



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces _____

Bedrijfskunde

Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Afstudeerscriptie
Versie 1.6 def.

Auteur:
Walter de Beauvesier Watson
Studentnummer: 362062

Datum:
2 september 2013



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Rotterdam School of Management
Erasmus University

Bedrijfskunde

Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

*Een onderzoek naar individueel innovatief gedrag
bij de totstandkoming van allianties
tussen loterij-organisaties*

Afstudeerscriptie
als onderdeel van het doctoraal
bedrijfskunde
- september 2013 -
door

Walter de Beauvesier Watson
(362062)

Afstudeercommissie:
Coach: Ass. Prof. Dr. J.P.J. de Jong
Meelezer: Ass. Prof. Dr. R. van Wijk

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.

De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces _____

Bedrijfskunde

"You never build a relationship between your organization and a company or a government. You build it between individuals" (Prokesch, 1997).



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Voorwoord

Nog niet zolang geleden speelde alles om mij heen binnen veilige grenzen. Het gebied was goed te overzien en de toekomst leek redelijk goed te voorspellen. Deze grenzen worden de laatste jaren echter in sneltreinvaart afgebroken en de toekomst is erg onzeker geworden. Veilige beschermde markten maken plaats voor arena's waarin de competitie met multinationals moeten worden aangegaan. Ook binnen de loterijwereld waarin ik werk zijn deze ontwikkelingen merkbaar. Ik ben in de gelukkige positie dat ik dit van heel dichtbij mag meemaken en bij de ontwikkeling van diverse samenwerkingsverbanden met buitenlandse loterijen betrokken ben geweest. Steeds meer ben ik mij gaan interesseren in de manier waarop collega's in binnen- en buitenland zich gedragen in processen waarbij kansen in de markt omgezet werden tot succesvolle- en niet succesvolle samenwerkingsverbanden. Het enige dat mij ontbrak was de academische kennis op dit gebied. Het was dan ook voor mij een buitenkans op mijzelf door middel van dit onderzoek hierin te verdiepen. Het gaf mij een hele andere kijk op personen en de manier waarop zij zich gedragen. In bepaalde gevallen heb ik zelfs diep respect gekregen voor personen, hun manier van denken en hoe zij dat op anderen overgebracht hebben of op zijn minst een poging hiertoe hebben gedaan. Dit helpt mij in persoonlijk opzicht ook weer enorm in het realiseren van mijn uitdagingen en de manier waarop ik mij gedraag. Ik ben dan ook bijzonder dankbaarheid verschuldigd aan de personen die mij hierbij hebben geholpen.

Om te beginnen waren dat mijn collega's in binnen- en buitenland, die voor mij de tijd en rust hebben genomen om de vragen te beantwoorden. Geen één keer heb ik "nee" gekregen op mijn verzoek om mee te werken aan dit onderzoek. Meer dan ik had verwacht, was men zeer openhartig over diverse onderwerpen. Soms leek het er even op, dat ze vergeten waren dat het om onderzoek gaat dat publiekelijk toegankelijk was. Een enkele keer kreeg de opmerking "off-the-record" mee. Iemand die in de auto rijdend in Finland op de terugweg van zijn vakantie, twee uur de tijd neemt om je te helpen, zegt mij genoeg. Deze ondersteuning bevestigt mij nog eens hoe leuk de sector is waar ik al 30 jaar werkzaam in ben en wat goede contacten waard zijn.

Ass. Prof. Dr. Jeroen de Jong wil ik in het bijzonder bedanken voor zijn inspirerende colleges op het gebied van New Business: innovatie en ondernemerschap. Niet alleen de inhoudelijk interessante verdieping, maar zeker ook de manier waarop hij mij heeft bijgebracht hoe ik met academische vraagstukken moet omgaan heeft mij geholpen dit onderzoek op een hoger niveau te krijgen. Daarnaast bedank ik ook Ass. Prof. Dr. Raymond van Wijk voor de tijd die hij heeft genomen om mij te voorzien van kritische en waardevolle aanwijzingen om dit rapport fijn te slijpen en de kracht van de uitkomsten te versterken.

Meer dan dankbaarheid ben ik aan mijn vrouw Jacqueline de Beauvesier Watson-Pas verschuldigd. Zij heeft gedaan wat ik niet van haar kon verlangen en dat was zichzelf twee jaar lang wegcijferen. Al die tijd heeft ze mij uit de wind gehouden, zodat ik mij volledig op mijn studie kon richten. Vaak heeft ze mij zelfs verdedigd als anderen zich afvroegen waarom zij alles thuis in haar eentje deed. Zonder haar had ik dit dan ook niet kunnen doen.

Walter de Beauvesier Watson
September 2013



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Samenvatting

Doordat de loterijen in een turbulente markt zitten, waarin de krachtsverhoudingen sterk aan het veranderen zijn wordt er steeds vaker gepoogd, de eigen marktpositie te versterken, door samen te werken met andere loterijen. Individuen spelen hierin een grote rol. Er is echter weinig tot geen onderzoek te vinden, die de relatie bestudeert tussen allianties en literatuur met betrekking tot innovatie (*Di Guardo & Harrigan, 2011*) en met name de rol van het individu daarin. Dit onderzoek heeft dan ook ten doel een bijdrage te leveren om dit gat in de literatuur een stukje kleiner te maken en dan in het bijzonder te kijken op welke manier individueel innovatief gedrag invloed heeft op het succesvol vormen van een alliantie op de kansspelmarkt. Hierbij is gebruik gemaakt van 8 allianties in de Europese loterijwereld.

Allereerst is er gekeken welke fasen te onderscheiden zijn in de totstandkoming van allianties. Uit de gevonden literatuur is de Wheel of Alliances samengesteld. Dit model heeft een cyclisch karakter en bestaat uit 5 fasen: "Awareness of the Opportunities", "Partnerselection", "Defining the Cooperation & Decision", "Implementation & Management" en "Assessment of the Cooperation". Alle fasen waren terug te vinden in de onderzochte cases.

Na het bepalen van de fasen in het alliantievormingsproces, is een literatuuronderzoek gedaan naar individueel innovatief gedrag. Dit heeft geleid tot een indeling waarin 3 innovatieve rollen te onderscheiden waren. De eerste rol die gevonden werd is die van Idea Generator. Deze persoon is een expert op een specifiek gebied en ontwikkelt oplossingen voor problemen of nieuwe kansen voor de organisatie. De tweede rol die gevonden, is die van de Champion. Deze persoon omarmt het idee en doet er alles voor om het te realiseren. De Champion zoekt steun bij belanghebbenden, zorgt voor de nodige resources en motiveert betrokkenen. De laatste is de Orchestrator. Deze persoon leidt het idee door het politieke beslissingsproces en zorgt ervoor dat de anderen uit de wind blijven en hun werk kunnen doen. In het onderzoek kwam naar voren dat de Champions in het hele proces een rol spelen om de totstandkoming van de alliantie tot het eind in goede banen te leiden. De Idea Generators en de Orchestrators zitten meer op de achtergrond. De Idea Generator komt met name naar voren in de fasen "Awareness of the Opportunities" en "Defining the Cooperation & Decision" en wordt gebruikt om de samenwerking gedetailleerd weer te beschrijven. Voor ieder element in die beschrijving kunnen één of meerdere Idea Generators ingezet worden. Soms verandert de rol van Idea Generator, later in het proces, in die van de Champion. Dit kan een negatief effect hebben op het succes van de alliantie. De Orchestrator is bepalend en op de achtergrond aanwezig in alle fasen. Hij stuurt het hele proces met name via de Champion, maar treedt vaak in de fase van de "Partnerselection" op de voorgrond. Doordat de Champion wordt gestuurd door de Orchestrator, fungeert hij vaak als spreekbuis of verlengstuk deze persoon.

De omvang van dit onderzoek was beperkt. Hierdoor zouden bepaalde rollen niet goed naar voren gekomen kunnen zijn. De uitkomsten van dit onderzoek bieden echter wel goede uitgangspunten voor verder onderzoek op het gebied van individueel innovatief gedrag in alliantievormingsprocessen. Daarnaast biedt dit onderzoek een goed handvat, voor organisatie die van plan zijn een alliantie aan te gaan met andere organisatie, de juiste personen te selecteren om het vormingsproces tot een succesvol einde te brengen.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces _____

Inhoud

Voorwoord.....	4
Samenvatting	5
1. De aanleiding.....	9
2. Introductie op de probleemstelling.....	9
3. Probleemstelling + uitwerking in onderzoeksvragen	10
3.1 Onderzoeksvragen:.....	10
4. Theoretische verkenning	10
4.1 Wat zijn allianties.....	10
4.1.1 Wat zijn de redenen om een alliantie te vormen en welke typen zijn er	11
4.1.1.1 De redenen voor het vormen van een alliantie	11
4.1.1.2 De verschillende alliantietypen	13
4.1.2 Hoe is het alliantievormingsproces opgebouwd.....	14
4.1.2.1 The Wheel of Alliances	16
4.1.2.2 Uitwerking Wheel of Alliances per stage	17
4.1.3 Wat zijn de succesfactoren van allianties.....	19
4.1.3.1 Uitwerking succesfactoren per stage	20
4.2 Wat is innovatief gedrag.....	23
4.2.1 Welke innovatieve rollen zijn er te onderscheiden.....	26
4.2.1.1 Idea Generator.....	27
4.2.1.2 Champion.....	27
4.2.1.3 Orchestrator	29
4.3 Koppeling tussen het alliantievormingsproces en de innovatieve rollen	30
5. Methodologie	30
5.1. Type onderzoek en onderzoekstrategie	30
5.1.1 Deskresearch: verzamelen relevante literatuur	31
5.1.2 Verkennend gesprek en benoemen relevante onderwerpen/partijen.....	31
5.2. Onderzoeksmethode.....	32
5.2.1 Dataverzameling: semi-gestructureerde interviews.....	32
5.2.1 Verwerking van de data	33
5.3 Bependingen en haalbaarheid van het onderzoek	33
6. Empirische bevindingen en analyses	33
6.1 Uitwerking per alliantie: beschrijving samenwerking en innovatieve rollen	33
6.1.1 National Lotteries Common System, NLCS.....	33



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

6.1.2 Nieuw Loterij Systeem, NLS.....	35
6.1.3 Oddset Deutschland Sportwetten, ODS	37
6.1.4 European Lotteries Monitoring System, ELMS.....	38
6.1.5 Goals.....	40
6.1.6 Eurojackpot	42
6.1.7 European Football Pools, EFP	44
6.1.8 Euromillions.....	46
6.1.9 Analyse innovatieve rollen per respondent per fase	47
6.2 Analyse Wheel of Alliances per alliantie	49

7. Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek..... 53

7.1 Beantwoording van de hoofdvraag	53
7.1.1 Fasen Wheel of Alliances	53
7.1.2 Individueel innovatief gedrag	54
7.1.3 De rol van innovatief gedrag in de verschillende fasen	55
7.2 Bijdrage van dit onderzoek.....	57
7.3 Aanbeveling voor verder onderzoek	57

8. Methodologische reflectie..... 58

9. Referenties..... 59

Bijlage 1. Inventarisatie Innovatie Rollen en Functies..... 63

Bijlage 2. Linking alliance phase, performance requirements, and personal ties..... 64

Bijlage 3 Vragenlijst semi-gestructureerd interview..... 65

Bijlage 4 Verslagen interviews..... 66

Bijlage 4.1 GESPREKSVERSLAG JEAN FRANCOISE BARTHE, NLCS.....	66
Bijlage 4.2 GESPREKSVERSLAG PASCAL BLYAU, NLCS.....	68
Bijlage 4.3 GESPREKSVERSLAG TJEERD VEENSTRA, NLS	71
Bijlage 4.4 GESPREKSVERSLAG JAAP STAVAST, NLS	76
Bijlage 4.5 GESPREKSVERSLAG CHRISTOF SCHÖPFEL, ODS	80
Bijlage 4.6 GESPREKSVERSLAG ALBERT HAARMANN, ODS.....	85
Bijlage 4.7 GESPREKSVERSLAG JENS NIELSEN, ELMS	88
Bijlage 4.8 GESPREKSVERSLAG ROBERT POTTHOFF, ELMS	92
Bijlage 4.9 GESPREKSVERSLAG THOMAS BÜCHLER DE LA CRUZ, GOALS	94
Bijlage 4.10 GESPREKSVERSLAG LENNART NILSSON, GOALS.....	97
Bijlage 4.11 GESPREKSVERSLAG JONI HOVI, EUROJACKPOT.....	102
Bijlage 4.12 GESPREKSVERSLAG ROBERT POTTHOFF, EUROJACKPOT	105
Bijlage 4.13 GESPREKSVERSLAG THOMAS BÜCHLER DE LA CRUZ, EFP.....	107
Bijlage 4.14 GESPREKSVERSLAG JONI HOVI, EFP	110
Bijlage 4.15 GESPREKSVERSLAG JAAP STAVAST, EUROMILLIONS.....	114
Bijlage 4.16 GESPREKSVERSLAG PIERRE BRUNEAU, EUROMILLIONS	117



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces _____

Bijlage 5. Timetable..... 121

Bijlage 6. Proces Scriptie 122



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

1. De aanleiding

Al enige tijd zijn er in Europa grote veranderingen aan de gang op de kansspelmarkt. De loterijwereld bestaat van oorsprong uit lokale markten waarin nationale loterijen een monopolie positie hebben. Maar het bestaan van die monopolies staat onder druk door een toenemende dreiging van marktliberalisering in de diverse Europese landen. Steeds meer nationale overheden besluiten de markt te openen voor andere aanbieders van loterijproducten. Discussies binnen de Europese Commissie, die de kansspelmarkt wil scharen onder de afspraken voor vrij verkeer van diensten en goederen is hier debet aan. Hierdoor komen de monopolieposities van de nationale organisaties te vervallen. Deze nationale loterijen worden als gevolg daarvan bedreigd door private ondernemingen die wereldwijd actief zijn, een grote omvang hebben en al enige jaren staan te trappelen om de lokale markten te betreden. Vele verschuivingen op de Europese markt zijn al goed zichtbaar doordat landen als Frankrijk en Denemarken hun grenzen al hebben geopend voor ander aanbieders. In Nederland ligt er al een wetsvoorstel om dit voorbeeld te volgen. Er is dan ook sprake van een turbulente loterijmarkt. Een groot aantal nationale loterijen is zich aan het voorbereiden om deze dreiging het hoofd te kunnen bieden. Samenwerking met andere loterijen is steeds vaker de oplossing waarvoor men kiest. Samenwerking met "buitenlandse collega loterijen" is namelijk al jaren heel gebruikelijk in de loterijwereld vanwege het feit dat men niet in elkaars markt opereert. Deze samenwerkingen vindt men op het gebied van het delen van resources; bijvoorbeeld het delen van loterijssystemen, het delen van human resources en het gestructureerd uitwisselen van kennis. Met de toenemende dreiging van marktliberalisering gaat men nu dus ook steeds vaker een samenwerking aan om de marktpositie te verstevigen.

Samenwerking tussen ondernemingen, strategische allianties en joint ventures zijn belangrijke business management instrumenten geworden om de concurrentiekracht te verbeteren van bedrijven, met name in complexe en turbulente omgevingen (*Hoffman & Schlosser, 2001*). Er wordt dan ook heel wat onderzoek gedaan, naar het samenwerken van bedrijven (allianties). In deze onderzoeken komen vragen aan de orde wat allianties zijn, wat redenen kunnen zijn om te gaan samenwerken, welke typen er zijn en wat hiervan de succesfactoren zijn. Het begrip alliantie is een ruim omvattend en er zijn vele definities in de literatuur hierover te vinden. Samenvattend kan een alliantie als volgt omschreven worden:

Een alliantie is een samenwerkingsvorm waarbij meerdere ondernemingen gezamenlijk en op vrijwillige basis actief zijn om hun kansen op bestaande markten en/of nieuwe markten te realiseren. Dat doen zij door hun kennis en middelen te delen. Zij maken daardoor als collectief een grotere kans om succesvol te zijn. Deze samenwerking kan van tijdelijke- en permanente aard zijn.

Zoals hierboven al werd aangegeven, is veel onderzoek naar gedaan naar de samenwerking tussen bedrijven. Het is echter opvallend, dat er nog weinig bekend is over de rol die individuen spelen in het hele proces van alliantievorming. Het vermoeden bestaat dat juist die rol van cruciaal belang is in het hele proces. Hoe vaak komen samenwerkingsverbanden niet tot stand omdat individuen hun enthousiasme gebruiken om iets van te grond te krijgen en het geloof hierin proberen over te brengen op anderen? Het komt vaak voor dat dit soort processen eindigen wanneer niemand zich opwerpt als de grote motivator achter de plannen.

2. Introductie op de probleemstelling

Het aangaan van allianties biedt weliswaar veel voordelen, maar er is ook een hele grote kans op mislukking. Ook binnen de loterijwereld zijn er allianties aan te wijzen die niet succesvol zijn geëindigd of die ondanks een heel lang traject van overleg niet tot uitvoering zijn gekomen. Vaak hebben deze mislukte pogingen heel veel geld gekost. Het is dan ook belangrijk om een goed inzicht te krijgen welke factoren de vorming van allianties tot een succes kunnen maken. Individuen spelen een belangrijke rol in het bevorderen van dat succes. Zij zijn namelijk de voornaamste determinanten in het activeren van innovatieve processen en relaties tussen organisaties (*Di Guardo & Harrigan, 2011*). Over het vormen van relaties tussen twee organisaties merkte John Browne (voormalig CEO van British



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Petroleum) ooit in een interview op: "You never build a relationship between your organization and a company or a government. You build it between individuals" (Prokesch, 1997). Managers die persoonlijke banden hebben met mensen in andere organisaties kunnen die relaties uitstekend omzetten in zakelijke relaties en daarmee hele goede champions (voorvechters) zijn van een alliantie (Adabor, 2006). Champion gedrag zie je ook terug in innovatieve processen: "The champion 'sells' the innovation to all members of the firm who are likely to be affected by it." (Chakrabarti & Hauschildt, 1989). Meyer (2000) onderscheidde echter meerdere rollen, in het innovatie proces. Dat zijn, naast de "sponsors/idea champion" (zij zien kansen in het idee en brengen het naar een hoger niveau), de "idea generators" (degene die het idee ontwikkelen) en de "orchestrators" (deze leiden het idee door het politieke beslissingsproces). Deze rollen worden in dit onderzoek verderop uitvoerig beschreven. Di Guardo & Harrigan (2011) maakten in hun onderzoek een koppeling tussen innovatie en allianties, door het alliantievormingsproces als een innovatief proces te beschouwen. Het is dan ook interessant om te onderzoeken of de andere vormen van individueel innovatief gedrag in het alliantievormingsproces terug te vinden zijn. Daarnaast is het interessant om te bekijken of dit individueel innovatief gedrag een relatie heeft met de succesfactoren van allianties.

De grote vraag is wat het belang is van dit onderzoek in het algemeen en voor de loterijwereld in het bijzonder. In de literatuur is het een en ander te vinden over de invloed van individuen in het innovatieve proces (in termen van gedrag en rollen). Er is echter weinig tot geen onderzoek te vinden, die de relatie bestudeert tussen allianties en literatuur met betrekking tot innovatie (Di Guardo & Harrigan, 2011). Dit onderzoek heeft dan ook ten doel een bijdrage te leveren om dit gat in de literatuur een stukje kleiner te maken en dan in het bijzonder te kijken op welke manier individueel innovatief gedrag invloed heeft op het succesvol vormen van een alliantie op de kansspelmarkt.

3. Probleemstelling + uitwerking in onderzoeksvragen

Welke fasen zijn er bij de totstandkoming van allianties in de loterijwereld te onderscheiden en welke rol speelt individueel innovatief gedrag hierin?

Keywords: Alliances, future partner, relation, tie-strenght, recognizing opportunities, network, innovation roles, Alliance formation, innovation behavior

3.1 Onderzoeksvragen:

- Welke vormen van allianties zijn er?
- Welke fasen zijn er in het alliantievormingsproces?
- Wat zijn de succesfactoren per fase?
- Wat is individueel innovatief gedrag?
- Welke individueel innovatieve rollen zijn er te onderscheiden?

4. Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk wordt eerst in gegaan op de begrippen allianties en innovatief gedrag. Vervolgens wordt een koppeling gemaakt tussen het alliantievormingsproces en innovatief gedrag.

4.1 Wat zijn allianties

In de inleiding werd het begrip alliantie al omschreven als een samenwerkingsvorm waarbij meerdere ondernemingen gezamenlijk en op vrijwillige basis actief zijn om hun kansen te realiseren. Het zou echter het begrip alliantie te kort doen als het zou blijven bij deze omschrijving. Er zijn namelijk vele redenen/motivaties om te gaan samenwerken. En al die redenen leiden tot diverse typen van samenwerking. In de volgende paragrafen wordt wat dieper ingegaan op die verschillende motivaties voor samenwerking en typen allianties. Daarna wordt verder ingegaan in de totstandkoming van allianties en welke factoren een samenwerking tot een succes maken.

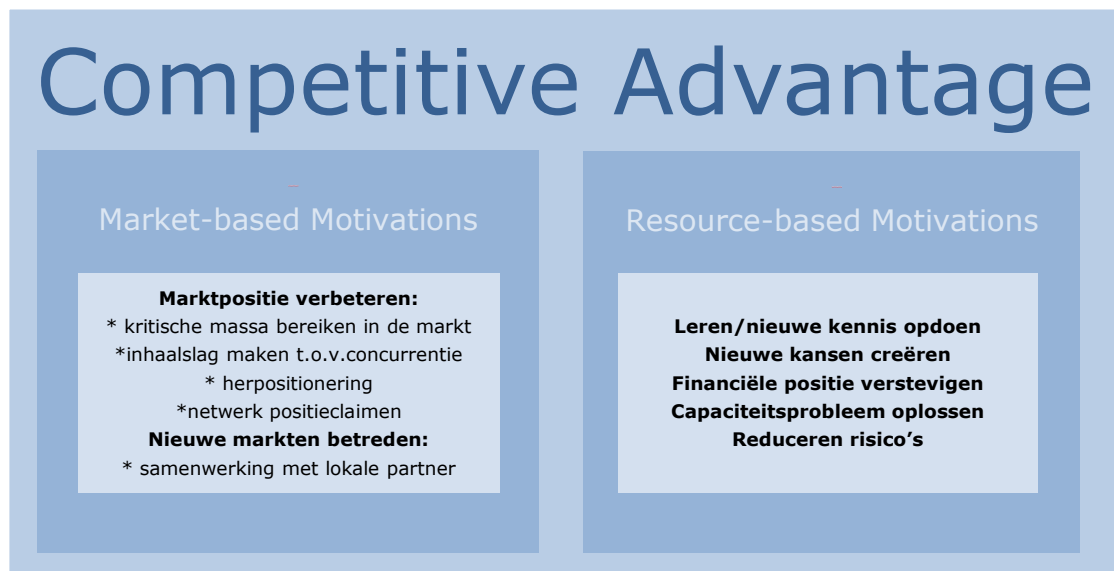


Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

4.1.1 Wat zijn de redenen om een alliantie te vormen en welke typen zijn er

4.1.1.1 De redenen voor het vormen van een alliantie

De overweging om een alliantie aan te gaan met andere ondernemingen begint uiteraard met de vraag of samenwerking de juiste strategie is om succesvol te zijn in de toekomst. Er zijn diverse motivaties die ten grondslag liggen aan die overweging. Doz & Hamel (1999) benaderen in hun boek "Alliance Advantage: The Art of Creating Value through partnering" allianties als een "slag om de wereld". Hierin wil een bedrijf een strategische positie verwerven in de markt en de concurrentiekracht versterken door samen te werken met anderen. Zowel R. Ireland et al. (2002) als B.-S. Teng (2007) bekijken de motivatie vanuit de invalshoek dat organisaties hun plannen niet uit kunnen voeren vanwege een gebrek aan resources. Een gebrek aan capaciteit (mensen en/of machines), kennis, ervaring etc. kan vermeden worden door op zoek te gaan naar partners die in dat gebrek kunnen voorzien. Om een ondernemingsstrategie uit te voeren moeten "resource gaps" worden opgevuld (Teng, 2007). Allianties in twee groepen in te delen. De eerste groep is te benaderen vanuit een "market-based" perspectief. Deze groep is erop gericht om concurrentievoordeel te halen door een zekere positie te verwerven in de markt waardoor het succesvol kan zijn in de toekomst. De tweede groep is te benaderen vanuit een "resource based" perspectief. Allianties in deze groep dienen ertoe om een bepaald gebrek aan resources aan te vullen. Ziet een onderneming kansen in een strategische samenwerking, dan zal vervolgens bepaald moeten worden voor welk type samenwerking men het beste kan gaan en wat de kritische succesfactoren hierbij zijn. Een samenwerking niet overigens tegelijk gebaseerd zijn op basis van het market-based perspectief als het resource-based perspectief. In figuur 1. "Overkoepelend framework motivatie voor allianties", zijn de belangrijkste motieven samengevat in één raamwerk. Dit raamwerk bestaat uit twee categorieën. De eerste categorie bevat marktgerichte motieven, "market-based". De categorie bevat motieven die gericht zijn op het opvullen van een gebrek aan middelen, "resource based" in de ruimste zin van het woord.



