspeslagh & Jemison, 1991)

# KRITIEKE PUNTEN IN INTEGRATIE

## WAT ZIJN DE PROBLEEMGEBIEDEN?

---

- Determinisme
- Waarde vernietiging
- Leiderschap vacuüm

(Haspeslagh & Jemison, 1991)

*Dus, hoe moet dit proces gemanaged worden?*

# MANAGEMENT VAN INTEGRATIE

MANAGE OP BASIS VAN 2 KARAKTERISTIEKEN VAN DE DOELSTELLING

---

Noodzaak tot strategische afhankelijkheid

		laag	hoog
Noodzaak tot autonomie	hoog		
	laag	1	2

3 4

(Haspeslagh & Jemison, 1991)

# INTEGRATIE 1

## PRESERVEREN

---

- Noodzaak tot autonomie: Hoog
- Noodzaak tot afhankelijkheid: Laag
  
- Doorlopende grensbewaking
- Partner ondersteunen in ontwikkeling
- Ondersteunen van het leerproces

**(Haspeslagh & Jemison, 1991)**

# INTEGRATIE 2

## SYMBIOSE

---

- Noodzaak tot autonomie: Hoog
- Noodzaak tot afhankelijkheid: Hoog
  
- Begin met preserveren
- Eerst geven, dan nemen
- Geef operationele vrijheden aan combinatie, maar schrijf strategie steeds strikter voor
- Definieer rol van 'Interface Manager'

**(Haspeslagh & Jemison, 1991)**

# INTEGRATIE 3

## HOLDING

---

- Noodzaak tot autonomie: Laag
- Noodzaak tot afhankelijkheid: Laag
  
- Weinig tot geen integratie, slechts eventuele combinatie voordelen
- Sturing op vaste indicatoren, bijvoorbeeld financieel.

**(Haspeslagh & Jemison, 1991)**

# INTEGRATIE 4

## ABSORBEREN

---

- Noodzaak tot autonomie: Laag
- Noodzaak tot afhankelijkheid: Hoog
  
- Projectmatige aanpak van de consolidatie
- Management van de combinatie
- Gebruiken van 'Best Practices'
- Complementaire karakter verstevigen

**(Haspeslagh & Jemison, 1991)**

# VRAGEN?

---