Figuur 1. Overkoepelend framework motivatie voor allianties

Motivaties voor een alliantie vanuit een market-based perspectief

Markten zijn voortdurend aan veranderingen onderhevig. Zo kunnen ondernemingen worden geconfronteerd met nieuwe toetreders in de markt waardoor hun marktpositie verslechterd is. Daarnaast kunnen nieuwe ontwikkelingen ervoor zorgen dat een bedrijf niet meer aansluit op een verschuivingen in de behoeften van de consument. Ondernemingen zullen dan hun nieuwe marktpositie moeten vaststellen en bepalen hoe te moeten handelen in de veranderde omgeving. Het verbeteren van hun marktpositie wordt dan prioriteit. Er zijn verschillende mogelijkheden om met behulp van allianties de marktpositie van een bedrijf te verbeteren.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Kritische massa bereiken om te kunnen opereren op de markt. De kritische massa is de minimale massa die nodig is voor een bedrijf om zich staande houden tussen de concurrenten. In een aantal gevallen is dit zelfs de enige mogelijkheid om te overleven in de markt. Ook kan er sprake zijn van een *kritische massa die nodig is om zich te kunnen verdedigen* in de markt tegen indringers van buitenaf. Dit speelt onder andere in markten die geliberaliseerd worden (Doz & Hamel, 1999)

Een inhaalslag maken ten opzichte van de concurrentie. Bedrijven die enige tijd stil hebben gestaan lopen het risico ingehaald te worden door de concurrent(en). Vaak is de afstand zo groot geworden, dat het gat op eigen kracht niet meer kan worden gedicht. Een samenwerking met een partner kan dat gat in één keer overbruggen of er zelfs voor zorgen dat een voorsprong op de concurrentie wordt opgebouwd (Doz & Hamel, 1999).

In een dynamische markt kan een strategische alliantie ondernemingen helpen zich succesvol te herpositionering (Ireland et al., 2002).

Netwerkpositie claimen. Een alliantie kan er voor zorgen dat een bedrijf één van de belangrijke punten wordt in een netwerk en daarmee zich zelf een belangrijke positie verwerft in de ontwikkeling van een nieuwe bedrijfstak met nieuwe concurrentieverhoudingen in een nieuwe markt (Doz & Hamel, 1999).

Samenwerking lokale partner. Bedrijven die nieuwe markten willen betreden hebben vaak lokale partners nodig om toegang te krijgen tot die markt. Door samen te werken met een lokale partner of een partner die bekend is de nieuwe markt, kan een bedrijf versneld thuis raken in de problematiek van die markt en snel meespelen op die markt. Vaak krijgen bedrijven te maken met Local Content Requirements. De meest directe manier voor de lokale overheid om de ontwikkeling van de lokale industrie te bevorderen is om gebruik te maken van lokaal geproduceerde technologieën (Lewis & Wiser, 2007).

Tot slot kan een alliantie ervoor zorgen dat *toekomstige partner niet meer beschikbaar is voor concurrerende allianties*

Motivatie voor een alliantie vanuit een resource-based perspectief

Er zijn verschillende typen resources en verschillende typen resource gaps. Een resource gap kan gedefinieerd worden door een gebrek aan bepaalde resources (Teng, 2007).

Leren, toegang krijgen tot nieuwe informatie. Allianties bieden een bedrijf de mogelijkheid om toegang te krijgen tot nieuwe informatie en nieuwe kennis. Deze kennis en informatie kunnen een grote bijdrage leveren aan de concurrentiekracht in de markt. Het is hierbij beter allianties aan te gaan die gebaseerd zijn op het samenvoegen van complementaire resources dan allianties die gericht zijn op de bevordering van schaalvoordelen. Dat levert eerder nieuwe inzichten op dan wanneer men informatie en kennis deelt waarin veel overlap zit (Ireland et al., 2002). Andere voordelen van het verwerven van competenties met behulp van allianties zijn het sneller ontwikkelen van nieuwe competenties, het vergroten van kennis door te leren van partners en het toegang krijgen tot bekwaamheden in andere geografische gebieden.

Nieuwe kansen creëren. Het samenvoegen van competenties uit twee verschillende organisaties kan ook leiden tot nieuwe kansen in de markt.

Verbetering financiële positie. Bij de verbetering van de concurrentiepositie speelt de financiële positie van het bedrijf een grote rol. Hoe lager de kosten, des te meer concurrerend de prijzen in de markt kunnen zijn. Allianties bieden een breed scala aan mogelijkheden om de kosten per eenheid omlaag te brengen. Bijvoorbeeld door machines te delen zodat schaalvoordelen ontstaan. die de kosten per eenheid drukken. Ook kunnen bepaalde kosten zoals opstartkosten bij de ontwikkeling van een nieuwe product gedeeld worden, kan men op een kostenefficiënte manier de markt betreden of het gebrek aan financiële middelen door de partner opgeheven worden.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Capaciteitsprobleem oplossen. Het oplossen van capaciteitsproblemen lijkt één van de meest voor de hand liggende motivaties te zijn om strategische allianties aan te gaan. Zeker als geredeneerd wordt vanuit de invalshoek van de "resource gap". Dat komt wellicht omdat dit het meest tastbaar is. Er zijn diverse vormen van capaciteitsproblemen zoals gebrek aan managementcapaciteiten. Dit komt vaak voor wanneer een bedrijf snel wil groeien. Door gezamenlijk R&D te delen wordt een kritieke massa bereikt waarmee men grote projecten kan dragen (*Bidault & Cummings, 1994*). Tot slot kan men door alliantievorming ook nog een gebrek aan machines, behuizing etc. opheffen. Het voordeel van allianties is dat ondernemingen op die manier tijdelijk over resources kan beschikken ten gunste van zichzelf (*Teng, 2007*). Hierdoor is de onderneming in staat strategische flexibiliteit in te bouwen.

Reduceren van risico's. De laatste motivatie voor het aangaan van allianties ligt in het spreiden van risico's in de breedste zin van het woord. Wanneer een bedrijf nieuwe markten wil betreden loopt het allerlei risico's, zoals financiële risico's, niet op tijd kunnen leveren door capaciteitsproblemen etc. Een strategische alliantie biedt de mogelijkheid om de risico's te spreiden over de partners binnen de samenwerking (*Teng, 2007*). Binnen strategische allianties kan een bedrijf zich tevens verzekeren van de toevoer van grondstoffen en/of goedkope producten. Dat geldt met name voor multinationals met strategische allianties in ontwikkelingslanden (*Lorange & Roos, 1993*). Tot slot reduceren strategische allianties de afhankelijk van bedrijven ten aanzien van resources die niet binnen hun eigen controle liggen (*Ireland et al., 2002*).

4.1.1.2 De verschillende alliantietypen

Net als er diverse manieren zijn om in kaart te brengen wat de motivaties zijn voor het aangaan van allianties, geldt dit ook voor het inventariseren van de typen allianties. Zowel *Rothaermel en Deeds (2006)* als *Beemer et al. (2007)* bekijken de typen vanuit het model van de bedrijfskolom. Hierbij gaan ondernemingen uit meerdere niveaus van de bedrijfskolom met elkaar samenwerken. Wat ook een aantal keren terugkomt, is de typering van soorten allianties naar duur van de samenwerking. Uit al die verschillende inventarisaties zijn de volgende typen geestilleerd.

Joint Ventures. Joint Ventures zijn vormen van samenwerking, waarbij de partners aparte entiteiten blijven (*Teng, 2007*). Er zijn joint ventures op tijdelijke basis en joint ventures waarbij partners een langdurige samenwerking aangaan. In dat laatste geval brengen de partners een grote hoeveelheid middelen mee en laten de middelen die in de alliantie gegenereerd worden ook in de alliantie zitten. Vaak wordt zo'n langdurige joint venture beschouwd als een eerste stap naar een nieuwe bedrijf (*Lorange & Roos, 1993*). In dit soort situaties is het vaak goed om klein te beginnen en de hoeveelheid investeringen aan het begin te limiteren (*Spekman et al., 2000*). Concurrentie tussen de partners is zelden een probleem. Lokale bedrijven gebruiken de samenwerking met een concurrent (bijvoorbeeld een bedrijf die wereldwijd actief is) juist om een opstap te maken naar de wereldmarkt en/of nieuwe technologieën (*Doz & Hamel, 1999*).

Merger. Mergers worden niet altijd een vorm van samenwerken genoemd. In veel inventarisaties met betrekking tot alliantie typen, wordt deze vorm echter wel genoemd. Men praat ook wel over acquisitie. In feite neemt het ene bedrijf, de andere over teneinde marktpositie of resources te verwerven. Wanneer het ene bedrijf de andere overneemt ontstaat het risico van kennisuitloop bij de overgenomen partij. Er wordt namelijk een bedrijf overgenomen, niet de mensen die erin werken. Zien die niets in de overname, dan vertrekken zij en met hun dus de kennis (*Spekman et al., 2000*).

Learning Alliance. Deze allianties hebben de intentie om het gebrek aan kennis bij de ene partner door de andere partner aan te laten vullen. Naarmate een onderneming meer alliantie-ervaring heeft en een groter vermogen heeft om te leren, zal het meer nut hebben van deze vorm van samenwerken. Wanneer het mogelijk is om van de ander te leren, zal de mate van succes bij innovaties bijzonder snel toenemen (*Teng, 2007*).

Licensing. Een manier om toegang te krijgen tot nieuwe technologieën of productieprocessen, is licensing. Hierbij besluit een bedrijf licenties uit te geven aan een



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

ander bedrijf voor het gebruik maken van technologieën die het heeft ontwikkeld en mogelijk zelf niet (meer) gebruikt.

R&D Alliance. R&D allianties geven een onderneming de mogelijkheid een nieuwe markt te betreden met technologieën die samen met een partner zijn ontwikkeld. In sommige gevallen zijn die technologieën zelfs in z'n geheel door de partner ontwikkeld. R&D allianties vormen niet zelden de basis voor strategische vernieuwing. Een belangrijke innovatie binnen de alliantie kan echter weer leiden tot competitie tussen de partners (*Teng, 2007*). Hiervoor moeten partners alert zijn. Voordelen van R&D allianties zijn:

- het kan bijdragen aan elkaars R&D gerelateerde kennis
- het biedt de mogelijkheid tot het delen van gezamenlijke R&D kosten
- het genereert technologieën voor new business

Supplier-Buyer Alliance. In een supplier-buyer alliance wordt er een samenwerking gevormd tussen twee opeenvolgende ondernemingen in de bedrijfskolom. Hierbij vormen fabrikanten bijvoorbeeld allianties met toeleveranciers van grondstoffen of onderdelen. Het voordeel van een dergelijke alliantie is, dat een fabrikant (de buyer) zichzelf kan verzekeren voor de levering van grondstoffen of kan verzekeren van de levering van een constante kwaliteit aan grondstoffen. Ook kostenvoordelen kunnen hier een rol spelen.

Co-production. Anders dan bij de supplier-buyer alliance, wordt de samenwerking niet gevormd door ondernemingen uit dezelfde bedrijfskolom, maar uit twee verschillende bedrijfskolommen. Hierbij is sprake van bedrijven die goederen leveren/produceren die complementair aan elkaar zijn.

Equity Alliance. Equity Alliance is een vorm van een alliantie waarin ondernemingen een aandeel verwerven in een andere onderneming om op die manier te beschikken over technologie, capaciteit etc. Vaak nemen grote ondernemingen een (relatieve klein) aandeel in jonge, snelgroeiende ondernemingen om op termijn te profiteren van hun succes.

4.1.2 Hoe is het alliantievormingsproces opgebouwd

Zoals uit het voorgaande al valt op te maken is er heel veel te halen uit een samenwerking tussen ondernemingen. Daarbij zijn de benefits voor de betrokken ondernemingen erg groot. Heel vaak wordt er dan ook grote haast gezet achter het vormen van een alliantie. Dat is echter niet bevorderlijk voor het succes van de alliantie, omdat de risico's op falen erg groot zijn (*Whipple & Frankel, 1998; Das & Teng, 1997*). Daarbij is het verbazingwekkend dat er weinig ondernemingen zijn die richtlijnen hebben voor het vormen van een alliantie (*Whipple & Frankel, 1998*). Het blijft in de regel bij praktische tips als "streef naar win-win situaties" terwijl er in de praktijk weinig inzicht bestaat op welke wijze een alliantie kan worden gecreëerd en worden onderhouden. *Spekman et al. (1996)* vinden het dan ook opvallend dat managers aan de ene kant veel aandacht besteden aan de vragen met betrekking tot alliantievorming en aan de andere kant weinig pogingen doen om het proces van alliantie management te begrijpen. En dat terwijl het proces centraal staat in het managen van samenwerkingsverbanden. Managers zouden meer moeten weten dan slechts wat de voorwaarden zijn (investeringen, type, besturingsmethoden, etc.), in de verschillende fasen van het vormingsproces. Het proces heeft namelijk belangrijke implicaties voor de performance (*Ring & van de Ven, 1994*). *Dyer et al. (2001)* pleiten er zelfs voor om een "dedicated alliance function" te creëren binnen de onderneming. Dit helpt de onderneming kennis op te bouwen met betrekking tot het alliantievormingsproces en hier verdere lering uit te trekken. Dit kan plaatsvinden op basis van feedback uit eerdere allianties of uit reeds lopende allianties. Het helpt organisaties de specifieke aspecten van de het alliantievormingsproces beter te managen, zoals bijvoorbeeld in de onderhandelingsfase of de contractfase (*Dyer et al., 2001*). Een duurzame alliantie wordt verder bevorderd door het te zien als een sequentieel geheel dat uit verschillende delen/fasen bestaat. Dit model wordt ook wel stagemodel genoemd. Door het vormingsproces op te delen in verschillende fasen, de fasen te analyseren en telkens naar de volgende stap te kijken kunnen ondernemingen veel valkuilen vermijden (*Ring & van de Ven, 1994; Das & Teng, 1997*).



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Reference	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	
Pekar and Allio, 1994	Strategy Development Stage * Defining clear alliance objectives	Partner Assessment Stage * Realistic partner selection criteria * Strategy to accommodate partners' management styles	Contract Negotiation Stage * Understanding of all parties' obligations and rights * Bringing in knowledge and experience	Alliance Operation Stage * Linking budget to strategic priorities * Caliber resources in alliance		
Whippel and Frankel, 1998	Need Awareness * Establish Initial Expectations * Establish Search Criteria	Search * Establish Refined Expectations * Establish Selection Criteria	Selection/Decision * Determine Strategic Expectations * Determine Operating Standards	Implementation/ Administration * Evaluate Strategic Effectiveness * Evaluate Operational Effectiveness	Assessment	
Dyer et al., 2001	Alliance Business Case * Value-chain analysis form * Needs-analysis checklist * Manufacturing vs. partnering analysis	Partner Assessment and Selection * Partner screening form * Technology and patent-domain maps * Cultural-fit evaluation form * Due-diligence team	Alliance Negotiation and Governance * Negotiations matrix * Needs-vs.-wants checklist * Alliance-contract template * Alliance-structure guidelines * Alliance-metrics framework	Alliance Management * Problem-tracking template * Trust-building work sheet * Alliance-contact list * Alliance-communication infrastructure	Assessment and Termination * Relationship evaluation form * Yearly status report * Termination checklist * Terminationplanning worksheet	
Hoffmann & Schlosser, 2001	Strategic analyses and decision to cooperate <i>Strategic rationale of the alliance</i> * Collaborating in situations with high need for strategic flexibility and limited need for control * Contributing specific strengths and looking for complementary resources <i>Systematic strategic analysis</i> * Deriving alliance objectives from business strategy * Awareness of time requirements for alliances development	Search for partner and partner selection <i>Looking for strategic and cultural fit</i> * Building on established trust-based relationships * Partner excellent in field of cooperation * Complimentary contributions <i>Building a common understanding</i> * Agreement of fundamental values and convictions	Designing the partnership <i>Organisation of principles</i> * Precise definition of rights and duties * Equal contributions from all partners * Emphasising the potential for joint value creation * Keeping and protecting core competencies <i>Leadership of negotiations</i> * Agreement on clear and realistic objectives * Building trust by unilateral commitments and avoiding opportunistic behaviour * Implementing plan with fixed milestones	Implementation and management of the partnership <i>Following through</i> * Establishing an information and coordinationsystem * Establishing required resources * Avoiding unwanted transfer of knowledge * Capacity to learn from partners * Top management support <i>Putting it in action</i> * Speedy implementation of measures and fast results * Continual review of alliance performance	Termination of the partnership <i>Ex-ante rules</i> * Preparing for termination already in the design phase <i>Keeping trust-based relationship</i> * Terminating only upon approval by all partners	

Tabel 1. Verschillende inzichten in het alliantievormingsproces

Das & Teng, 2002	Formation	Operation	Outcome
Brother et al., 1997	* Selecting mode of operation * Locating partners * Negotiating	* Managing the alliance	* Evaluating performance
Das & Teng, 1997	* Choosing an alliance strategy * Selecting partners * Negotiating * Setting up the alliance	* Operation	* Evaluation * Modification
D'Aunno & Zuckman, 1987	* Emergence of a coalition	* Transition to a coalition	* Maturity * Crossroads
Kanter, 1994	* Selection and courtship * Getting engaged * Setting up housekeeping	* Learning to collaborate	* Changing within
Ring & Van de Ven, 1994	* Negotiating * Commitment	* Execution	* Assessment
Spekman et al., 1996	* Anticipation * Engagement * Valuation	* Coordination * Investment	* Stabilization * Decision

Tabel 2. Verschillende inzichten in het alliantievormingsproces volgens Das & Teng (2002)



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Critici zetten hierbij echter wel hun kanttekeningen. De verschillende fasen kunnen elkaar overlappen. De duur van de verschillende fasen variëren en hangen af van de onzekerheden van de issues die in de deze fasen betrokken zijn, het vertrouwen tussen de partijen en de relatie die men onderling heeft (*Ring & van de Ven, 1994*). Bij het gebruik maken van stagemodels is het wel altijd een probleem geweest te bepalen wanneer een bepaalde fase begint en wanneer deze eindigt (*Whipple & Frankel, 1998*). Het lijkt er voorts op dat stagemodels op een individueel niveau voorbij gaan aan strategieën, mechanismen en gedragingen die het proces beweegt van de ene in de volgende fase (*Weitz and Jap, 1995*).

Literatuuronderzoek leert dat er in de loop van de tijd diverse stagemodels zijn ontwikkeld voor het alliantievormingsproces. *Tabel 1. Verschillende inzichten in het alliantievormingsproces* en *Tabel 2. Verschillende inzichten in het alliantievormingsproces volgens Das & Teng (2002)* geven een overzicht van de diverse stagemodels. De meeste stagemodels zijn opgebouwd uit 5 stages. Tabel 1 bevat de modellen die uit 5 stages bestaan. Alhoewel er grote overeenkomsten te zien zijn tussen de verschillende modellen dient wel opgemerkt te worden dat niet alle modellen dezelfde omschrijving hebben van de verschillende stages. Dat betekent dat in tabel 1 bepaalde activiteiten die in het ene model in stage 2 plaatsvinden, in het andere model pas in stage 3 terug te vinden zijn. *Das & Teng (2002)*, hebben, zoals te zien is in tabel 2, een inventarisatie gemaakt die uitgaat van 3 stages (Formation, Operation en Outcome). De activiteiten die in de Formation-stage plaatsvinden komen goed overeen met de stages 1 t/m 3 uit tabel 1. De activiteiten uit de Operation-stage zijn goed te vergelijken met stage 4 van tabel 1 en die uit de Outcomestage met die van stage 5. De in tabellen 1 en 2 weergegeven modellen komen dus in grote lijnen met elkaar overeen. Op basis hiervan was het mogelijk een totaalmodel te maken van het alliantievormingsproces. Alvorens nader in te gaan op dit totaalmodel, allereerst een definitie van het alliantievormingsproces op basis van de in dit onderzoek gebruikte literatuur:

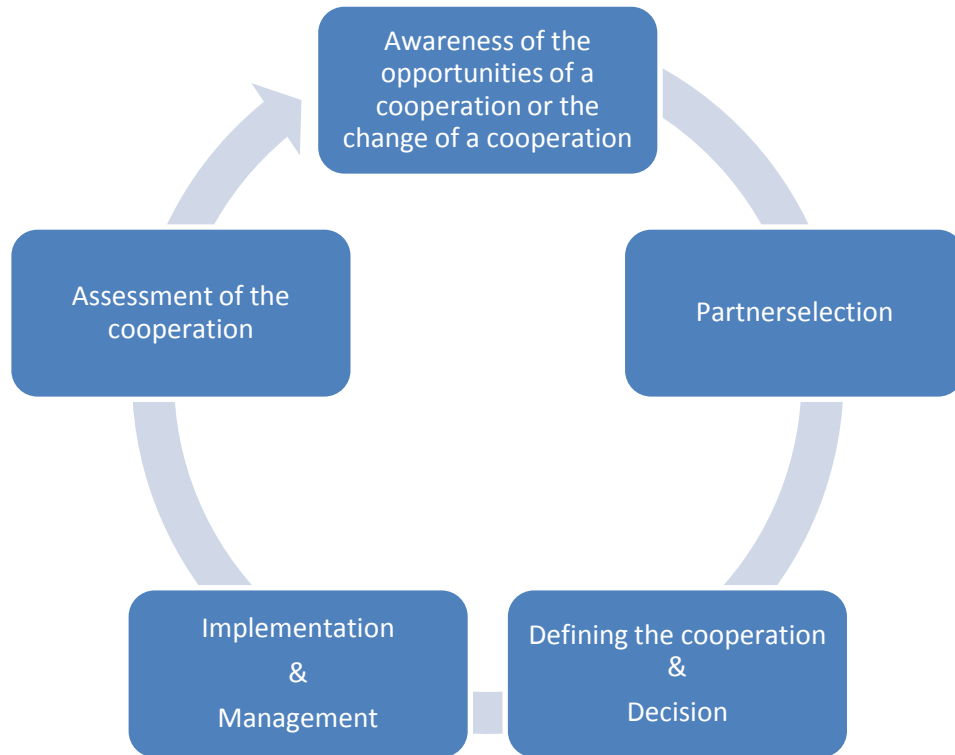
Het alliantie vormingsproces is het proces waarbij ondernemingen op structurele wijze overwegen een strategische samenwerking aan te gaan, op basis van bepaalde criteria een partner selecteren, onderhandelen over de voorwaarden van de samenwerking en uiteindelijk de samenwerking implementeren in hun dagelijkse werkzaamheden. Na een bepaalde tijd wordt de samenwerking geëvalueerd en een beslissingen genomen over de continuïteit van de samenwerking.

4.1.2.1 The Wheel of Alliances

De stagemodels kenmerken zich allen als een proces met een begin en een eind. Dat suggereert, dat wanneer dit proces zijn einddoelen heeft bereikt er verder geen activiteiten meer zullen plaatsvinden. Als je naar de verschillende modellen kijkt in tabel 1 heeft het daar ook alle schijn van. *Dyer et al. (2001)* benoemen stage 5 als de fase van "Assessment and Termination" en bespreken vervolgens de "Termination checklist" en de "Termination planning". Ook *Hoffmann & Schlosser (2001)* benoemen stage 5 als de fase van "Termination of the partnership". In tabel 2 van *Das & Teng (2002)* komen echter ook andere activiteiten naar voren als stabilisatie, modificatie en verandering. Vandaar dat het totaal-model die op basis van beide inventarisaties is gedaan, niet per definitie uitgaat van een beëindiging van de samenwerking aan het eind van het proces. Op basis van assessment bestaat in dit model de mogelijkheid om een nieuwe of gewijzigde de vorm van samenwerking door te zetten. Daarin is het mogelijk om de keuze van de partner in de samenwerking te heroverwegen of de samenwerking met nieuwe partners verder uit te breiden. *Das & Teng (2002)* geven aan dat er 4 mogelijke uitkomsten zijn voor een samenwerking: stabilisatie, hervorming van de samenwerking, afname van de intensiteit van de samenwerking en beëindiging van de samenwerking. *Ring & van de Ven (1994)* praten in het kader van Inter Organizational Relationships (IOR), dan ook over een samenwerkingsverband die niet sequentieel is maar cyclisch. Hierbij dient er niet gestreefd te worden naar stabiliteit, maar naar balans tussen formele- en informele processen. Het totaal-model, welke op basis de inventarisatie is ontwikkeld heeft dan ook een cyclisch karakter en wordt daarom hier "The Wheel of Alliances" genoemd (Figuur 2). De Wheel of Alliances bevat 5 stages. Per stage is gekeken welke activiteiten in de gevonden stagemodels overeenkomen. Vervolgens zijn de



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces



Figuur 2. The Wheel of Alliances

gevonden activiteiten binnen een bepaalde stage in een logische volgorde achter elkaar gezet. Hierdoor ontstaan er deelprocessen, die het mogelijk maken de strategieën, gedragingen en mechanismen op een juiste manier te benutten. Het *hele* proces kan zich hierdoor beter naar de volgende fase kan bewegen. *Weitz and Jap (1995)* waren namelijk erg kritisch over deze aspecten die het verloop van het proces beïnvloeden. De stappen in de Wheel of Alliances worden hierna verder uitgewerkt.

4.1.2.2 Uitwerking Wheel of Alliances per stage

Stage 1. Awareness of the opportunities of a cooperation or the change of a cooperation. De overweging om allianties aan te gaan vloeit voort uit de business strategie. Uit de strategische analyse komt naar voren of en hoe een samenwerking de strategische positie van een onderneming op een bepaald terrein kan versterken (*Hoffmann & Schlosser, 2001*). Het is in deze fase belangrijk om de uitvoerbaarheid, de richtlijnen en ratio's van een mogelijke samenwerking goed op een rij te zetten (*Pekar & Allio, 1994*). Het gaat hierbij onder andere om resource strategieën voor productie, techniek en mensen.

- De business strategie genereert kansen door samenwerking of de noodzaak tot samenwerking
- Verandering in de huidige samenwerking leidt tot nieuwe kansen
- Initiële verwachtingen van de (veranderde) samenwerking bepalen en bepalen alliantiestrategie
- Analyse alleen doorgaan vs. partnering

Stage 2. Partnerselection. Bij het zoeken naar een partner is het van belang goed in beeld te hebben wat het van de toekomstige partner verwacht. Uiteraard wordt veel aandacht besteed aan de resources van de partner zoals de financiële condities, de bedrijfsrisico's en de onderzoeksmogelijkheden. Van bijzonder belang is de toekomstige partner te evalueren op basis van cultuur : corporate values, organisatie structuur, HR etc. (*Dyer et al., 2001*).



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

- Aanleggen realistische partner selectie criteria en partner screening opzet maken
- Strategie bepalen om aan te sluiten op de managementstijl van de toekomstige partner,
- Partners zoeken
- Bepalen strategische en culture fit
- Keuze partner

Stage 3. Defining the cooperation & Decision. Het is belangrijk om van tevoren goede regels te definiëren en vast te stellen hoe de samenwerking zal verlopen. Er zullen afspraken moeten worden gemaakt over de regels en procedures van de alliantie. Welke rechten, maar ook plichten heeft een partner in de samenwerking. Het samenbrengen van al deze belangrijke elementen binnen de samenwerking zal een gedegen onderhandeling vergen. De partijen zullen binnen het onderhandelingsproces de uitkomsten telkens spiegelen aan het eigen belang. Het is in deze fase dan ook belangrijk om de governance structuur te specificeren alsmede de contractuele aspecten die de partners binden (*Das & Teng, 1997*). Daarnaast dient door de toekomstige partners gekozen te worden wat voor type alliantie de samenwerking zal vormen (*zie 4.1.1.2 De verschillende alliantietypen*).

- Elkaars strategische verwachtingen uitwisselen
- Elkaars rechten en plichten definiëren
- Kennis en ervaring inbrengen
- Bepalen structuur en guidelines van de alliantie, opzetten contract
- Onderhandeling en beslissing

Stage 4. Implementation & Management. Wanneer de partijen het eenmaal eens zijn geworden over de vorm en inhoud van de samenwerking, zal de alliantie daadwerkelijk geïmplementeerd moeten worden. Hoe sneller dit gebeurt, des te sneller zijn er resultaten die sceptici ten aanzien van de samenwerking de mond doet snoeren dan wel hen ervan zal overtuigen dat de juiste keuzes zijn gemaakt (*Hoffmann & Schlosser, 2001*). In deze fase wordt aan de hand van een plan gewerkt en moeten de partners met elkaar leren samen te werken. Door een serie van interacties tussen de verschillende partijen, begint men vertrouwd te raken met elkaar als personen en begint men in toenemende mate te vertrouwen op inter-persoonlijke relaties (*Ring & van de Ven, 1994*).

- Benodigde resources alloceren (budgetten, mensen etc.)
- Informatie- en coördinatiesysteem invoeren
- Implementatieplan opzetten
- Alliantie implementeren en managen
- Op continue basis alliantie reviewen en bijsturen

Stage 5. Assessment of the cooperation. Aan de hand van bijvoorbeeld evaluatieformulieren, waarin de gemeten doelstellingen zijn weergegeven, zal bepaald moeten worden op welke manier de alliantie zal moeten worden voortgezet. *Das & Teng (2002)* geven aan dat er 4 mogelijke uitkomsten zijn voor een samenwerking: stabilisatie, hervorming van de samenwerking, afname van de intensiteit van de samenwerking en beëindiging van de samenwerking. Daarnaast zijn er ook combinaties van deze uitkomsten mogelijk. In veel gevallen betekent voortzetting van de alliantie in welke vorm dan ook, dat de doelstellingen zullen moeten worden aangepast.

- Evaluatie van de samenwerking/performance alliantie
- Bepalen beëindigen, doorstart of modificatie van de samenwerking

De Wheel of Alliances gaat ervan uit dat de uitkomsten van stage 5 "Assessment of the cooperation", met uitzondering van de beëindiging, ertoe zal leiden dat de beslissing om de alliantie (in gewijzigde vorm) voort te zetten genomen zal worden, nadat het opnieuw de fase van bewustwording heeft betreden en daarmee een nieuwe cyclus is ingegaan. De aangepaste samenwerking zal de cyclus opnieuw doorlopen, waarbij partnerselectie ook kan betekenen dat de huidige partner op basis van nieuwe criteria zal worden heroverwogen. Ook kan besloten worden om nieuwe partners tot de samenwerking toe te laten treden.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

4.1.3 Wat zijn de succesfactoren van allianties

Het is al meerdere malen in dit stuk genoemd, maar het risico op falen is bijzonder groot. De vraag dient zich dan ook aan welke factoren het succes van de alliantie beïnvloeden. Omdat een alliantie op ieder moment in het proces kan falen, wordt bij het bepalen van die succesfactoren alle fasen/stages van de Wheel of Alliances doorlopen. *Spekman et al. (1996)* laten in hun onderzoek "Creating Strategic Alliances Which Endure" zien dat succesvolle allianties afhankelijk zijn van zowel business als interpersoonlijke relaties. In de volgende paragrafen worden de succesfactoren per stage van de Wheel of Alliances diverse behandeld. Deze zijn opgenomen in de *Tabel 3. Succesfactoren per fase in de "Wheel of Alliances"*. De onderverdeling is gemaakt op basis van de bovenstaande uitkomsten van het onderzoek van *Spekman et al. (1996)*.

De zoektocht naar succesfactoren van een alliantie is reciproque aan de zoektocht naar factoren die een alliantie doen falen. Op de vraag waarom een alliantie was mislukt kwamen antwoorden als gebrek aan samenwerking, vertrouwen, slechte planning, gebrek aan organisatorische capaciteiten etc. terug (*Koza & Lewin, 2000*). *Niederkofler (1991)* wijdt het falen van de samenwerking aan management gedrag. In de literatuur kom je de succes- als de faalfactoren door elkaar tegen. Ze worden hier dan ook beide behandeld.

	Awareness of the opportunities of a cooperation or the change of a cooperation	Partnerselection	Defining the cooperation & Decision	Implementation & Management	Assessment of the cooperation
Business	<ul style="list-style-type: none"> * Mate waarin interne resources gemobiliseerd kunnen worden (<i>Kale et al., 2002</i>) * Gedegen analyse van de risico's en voordelen (<i>Devlin & Bleackley, 1988</i>) * Bewustzijn van de benodigde ontwikkeltijd voor een alliantie (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Alliantie ervaring van de organisatie (<i>Kale et al., 2001; Supphellen, 2002</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * Juiste partnerkeuze (<i>Supphellen, 2002</i>) * Zorgvuldige zoektocht naar een partner (<i>Devlin & Bleackley, 1988</i>) * Goed beeld van de resources en belangen van de partner (<i>Niederkofler, 1991</i>) * Accurate informatie over de partner (<i>Supphellen, 2002</i>) * Alliantie ervaring van de partner (<i>Supphellen, 2002</i>) * Zelfde doelen hebben als de partner (<i>Uçaktürk, 2012</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * Concrete guidelines voor de samenwerking (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Volledige beschrijving van de rechten en plichten (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Gelijke bijdragen van de partners in de samenwerking (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Duidelijke doelen (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Vermijden tijdsdruk onderhandelingsproces (<i>Niederkofler, 1991</i>) * Vermijden misfit tussen de partners (<i>Niederkofler, 1991</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * Implementatie alliantie structuur (<i>Kale et al., 2001</i>) * Implementatie alliantie management systeem (<i>Kale et al., 2001</i>) * Hanteren van milestones (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Snelle resultaten leveren (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Implementeren van een informatie- en coördinatiesysteem (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Vermijden ongewenste transfer van kennis (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * De instelling om te willen leren van de lessen uit de alliantie (<i>Kale et al., 2001</i>) * Hergebruik van alliantie-ervaring (<i>Kale et al., 2001</i>) * Bij beëindiging een goed terminatie plan (bij voorkeur opgesteld in de conceptiefase van de alliantie) (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>)
Inter-personal Relationship	<ul style="list-style-type: none"> * Commitment binnen de eigen organisatie (<i>Dyer et al., 2001</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * Culture fit (<i>Dyer et al., 2001</i>) * Goed vertrouwen in de partner (<i>Das & Teng, 1998</i>) * Persoonlijk verkregen informatie (<i>Daft and Lengel, 1983</i>) * Compliant aan elkaar zijn (<i>Uçaktürk, 2012</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * Informele sociale mechanismen (<i>Frankel et al., 1996</i>) * Vertrouwen en goodwill (<i>Niederkofler, 1991</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * Commitment/ support binnen eigen organisatie met betrekking tot de uitvoering (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Vertrouwen tussen de partners (<i>Das & Teng, 1998</i>) * Symmetrie in de intenties van de partners (<i>Koza & Lewin, 2000</i>) * Vermijden risico- en opportunistisch gedrag (<i>Supphellen, 2002</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * Beëindig alleen op basis van goedkeuring door alle partners (<i>Hoffmann & Schlosser, 2001</i>) * Begrip tussen de partners (<i>Todeva & Knoke, 2005</i>)

Tabel 3. Succesfactoren per fase in de "Wheel of Alliances"



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Het succes van een alliantie vertaalt zich in de volgende veronderstelling:

Alliances that result in positive, abnormal gains for their parents are deemed to be successful or value creating (Kale et al., 2001).

Voordat ingegaan wordt op de succesfactoren per stage, hierbij eerst een aantal factoren die in algemene zin de basis voor succes voor een organisatie vormen bij het aangaan van een alliantie. Het succes van een alliantie kan worden bevorderd door alle stappen van het proces te formaliseren. Het gaat hierbij om alle stappen binnen het alliantievormingsproces, dus van de analyse en bewustwordingsfase tot aan de evaluatie van de samenwerking. Heel belangrijk hierbij is dat het senior management zich in alle fase van het proces mengt (*Devlin & Bleackley, 1988*). Het senior management draagt namelijk de verantwoordelijkheid op belangrijke aspecten in het vormingsproces. Zo zullen zij er op toe moeten zien dat de samenwerking dicht tegen de strategische intenties van de onderneming aan blijft liggen. Daarnaast zijn zij er verantwoordelijk voor, dat de visie van de alliantie door de hele organisatie wordt uitgerold. Iedereen moet begrijpen waarom de alliantie is aangegaan en wat de doelen van de samenwerking zijn (*Spekman et al., 1996*). Zij kunnen dit overigens niet doen zonder dat het topmanagement achter die samenwerking staat en de alliantie volledig ondersteunt. Onbelangrijk is hierbij de grootte van de samenwerking (*Spekman et al., 1996*).

Een andere belangrijke factor in het succes van een alliantie, is de ervaring die de onderneming heeft op dit gebied. Hoe groter de ervaring op het gebied van allianties, des te succesvoller het zal zijn in het managen van nieuwe samenwerkingsverbanden. Die ervaring komt onder andere van pas in het selectieproces van toekomstige partners, het effectief onderhandelen over de voorwaarden, het opstellen van overeenkomsten en zelfs in de beëindiging van de alliantie (*Kale et al., 2001; Supphellen, 2002*). Die ervaring pleit zelfs voor het instellen van een alliantiefunctie binnen de organisatie. Ondernemingen die heel veel succes hebben in het aangaan van allianties worden verondersteld te beschikken voor een alliantiefunctie (*Kale & Singh, 2007*). Deze alliantiefunctie is helemaal toegewijd om de organisatie door het hele vormingsproces te leiden en managers aangelijnd te krijgen en te houden. Met hun kennis van alliantie management zijn zij in staat richtlijnen voor de aanstaande samenwerking op te stellen (*Kale et al., 2002*); een aspect dat bij veel ondernemingen ontbreekt (*Whipple & Frankel, 1998*). Dit werd al eerder in dit stuk aangehaald. Sterke alliantie managers zijn essentieel in het succes van een allianties, zeker daar waar het gaat om allianties die in de problemen dreigen te komen. Gedurende het proces nemen zij verschillende rollen aan en duwen de samenwerking door alle fasen (*Spekman et al., 1996*).

4.1.3.1 Uitwerking succesfactoren per stage

Stage 1. Bewustwording van de kansen. Een van de belangrijkste redenen dat een alliantie faalt, is dat het initiatief geen support krijgt binnen de organisatie van één van de deelnemende partners (*Dyer et al., 2001*). Het ontbreekt de persoon met veelal een valide visie ten aanzien van allianties vaak aan autoriteit of power om toegang te krijgen tot de belangrijkste resources om het succes van de alliantie zeker te stellen (*Kale et al., 2002*). Niet alleen kan hier de functie van alliantie manager een grote rol spelen, het is in deze fase essentieel dat, voordat de keuze voor samenwerking wordt gemaakt, er een hele goede en gefundeerde analyse wordt gemaakt van de overall corporate doelstellingen van de onderneming en dat alle strategische alternatieven in beeld worden gebracht. Zowel de potentiële risico's als de mogelijke opbrengsten moeten op een rijtje worden gezet en als aanvaardbaar door het topmanagement worden beschouwd (*Devlin & Bleackley, 1988*).

Stage 2. Partnerselectie. Wanneer de alliantie onderdeel uitmaakt van de overall strategie van de organisatie, is het uitermate belangrijk dat de juiste partnerkeuze wordt gemaakt. Dit kan anders onnoemelijke schade toebrengen aan de onderneming in z'n geheel (*Supphellen, 2002*). Door een gebrek aan informatie kan één van de partners er later pas achterkomen dat de ander niet beschikt over de benodigde resources en competenties. *Supphellen (2002)*



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

benoemt in dit verband de selectie van een partner zelfs als kritisch voor alliantie succes. Hoe vaak hebben managers achteraf niet te horen gekregen dat ze meer energie hadden moeten stoppen in een gedegen zoektocht naar potentiële partners en een zorgvuldige evaluatie van hen (*Devlin & Bleackley, 1988*). Accurate informatie over potentiële partners kan heel wat problemen voorkomen in de verschillende fasen van het alliantievormingsproces (*Supphellen, 2002*). De beste manier om aan die informatie te komen is door middel van persoonlijke contacten; informatie uit de eerste hand (*Daft and Lengel, 1983*). *Supphellen (2002)* geeft tevens aan dat eerdere ervaringen met allianties belangrijk zijn. Op basis daarvan kan men beter inschatten welke relevante informatie nodig is bij het selecteren van de juiste partner. Door die ervaring kan men zelfs beter bepalen welke bedrijven men zou moeten vermijden en welke partners juist wel geschikt zijn. Eén van de belangrijkste onderdelen van die informatie is een helder beeld te hebben van de partners' resources en belangen in een mogelijke samenwerking. Op die manier kan bepaald worden of er een strategische fit is (*Niederkofler, 1991*). Om de alliantie zonder problemen en succesvol te doen verlopen, zal men uiteindelijk moeten werken met de zelfde doelen, waarden en principes; ofwel strategisch compliant moeten zijn aan de gezamenlijke uitgangspunten (*Uçaktürk, 2012*). Niet in de laatste plaats gaat het hier om culture uitgangspunten.

Cultuurclashes zijn één van de belangrijkste redenen voor het falen van een alliantie (*Dyer et al., 2001*), simpelweg omdat je niet zomaar twee partijen bij elkaar kan zetten en ze te laten werken als één organisatie. Acculturatie, ofwel het overnemen van cultuureigenschappen van de andere partij, komen in samenwerkingsverbanden al gauw voor in vormen als integratie, afstand doen van eigen cultuureigenschappen etc. (*Nahavandi & Malekzadeh, 1988*). En dat heeft een behoorlijke impact op de deelnemende partners, De cultuur van een organisatie wordt namelijk als onafhankelijke variabele gebruikt om verschillen in managementstijlen en prestaties (waaronder het succes) van de organisatie te verklaren. Het gaat het hier in wezen over de effectiviteit van een organisatie (*Nahavandi & Malekzadeh, 1988*). Onderzoeken binnen grote en complexe ondernemingen suggereren dat bij een succesvol alliantie management de nadruk ligt op de menselijke en sociale kanten van het proces. Managers in dit soort complexe organisaties ervaren het opbouwen van relaties echter als zwaar en moeilijk vol te houden (*Pekar & Allio, 1994*).

Stage 3. Voorwaarden en beslissing. Het vastleggen van wederzijdse voorwaarden is in het alliantievormingsproces zeer voor de hand liggend. Dat komt omdat een exacte beschrijving van de rechten en de plichten essentieel is voor het slagen van een alliantie. Het hangt er daarbij wel vanaf in hoeverre deze opgezet zijn om onzekerheden in het gedrag van de partners te beperken en in hoeverre het voorziet in de behoefte de alliantie onder controle te krijgen (*Hoffmann & Schlosser, 2001*). Hierbij is het tevens van belang dat de partners een gelijke bijdrage in de samenwerking hebben. Reciprociteit is namelijk een belangrijke factor in het evalueren van het succes (*Hoffmann & Schlosser, 2001*). Naast de beschrijving van de rechten en plichten van de partners, dient men ook overeenstemming te hebben over duidelijke en realistische doelstellingen. Dit legt een goede basis voor een professioneel project management. Dit levert namelijk goede uitgangspunten op voor een concreet stappenplan voor de implementatie en bevordert het snel opleveren van het eerste succes (*Hoffmann & Schlosser, 2001*).

Toch is het niet alleen de formele kant die een alliantie tot een succes maakt, ook de informele kant van de samenwerking levert hiertoe een belangrijke bijdrage. Informele, sociale mechanismen werken positief op het gezamenlijk belang en succes. Het bevordert zelfs het commitment van de partners aan de samenwerking op de lange termijn (*Frankel et al., 1996*). *Niederkofler (1991)* spreekt in dit verband over onderhandelingen die moeten leiden tot een optimale samenwerkingstrategie op basis van complementaire resources en een gezamenlijk belang. Dit om bestaande organisatorische- en operationele mismatches te overbruggen en het vertrouwen en goodwill te bevorderen.

Het is voorts belangrijk dat de onderhandelingen niet worden geleid door tijdsdruk. Een gedegen voorbereiding, waarbij betrokken managers een goede relatie kunnen opbouwen, moeten borg staan voor een goed plan, voorzien van milestones en de opzet van goede communicatielijnen (*Niederkofler, 1991*).



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Stage 4. Implementatie en management. De implementatie start met het aanleggen van een alliantiestructuur binnen de organisatie. Deze is nodig om alle alliantieactiviteiten optimaal te kunnen coördineren. Wanneer er sprake is van ervaring is uit eerdere allianties, is het goed om een systeem te implementeren om deze ervaring over te brengen op de andere managers. Dit kan tevens gebruikt worden om de nieuwe ervaringen vast te leggen voor toekomstige activiteiten. Dit leidt tot succes op de langere termijn; organisaties met een goede alliantiestructuur en een sterk alliance managementsysteem hebben de hoogste scores op succes (Kale et al., 2001).

Goede managers met veel ervaring zijn nodig om het beste resultaat uit een alliantie te halen. Deze managers zijn veelal van een senior niveau. Zij hebben de capaciteit om de verschillende functies die binnen de onderneming nodig zijn voor het uitvoeren van de samenwerking, aan elkaar te binden. Liaison managers met ondernemersgeest en ervaring in het omgaan met grote firma's zorgen voor de nodige rust (Niederkofler, 1991). Deze liaison manager kan zijn werk echter niet optimaal uitvoeren zonder de volledige support van het top management. Zijn alliantie activiteiten kunnen namelijk conflicteren met interne regels (Niederkofler, 1991). Naast het onderhouden van de relatie met de partner is het intern openlijk steunen van de senior manager en tonen van commitment aan de alliantie één van de belangrijkste taken van het top management (Hoffmann & Schlosser, 2001). Het helpt hierbij absoluut als er als snel zichtbare resultaten worden geboekt. Snelle resultaten versterken de dynamiek van de alliantie en helpt sceptici de mond te snoeren (Hoffmann & Schlosser, 2001).

Om een alliantie van beide kanten succesvol te laten verlopen moet er vertrouwen over en weer zijn. In financiële zin kan vertrouwen zelfs kosten effectief en efficiënt werken. Het bouwen van familiariteit in de relatie tussen de samenwerkende partijen kan namelijk leiden tot lagere monitoring kosten van de alliantie en een hogere performance (Admans & Goldsmith, 1999; Niederkofler, 1991). In beginsel lijken vertrouwen en controle (monitoring) twee verschillende benaderingen ter bevordering van succes, maar wanneer het mogelijk is om een partner volledig te vertrouwen, is er geen noodzaak om zijn gedrag te controleren (Das & Teng, 1998).

In stage 3 werd al onderhandeld over een plan met vaste en relevante milestones als factor voor succes. In combinatie met een optimaal vertrouwen en heldere en realistische doelstelling, vormt een gedegen plan met vaste milestones de basis voor een doelgerichte en op controle gebaseerde implementatie van een succesvolle alliantie (Hoffmann & Schlosser, 2001). Desalniettemin hangt succes ook af van een flexibele samenwerking waarin aanpassingen mogelijk zijn. Succes hangt namelijk af van de capaciteiten van de partners om noodzakelijke veranderingen te doen in de samenwerking indien de situatie daarom vraagt. Zelfs als het hier gaat om beëindiging van de alliantie. Wanneer zich problemen voordoen als misfits van structurele- en procedurele aard of als er sprake is van herpositionering van producten. Dit moet leiden tot het herstellen van strategische fit (Niederkofler, 1991). Anders gezegd, de kansen op succes nemen toe wanneer er symmetrie is in de strategische exploitatie/exploratie intenties van de partners vanaf het begin en deze in de loop van de tijd worden bijgesteld (Koza & Lewin, 2000). Wanneer een continue review van het verloop van de samenwerking ontbreekt dreigt het uiteindelijk in de verkeerde richting te bewegen tot een moment wordt bereikt waarop ingrijpen/bijsturen niet meer mogelijk is (Hoffmann & Schlosser, 2001).

Tot slot kan opportunistisch gedrag van één van de partners leiden tot verkeerde beslissingen en mogelijk zelfs tot een te vroege beëindiging van de samenwerking, waardoor onnodige verliezen worden geleden. Het vermijden van opportunistisch gedrag is dan ook een kritische succesfactor voor allianties (Supphellen, 2002).

Stage 5. Evaluatie van de samenwerking. Succesvolle strategieën bevat, naast vertrouwen en wederzijds begrip, een onbeperkte leervermogen in kennisdeling tussen de samenwerkende partijen. Dit met als doel een hoge mate van gezamenlijke beslissingen te bereiken op zowel strategisch als operationeel niveau (Todeva & Knoke, 2005). Hierbij is het belangrijk dat er structureel en wederzijds gebenchmarkt wordt op de lessen die geleerd zijn in de samenwerking. In business alliance is het periodiek reviewen van de businessplannen



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

en het reviewen van de bruikbaarheid van het businessmodel onontbeerlijk (Koza & Lewin, 2000). De geleerde lessen zouden moeten worden vastgelegd om opnieuw te gebruiken, zodat in de toekomst of zelfs in de volgende cyclus van de Wheel of Alliances, niet opnieuw het wiel hoeft te worden uitgevonden. Ofwel om te voorkomen dat opnieuw in dezelfde valkuilen wordt gelopen. Het is dan ook belangrijk dat alliantie ervaringen van individuele managers in een knowledge-base worden vastgelegd, waaruit op een later tijdstip kan worden geput (Kale et al., 2001). Het alliantie leerproces medieert immers voor een groot gedeelte de positieve relatie tussen de alliantie functie en alliantie succes (Kale et al., 2002; Kale & Singh, 2007).

Tot slot is moet worden opgemerkt dat, indien daar sprake van is, de voorwaarden voor de beëindiging van de alliantie en de manier waarop dit plaatsvindt, in de ontwerpfasen van de alliantie wordt gedefinieerd om later onenigheid te voorkomen (Hoffmann & Schlosser, 2001).

4.2 Wat is innovatief gedrag

Alhoewel het niet de bedoeling is om hier uitgebreid te omschrijven wat innovatie betekent, is het wel goed om kort te omschrijven wat men onder innovatie verstaat alvorens te beschrijven wat het bijbehorend gedrag inhoudt. Er is heel veel geschreven over de betekenis van innovatie en dat komt omdat er geen eenduidige definitie is te vinden in de literatuur. Vaak beginnen de auteurs met opmerkingen als "innovatie wordt op verschillende manieren gedefinieerd in de literatuur" (Plessis, 2007). In haar stuk koppelt Plessis (2007) de door haar gevonden definities van innovatie onder anderen aan ontwikkelingen als:

- nieuwe combinaties van essentiële factoren
- nieuwe producten in nieuwe markten
- kennisprocessen die leiden tot nieuwe kennis voor kansrijke oplossingen

Zowel Van de Ven (1986) als Baregheh et al (2009), proberen de diversiteit van de definities van innovatie te benadrukken door een aantal voorbeelden te geven van definities waarin bepaalde aspecten van innovatie binnen een organisatie benadrukt worden. Ook geven zij voorbeelden van definities die geënt zijn op bepaalde disciplines binnen een organisatie. Hierbij wordt innovatie gedefinieerd als veranderingen in de organisatie, new business of technische vernieuwing. Van de Ven (1986) vat dit uiteindelijk kort samen als "zolang het idee door de betrokken mensen als nieuw wordt beschouwd is het een innovatie, zelfs als het door anderen wordt beschouwd als een imitatie of als iets dat ergens anders al bestaat". Een andere korte omschrijving die heel breed toepasbaar is, is de volgende definitie: "Iedere bewust uitgevoerde vernieuwing gericht op een bepaald voordeel" (De Jong & Kerste, 2002).

Omdat het in dit onderzoek gaat om de invloed van individueel innovatief gedrag in de totstandkoming van allianties, is gezocht naar definities die dicht tegen het alliantievormingsproces aanliggen als:

"Innovation can be defined as the effective application of processes and products new to the organization and designed to benefit it and its stakeholders" (West & Anderson, 1996; Wong et al, 2009)

en

"Innovation as the creation of new knowledge and ideas to facilitate new business outcomes, aimed at improving internal business processes and structures and to create market driven products and services. Innovation encompasses both radical and incremental innovation" (Plessis, 2007)

Met name die laatste definitie raakt het alliantievormingsproces heel dicht. Het geeft invulling aan de motivaties om een alliantie aan te gaan (Figuur 1. Overkoepelend framework motivatie voor allianties), bijvoorbeeld als het gaat om het opdoen van nieuwe kennis, het creëren van nieuwe kansen of verbeteren van de marktpositie. Samenvattend kan innovatie binnen het kader van dit onderzoek als volgt gedefinieerd worden:



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Innovatie is het creëren van nieuwe structuren en/of producten ter verbetering van het concurrentie voordeel

Nu duidelijk is wat er in het kader van dit onderzoek wordt verstaan onder innovatie, kan ook beter bepaald worden wat er onder innovatief gedrag verstaan wordt. Het gaat hier in het bijzonder om individueel gedrag. Individuele acties zijn namelijk van cruciaal belang voor continue innovatie en verbetering (De Jong & Den Hartog, 2010). Er is hierbij sprake van individuele acties die gerelateerd zijn aan de ontwikkeling, introductie en toepassing van vernieuwingen die enige vorm van nut voor de organisatie opleveren, zoals nieuwe productideeën, veranderingen in procedures, technieken ter verbetering van efficiency en effectiviteit etc. (Kleysen & Street, 2001). Het komt erop neer dat de individuele medewerker de performance van de organisatie kan verbeteren doordat hij/zij in staat is waardevolle ideeën te genereren. Individuele innovatie draagt daarmee bij tot het succes van de organisatie (De Jong & Den Hartog, 2007). Maar waaruit bestaat innovatief gedrag en waardoor wordt dat beïnvloed? In de literatuur spreekt men bij het verklaren van innovatief gedrag veelal over multidimensionale modellen. Hierbij wordt innovatief gedrag vanuit verschillende dimensies, onafhankelijk van elkaar beïnvloed. Scott & Bruce (1994) hebben een model getest, waarbij het innovatieve gedrag wordt beïnvloed door een aantal onafhankelijke variabelen. De eerste is *Leiderschap*. Hierbij werd een verband aangetoond tussen de kwaliteit van de "Leader-Member Exchange" (LMX). Een hoge LMX, ofwel een hoge kwaliteit van de uitwisseling binnen de relatie tussen een manager en de medewerker, bijvoorbeeld bij het geven van uitdagende taken, steun in risicovolle situaties etc., heeft een positief effect op individueel innovatief gedrag (Scott & Bruce, 1994; De Jong & Den Hartog, 2007). Daarnaast bleek dat de mate waarin een leider verwacht dat z'n ondergeschikte innovatief is, een positieve invloed heeft op het innovatieve gedrag van de betreffende medewerker (Scott & Bruce, 1994). Een tweede variabele in het onderzoek van Scott & Bruce (1994) had betrekking op de *Individuele Eigenschappen*. Eén van die eigenschappen, de systematisch probleemoplossende stijl van de medewerker heeft een negatieve invloed op het innovatieve gedrag van een medewerker. Dat valt te verklaren uit het feit dat iemand die een systematisch probleemoplossende stijl hanteert, bij het oplossen van problemen vaak terug zal vallen op conventionele methoden (Scott & Bruce, 1994). De derde variabele die van invloed is op innovatief gedrag is het *Psychologische Klimaat voor Innovatie*. Het gaat er hierbij om of er een klimaat heerst binnen de organisatie waarin innovatie als een vanzelfsprekendheid wordt beschouwd en innovatief gedrag daarin door de organisatie wordt ondersteund. Een vierde variabele die Scott & Bruce (1994) onderzochten, de relaties binnen een (werk)groep, lieten geen effecten zien op innovatieve gedrag van medewerkers.

Kleysen & Street (2001) hebben in hun studie getracht te ontdekken wat de basis dimensies zijn van innovatief gedrag. Zij hebben uit 28 wetenschappelijke artikelen, die het gedrag behandelen met in relatie tot creativiteit en innovativiteit, een categorisatie kunnen aanbrengen die individueel innovatief gedrag terugbrengt tot 5 factoren: *Opportunity Exploration, Generativity, Formative investigation, Championing en Application*. *Opportunity Exploration* omvat gedragingen waarbij men voortdurend op zoek gaat naar kansen. Ieder innovatieproces begint immers met het herkennen van innovatiekansen (De Jong et al., 2007). *Generativity* leidt tot gedrag waarbij de medewerker oplossingen koppelt aan kansen, ofwel ideeën genereert. Het herkennen van kansen en het genereren van ideeën zijn namelijk basisvoorwaarden om te kunnen innoveren (De Jong et al., 2007). De derde factor *Formative investigation* omvat gedrag waarin ideeën worden uitgewerkt, geëvalueerd en getest. *Championing* wordt beschouwd als het gedrag waarbij mensen steun zoeken voor ideeën. Hierbij probeert men binnen het eigen netwerk anderen zodanig te beïnvloeden, dat men positief zal staan tegen over het idee. *Championing* bestaat uit sociale-politieke gedragingen binnen het innovatieproces die nodig zijn om een idee te realiseren (Maut & Locander, 1994; Kleysen & Street, 2001). Niet zelden komt dit neer op onderhandelen. De laatste factor is *Application*, waarbij het gedrag moet leiden tot implementatie van het idee. Vaak wordt dit gedrag niet direct geassocieerd met innovatief gedrag (Kleysen & Street, 2001). De 5 factoren zijn opgenomen in Tabel 4. *Factoren die innovatief gedrag beïnvloeden*. Alhoewel de in deze tabel vermelde gedragingen volgens het onderzoek niet leiden tot een



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

multi-dimensionale meetmodel van individueel innovatief gedrag, levert het wel items op voor de 5 factoren om individuele innovatie te meten (*Kleysen & Street, 2001*).

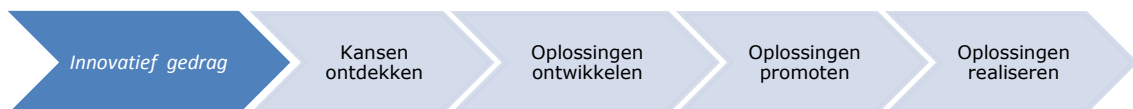
Reference					
Kleysen & Street, 2001	Opportunity exploration * Paying attention to opportunity sources * Looking for opportunities to innovation * Recognizing opportunities * Gathering information about opportunities	Generativity * Generating ideas and solutions to opportunities * Generating representations and categories of opportunities * Generating associations and combinations of ideas and information	Formative investigation * Formulating ideas and solutions * Experimenting with ideas and solutions * Evaluating ideas and solutions	Championing * Mobilizing resources * Persuading and influencing * Pushing and negotiating * Challenging and risk-taking	Application * Implementing * Modifying * Routinizing
De Jong & Den Hartog, 2010	Idea exploration <i>Discovery of an opportunity or some problem arising</i>	Idea Generation <i>Solutions to identified problems:</i> * New products * New services * New processes * New markets * Improvements in work processes	Idea Championing <i>Pushing ideas through the organization and help to realize them</i> * Finding support * Building coalitions * Being persistent * Getting the right people involved	Idea implementation <i>Considerable effort and a result-oriented attitude to make ideas happen</i> * Making innovations part of the regular work processes * Testing and modifying new products or work processes	

Tabel 4. Factoren die innovatief gedrag beïnvloeden

In een recente studie van *De Jong & Den Hartog (2010)* werden 4 dimensies van innovatief gedrag onderscheiden: *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing* en *idea implementation*. Net als in het model van *Kleysen & Street (2001)* bestaat het gedrag die hoort bij *idea exploration* uit het herkennen van kansen. *De Jong & Den Hartog (2010)* vullen deze dimensie echter verder aan met het identificeren van problemen of het zoeken naar mogelijkheden om een bestaande situatie te verbeteren. *Idea Generation* is, als we het model vergelijken met die van *Kleysen & Street (2001)*, een samenvoeging van *Generativity* en *Formative Investigation*. Het eindproduct van het innovatieve gedrag horend bij *Idea Generation* is een panklare oplossing. Aardig in de context van het onderzoek is, dat *De Jong & Den Hartog (2010)* het betreden van nieuwe markten als één van de voorbeelden voor het vinden van geïdentificeerde problemen benoemt. Bij de factor *Idea Championing* hebben *De Jong & Den Hartog (2010)* het over personen in informele rollen die een creatief idee door langs hindernissen in hun organisatie leiden en helpen een idee te realiseren. Casestudies met betrekking tot succesvolle innovaties laten zien dat "internal championing" één van de kritische succesfactoren is, om een idee door alle fasen van het proces te leiden (*Howell et al, 2005*). Het laatste element binnen het model *Idea Implementation* omvat

gedragingen die moeten leiden tot de implementatie van het idee. Dit komt volledig overeen met *Application* in het model van *Kleysen & Street (2001)*. Maar net als bij het onderzoek van *Kleysen & Street (2001)*, waren de resultaten van dit onderzoek om de 4 dimensies onderscheidend te maken zwak, maar binnen dit onderzoek goed bruikbaar.

Als je alle factoren uit *Tabel 4* opnieuw bekijkt, krijg je een model dat het karakter van een multi-stage process heeft. Vanuit die invalshoek begint individuele innovatie met het herkennen van problemen of kansen, wat wordt gevolgd door het bedenken van oplossingen en het vinden van mensen die het idee ondersteunen. Uiteindelijk ontwikkelt men een model of prototype die gereed is voor productie of een oplossing dat geïmplementeerd kan worden (*Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994*). *Kanter (1988)* merkt tevens op dat taken in elkaar opvolgende stages kunnen overlappen. De dimensies die het innovatieve gedrag beïnvloeden zijn in figuur 3 samengevat.



Figuur 3. Innovatief gedrag als onderdeel van het innovatie proces



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

4.2.1 Welke innovatieve rollen zijn er te onderscheiden

In de vorige paragraaf is uitvoerig ingegaan op het aspect gedrag binnen de innovatieve omgeving. Dit gedrag wordt gedefinieerd en vormgegeven door de rol die men in de organisatie speelt (*Robbins, 2005*). Het is van groot belang dat organisaties begrijpen dat innovatieve rollen essentieel zijn binnen het innovatie implementatie proces (*Kaznjian & Drazin, 1986*). De variatie in innovatieve capaciteiten, heeft namelijk een enorme impact op de performance van de organisatie (*Mollick, 2012*). Over het algemeen zijn innovatieve rollen informele posities binnen een organisatie. Desalniettemin blijkt dat bepaalde posities meer in aanmerking komen voor het invullen van een innovatieve rol dan andere functies (*Meyer, 2000*). Mogelijk komt dat doordat bepaalde functies over meer innovatieve capaciteiten beschikt dan andere functie. Mensen die een centrale rol spelen in het innovatieproces worden verondersteld een positievere houding te hebben ten aanzien van een bepaalde ontwikkeling en dat ook op anderen overbrengen dan personen die meer een bijrol spelen in dit proces (*Meyer, 2000*).

De vraag is, waarom er verschillende rollen zijn in het innovatieproces en welke rollen te onderscheiden zijn. *Meyer (2000)* geeft aan dat er binnen het innovatieve proces verschillende groepen zijn die anders denken, wat kan leiden tot andere uitkomsten van het innovatie proces. Deze verschillende percepties van die groepen in het hetzelfde innovatieproces zijn afhankelijk van de belangen die men heeft in dit proces en de rol die men hierbij speelt (*King, 1990*). Binnen het innovatieproces opereren mensen met verschillende bases aan kennis, vaardigheden en persoonlijkheden (*Kaznjian & Drazin, 1986*). De organisatie rondom innovatie vraagt dan ook om invulling van specifieke sleutelrollen die een idee door een innovatieproces kan leiden (*Meyer, 2000*). Iedere rol is bedoeld om een idee telkens door een andere kritische fase in het innovatieproces heen te duwen (*Kaznjian & Drazin, 1986*). Het daadwerkelijk doorvoeren van een innovatie is bijvoorbeeld een totaal andere taak dan het ontwikkelen van die betreffende innovatie (*Chakrabarti & Hauschildt, 1989*). Een persoon kan echter wel meerdere rollen binnen het innovatieproces op zich nemen (*Kaznjian & Drazin, 1986; Chakrabarti & Hauschildt, 1989*). Er zijn verschillende onderzoekers geweest die voor de sleutelrollen of innovatieve rollen een indeling hebben gemaakt. *Chakrabarti & Hauschildt (1989)* hebben in hun onderzoek naar de innovatierollen op basis van hun bevindingen gezien, dat er sprake is van scheiding van werk/taken in innovatie management op basis van een "multiple rol concept". Een snelle review van de literatuur leverde hen een overzicht op zoals weergegeven in *Bijlage 1. Inventarisatie Innovatie Rollen en Functies*. Zij haalden hier vervolgens twee onderliggende principes uit:

- Scheiding van de rollen op basis van de fasen in het innovatieproces
- Scheiding van de rollen op basis van machtsposities van de betreffende functionarissen

Het bestuderen van meer recente literatuur leverde niet heel nieuwere/andere indelingen op. De indeling van *Galbraith (1984)* komt heel vaak terug in de literatuur met betrekking tot de innovatieve rollen. Hij heeft 3 rollen herkend binnen het innovatieproces en dat zijn die van *idea generator/idea champion, sponsor* en *orchestrator*. Hierbij dient direct speciale aandacht gevestigd te worden op de benaming van *idea champion*. Deze benaming leidt tot verwarring omdat het begrip *champion* door *Galbraith (1984)* anders wordt gehanteerd. Waar *Galbraith* de *idea champion* ook wel *idea generator* wordt genoemd die een oplossingen bedenkt voor problemen die hij zelf erg belangrijk vindt, zien *Howell et al. (2005)* de *idea champion* als de persoon die een innovatie succesvol door de organisatie heen brengt. *Howells champion* ligt in wezen dicht tegen *Galbraith sponsor* aan. Dit wordt mede veroorzaakt doordat verschillende auteurs verschillende afbakeningen binnen het innovatieproces aanleggen. Je ziet dan ook dat verschillende onderzoekers het begrip *champion* om een andere manier gebruiken waardoor heel snel misverstanden kunnen ontstaan in het begripen van de betreffende literatuur. *Robert & Fushfeld (1980)* praten bijvoorbeeld over een *technical champion* die tussen de *idea generator* en de *sponsor* inzit. De drie door *Galbraith (1984)* beschreven innovatiever rollen passen heel goed bij dit onderzoek. Ze zullen prima aan bij de vier onderdelen van innovatief gedrag, weergegeven in *Figuur 3. Innovatief gedrag als onderdeel van het innovatie proces*. Daarbij zijn de onderdelen "Kansen ontdekken" en "Oplossingen ontwikkelen" heel goed te koppelen aan de *idea generator* (zie volgende



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

paragraaf). Aangezien in *Tabel 4. Factoren die innovatief gedrag beïnvloeden*, de champion wordt gebruikt voor het mobiliseren van resources en steun binnen de organisatie, zal in dit onderzoek gebruikt worden gemaakt van de indeling *idea generator*, *champion* en *orchestrator*. In de volgende paragrafen worden deze innovatieve rollen apart behandeld.

4.2.1.1 Idea Generator

De idea generators staan aan het begin van het proces. Zij zijn het die de innovatieve ideeën ontwikkelen die van potentieel nut zijn voor de organisatie (*Galbraith, 1984*). De idea generators tref je over het algemeen laag in de organisatie aan en staan zo dicht bij het probleem dat zij in staat zijn innovatie oplossingen ervoor te bedenken (*Meyer, 2000*). Deze persoon wordt dan ook beschouwd als de expert met alle technische kennis ten aanzien van de innovatie. Hij is in wezen de uitvinder, die alle technische alternatieven kent, weet wat de potenties en de limieten zijn van het nieuwe product of proces (*Chakrabarti & Hauschildt, 1989*). De rol van de idea generator is om de beschikbare informatie om te zetten in ideeën en op oplossingen voor een innovatief probleem (*Boer & Krabbendam, 1992*). Daarbij analyseert de hij informatie met betrekking tot markten, technieken, procedures etc. om dit te realiseren. Idea generators werken in hun team samen met collega's die checken of het idee realistisch en uitvoerbaar is (*Kaznjian & Drazin, 1986*). Door hun lage status zijn zij afhankelijk van champions om hun idee te ondersteunen in de organisatie (*Meyer, 2000*).

De Idea Generator

Persoonlijke kenmerken:

- Is een expert op één of meerdere terreinen
- Houdt van conceptualiseren, abstractie geen probleem
- Houdt van innovatief werken
- Is vaak een individualist
- Zit vaak laag in de organisatie
- Is een uitvinder
- Heeft een probleemoplossend vermogen
- Is vaak zelf de "Devils' Advocate"

Taken:

- Omzetten van beschikbare informatie in toepasbare oplossingen voor een innovatief probleem
- Generen van nieuwe ideeën en testen op haalbaarheid
- Zaken vanuit nieuwe perspectieven bekijken
- Op zoek gaan naar doorbraken
- Analyseren van markten op zoek naar nieuwe mogelijkheden

(*Robert & Fusfeld, 1980; Galbraith (1984); Kaznjian & Drazin, 1986; Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Boer & Krabbendam, 1992; Meyer, 2000*)

4.2.1.2 Champion

In verhouding tot de andere twee rollen is er over de champion het meest geschreven. Empirisch onderzoek is echter beperkt en heeft over het algemeen een anekdotisch karakter, waarbij de indrukken van de onderzoeker de basis vormen voor de conclusies en niet de betrouwbare en valide metingen zoals die doorgaans zijn geaccepteerd (*Howell et al, 2005*). De champion heeft de rol van navigator in het innovatieproces: "The champion 'sells' the innovation to all members of the firm who are likely to be affected by it." (*Chakrabarti & Hauschildt, 1989*). De champion wordt beschreven als een individu die informeel aanwezig is in de organisatie en zijn bijdrage levert door de innovatie actief en enthousiast te promoten in de kritieke fasen van het proces, hierbij gebruik makend van zijn formele positie (*Howell et al, 2005; Boer en Krabbendam, 1992*). Door een idee emotionele zin en energie te geven leidt dit enthousiasme tot commitment van anderen (*Howell & Higgins, 1990*). In wezen bestaat deze ondersteunende rol pas op het moment dat anderen neutraal staan tegenover het project of er zelfs tegen zijn (*Markham, 2000*). Volgens *Howell et al (2005)* zijn individuen die op dat moment informeel naar voren komen om het idee te promoten, nodig



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

om sociale en politieke druk binnen de organisatie weg te nemen en dit juist te veranderen in een voordeel. De Champion staat in het midden van z'n netwerk en is onderdeel van de informatiestroom in het innovatieteam. Hij communiceert niet alleen met de experts, maar ook met de marktpartijen, consultants, managers etc. Door de verschillende partijen aan elkaar te koppelen en daarbij de verschillende doelstellingen van de verschillende betrokken afdelingen te respecteren kan de champion de managers overhalen de innovatie te ondersteunen (*Chakrabarti & Hauschildt, 1989*). De champion is over het algemeen een persoon die op managementniveau acteert, die het nut van een idee voor de organisatie kan herkennen en zijn autoriteit en resources kan aanwenden om het idee door het proces te slepen tot de implementatie heeft plaatsgevonden (*Meyer, 2000*). De champion zoekt wel naar ideeën, waarvan hij een hoge mate van zekerheid heeft dat het geaccepteerd wordt binnen de organisatie: "Therefore, champions are selective about the projects they promote" (*Markham, 2000*).

De persoonlijkheid van een champion kan gekenmerkt worden als innovatief en het nemen risico's, hetgeen dicht tegen ondernemerschap en transformationeel leiderschap aanligt (*Howell & Higgins, 1990; Howell et al, 2005*). Transformationeel leiderschap bestaat uit twee componenten. De eerste component *Intellectual Stimulation* wordt gezien als de component waarin de leider een intelligent, rationeel en logisch probleemoplossend gedrag in de organisatie stimuleert (*Ismail et al, 2009*). De tweede component van transformationeel leiderschap wordt *Individualized Consideration* genoemd, waarbij de leider de ontwikkeling van zijn ondergeschikten stimuleert door middel van coaching, mentorschap en continue feedback (*Ismail et al, 2009*). In dit licht is de champion degene die op een dwingende manier zijn visie op de anderen overbrengt, hen stimuleert om na te denken over creatieve- of vernieuwende oplossingen (Intellectual Stimulation) en de innovatiecapaciteiten van z'n teamleden probeert verder te ontwikkelen (Individualized Consideration) (*Howell et al, 2005*). *Kazanjian & Drazin (1986)* zien de champion ook wel als de "Visionary Moderator", die voortdurend het proces (en daarin het spanningsveld) stuurt tussen de idea generators en degene die binnen de organisatie vasthouden aan bestaande kennis en ervaring.

Sommigen vinden het begrip champion te breed en splitsen deze rol in twee delen. *Roberts & Fusfeld (1980)* werken in deze context met twee aparte rollen. De eerste noemen zij de Technical Champion, die een idee waarvan hij enthousiast wordt koste wat kost door de het innovatieproces duwt. De tweede rol die zij benoemd hebben die van de sponsor, die het project beschermt en verdedigt. Daarbij zoekt hij steun binnen de organisatie. *Chakrabarti & Hauschildt (1989)* hebben de champion op gedeeld in de rollen van *Machtpromotor* en *Processpromotor*. De Machtpromotor is degene die zorgt dat alle benodigde resources (budget, de voor innovatie benodigde medewerkers etc.) geregeld wordt en bevordert waar nodig de te nemen beslissingen. De Processpromotor is meer de spin in het web die z'n netwerk gebruikt om de benodigde partijen aan elkaar te koppelen. In dit onderzoek zal de splitsing echter niet worden aangebracht. Zowel tabel 4 als Figuur 3 laten zien dat deze rollen goed te combineren zijn.

De rol van champion wordt door *Markham et al (1991)* als volgt samengevat:

"We took a middle-ground position by describing a champion as a role where individuals are strong advocates for a project and generate positive behavioral support for an innovation during its development or work on behalf of the project in the face of organizational neutrality or opposition."



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

De Champion

Persoonlijke kenmerken:

- Is informeel aanwezig
- Is een senior met goede kennis van de organisatie
- Acteert om management niveau
- Is innovatief
- Durft risico te nemen
- Is een leider die uitgaat van transformationeel leiderschap
- Is een Visionary Moderator
- Heeft een uitgebreid netwerk
- Kan goed luisteren en is behulpzaam
- Heeft een brede interesse
- Is energiek en beslist

Taken:

- Verkopen idee aan anderen in de organisatie
- Communiceren over de innovatie met benodigde partijen intern en extern
- Benodigde resources verzamelen
- Selecteren van de kansrijke innovaties
- Betrokken mensen stimuleren tot goede prestaties/talenten stimuleren
- Projectteam uit de wind houden van onnodige spanningen in de organisatie
- Klankbord zijn voor betrokkenen in het project
- Project begeleiden tot een succesvolle implementatie

(Robert & Fusfeld, 1980; Galbraith (1984); Kaznjian & Drazin, 1986; Chakrabarti & Hauschildt, 1989; Howell & Higgins, 1990; Boer & Krabbendam, 1992; Meyer, 2000; Howell et al, 2005)

4.2.1.3 Orchestrator

Over de rol van orchestrator in innovatieve processen is naar verhouding minder geschreven dan over de rollen van idea generator en champion. De mensen die in de andere rollen opereren ontvangen financiële- en morele steun van de orchestrator. Hij stimuleert de ontwikkeling van innovaties, evalueert het hele proces en houdt de betrokkenen uit de politieke wind (*Kaznjian & Drazin, 1986*). Die politieke wind kan ontstaan omdat innovatieve ideeën vaak destructief zijn voor bestaande situaties, bijvoorbeeld als het gaat om eerdere projecten waar veel in geïnvesteerd is of in bestaande processen (*Galbraith, 1984*). Soms worden ook carrières van medewerkers door die innovatieve ideeën bedreigd (*Roberts & Fusfeld, 1980; Galbraith, 1984*). De orchestrator heeft als taak de innovatieve organisatie te ontwerpen en het hele proces te beschermen (*Galbraith, 1984; Meyer, 2000*). Hij is echter geen onderdeel van het proces (*Kaznjian & Drazin, 1986*). De orchestrator acteert veelal op topmanagementniveau (bijvoorbeeld de CEO) en is erop gefocust dat de innovatie rendement oplevert (*Galbraith, 1984; Kaznjian & Drazin, 1986*). Zonder een orchestrator, is er geen innovatie mogelijk (*Galbraith, 1984*).



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

De Orchestrator

Persoonlijke kenmerken:

- Brede interesse
- Energiek en beslissend
- Niet de neiging hebben om zelf een gedetailleerde bijdrage willen hebben in het ontwikkelingsproces

Taken:

- Verkoopt nieuwe ideeën aan anderen in de organisatie
- Funden van innovatieve activiteiten
- Incentives voor middle managers creëren
- Ontwerpen van een innovatieve organisatie
- De andere betrokkenen moreel ondersteunen en uit de politieke wind houden
- Evalueren van de ideeën en een kritische houding aannemen

(Robert & Fusfeld, 1980; Galbraith (1984); Kaznjian & Drazin, 1986; Meyer, 2000)

4.3 Koppeling tussen het alliantievormingsproces en de innovatieve rollen

Nu het alliantievormingsproces en het individueel innovatief gedrag uitvoerig behandeld zijn, dient er in de volgende stap van de theoretische onderbouwing van het onderzoek een koppeling gemaakt te worden tussen deze beide elementen. Deze koppeling is legitiem omdat individuen de voornaamste determinanten zijn in het activeren van innovatieve processen en relaties tussen organisaties (*Di Guardo & Harrigan, 2011*). Daarbij ziet het er naar uit dat de factoren die innovatief gedrag beïnvloeden (tabel 4) goed aansluiten bij de succesfactoren van het alliantievormingsproces. De veronderstelling is dan ook dat binnen het alliantievormingsproces individueel innovatief gedrag terug te vinden moet zijn. *Kumar & Van Dissel (1996)* schrijven hierover dat organisaties die duurzame allianties aan het ontwikkelen zijn, belangrijke rollen als corporate "statesmen", "diplomats" en "peace observers" moet herkennen en in het proces moet implementeren. Deze rollen moeten zorgdragen voor het ontwerpen, onderhandelen en implementeren van de procedures die het hele proces bewaken. Leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. Leiderschap is nodig om de belangrijke resources te verkrijgen. Een individu die gelooft in de waarden en potenties van een alliantie, een champion, dient kritisch te zijn over het succes, met name in de ontwerpfasen. Deze champions "key individuals" leveren een kritische steun aan nieuwe ideeën en zijn vaak bereid om verder te gaan dan hun reguliere verantwoordelijkheden (*Adabor, 2006*). Sterke alliantie managers zijn dan ook essentieel voor het succes van een alliantie. Zij kunnen zelfs meerdere rollen aannemen in het alliantieproces om de vorming van de alliantie door de verschillende fasen heen te slepen (*Spekman et al., 1996*). *Adabor (2006)* beschouwt het alliantievormingsproces als een organisationele innovatie en heeft een indeling gemaakt van de belangrijkste eisen ten aanzien van leiderschap, performance en de rol van persoonlijke relaties in de verschillende fasen van het proces. Deze is te vinden in *Bijlage 2. Linking alliance phase, performance requirements, and personal ties*. Zoals beschreven in de voorgaande paragrafen bestrijkt individueel innovatief gedrag een veel groter gebied dan de in het onderzoek van *Adabor (2006)* beschreven gedragingen die met name gericht zijn op championing. Dit onderzoek zal dan ook het hele spectrum van individueel innovatief aanleggen tegen het alliantievormingsproces. Het onderzoek is er op gericht in welke fasen van de "Wheel of Alliances" de innovatieve rollen terug te vinden zijn.

5. Methodologie

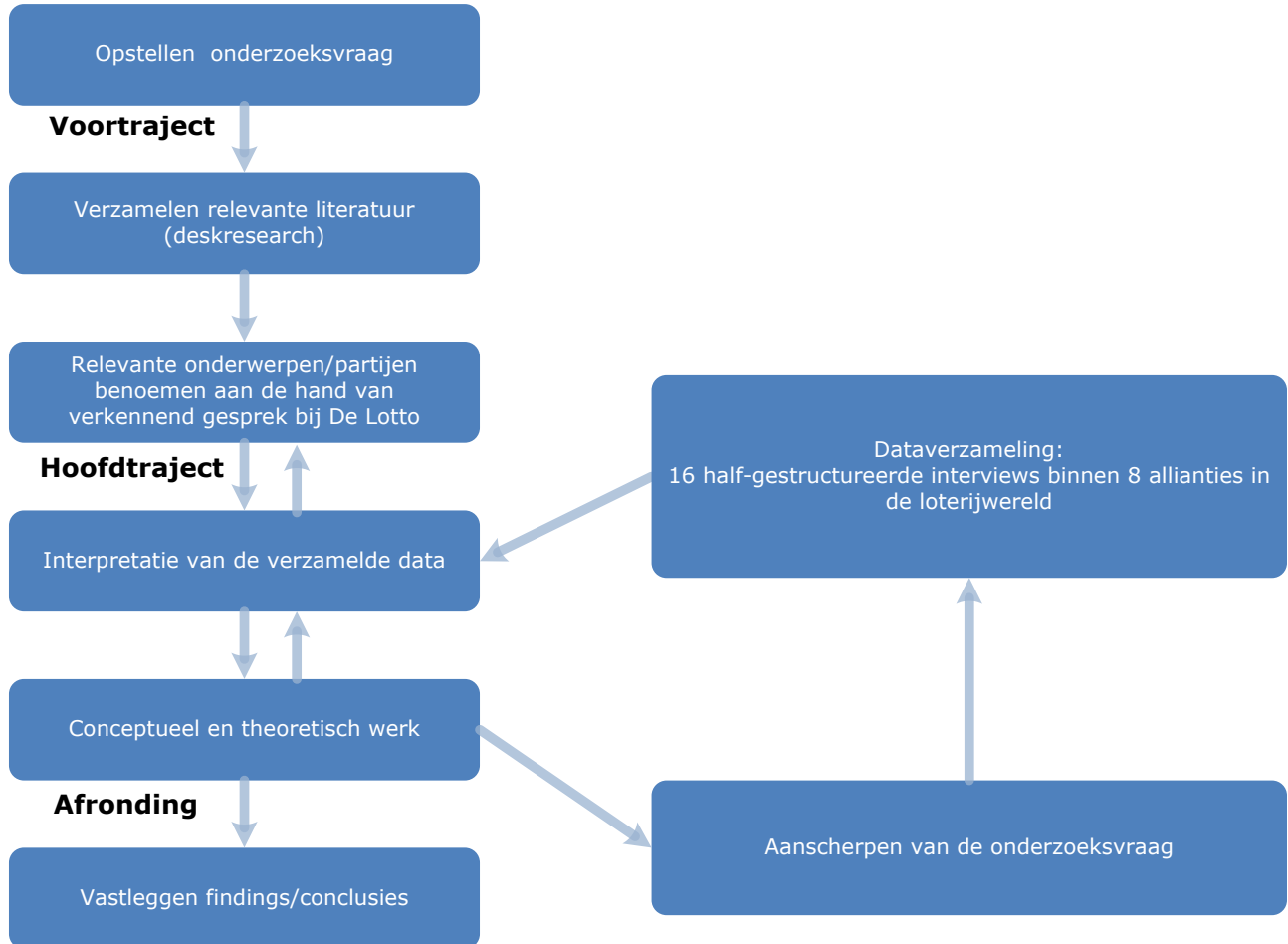
5.1. Type onderzoek en onderzoekstrategie

Dit onderzoek heeft een inductief karakter. Dat wil zeggen dat er niet uitgegaan is van een conceptueel model waarbij hypothesen getest worden, maar dat de realiteit wordt beschreven vanuit een aantal cases; vanuit een postmodernistisch perspectief. *Gubrium & Holstein (1997)* beschouwen postmodernistisch onderzoek als één van de vier tradities van kwalitatief onderzoek. Het onderzoek dat is uitgevoerd, is dan ook een kwalitatief onderzoek.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Het onderstaand model "Methodologisch model kwalitatief onderzoek" van Bryman & Bell (2011) was leidraad voor de onderzoeksaanpak.



Figuur 4: Methodologisch model kwalitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2011)

5.1.1 Deskresearch: verzamelen relevante literatuur

Het onderzoek is gestart met literatuuronderzoek. In dit literatuuronderzoek is uitvoerig gekeken naar studies die ingaan op allianties, alliantievorming en de succesfactoren van allianties. Tevens is aandacht besteed aan de rollen en het gedrag die mensen spelen in het innovatieproces. Vervolgens is een koppeling gemaakt tussen het alliantievormingsproces en de innovatieve rollen. De bevindingen zijn terug te vinden in voorgaande "Hoofdstuk 4. Theoretische verkenning".

5.1.2 Verkennend gesprek en benoemen relevante onderwerpen/partijen

De dataverzameling heeft plaatsgevonden in de loterijwereld. De diverse allianties die in de afgelopen jaren zijn gevormd tussen de nationale loterijen in Europa zijn het object van de studie geweest. Omdat er meerdere allianties zijn onderzocht kan men hier spreken van een *inductief multiple-case onderzoek*. In dit onderzoek zijn 8 allianties bekeken. Hiervan waren 4 allianties gebaseerd op basis van het delen van resources en 4 allianties gebaseerd op basis van marktgerichte motieven. Om te beginnen heeft een verkennend gesprek plaatsgevonden met Tjeerd Veenstra, Directeur van De Lotto en Second Vice-President van European Lotteries. Zijn omvangrijke kennis van de Europese loterijmarkt en zijn uitgebreide netwerk van contacten binnen European Lotteries leverden veel insights op; met name welke allianties interessant waren om te onderzoeken en welke personen relevant zijn geweest in de verschillende alliantie vormingsprocessen. Bij de keuze van respondenten is gestreefd naar een gemêleerde groep aan functies. Dus niet alleen CEO's of mensen van de werkvloer,



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

maar een goede mix aan functies van het niveau van middlemanagement tot aan topmanagement:

- Chief Executive Officer/Directeur
- Director of Competitive Business
- Development Director
- Directeur Technologie & Innovatie
- Member of the board
- Sportsbetting Manager
- Director Corporate Strategy / Responsible Gaming
- General Secretary
- Manager Gaming Development and Production
- Senior Advisor to the President
- Directeur Relations Internationales

Sommige functies kwamen meerdere keren voor. Ook zijn een aantal respondenten geïnterviewd voor twee verschillende allianties waar ze bij betrokken waren. Op die manier kon ook gekeken worden of ze verschillende rollen zouden vervullen in verschillende allianties. Lagere functies waren niet of nauwelijks betrokken in vormingsprocessen van de gekozen allianties. Derhalve zijn ze ook niet meegenomen in het onderzoek. De volgende allianties zijn geselecteerd.

Resource-based:

- **National Lotteries Common System, NLCS** (gezamenlijk loterijstelsel diverse Europese loterijen)
- **Nieuw Loterij Stelsel, NLS** (gezamenlijk loterijstelsel Nederlandse loterijen)
- **Oddset Deutschland Sportwetten, ODS** (gezamenlijke operatie sportweddenschappen Duitsland)
- **European Lotteries Monitoring System, ELMS** (gezamenlijk monitoring stelsel diverse Europese loterijen)

Market-based:

- **Goals** (gezamenlijk product sportweddenschappen diverse Europese loterijen)
- **Eurojackpot** (gezamenlijk loterijproduct diverse Europese loterijen)
- **European Football Pools, EFP** (gezamenlijke exploitatie van diverse producten op het gebied van sportweddenschappen)
- **Euromillions** (gezamenlijk loterijproduct diverse Europese loterijen)

5.2. Onderzoeksmethode

5.2.1 Dataverzameling: semi-gestructureerde interviews

De dataverzameling in dit kwalitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met geselecteerde personen uit de in de vorige paragraaf genoemde allianties. Om de antwoorden van de respondenten niet te veel te beperken binnen een opgelegd kader aan specifieke vragen en daarmee relevante informatie op voorhand uit te sluiten, is gekozen voor een semi-gestructureerd interview. Er is een vragenlijst opgesteld met betrekking tot onderwerpen die aan bod zouden moeten komen tijdens het interview. De vragenlijst viel in drie delen uiteen. Allereerst zijn er vragen gesteld om inzicht te krijgen waarom de betreffende alliantie is opgezet, welke personen erbij betrokken waren en wat de doelstellingen waren van de samenwerking. Vervolgens zijn er vragen gesteld om inzicht te krijgen of de verschillende fasen van de Wheel of Alliances terug te vinden zijn in de betrokken allianties. De antwoorden op beide type vragen dienden tevens inzicht te geven, welke innovatieve rol(len) de respondent heeft aangenomen in het hele proces. Tot slot werden de kenmerken van de 3 innovatieve rollen getoond om te controleren of uit de antwoorden bleken innovatieve rol(len) ook overeenkomen met de door de respondent zelf gepercipieerde rol(len). De vragenlijst is te vinden in "Bijlage 3 Vragenlijst semi-gestructureerd interview". De uitvoering is flexibel geweest. De volgorde van de vragen kon verschillen per interview en de respondenten kregen voldoende mogelijkheden om de eigen gedachten in te brengen zonder direct afgekapt te worden als deze buiten de kaders vielen. Daardoor konden ook andere vragen gesteld worden tijdens de interviews dan van te voren



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

was bepaald. Per alliantie zijn 2 personen geïnterviewd, hetgeen dus 16 interviews in totaal heeft opgeleverd. Van alle interviews zijn audio-opnamen gemaakt die vervolgens in transcripts zijn uitgewerkt. De transcripts zijn te vinden in de *bijlagen 4.1 tot en met 4.16*. Bij het opmaken van de transcripties heeft geen grammaticale correctie plaatsgevonden. Door deze letterlijke weergave, lopen zinnen soms niet goed of zitten er fouten in.

5.2.1 Verwerking van de data

Nadat alle interviews waren uitgewerkt in transcripts, zijn deze stuk voor stuk doorgelopen. Iedere zin is bekeken op relevantie ten aanzien van de onderzoeksvragen. Allereerst is er een beschrijving gemaakt van de betreffende alliantie op basis van de uitspraken uit de interviews. Hierbij is gekeken naar grootte van de alliantie, status etc.

Vervolgens zijn de transcripts gelabeld op basis van de innovatieve rollen. Hierbij zijn alle uitspraken, die betrekking hebben op die innovatieve rollen, uit de interviews gefilterd en voorzien van een label. Deze label verwijst naar de rol die bij deze uitspraak past. De labels zien er als volgt uit:

De Idea Generator	IDEA
De Champion	CHAMPION
De Orchestrator	ORCHESTRATOR

In "*Tabel 5. Innovatieve rollen per fase Wheel of Alliances*", zijn de rollen van alle respondenten samengebracht in één overzicht. Het gaat hier om de meest waarschijnlijke rol, gebaseerd op de uitspraken in de interviews. Een respondent kan verschillende innovatieve rollen hebben in verschillende fases. Ook zijn er respondenten die twee rollen aannemen zoals een combinatie van Idea Generator en Champion. Dat is in de tabel aangeduid met **IDEA CHAMPION**.

Tot slot zijn alle zinnen uit de interviews gehaald die betrekking hadden op de fasen in de Wheel of Alliances. Die zinnen zijn in "*Tabel 6. Analyse interviews op basis Wheel of Alliances*" ondergebracht. Hierbij is enerzijds een onderscheid gemaakt naar de verschillende fasen in dit proces en anderzijds naar respondent en bijbehorende alliantie. *Tabel 6*, waarin dus alle uitspraken van alle respondenten bij elkaar komen, is te vinden in paragraaf "6.2 *Uitwerking uitspraken per alliantie per fase Wheel of Alliances*"

5.3 Beperkingen en haalbaarheid van het onderzoek

Er zijn een paar beperkingen waar tijdens de dataverzameling rekening mee is gehouden. De belangrijkste is het gebruik van de Engelse taal in 13 van de 16 interviews. Voor geen van de respondenten was het Engels de moedertaal. Ondanks dat de respondenten acteren op een internationaal niveau, was de mogelijkheid aanwezig dat ze door een mogelijk beperkte beheersing van de Engelse taal, verkeerde woorden of zinnen konden gebruiken waardoor bias zou kunnen ontstaan. Tijdens hier interview is hier rekening mee gehouden door het herhalen van de antwoorden door de interviewer. Een andere belangrijke beperking was de fysieke afstand tussen respondent en interviewer. Niet in alle gevallen kon een face-to-face interview gehouden worden. Daardoor konden niet alle respondenten de "Wheel of Alliances" of de lijst van karakteristieken van innovatieve rollen fysiek doornemen. Om niet de antwoorden op de vragen te beïnvloeden door deze van te voren al te mailen naar de respondenten, werden ze tijdens het interview opgenoemd en doorgenomen. De sfeer van een face-to-face interview, is hierbij wel zoveel mogelijk benaderd. De haalbaarheid van het onderzoek bleek positief, gezien het feit dat alle respondenten in het netwerk van de onderzoeker zaten en allen direct bereid bleken om mee te werken aan het onderzoek.

6. Empirische bevindingen en analyses

6.1 Uitwerking per alliantie: beschrijving samenwerking en innovatieve rollen

6.1.1 National Lotteries Common System, NLCS

NLCS is een samenwerkingsverband tussen loterijen, met als doel, gezamenlijk de kosten van een sportsbetting platform te dragen en daarmee de individuele kosten te reduceren.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Dat is zeer relevant omdat steeds meer landen hun grenzen voor buitenlandse kansspelaanbieders openen, waardoor de marges kleiner worden. Francaise des Jeux (FDJ) is het initiatief gestart omdat zij met een overcapaciteit aan medewerkers zat en bovendien het Engelse bedrijf LVS, die loterijssystemen bouwt, had overgenomen. Om geen mensen te hoeven ontslaan en LVS rendabel te maken is bedacht om beide, zonder winstoogmerk, ter beschikking te stellen aan andere loterijorganisaties. NLCS is als aparte entiteit opgericht met LVS als leverancier. Medewerkers van FDJ doen de operatie tegen kostprijs. Christoph Blanchard-Dignac (CEO van FDJ) heeft vervolgens contact opgenomen met de CEO's van Santa Casa (Portugal) en de Spaanse Loterías y Apuestas Del Estado (LADE) om het idee te bespreken. De uitkomst is, dat NLCS gestart is met de werkzaamheden voor FDJ. Santa Casa sluit aan wanneer ze van de overheid toestemming krijgt. LADE zal binnenkort een definitieve beslissing nemen.

NLCS

Alliantie	: Nieuw
Initiatief	: CEO Francaise des Jeux
Aantal partners	: 2, 3 ^e sluit mogelijk binnenkort aan
Samenwerking	: Resource-based
Fase Wheel of Alliance	: Implementation & Management
Bijzonderheden proces	: Fase Defining the Coop. & Decision komt voor Partnerselection
Status	: Actief

Twee respondenten die actief zijn geweest in het alliantievormingsproces van NLCS zijn geïnterviewd. Uit de interviews met hen zijn uitspraken gedestilleerd die betrekking hebben op de mogelijke innovatieve rollen in het proces:

Jean Francois Barthe

Director of Competitive Business bij Francaise des Jeux , CEO bij NLCS

Uitspraken over zichzelf:

- *"my first mission with the help of the team of FDJ is to translate this gentlemen's agreement into a contract, to draft this new company (the business model, the legal aspects, the structure etc.)"* **IDEA CHAMPION**
- *"I was the conductor"* **CHAMPION**
- Main players: *"on the executive level it was only me and the CEO of FDJ"* **CHAMPION**

Uitspraken over anderen:

- *"At management level there are two persons active, that was Pascal Blyau for the technical part and the Chief Legal Affairs in charge of the legal aspects"* **IDEA**

Innovatieve rol

Er zijn niet veel kenmerken over zijn innovatieve rol naar boven gekomen uit het interview met Jean Francois Barthe. De kenmerken die naar boven kwamen passen met name bij de rol van Champion. Zelf geeft hij aan het ene moment zich in de rol van champion te herkennen en het andere moment in de rol van Orchestrator.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Defining the cooperation & Decision – Implementation & Management

Pascal Blyau

Development Director bij FDJ, CEO bij LVS

Uitspraken over zichzelf:

- *"And then I said in parallel in LVS, we can make a prototype to verify a couple of things we wanted to be walking as a backbone of this idea."* **IDEA**



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

- "I always try to look, when I do something, how can I make it different, especially if I'm small." **IDEA**
- "...all my company want willing to go with Boss Media and I said no, I want NIX, because these guys are a good platform, the other one is just crap." **CHAMPION**
- "Yes in fact I was with Carsten Koerl, in the beginning of the idea." **IDEA**
- "We had some presentation were I was pushing for the project" **CHAMPION**
- Over het framework: "It was me, I made it, as legal and IT. For the legal I have been controlled by my legal department, but I wrote most of the things" **IDEA**
- "I did a bit of prototyping and a bit of implementation." **IDEA**
- "I made a presentation where I put Darth Vader and Jedis and Luke Sky Walker" **CHAMPION**

Uitspraken over anderen:

- Over Christoph Blanchard-Dignac (CEO FDJ): "I have one guy, he has an idea, we can enable the idea because we have the technology and said Pascal now, you guide" **ORCHESTRATOR**
- Over Christoph Blanchard-Dignac: "...he likes the idea, loves the idea, you just have to convince..." **ORCHESTRATOR**
- "It was Christoph, he had access to them, he was the early salesman." **CHAMPION**

Innovatieve rol

De kenmerken die bij Pascal Blyau naar boven komen zijn een combinatie van kenmerken die horen bij een Idea Generator en een Champion. Hij geeft zelf aan zich het beste te kunnen herkennen in de rol van Champion.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Implementation & Management

6.1.2 Nieuw Loterij Systeem, NLS

De verhouding tussen de Staatloterij en De Lotto heeft zich jarenlang gekenmerkt als één die zich bewoog tussen verregeande plannenmakerij tot samenwerking en felle concurrentie. Alhoewel de overheid aandrang op een fusie heeft het NMA eind jaren negentig hier een stokje voor gestoken. Rond 2004 hebben de directies en Raad van Commissarissen van beide organisaties besloten om toch te onderzoeken of er in plaats van een fusie, door samenwerking economisch voordeel te behalen was. Nadat eerst gekeken werd naar mogelijkheden als het gezamenlijk inkopen van zaken als drukwerk, leidde dit onderzoek al snel naar het samen inkopen van een Loterijstelsel. Hiermee werd niet alleen de kostenvoordeel gehaald op het systeem op zich, maar kwamen ook besparingen naar voren op lijnkosten en hardware op point of sale. Intralot werd na een uitgebreide tenderprocedure als leverancier aangetrokken en sinds 2010 werken beide organisaties met één systeem. Op commercieel gebied blijven de Staatsloterij en De Lotto concurrenten. De data binnen het systeem worden dan ook strikt gescheiden verwerkt. Jaap Stavast (Directeur Technologie & Innovatie bij De Lotto) heeft het proces in gang gezet door er bij de Algemeen Directeur van De Lotto (eerst Tjeerd Veenstra en later Wim van den Assem) op aan te dringen met de Algemeen Directeur van de Staatsloterij te praten en te overtuigen dat er kansen zijn op dit gebied. Later is Jaap Stavast verzocht om samen met Frank Vogt van de Staatsloterij de mogelijkheden te verkennen en het project verder te begeleiden tot en met de implementatie.

NLS

Alliantie	: Nieuw
Initiatief	: Tjeerd Veenstra en Jaap Stavast (beiden van De Lotto)
Aantal partners	: 2
Samenwerking	: Resource-based
Fase Wheel of Alliance	: Assessment of the Cooperation
Bijzonderheden proces	: Fase Partnerselection bestond uit vertrouwen kweken
Status	: Actief



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Twee respondenten die actief zijn geweest in het alliantievormingsproces van NLS zijn geïnterviewd. Uit de interviews met hen zijn uitspraken gedestilleerd die betrekking hebben op de mogelijke innovatieve rollen in het proces:

Tjeerd Veenstra

Directeur van De Lotto

Uitspraken over zichzelf:

- *"Dus ik heb toen ook gesprekken gevoerd met de directie van de Staatsloterij, wordt het nu niet eens tijd om samen te gaan."* **CHAMPION**
- *"Ik was toen de eerste die het gesprek op gang bracht."* **CHAMPION**
- *"Het was is mijn taak om de zaak te verkennen"* **CHAMPION**
- *"Mijn adagium is altijd geweest om deze restrictieve markt geen spelletjes met elkaar te willen spelen, je moet dat niet doen."* **CHAMPION**
- *"En dat waren allemaal taken voor mij. Ik had goede contacten bij het ministerie en het ging ook niet om technische- maar om juridische- en politiek dingen."* **CHAMPION**

Uitspraken over anderen:

- *Over Jaap Stavast (Directeur Technologie & Innovatie bij De Lotto): "Jaap is degene geweest die daar heel concreet in is geweest. Hij heeft daar zwaar de lead in gehad."* **IDEA**
- *"Dus Jaap heeft dan ook op eigen gezag soms maar wat dingen gedaan."* **CHAMPION**
- *"Jaap was degene die zich meer met de interne partijen heeft bezig gehouden met ondersteuning van een aantal mensen"* **CHAMPION**

Innovatieve rol

Alle kenmerken die bij Tjeerd Veenstra naar boven komen passen bij de rol van Champion. Tjeerd geeft aan dat hij zich het beste voelt bij de kenmerken van de Champion en de Orchestrator.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Assessment of the Cooperation

Jaap Stavast

Directeur Technologie & Innovatie bij De Lotto

Uitspraken over zichzelf:

- *"... toen heb ik tegen Wim van den Assem (Algemeen Directeur van De Lotto) gezegd, jij moet eens met die nieuwe directeur gaan praten, want er valt vreselijk veel geld te verdienen."* **IDEA**
- *"... binnen De Lotto ben ik daar gedeeltelijk voor vrijgemaakt en binnen de Staatsloterij een ander en met z'n tweeën hebben we buiten kantoor, want niemand mocht daar van af weten, is gesondeerd, of daar inderdaad winst te behalen was. Frank Vogt (Staatsloterij) en ik hebben dat onderzocht."* **IDEA**
- *Kan je dan ook zeggen dat jij degene bent geweest die het hele proces in gang gezet heb? "Ja dat lijkt me wel wat erg veel eer, maar misschien is dat wel zo."* **CHAMPION**
- *"En wij kwamen er al gauw op, dat als je dat slim aanpakte, er ongeveer 40 tot 45% per organisatie op de ICT-kosten te verdienen was, en dat was een hoop geld."* **IDEA**
- *"... twee commissarissen. Die werden gedelegeerd om regelmatig met mij te praten. Ook met Wim, maar als het over de details ging spraken ze met mij."* **CHAMPION**
- *"Ik heb wel bij een aantal die er al wat langer zaten en ik was natuurlijk één van degenen die er het langste zat, een aantal die er langer zaten een hoop scepsis moeten overbruggen..."* **CHAMPION**
- *"... daar heb ik wel wat overtuigingskracht in moeten stoppen..."* **CHAMPION**
- *"En die twee directeuren hebben tegen mij en Frank Vogt gezegd, ga eens kijken waar geld te verdienen valt..."* **IDEA**



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Uitspraken over anderen:

- Over Wim van den Assem: "Ik kreeg wel backing van Wim" **ORCHESTRATOR**
- Over Wim van den Assem: "Wim heeft daar behoorlijk aan getrokken en de RvC ervan overtuigd dat het nodig was en heeft goede gesprekken gevoerd met de Staatsloterij om te zorgen dat daar ook enthousiasme ontstond." **ORCHESTRATOR**

Innovatieve rol

De kenmerken die bij Jaap Stavast naar boven komen passen in een combinatie van de rol van Idea Generator en Champion. Hij vindt zichzelf het beste passen in de rol van Champion.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Implementation & Management

6.1.3 Oddset Deutschland Sportwetten, ODS

In Duitsland heeft iedere deelstaat een eigen Loterijorganisatie. Deze 16 organisaties opereren in de basis zelfstandig. Desalniettemin wordt er heel veel samengewerkt om met producten als Lotto en Toto een landelijke uitstraling te creëren. Het samenwerkingsverband wordt het "Deutsche Lotto/Toto Block" genoemd en omvat 16 leden (deelstaten). De Duitse overheid heeft onlangs besloten om het monopolie in de markt voor sportwedenschappen op te heffen en te liberaliseren. Het nieuwe vergunningstelsel maakt het mogelijk voor andere partijen, dan de traditionele loterijen, een vergunning aan te vragen. Anders dan in de oude situatie worden alleen landelijke vergunningen verstrekt en geen vergunningen meer per deelstaat. Dat betekent dat een deelstaat ineens een landelijke dekking zou moeten realiseren. De CEO van Lotterrie Hessen heeft dan ook het initiatief genomen om een apart bedrijf op te zetten, waarin alle deelstaten kunnen participeren. Hiermee kunnen de deelnemende loterijen gezamenlijk een landelijk dekking realiseren en hun marktpositie verder verstevigen tegenover nieuwkomers. Het uiteindelijk hiervoor opgerichte ODS, zal de hele marketing en operations op zich nemen van van het product Oddset. De kosten hiervan worden gedeeld door de loterijen die participeren. Tot op heden zijn dat 8 loterijen. De overige 8 loterijen kunnen op dit moment om diverse redenen (nog) niet deelnemen aan dit samenwerkingsverband.

ODS

Alliantie	: Doorstart vanuit een eerder samenwerkingsverband
Initiatief	: CEO Lotterrie Hessen
Aantal partners	: 8
Samenwerking	: Resource-based en Market-based
Fase Wheel of Alliance	: Implementation & Management
Bijzonderheden proces	: Geen
Status	: Wacht op beslissing overheid, alles is gereed

Twee respondenten die actief zijn geweest in het alliantievormingsproces van ODS zijn geïnterviewd. Uit de interviews met hen zijn uitspraken gedestilleerd die betrekking hebben op de mogelijke innovatieve rollen in het proces:

Christof Schöpfel

Member of the board van Oddset Deutschland Sportwetten GmbH (ODS)

Uitspraken over zichzelf:

- "We had experts like ..., ... myself for the oddset responsibility and the sportsbetting knowledge..." **IDEA**
- "...it started that these experts, that we took the first decision, picked the partners and negotiated the contracts..." **CHAMPION**
- Which persons were leading in this whole process? "... projectwise I would say, it was myself from the beginning till the end." **CHAMPION**



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Uitspraken over anderen:

- *"It was the CEO of one of the companies and he is more or less one who don't care a lot of about what the others think or what the others do, so it was more an egocentric decision at the moment as much power of the company as you can at the beginning."* **ORCHESTRATOR**

Innovatieve rol

Voor zover er bij Christof Schöpfel kenmerken naar boven komen, passen die in een combinatie van Idea Generator en Champion. Hij beschouwt zichzelf als een projectleider welke dicht tegen de beschrijving van Champion aan komt.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Implementation & Management

Albert Haarmann

Sportsbetting Manager bij Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. OHG (Westlotto)

Uitspraken over zichzelf:

- *"... the other was how to manage it and to find a good partner (supplier) for the future, for bookmaking. They were marketing- and IT people. I was in the group, Christof Schöpfel, he was the head of the Oddset. They were from the middle management."* **IDEA**
- *"And I put up some description for betting, the betslip and so on."* **IDEA**
- *"My role there was in the beginning to play the role from the lotteries, because the new people from ODS were recruited from the internet and they had no experience about the retailbusiness..."* **IDEA**
- *"It was my role to find solutions for the gap between the old and the new world."* **IDEA**

Innovatieve rol

De kenmerken die bij Albert Haarmann naar boven komen passen heel goed bij de rol van Idea Generator. Dat is uiteindelijk ook de rol die hij het best bij hemzelf voelt passen *"It was my role to find solutions for the gap between the old and the new world"*.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Defining the cooperation & Decision

6.1.4 European Lotteries Monitoring System, ELMS

Rond 2005 werd de sport steeds vaker geconfronteerd met gevallen van omkoping van spelers of arbiters. Wedstrijdresultaten werden beïnvloed om de kans op winst in sportweddenschappen te vergroten. Doordat de media hier veel aandacht aan ging besteden stond de integriteit van de sport op het spel. Sportorganisaties als UEFA gingen de organisatoren van sportweddenschappen hiervoor verantwoordelijk stellen. Binnen European Lotteries (EL) realiseerde men dat hiermee de loterijen in een kwaad daglicht kwamen te staan. Jens Nielsen heeft vanuit de EL Sportsworkinggroup voorstellen gedaan om de weddenschappen, die bij de verschillende leden van EL binnenkomen te monitoren op verdachte transacties. Dat gebeurde in eerste instantie via het onafhankelijke samenwerkingsverband matchinfo en werd op vrijwillige basis gecoördineerd door Danske Spil. Toen er allerlei Memorandums of Understanding werden gesloten met organisaties als FIFA en UEFA besloot EL dat de monitoring professioneel moest worden opgezet. Daarnaast wilde de CEO van Danske Spil niet meer alleen voor het werk opdraaien. Een groep van 4 experts heeft toen in opdracht van Dr. Wortmann (CEO Westlotto en President EL) een businessvoorstel opgesteld. Het European Lotteries Monitoring System werd een samenwerking tussen leden van EL. Iedereen die geïnteresseerd was kon aansluiten en moest een fee betalen op basis van omzet op sportweddenschappen. Van die fee werd het systeem en de operations betaald. Het systeem staat in Kopenhagen bij Danske Spil. Deelnemers aan dit systeem moeten verdachte weddenschappen melden en krijgen ook



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

verdachte wedstrijden door ELMS voor hun eigen riskmanagement gerapporteerd.
Opvallende inletpatronen worden vervolgens gemeld aan de betreffende sportbond.

ELMS

Alliantie	: Complementair aan een eerder samenwerkingsverband Matchinfo
Initiatief	: Jens Nielsen, ondersteund door Dr. Wortmann
Aantal partners	: 19
Samenwerking	: Resource-based
Fase Wheel of Alliance	: Assessment of the cooperation
Bijzonderheden proces	: Fase Defining & Decision komt voor fase Partnerselection
Status	: Actief

Twee respondenten die actief zijn geweest in het alliantievormingsproces van ELMS zijn geïnterviewd. Uit de interviews met hen zijn uitspraken gedestilleerd die betrekking hebben op de mogelijke innovatieve rollen in het proces:

Jens Nielsen

Sports Betting Manager bij Danske Spil

Uitspraken over zichzelf:

- "... and I proposed that we should go to UEFA and offer them to report betting irregularities, in case they needed this information." **CHAMPION**
- "I always said, this work has two sides. There's the operational side, we help each other to stay save, to save some money, by alerting each other and by sharing information. And the external side is that we help sports." **IDEA**
- Can you say that you raised the idea of this whole system? "I think I can do that only partly, it was Detlev Zenglein, Wolfgang Feltner (Oddset) and me..." **IDEA**
- "I remember I travelled to Münster and met Winfried Wortman in de summer of 2006. I had a one to one meeting in his office and I told him all about the Matchinfo setup and how we are helping UEFA and FIFA. But I also remember that I told him that we need to do this efficiently, more professionally in order to expand." **IDEA CHAMPION**
- "So I would say Friedrich, Hristo and Wortmann, I have proposed it to all of them and they have all agreed, all supported it." **CHAMPION**
- "I remember we had to travel to Prague to visit Sazka, because they were not too fond of that idea **CHAMPION**
- "I also remember to travel to an Executive Meeting in September 2006 in Brussels to propose" **CHAMPION**

Innovatieve rol

De kenmerken die bij Jens Nielsen naar boven komen passen in een combinatie van de rol van Idea Generator en Champion. Hij vindt zichzelf in de eerste fase het beste passen in de rol van Idea Generator. In een later stadium van het vormingsproces vind hij dat hij zichzelf kan herkennen in zowel de rol van Champion als die van Orchestrator; alhoewel hij vind dat hij zich niet in alle elementen van de rollen kan herkennen.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Assessment of the Cooperation

Robert Potthoff

Director Corporate Strategy / Responsible Gaming bij Westlotto

Uitspraken over zichzelf:

- "It had been stuck there and Wortmann wanted to get it on and to put it official level, and therefore he asked me to join the group look into the specific task." **CHAMPION**



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

- "... so there we had a discussion with Sazka and then we went as peace committee to find a compromise to Prague, but we didn't find a compromise there, but at the end we worked out something..." **CHAMPION**
- "... I put the figures together..." **CHAMPION**

Uitspraken over anderen:

- Over Dr. Wortmann (CEO Westlotto en President European Lotteries): "He said something like get it structured and make something concrete out of it because as far as he was concerned, the discussion wasn't leading anywhere." **ORCHESTRATOR**
- "So Dr. Wortmann was the one who set everything in motion and he was the one who wanted to move it forward and from my point of view, you needed to crack the nuts at some stage." **CHAMPION**
- "... Dr. Wortmann as the President who wanted to have a solution to the whole situation, who wanted to have some results." **ORCHESTRATOR**
- "...and Wortmann was totally opposed to do this, but I'm not sure how this was played, it was more politics than anything else." **ORCHESTRATOR**
- Over Jens Nielsen (Sports Betting Manager bij Danske Spil): "... there was of course Jens, who was the main man, responsible for it, who wanted to continue with the work, who wanted to improve the work" **CHAMPION**

Innovatieve rol

De kenmerken die bij Robert Potthoff in het interview naar voren komen passen het best bij de rol van Champion. Hij vindt dat zelf ook, alhoewel hij zich ook in een aantal kenmerken van de Orchestrator kan vinden.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Defining the cooperation & Decision

6.1.5 Goals

Er waren verschillende redenen om deze samenwerking op te zetten. De eerste reden was, dat steeds meer loterij-organisaties er achter kwamen dat ze individueel, op basis van hun deelnemersaantal en inleg, geen grote prijzenpot meer konden opbouwen om aantrekkelijk te blijven in de ogen van de consument. Door gezamenlijk met collega organisaties uit het buitenland een nieuwe poolgame op te zetten werd dat volume wel bereikt en konden hogere prijzen geboden worden. Een andere reden was dat de andere varianten van sportspellen als risicovol werd bestempeld vanwege alle omkoopschandalen in de sport. Sportspellen die met vaste uitkeringen werken, waarbij tevens op een enkele wedstrijd kan worden ingezet, bieden hiervoor een goede bodem. Met een poolgame, waarbij de prijs niet van tevoren vast staat en waarbij gedeeld moet worden met andere winnaars, konden de nationale loterijen zich afzetten tegen de bookmakers, die het toch niet zouden aanbieden. Na eerder mislukte pogingen binnen samenwerkingsverbanden in Scandinavië, heeft Lennart Nilsson van Svenskaspel geprobeerd dit idee opnieuw van de grond te krijgen met bestaande leden van European Football Pools (EFP) en met eventueel nieuw te werven leden van EFP. Hristo Nieminen (CEO Veikkaus en President EFP) ondersteunde dit idee van harte, omdat hij zag dat EFP hiermee een goede basis kreeg voor z'n bestaan. Door allerlei politiek getouwtrek en mensen die geen beslissingen wilden of mochten nemen, tijdens de bijeenkomsten, werd dit plan van tafel gehaald. Er zijn nieuwe besprekingen aan de gang om dit plan toch van de grond te krijgen.

Goals

Alliantie	: Nieuw
Initiatief	: Lennart Nilsson, ondersteund door Hristo Nieminen
Aantal partners	: 19
Samenwerking	: market-based
Fase Wheel of Alliance	: Defining the cooperation & Decision
Bijzonderheden proces	: Geen
Status	: Beëindigd



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Twee respondenten die actief zijn geweest in het alliantievormingsproces van Goals zijn geïnterviewd. Uit de interviews met hen zijn uitspraken gedestilleerd die betrekking hebben op de mogelijke innovatieve rollen in het proces:

Thomas Büchler de la Cruz

General Secretary bij European Football Pools

Uitspraken over zichzelf:

- "My role was to bring the groups together..." **CHAMPION**
- "... hold them together..." **CHAMPION**
- "... write the protocols..." **IDEA**
- "... sort out the different tasks for everyone in the group..." **CHAMPION**
- "... being the connection between the workinggroup and the board in the meetings..." **CHAMPION**
- "... so of the whole responsibility or whole administration area around the game." **CHAMPION**

Uitspraken over anderen:

- Over Lennart Nilsson (Manager Gaming Development and Production bij Svenskaspel): "Lennart Nilsson (Svenskaspel) was involved very much, actually even more, he was very much involved in the initiative among the lotteries 10 years ago, so he had a lot ideas from that time" **CHAMPION**
- "So Lennart was really one of the driving forces behind it." **CHAMPION**
- "Yes Lennart, was very much involved in the game-architecture. He was the person behind the different evaluations of the structure of the game, so he was sort of a head of the workinggroup, when we discussed all the ideas and the technical involvement etc." **IDEA**
- Over Hristo Nieminen (CEO Veikkaus en President EFP): "Hristo was not actually involved, but connected via Joni, but he supported it and was the godfather within the board." **ORCHESTRATOR**

Innovatieve rol

Alhoewel er wat kenmerken van de Idea Generator bij Thomas Büchler de la Cruz naar voren komen, past hij het best in de rol van Champion. Daar kan hij zich goed in vinden, maar kan zich bij enkele kenmerken van de Orchestrator ook goed herkennen.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Defining the cooperation & Decision

Lennart Nilsson

Manager Gaming Development and Production bij Svenskaspel

Uitspraken over zichzelf:

- "I think I did a powerpoint once, and I listed all the reasons why it is so hard to combine resources within the European Lotteries." **CHAMPION**
- "It was basically my idea, because I saw this need, that we really needed to replace the old pool with something new..." **IDEA**
- "... we had to convince the people here (in Svenskaspel), that it was a good idea."
- "And then they formed the working group, in which I was part in... And we were asked to take this further and we came up with the defined definition not only of the product but also running the product." **CHAMPION**
- "That's what drives me, not just to be somebody who just put ideas on the shelf, but also make them happen and I think that's the most rewarding part of things. To just put a number of ideas on a wallpaper, that's easy, but the selection part and see what fits you and to make it happen, that's the most challenging and most interesting part." **CHAMPION**



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Uitspraken over anderen:

- "... we got Jean Jörgensen interested and he was available (not working for Danske Spil anymore). And he was hired by Hristo Nieminen and some other people, with the old EFP group and he was available for some productmanagement work. And we engaged him and he took the lead with some four, five countries to narrow the formula down to something that we could all agree on." **IDEA**
- Over Thomas Büchler de la Cruz: "With the second try with Thomas Büchler as the projectmanager, he was in an extreme hurry I would say, because you know, it was all this discussion about what should the EFP do." **CHAMPION**
- Over Thomas Büchler de la Cruz: "And he really wanted to run this on his own also, to show that he was able to do things and that was something that could be entrusted to the EFP and continue with the EFP." **CHAMPION**
- Over Thomas Büchler de la Cruz: "...so he did a lot of things on his own and that was not talked with for instance the Norwegians or with us or anybody else. And he took a lot of initiatives that, I'm not sure he and the process gained from that." **CHAMPION**
- Over Hristo Nieminen (CEO Veikkaus en President EFP): "Hristo had to travel to each one of the other CEO's to convince them personally. He did a fantastic job, not just in the common meetings, but also he went to them personally to discuss these things. So you need enormous amount of strength to get things through in the European Lotteries." **CHAMPION**

Innovatieve rol

Alhoewel er wat kenmerken van de Idea Generator bij Lennart Nilsson naar voren komen, past hij het best in de rol van Champion. Hij vindt dat zelf ook, "I have feets in both camps..."

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Defining the cooperation & Decision

6.1.6 Eurojackpot

De reden om te gaan samenwerking voor Eurojackpot was, dat men zich ervan bewust werd dat er in de lotterij-markt weinig mogelijkheden waren voor productontwikkeling. Eén van de weinige concepten die werkte was het bouwen van grote jackpots. En daar is volume voor nodig. Het succesvolle Euromillions was daar een goed voorbeeld van, maar aansluiten was geen optie. Op een bepaald moment ontstond het idee tussen vertegenwoordigers van de Vikinggroup (Scandinavisch samenwerkingsverband) en het Deutsche Lotto/Toto-block, een nieuwe spel te ontwikkelen waarbij de aangesloten landen/deelstaten, één gezamenlijk spel zouden organiseren met een hele hoge jackpot. Dat werd Eurojackpot. Later zouden nog landen als Italië, Spanje en Nederland aansluiten. Er werd een coreteam opgericht om het hele proces te begeleiden.

Eurojackpot

Alliantie	: Nieuw
Initiatief	: Vikinggroup en Deutsche Lotto/Toto-block
Aantal partners	: 14
Samenwerking	: market-based
Fase Wheel of Alliance	: Assessment of the cooperation
Bijzonderheden proces	: Geen
Status	: Actief

Twee respondenten die actief zijn geweest in het alliantievormingsproces van Eurojackpot zijn geïnterviewd. Uit de interviews met hen zijn uitspraken gedestilleerd die betrekking hebben op de mogelijke innovatieve rollen in het proces:



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Joni Hovi

Senior Advisor to the President bij Veikkaus

Uitspraken over zichzelf:

- "I was very much involved there, it was a very long process. I required a lot of diplomatic meetings, lot's of diplomatic skills, lots of energy." **CHAMPION**
- "But when we had the CEO meetings, I had the right to speak, I should take the stand and represent the whole Viking group, the whole Nordic group." **CHAMPION**
- "I was able to say and express my opinion on behalf of many CEO's and that had of course a little bit more weight. I mean otherwise, it would have been only Joni Hovi, a funny guy from Finland..." **CHAMPION**
- "And that's where I had to speak up, keep the process running, because for us in the Viking group it meant the world." **CHAMPION**
- "I had to make sure that I'm able to defend the position of the weaker ones from the Viking family..." **CHAMPION**
- "Dr. Wortmann was proposing to stop the project. I remember that I was the one who said "we cannot"." **CHAMPION**
- "I had many roles, the idea was, the core team was so small and I had 8 countries behind me and then I was also working with Slovenia, representing them in the project, doing the marketing stuff in the beginning and then handing it over to the business when we came that far." **CHAMPION**
- "I was very much involved with the hands-on work in the beginning and then I was shifted from there and I got people to do the hands-on work and the all of sudden I was a person sitting in the Executive Committee and in the core team field." **IDEA CHAMPION**

Innovatieve rol

Bij Joni Hovi komen er hele duidelijke kenmerken van de Champion naar boven en een enkele kenmerk van de Idea Generator. Hij vindt zelf dat hij meer de rol van Champion had dan die van Orchestrator, maar aan het eind van de rit van alle rollen een aantal kenmerken.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Assessment of the Cooperation

Robert Potthoff

Director Corporate Strategy / Responsible Gaming bij Westlotto

Uitspraken over zichzelf:

- "We said we do it if we get the project leadership, if we could do it joint together as project leaders with a strong support of a core team..." **CHAMPION**
- "...the project leadership was then given to me and Bernt Dechant." **CHAMPION**
- "On projectmanagement or core team level we were putting this all together." **CHAMPION**

Uitspraken over anderen:

- Over Dr. Wortmann (CEO Westlotto en President European Lotteries): "...and Wortmann said, I'm willing to put some resources in it because it's a strategic opportunity for Westlotto to position itself as an international player, therefore we formally we form this under the DLTB-body..." **ORCHESTRATOR**
- "...I see Wortmann as the champion on a CEO level as well, because he was the one who kept us, or created the stage we needed to do the work." **CHAMPION ORCHESTRATOR**



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Innovatieve rol

De kenmerken die bij Robert Potthoff in het interview naar voren komen passen het best bij de rol van Champion. Hij vindt dat zelf ook.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Defining the cooperation & Decision – Implementation & Management

6.1.7 European Football Pools, EFP

Het samenwerkingsverband dat in dit onderzoek besproken wordt, is een doorstart van de een samenwerking dat al in 1961 is begonnen. De Europese loterijen boden vanaf dat moment iedere zomer in samenwerking met de UEFA, de Intertoto Cup aan. Dit om het gebrek aan voetbalwedstrijden in de zomermaanden te compenseren. Na vele aanpassingen door de jaren heen, besloot de UEFA na 2008 niet meer verder te willen gaan met de Intertoto Cup, maar in plaats daarvan, zonder medewerking van de loterijen, in de zomermaanden voorrondes te organiseren voor de Europa League. De loterijen konden slechts participeren in de vorm van sponsoring. Aan European Football Pools (EFP), waarin ook UEFA participeerde, zou een einde komen. Hristo Nieminen, toenmalig CEO van Veikkaus (Finland), lid van het bestuur van de World Lottery Association en President van EFP, voorzag een nieuwe toekomst voor EFP, met nieuwe leden en hernieuwde dus de samenwerking. EFP zou het platform voor de aangesloten (Europese) loterijen kunnen zijn om de integriteit in de sport te bewaken met een monitoring systeem voor verdachte transacties bij sportweddenschappen. Daarnaast zou de EFP een goede basis kunnen zijn voor de exploitatie van gezamenlijke pan-Europese producten op het gebied van sportweddenschappen. Omdat de leden van EFP ook lid waren van European Lotteries (EL), werd al gauw gewerkt aan een fusie met EL, wat daarmee European Lotteries Sport (ELS) zou gaan heten. Uiteindelijk kwamen de initiatieven van een gezamenlijk product (zoals Goals) niet van de grond en ging ELS volledig op in EL.

EFP

Alliantie	: Doorstart vanuit een eerder samenwerkingsverband
Initiatief	: Hristo Nieminen
Aantal partners	: 32
Samenwerking	: Market-based
Fase Wheel of Alliance	: Assessment of the cooperation
Bijzonderheden proces	: Geen
Status	: Beëindigd

Twee respondenten die actief zijn geweest in het alliantievormingsproces van EFP zijn geïnterviewd. Uit de interviews met hen zijn uitspraken gedestilleerd die betrekking hebben op de mogelijke innovatieve rollen in het proces:

Thomas Büchler de la Cruz

General Secretary bij European Football Pools

Uitspraken over zichzelf:

- "I was in a lot of meetings with UEFA, often alone." **CHAMPION**
- "I had to execute the orders and the project which were decided by the board (EFP) and the general assembly (EL)." **CHAMPION**
- And you had to do the acquisition for new members? Yes, more or less..." **CHAMPION**
- "So we were the three people who had to do all the work, the board and the general assembly gave back to us." **CHAMPION**
- "At the same time in 2010 we got the clear task of the general assembly and lot of EL members to look into a common European pools product..." **IDEA**



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Uitspraken over anderen:

- Over Hristo Nieminen (CEO Veikkaus en President EFP): *"And Hristo Nieminen (CEO Veikkaus) as a member of the WLA board, but also as the member of the EFP board, he saw the danger that sportsbetting would be losing a lot of power, within the lotteries, especially new projects."* **ORCHESTRATOR**
- Over Hristo Nieminen: *"So he said, if we maintain it within WLA, it will fade out and it will disappear. Because there is little interest within WLA new management, and the danger that the attention on sportsbetting is close to zero, is very big."* **CHAMPION ORCHESTRATOR**
- Over Hristo Nieminen: *"Hristo had the philosophy and vision of sports-integrity that we should actually take a stand on prevention, on monitoring, on a lot of things like that."* **CHAMPION ORCHESTRATOR**
- Over Joni Hovi (Senior Advisor to the President bij Veikkaus): *"Joni was very much contributing to EFP. So he was like a third staffmember we had."* **CHAMPION**
- Over Joni: *"I would say Joni, in many ways he was the brain of some projects."* **IDEA**

Innovatieve rol

Alhoewel er wat kenmerken van de Idea Generator bij Thomas Büchler de la Cruz naar voren komen, past hij het best in de rol van Champion. Daar kan hij zich goed in vinden.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Awareness of the Opportunities – Assessment of the Cooperation

Joni Hovi

Senior Advisor to the President bij Veikkaus

Uitspraken over zichzelf:

- *"Hristo already assigned me to contact the lotteries and start talking and coaching and discussing this idea, whether it is possible, feasible to do it in the first place."* **CHAMPION**
- *"...Joni you need to negotiate, go forward and whatever. And that is what I did in many occasions with FIFA on behalf of WLA, with UEFA, IOC, Sport Accord on behalf of the European associations and so on."* **CHAMPION**
- *"... either there was a sort of solution and I needed to find a way to realize it,..."* **IDEA CHAMPION**
- *"...or there was an idea I needed to bring it further,..."* **CHAMPION**
- *"...or there was a big problem like even a personal problem, that I had to sort of like balance it,..."* **CHAMPION**
- *"...I had to sort of like make sure that this person was doing the work he was supposed to do and not exceeding his, let's say authorities and not exceeding the scope that was given to him to the floor."* **CHAMPION**
- *"And then I had a broader scope and I was able to bring the people together and to see that it is under control, we are controlling this problem and we bring this further."* **CHAMPION**

Uitspraken over anderen:

- Over Hristo Nieminen (CEO Veikkaus en President EFP): *"It was mainly Hristo Nieminen who was driving that thinking that we have to think big, look beyond our borders."* **CHAMPION ORCHESTRATOR**

Innovatieve rol

Bij Joni Hovi komen er hele duidelijke kenmerken van de Champion naar boven en een enkele kenmerk van de Idea Generator. Hij vindt zelf dat hij meer de rol van Champion met wat kenmerken van die van de Orchestrator.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances

Defining the cooperation & Decision – Assessment of the Cooperation



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

6.1.8 Euromillions

Bij de totstandkoming van de alliantie met betrekking tot Euromillions zijn er twee personen die min of meer het initiatief hebben genomen. Het vormingsproces ligt hierbij ingewikkelder ten opzichte van de vorige beschreven allianties. Jaap Stavast van De Lotto begon in de aanloop van het proces te praten met vertegenwoordigers van het Engelse Camelot, terwijl Pierre Bruneau binnen Francaise des Jeux (FDJ) zijn CEO had gewezen op de voordelen van samenwerking met andere partners. Beiden deden dit vanuit de visie dat, wilde een organisatie een aantrekkelijke jackpot en daarmee een aantrekkelijk product kunnen bieden, er voor volume (in deelnemers/inleg) gezorgd moest worden. En dat kon in hun ogen alleen door met grote buitenlandse loterijen samen te gaan werken. Nadat de gesprekken tussen De Lotto (Nederland) en Camelot (Engeland) op niets waren uitgelopen, is Jaap Stavast met het idee verder gegaan, door met de Duitse collega's aan tafel te gaan zitten. Die stonden positief tegenover een product die de grenzen overschrijdt. Niet lang daarna schoof FDJ aan die vervolgens ook de Spaanse collega's van LADE aan tafel bracht. Na een aantal gesprekken haakten de Franse- en Spaanse collega's af en raakten deze laatste twee organisaties in gesprek met Camelot. Dit resulteerde uiteindelijk in de gezamenlijke exploitatie van het product Euromillions, waarvan FDJ, Camelot en LADE als de founders worden beschouwd. Later sloten landen als Portugal, België en anderen aan. Zowel Duitsland als Nederland moesten afhaken omdat zij geen toestemming kregen van hun overheid voor het verkopen van Euromillions.

Euromillions

Alliantie	: Nieuw
Initiatief	: Jaap Stavast en Pierre Bruneau
Aantal partners	: 9
Samenwerking	: Market-based
Fase Wheel of Alliance	: Assessment of the cooperation
Bijzonderheden proces	: Fase Partnerselection en fase Defining & Decision parallel
Status	: Actief

Twee respondenten die actief zijn geweest in het alliantievormingsproces van Euromillions zijn geïnterviewd. Uit de interviews met hen zijn uitspraken gedestilleerd die betrekking hebben op de mogelijke innovatieve rollen in het proces:

Jaap Stavast

Directeur Technologie & Innovatie bij De Lotto

Uitspraken over zichzelf:

- "Dus mijn gedachte is altijd geweest van als je de Lotto echt concurrerend wil maken, dan zal je volume moeten creëren en dat kan je op verschillende manieren doen. En één van de manieren is samenwerken met een ander." **IDEA**
- "Gelijktijdig ben ik in gesprek gekomen met Alexander Malwitz van Westlotto, de tweede man van de loterij in Münster, om te kijken of we iets Europees konden opzetten." **IDEA CHAMPION**
- En jullie hadden al gesproken in termen van spelconcepten? "Ja, ja, ja, dat was een hartstikke leuk spel en dat kwam erop neer, je moest kiezen uit een aantal landen en een aantal steden, Europese landen en steden." **IDEA**
- "Nou ja kijk ik had vanuit de RvC en het MT van De Lotto, dat is nooit bekend geworden, was het een onderdeel van mijn functie, om dit soort dingen te onderzoeken en te doen en ik vind nog steeds dat De Lotto het zelfstandig niet aan kan, dat blijf ik roepen." **IDEA**
- "Het kwam allemaal vanuit de gedachte bij mij maar ook vanuit de Raad van Commissarissen, dat je op de één of andere manier moet partneren." **CHAMPION**



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Innovatieve rol

Jaap Stavast heeft in dit proces veel kenmerken gehad van de Idea Generator en op sommige momenten die van de Champion. Hij vindt zelf de rol van Idea Generator het beste bij hem passen.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances
Awareness of the Opportunities – Partner Selection

Pierre Bruneau

Directeur Relations Internationales bij Francaise de Jeux

Uitspraken over zichzelf:

- *"In order to brush up which topics should be solved. I had to supervise all the steps."* **CHAMPION**
- *"... I was mostly involved on the wall as being a coordinating, solving and diplomatic, questions and relationship and so on."* **CHAMPION**
- *"And for marketing it was myself mostly."* **IDEA**
- *"I proposed it of course, as I was responsible for the strategy plan."* **CHAMPION**
- *"... so I proposed, we did it, I was the lead on some topics, that's all."* **CHAMPION**
- *"It was myself and my CEO, who supported strongly the idea."* **CHAMPION ORCHESTRATOR**
- *"So in parallel, I went to Germany again, I went to Italy, I went to the Vikinggroup Lotto to propose."* **CHAMPION**
- *"... when you have to supervise, you are not always doing all the things."* **CHAMPION**
- *"In fact you have to be, I would say a stimulator, you have also have to built a very strong relationship and credibility at high level in order to be able to speak in case of problems at high level."* **CHAMPION**
- *"What is important I think is that you to have to be available, when you sit to listen that it's also in order to, when you say moderator, that's right."* **CHAMPION**
- *"You don't have to understand the whole, to be sure that the work is going on."* **CHAMPION**
- *"I would say, you need some flexibility in order to be, you know, when you're supervise, in order to be able to be focussed, in order to try to solve things in different domains, in order to I would say diplomatically perhaps, because it's not only a question of methodology."* **CHAMPION**

Uitspraken over anderen:

- Over Christoph Blanchard-Dignac (CEO FDJ) en Dianne Thompson (CEO Camelot):
"They were owner also of the project. It was for the success of the lottery of course, but of course it was also for their image." **ORCHESTRATOR**

Innovatieve rol

De Kenmerken bij Pierre Bruneau in het interview naar voren komen, horen voornamelijk bij de rol van Champion. Hij vindt dat zelf ook.

Moment van betrokkenheid in fase Wheel of Alliances
Awareness of the Opportunities – Assessment of the Cooperation

6.1.9 Analyse innovatieve rollen per respondent per fase

Bijna alle respondenten hadden de kenmerken van de Champion. Zij zagen zichzelf soms als de projectmanager die ervoor moest zorgen dat de alliantie van begin tot het eind op een goede manier verliep. Voor personen als Thomas Büchler de la Cruz (Goals en EFP), Pascal Blyau (NLCS) en Pierre Bruneau (Euromillions) had het zelfs iets weg van een persoonlijke missie.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

	Awareness of the opportunities	Partnerselection	Defining the cooperation & Decision	Implementation & Management	Assessment of the cooperation
NLCS					
Jean Francoise Barthe		CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	
Pascal Blyau	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	
Christoph Blanchard-Dignac	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	
NLS					
Tjeerd Veenstra	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION
Jaap Stavast	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	
Wim van den Assem	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR		1)
ODS					
Christof Schöpfel	IDEA	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	
Albert Haarmann	IDEA	IDEA	IDEA		
CEO's DLTB	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	
ELMS					
Jens Nielsen	IDEA	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION
Robert Potthoff			CHAMPION		
Dr. Wortmann	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR
GOALS					
Thomas Büchler de la Cruz	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION		
Lennart Nilsson	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION		
Hristo Nieminen	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR		
EUROJACKPOT					
Joni Hovi	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION
Robert Potthoff	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	
Dr. Wortmann	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR
EFP					
Thomas Büchler de la Cruz	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION
Joni Hovi			CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION
Hristo Nieminen	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR
EUROMILLIONS					
Jaap Stavast	IDEA CHAMPION	IDEA CHAMPION			
Pierre Bruneau	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION	CHAMPION
Christoph Blanchard-Dignac	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR	ORCHESTRATOR

Tabel 5. Innovatieve rollen per fase Wheel of Alliances

¹⁾ Uit dienst van De Lotto

Sommige Champions waren ook betrokken bij de ontwikkeling van het idee voor samenwerking. Personen als Jens Nielsen (ELMS) en Christof Schöpfel (ODS) startten het alliantievormingsproces in de rol van Idea Generator en namen in de fasen daarna meer de rol van Champion aan. Jaap Stavast (NLS en Euromillions), Pascal Blyau (NLCS) en Lennart Nilsson (Goals) leken voortdurend te schakelen tussen de rollen van Idea Generator en



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Champion. Die hadden iets weg van een persoon die een idee ontwikkelt en er vervolgens persoonlijk zorg voor wil dragen dat dit idee ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Dat doen zij door telkens de juiste mensen in te schakelen om het idee verder te ontwikkelen of mensen zodanig te beïnvloeden dat er resources beschikbaar komen.

Onder respondenten waren ook Champions als Jean Francois Barthe, Robert Potthoff en Joni Hovi die er later bijgehaald werden door hun CEO's. Hun taak was om het proces op gang te krijgen, te bewaken of inhoudelijk te versterken. Zij stonden alle drie niet aan de basis van het idee.

Onder de respondenten bevond zich geen pure Orchestrators. Toch gaven de respondenten aan dat ze wel aanwezig waren in het proces. Personen als Dr. Wortmann, Christoph Blanchard-Dignac en Hristo Nieminen (allen CEO) stelden zichzelf vaak op de achtergrond, maar waren bepalend bij op gang brengen van het proces. Zij ondersteunden het proces door bijvoorbeeld resources als mensen ter beschikking te stellen. Zij hielden zich niet bezig met de details. Vaak waren ze meer aanwezig in de fasen waar de kansen van een alliantie zichtbaar gemaakt moesten worden of bij het aantrekken van partners voor de samenwerking.

De in de interviews gevonden rollen zijn samengebracht in "Tabel 5. Innovatieve rollen per fase Wheel of Alliances". Deze rollen zijn tevens per persoon uitgesplitst per fase. Hiermee wordt een inzicht verkregen in welke fase bepaalde rollen belangrijk zijn. Bij de interpretatie van Tabel 5 moet met het volgende rekening gehouden worden. De tabel geeft aan welke innovatieve rollen betrokken zijn in een bepaalde fase. Het geeft niet aan wat de mate is van deze betrokkenheid. De volgende inzichten komen uit het de cases en Tabel 5 naar voren:

- Bijna alle respondenten hadden kenmerken van de Champion
- Binnen de betrokken allianties waren meerdere Champions actief
- Respondenten gaven aan (of lieten blijken) zich te herkennen in eigenschappen van meerdere rollen. Bijvoorbeeld een combinatie van Idea Generator én Champion, of Champion én Orchestrator
- Sommige respondenten hadden verschillende rollen in verschillende fasen
- 8 van de 16 respondenten percipieerden dezelfde rol van zichzelf als uit het interview was op te maken. Van de andere 8 respondenten zagen 4 respondenten ook nog kenmerken uit een andere rol en bleek bij de overgebleven 4 respondenten kenmerken aanwezig uit meer rollen dan zij zelf percipieerden.
- Geen van de respondenten zat laag in de organisatie
- Slechts in 1 geval was er bij de respondent sprake van een enkele rol als Idea Generator
- Geen van de respondenten kon zich herkennen of had kenmerken van de pure Orchestrators. De personen werden wel door hen genoemd en in alle gevallen betrof het hier de CEO of President van één van de betrokken organisaties
- Orchestrators waren wel aanwezig, maar bleven over het algemeen op de achtergrond
- Orchestrators stelden vaak personen aan om het proces op gang te brengen of te houden.

6.2 Analyse Wheel of Alliances per alliantie

In de interviews is uitvoerig aandacht besteed aan de fasen van de Wheel of Alliances. De uitspraken die hierop betrekking hebben zijn gelabeld per fase. "Tabel 6. Analyse interviews op basis Wheel of Alliances" geeft per respondent weer welke uitspraken, met betrekking tot de Wheel of Alliances, hij heeft gedaan en op welke fase dit betrekking heeft. Niet alle allianties hebben de hele cyclus doorlopen. Desalniettemin waren de verschillende fasen die tot dusverre zijn verlopen door alle respondenten goed te duiden. In geen van de interviews kwam naar voren dat bepaalde tussenliggende fasen niet aanwezig waren. Ook nadat hun expliciet hierom gevraagd werd, herkenden alle respondenten de verschillende fasen in van de Wheel of Alliances. In een aantal gevallen werd opgemerkt dat de volgorde van de fasen anders was, bijvoorbeeld dat de fase van "Defining the Cooperation & Decision" voor de fase van "Partnerselection" kwam.



Bedrijfskunde

Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

	Awareness of the opportunities	Partnerselection	Defining the cooperation & Decision	Implementation & Management	Assessment of the cooperation
NLCS Jean Francois Barthe (JFB) Pascal Bilyau (PB)	<p>JFB: "The idea was that we were losing money, looking for ways to stop losing money, increasing revenue, reduce costs."</p> <p>PB: "So one of the ideas we were exploring was how can we help operators who wants to have sportsbetting, but have no idea how to do it"</p> <p>PB: "So we thought why don't we do what we have done in the past, why don't we make a club of lotteries and try to convince them join not to go to the market and not make a tender as the always do"</p>	<p>PB: "And then what we have engaged was a discussion on top level to partners, that are very close to us (Portugal and Spain)"</p> <p>JFB: "The first contacts were made at CEO level. It started in the Euro millions meeting where the CEO talked to the CEO of Santa Casa and the CEO of LADE"</p>	<p>JFB: "My first mission with the help of the team of FDJ is to translate this gentlemen's agreement into a contract, to draft this new company (the business model, the legal aspects, the structure etc.)"</p> <p>PB over de beschrijving van de samenwerking: "It was me, I made it, as legal and IT. For the legal I have been controlled by my legal department, but I wrote most of the things."</p>	<p>JFB: "the Portuguese are technical ready, but waiting for the authorization and for the Spanish side the market is open and now we are working on the technical and the legal part."</p> <p>JFB: "now the idea of our CEO is to use that once it has started we can show other lotteries that it really works"</p>	<p>Nog niet bereikt</p>
NLS Tjeerd Veenstra (TV) Jaap Stavast (JS)	<p>TV: "Ik ben daar al een aantal jaren geleden gesprekken over aangegaan, in de voorfase naar de samenwerking toe en we hebben geconstateerd dat het profijtelijk zou zijn te onderzoeken wat het zou opleveren als je ten aanzien van het loterijstelsel samen zou werken"</p> <p>TV: "We hebben ook sessies gehad bij Cap Gemini, waar hebben zitten brainstormen waar die voordelen zitten."</p> <p>JS: "Dan had je alvast een synergie, een economisch voordeel, vooruitlopend op een eventuele fusie."</p>	<p>TV: "De basis was dat er ook een goede siera was tussen de partijen en die groeide wel. En die siera bracht ook een opening om verder te denken dan alleen wat plaatselijke voordeeljes."</p> <p>TV: "de partnerselectie was niet met wie ga je het doen, dat is eigenlijk al opgelegd."</p> <p>JS over succesfactoren van de samenwerking: "De meeste kritische was, dat partijen elkaar vertrouwen. Als dat niet gebeurd was, was er niets van terecht gekomen."</p>	<p>TV: "We hadden van tevoren heel duidelijk de criteria vastgelegd op grond waarvan wij zouden gaan toetsen, de procedure hoe we dat zouden gaan doen en dat het financiële plaatje pas naderhand bekend zou worden gemaakt."</p> <p>JS over coreteam: "Maar die vier, en dat was misschien wel de kracht geweest van het geheel, die vertrouwen elkaar ook."</p>	<p>Niet naar voren gekomen in interview</p> <p>Niet naar voren gekomen in interview</p>	<p>Niet naar voren gekomen in interview</p>
ODS Christof Schöpfel (CS) Albert Haarmann (AH)	<p>CS: "...it was like a second phase and the kickoff was the change in legislation,..."</p> <p>CS: "...that there are 16 different lotteries, with a regional responsibility and for fixed-odds betting, there was a product with a high risk and therefore there is an interest in to join forces and to pool the risk between the lotteries."</p> <p>CS: "That the lotteryworld is not perfect adjusted to a dynamic market situation"</p> <p>CS: "...to be more flexible in a dynamic legal market in the future and therefore the interest was it to outsource the core competence in sportsbetting in a whole new entity..."</p> <p>AH: "...it was necessary to form one company that applied for one nationwide concession."</p>	<p>CS: "In the current situation we have eight stakeholders..."</p> <p>CS: "Because, the wider the approach is, the more of the nation we cover..."</p> <p>CS: "In coverage we have half of the federal states on our side (8 out of 16), but coverage wise it's over 70-75 percent of turnover."</p> <p>CS: "... so let's found a company and see what happens, everybody is more than welcome."</p>	<p>CS: "The first phase was more the legal part, founding, making the construct, making the terms and conditions of the cooperation, the share of the ownership."</p> <p>CS: "And in the second phase it was more about the what is the aim and the objectives of the company."</p> <p>CS: "... you have to have the responsibility matrix, what is internally, what is externally, who is responsible for what area..."</p>	<p>Voorbereidingen zijn getroffen, het wachten is op een definitieve opening door de Duitse overheid.</p>	<p>Nog niet bereikt</p>

Tabel 6. Analyse interviews op basis Wheel of Alliances



Bedrijfskunde

Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

	Awareness of the opportunities	Partnerselection	Defining the cooperation & Decision	Implementation & Management	Assessment of the cooperation
ELMS Jens Nielsen (JN) Robert Potthoff (RP)	<p>JN: "... we were beginning to see that we were losing too much money in August because of strange betting on qualification matches for the Champions League and the Interoto Cup, the UEFA cup and the Cupwinnerscup..."</p> <p>So you used an existing cooperation? JN: "Yes, exactly, we used Matchinfo because we already had the network established."</p> <p>JN: "So we raised in probably 2007 the idea of professionalizing the monitoring system..."</p> <p>So you used an existing cooperation? JN: "Yes, exactly, we used Matchinfo because we already had the network established."</p> <p>JN: "So we raised in probably 2007 the idea of professionalizing the monitoring system..."</p>	<p>RP: "Danske Spil had a solution where these people who look into the matches were paid by the other EL-members as well."</p> <p>JN: "... for Winfried Wortman and Hristo to convince the whole Executive Committee that this was the only way to go, which was finally agreed in the EL Congress in Istanbul in 2009 (decision General Assembly of EL)..."</p> <p>RP: "...we, with Jens, made a businessplan where we calculated the costs and looked at the work that had to be done and the people who were needed. So we had a businessplan that could be decided by the Executive Committee..."</p>	<p>JN: "So Robert, J, Walter Watson and Joni Hovi (Veikkaus), we made a plan we drew up a lot of papers, we made calculations."</p> <p>JN: "... for Winfried Wortman and Hristo to convince the whole Executive Committee that this was the only way to go, which was finally agreed in the EL Congress in Istanbul in 2009 (decision General Assembly of EL)..."</p> <p>RP: "...we, with Jens, made a businessplan where we calculated the costs and looked at the work that had to be done and the people who were needed. So we had a businessplan that could be decided by the Executive Committee..."</p>	<p>JN: "So then we started doing it with two FTE's from Denmark..."</p> <p>JN: "And we finally launched the website of ELMS in april 2010. We had been doing the monitoring in the meantime, but it was not visible enough for our partners in ELMS who were paying for this."</p>	<p>JN: "So the first year was a learning in structuring the new ELMS-entity, but finally we got it structured and we had our first annual meeting in Morocco in may 2010"</p>
Goals Thomas Buchler de la Cruz (TB) Lennart Nilsson (LN)	<p>TB: "Since most of the interested countries have poolgames which was on the decline or not growing much, they said, we cannot really lose anything. If we do something on a European level, it will differentiate itself from a national poolgame anyway..."</p> <p>TB: "...it was an initiative or product, which the private bookmakers would, most likely not introduce among themselves or in a cooperation."</p> <p>LN: "And then we foresaw a need for companies to go together to get big enough pools."</p>	<p>TB: "They had to be a member of EFP to be accepted to participate in this project. And that was the case, some of them even became a member because of this..."</p> <p>TB: "It was in one year the game was decided on and the lotteries were recognized, the ones who wanted to participate in what level (in the first go or the second entry)..."</p> <p>LN: "The problem I would say was that there was a lack transparency and honesty about the positions."</p> <p>LN: "We kept it very broad, very broad, so everybody was actually among the companies interested in it, or just running, but interested in sportsproducts, they were invited."</p>	<p>TB: "So there was a sharing-costs model established and there were like initiative payments, start-up payment, cost-share on running costs as they went along."</p> <p>TB: "And Slovenia presented a lean cost-model to this product for the other lotteries..."</p>	<p>Process stoggezet</p> <p>TB: "... but implemented as a game in a country no..."</p>	<p>Niet bereikt</p>
Eurojackpot Joni Hovi (JH) Robert Potthoff (RP)	<p>JH: "In the beginning there was an idea. It was not an original idea, but then again people have been talking about international lottery cooperation..."</p> <p>JH: "So then the powership in Europe was changing, so we had to come with a similar type of strong product that would keep the balance in Europe in place."</p> <p>RP: "The reason to cooperate is that there aren't so many possibilities for product development on the lottery-market."</p> <p>RP: "... so they decided to make something not exactly similar but close to that."</p>	<p>RP: "First of all there were two organizations coming together and saying and we want to do that and that was for one the Deutsche Lotto/Toto-Block (DLTB) and the Vikinggroup, the Nordic lotteries."</p> <p>RP: "First of all founding partners came together and then we had a phase when we selected more partners as Sisal and De Lotto who came then into the cooperation."</p>	<p>RP: "...you have to decide about the technical model and the technical infrastructure and the way how to do it technically, you have to decide about a name, you have to decide about a winning formula..."</p> <p>RP: "...all the Nordic and all the German lotteries came together and signed a letter of intent to say we want to do a common Eurojackpot lottery."</p>	<p>RP: "We didn't had a cooperation as such in the beginning it was a project. In fact it isn't even a cooperation, it's contract between several lotteries, so it's not like Euroillions who have their own company, we don't have a company, it's just there's a contract with certain rights and liabilities for certain things to do for the partners."</p>	<p>RP: "That is actually done currently and the whole thing is running for 5 years now, before we finished it and during this time we did a lot of changes and part assessment. If things work or not work. And after Eurojackpot was launched we looked at the whole process and wrote a whole project report at the end who as agreed to all the CEOs then."</p>

Tabel 6. Analyse interviews op basis Wheel of Alliances (vervolg)



Bedrijfskunde

Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

	Awareness of the opportunities	Partnerselection	Defining the cooperation & Decision	Implementation & Management	Assessment of the cooperation
EFP Thomas Büchler de la Cruz (TB) Joni Hovi (JH)	<p>TB: "It was a cooperation to improve the work for sports and later on the integrity on sports and to create a pan European Footballpool through a common product create another alliance of lotteries, which might be different to the other alliance."</p> <p>JH: "We wanted to keep the private operators outside of our home terms."</p> <p>JH: "And we wanted to be the chosen partner for UEFA."</p>	<p>What were the specific criteria's for lotteries to join? JH: "The thinking was that it should be a national lottery and we had the terms of conditions for the association."</p> <p>JH: "So we were not posing for private ones..."</p> <p>JH: "So we would not divide the members into A-, B- and C-classifications. No everybody is in, even the smaller ones with less money..."</p> <p>JH: "And then we had two exceptions who were coming out of Europe."</p>	<p>JH: "First there was this idea and it was discussed in a smaller group. Then we approached the bigger group or individual lotteries and we prepared a proposal for the General Assembly."</p> <p>JH: "And we knew what they would cost and then we had our member fee structured. And then we used this contract fee models, sort of like reflecting the current membership fee we had"</p>	<p>TB: "...all the work that has been done was by our office. It was mainly me, but I had an assistant. And of course the board helped in some ways as well."</p> <p>TB: "...it became stronger and stronger and it grew in membership and the also it became like almost the same members..."</p> <p>JH: "At some part we were very successful, we have the monitoring system, we are sort of like the preferred partner for UEFA today."</p>	<p>TB: "The EFP was at the end a victim of its own success. It sound strange, but it happens quite often, when you are too successful, you become a threat, or you become too powerful and this happened with the EFP."</p> <p>TB: "Having this sportslottery/body in Europe and having a very strong EL at the same time of course it didn't help..."</p> <p>JH: "...and then EL was getting more interested and then he said let's join the two associations, it doesn't make sense..."</p> <p>JH: "The merge was called ELS, European Lotteries Sports..."</p>
Euromillions Jaap Stavast (JS) Pierre Bruneau (PB)	<p>JS: "Dus mijn gedachte is altijd geweest van als je de Lotto echt concurrerend wil maken, dan zal je volume moeten creëren en dat kan je op verschillende manieren doen. En één van de manieren is samenwerken met een ander."</p> <p>PB: "And within our plans we had analyzed our strengths and weaknesses according to the games and considering the drawgames, we considered that we had a very narrow portfolio of drawgames and that there was room for new games."</p> <p>PB: "Second conclusion was, that our Lotto was weak and we have analyzed the fact, that there was of course existing multi-state games, in the US, or in Viking Lotto or in Australia. And so we analyzed that and considered that there could be room for a cooperation between some European countries..."</p>	<p>JS: "We kwamen er dus achter dat het volume van Duitsland plus het volume uit Nederland niet voldoende was en we zelden, weet je wat we doen, we halen Frankrijk erbij."</p> <p>JS: "...nou dat weet je als het dan wat wordt dan komen België en Luxemburg er ook al gauw bij. Maar de gedachte was; laat die er nog maar buiten..."</p> <p>JS: "En die Fransen die haalden er op een gegeven ogenblik Spanje erbij."</p> <p>PB: "And Camelot (England) agreed on starting with us to work on a new additional game."</p> <p>PB: "We (FD) and Camelot signed a letter of intent, and so we agreed together, to spend some money and devote some forces..."</p> <p>PB: "Because we needed in fact a strong basis of players, so big Countries, in order to be sure to produce a big jackpot in comparison to Lotto's."</p> <p>PB: "But you can't work with too many partners at the start, you can't."</p>	<p>JS: "Engeland, Spanje en Frankrijk begonnen met Euromillions te ontwikkelen."</p> <p>JS: "Wat er toen gebeurde is dat Frankrijk, Spanje, Engeland, die zelden we willen er voorlopig geen pottenkijkers bij, dus die hebben het opgezet..."</p> <p>JS: "...we gaan alles klaarmaken, alle stukken zijn klaar en je kan toetreden of niet."</p> <p>JS: "Verder hebben die drie founders geregeld, dat ze de meerderheid, samen de absolute meerderheid, hebben rond de besluitvorming."</p> <p>PB: "We started also to work on the organization itself of the management. I would say the common management of the game, you know for the draw-administration, for the draw itself."</p> <p>PB: "We have to solve also the question in order how to from an IT point-of-view, what do we transmit, do we transmit all the data or only the combinations and we have to double-check between the lotteries as well as with an external center, which could check and double-check things and coordinate things and be responsible for all together."</p>	<p>JS: "Een aparte entiteit hebben ze opgericht om alle data die binnenkwamen te verwerken in Brussel."</p> <p>PB: "In fact we decided in order to have a services, what we call a services company for lottery-operations."</p> <p>PB: "And so it has been quite complex at the beginning and that's the reason why we trained a lot of our people to be able to speak Spanish."</p>	<p>PB: "And the second bulk with experience it's the complexity to have evolutions of the game to come to an agreement to have the game evolving or on some aspect to decide about C-plus."</p>

Tabel 6. Analyse interviews op basis Wheel of Alliances (vervolg)



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

7. Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek

7.1 Beantwoording van de hoofdvraag

De beantwoording van de hoofdvraag valt in drie delen uiteen. Allereerst dient de vraag beantwoord te worden welke fasen te onderscheiden waren in de totstandkoming van de onderzochte allianties. Vervolgens dient er een antwoord te komen op de vraag of individueel innovatief gedrag te herkennen was in de cases van dit onderzoek. Tot slot dient de vraag beantwoord te worden wat de rol is geweest van dit innovatief gedrag in de verschillende fasen van de totstandkoming van de alliantie.

7.1.1 Fasen Wheel of Alliances

Er bestaan een groot aantal indelingen met betrekking tot het verloop van het alliantievormingsproces. Deze indelingen bestaan uit maximaal 5 fasen. Uit de interviews komt een aantal opvallende zaken naar voren. Diverse onderzoekers kenmerken in de literatuur de fase van de partnerselectie als een fase waarin uitvoerig gekeken wordt naar de criteria waarop partners geselecteerd worden. *Pekar & Allio (1994)* komen bijvoorbeeld met realistische partner selectiecriteria en strategieën om aan te sluiten op de managementstijlen van toekomstige partners. *Whippel & Frankel (1998)* en *Dyer et al. (2001)* gaan zelfs nog een stuk verder door te stellen dat er gewerkt moet worden in deze fase aan selectie criteria, partner screeningsformulieren en formulieren om cultural fit te kunnen evalueren. In de onderzochte allianties zijn deze gedetailleerde selectieprocessen niet naar voren gekomen. De selectie van partners heeft met name plaatsgevonden op basis van relaties binnen het netwerk. Vaak was het de CEO van een organisatie die het idee voor samenwerking tijdens bezoeken of vergaderingen naar voren bracht. Opvallend is dan ook dat er in de literatuur nauwelijks aandacht is voor de kracht van bestaande netwerken. Hierdoor is, zo lijkt uit dit onderzoek naar voren te komen, het uitgebreid aanleggen van selectiecriteria en matchen van cultural fit niet of nauwelijks aan de orde. Er wordt meer vertrouwd op eerdere ervaringen binnen dat netwerk en er worden delen van dit partner selectie proces overgeslagen. Voorts wordt in alle modellen de fase van partnerselection als 1 fase beschouwd. In dit onderzoek komen allianties naar voren waarin deze fase in tweeën zijn gesplitst. In deze cases werd het idee voor samenwerking ontwikkeld en vormgegeven door één of twee organisaties, waarna toekomstige partners werden uitgenodigd om aan te sluiten bij de betreffende alliantie. Men moest dan vervolgens akkoord gaan met de gestelde voorwaarden. Het eerste gedeelte van de "Partnerselection" komt dan voor de fase van "Defining the Cooperation & Decision" en het tweede gedeelte erna. De les die hieruit geleerd kan worden is dat de kans op succes van een alliantie, waarbij er een groot aantal potentiële partners betrokken is, bevordert wordt door een kleine groep partners die de samenwerking ontwikkelt en opstart. In een kleine groep is de discussie over de verschillende voorwaarden sneller afgerond dan wanneer de groep groot is. Achteraf is het daardoor makkelijker voor partijen om aan te sluiten als het succes is bewezen of de voorwaarden vastliggen.

Een ander element dat opvalt is die van beëindiging van het proces in de laatste fase "Assessment of the Cooperation". Bijna alle gevonden indelingen in de literatuur gaan ervan uit dat de samenwerking na deze fase beëindigd wordt. *Dyer et al. (2001)* gaat zelfs zo ver door een "Termination Checklist" en "Termination Planning Sheet" aan te leggen. *Hoffmann & Schlosser (2001)* geven aan dat beëindiging plaatvindt op basis van wederzijdse goedkeuring. Wat ontbreekt in deze onderzoeken is een evaluatie met een toekomst gericht karakter, waarbij voortzetting van de samenwerking eventueel met enige aanpassingen nieuwe kansen biedt en de concurrentiepositie van de betrokken organisaties verder verstevigd. Een aantal van de onderzochte alliantie is juist gebaseerd op eerdere allianties of aanpassingen van een reeds bestaande samenwerking. Daarmee wordt het cyclische karakter van Wheel of Alliances onderstreept. Aan het eind van het proces kan de samenwerking aangepast worden met nieuwe doelstellingen en/of een andere samenstelling van partners. Daarna gaat de alliantie een nieuwe cyclus in.

De resultaten uit de interviews, samengebracht in "Tabel 6. Analyse interviews op basis Wheel of Alliances", brengen belangrijke aspecten naar boven die te koppelen zijn aan de beschrijving van de verschillende fasen van het proces in "4.1.2.2 Uitwerking Wheel of Alliances per stage". Zo past de gedachte om samen te werken met andere loterijen en daarmee voldoende volume op te bouwen om concurrerend te zijn, uitstekend bij de stelling



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

van Hoffmann & Schlosser (2001), waarin zij aangeven dat samenwerking de strategische positie van een onderneming op een bepaald terrein kan versterken. Alhoewel de partnerselectie minder diepgaand wordt uitgevoerd dan in de theorie wordt beschreven, passen de uitspraken prima van de respondenten prima binnen de context. Dat zou mogelijk het gevolg kunnen zijn van het feit dat de betrokken organisaties elkaar al langer kennen en keuze op basis van corporate values, organisatie structuur, HR etc. (Dyer et al., 2001) al als bekend kan worden beschouwd. Nieuw ten opzichte van eerdere beschrijvingen is, dat grote samenwerkingsverbanden vaak eerst ontwikkeld worden door een select groepje partners en later wordt uitgebreid met andere toetreders tot de samenwerking. Ten aanzien van de fase van "Defining the cooperation & Decision" kwam het voorbereiden door een core-team een aantal keren terug. Hier is in de gevonden literatuur niets over gevonden. In "Tabel 7. Overall bevindingen Wheel of Alliances" zijn de uitspraken uit Tabel 6 gegeneraliseerd.

Awareness of the opportunities of a cooperation or the change of a cooperation	<p>Door systemen te delen met andere organisaties, kunnen de kosten gereduceerd worden</p> <p>Indien er in de eigen lokale markt te weinig volume is om een aantrekkelijk businessmodel te bouwen en daarmee concurrerend te zijn, kan door samen te werken met andere organisaties wel een aantrekkelijk volume worden gerealiseerd</p> <p>Indien als gevolg van veranderingen in de markt (bv. door liberalisering) de grootte van de eigen organisatie niet toereikend is om concurrerend te kunnen zijn, kan samenwerking met andere partijen de concurrentiepositie versterken</p>
Partnerselection	<p>Partners zijn vaak afkomstig uit eerdere samenwerkingsverbanden of uit één van netwerk van organisaties in de betreffende markt</p> <p>Partners worden geselecteerd op basis van de mate waarin de doelstelling van de samenwerking kan worden gerealiseerd</p> <p>Oprichters van de grote samenwerkingverbanden willen in het begin de groep klein houden. Een te grote groep in de opstartfase kan tot een mislukking van het proces leiden</p> <p>Vertrouwen en transparantie tussen de partners is belangrijk</p>
Defining the cooperation & Decision	<p>Juridische- en IT- aspecten krijgen in deze fase bijzonder veel aandacht</p> <p>Financiële stromen tussen organisaties zijn vaak complex en vormen een obstakel in het project</p> <p>De voorwaarden voor de samenwerking worden vaak in een kleine groep voorbereid en vervolgens aan de overige (toekomstige) partners voorgelegd.</p> <p>Een Core-team die de voorbereiding doet kan het proces bevorderen</p> <p>Er is één persoon nodig die het proces aan de gang houdt</p>
Implementation & Management	<p>Coördinatie en realisatie worden in handen gelegd van één uitvoerende organisatie of in handen van een onafhankelijke organisatie</p> <p>Na een succesvolle implementatie kunnen nieuwe partners aansluiten, belangrijk is dat er een start is van het project. Problemen worden later opgelost.</p>
Assessment of the cooperation	<p>Deze fase wordt voornamelijk gebruikt om processen te verbeteren of de service verder uit te breiden</p> <p>Het is moeilijk om het succes van de alliantie te overtreffen</p> <p>Assessment kan leiden tot een nieuwe samenwerking of andere doelstellingen en leidt een nieuwe cyclus in</p>

Tabel 7. Overall bevindingen Wheel of Alliances

7.1.2 Individueel innovatief gedrag

In de literatuur zijn diverse indelingen te vinden met betrekking tot individueel innovatief gedrag. In dit onderzoek zijn deze indelingen teruggebracht tot één overkoepelende indeling bestaande Idea Generators, Champions en Orchestrators. "Paragraaf 4.2.1 Welke innovatieve rollen zijn er te onderscheiden" gaat uitvoerig in op de kenmerken van deze rollen.

De Idea Generator wordt in de literatuur over het algemeen gekenmerkt als een persoon die laag in de organisatie zit en zich gedraagt als een typische solistische uitvinder. Zo geeft Meyer (2000) aan dat deze persoon door zijn lage status afhankelijk is van champions om



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

hun idee te ondersteunen. Dit lijkt met name op te gaan voor bijvoorbeeld technische ontwikkelingen waarbij in een laboratoriumachtige omgeving oplossingen worden bedacht. In het geval van innovaties op het gebied van alliantievorming ligt dat anders. Alliantievorming als middel om de strategische positie te versterken wordt over het algemeen ontwikkeld op managementniveau of vlak daaronder. Daarin onderscheid het alliantievormingsproces als innovatief proces zich van andere innovatieve processen. Daaruit valt ook te verklaren waarom in de onderzochte cases geen mensen konden worden geselecteerd uit de lagere echelons. *Kaznjian & Drazin (1986)* geven aan dat Idea generators hun team samen met collega's die checken of het idee realistisch en uitvoerbaar is. Vanuit de gedachte dat bij alliantievormingsprocessen deze persoon op managementniveau acteert, zal de Idea Generator in staat zijn vanuit zijn rol andere mensen uit de organisatie te betrekken om die analyses uit te voeren. Dat is waarschijnlijk dan ook de reden waarom je in dit soort processen ook niet snel de typische Idea Generator zal vinden.

In paragraaf 4.2.1.2 *Champion* werd al opgemerkt dat er naar verhouding veel is geschreven over de champion. Het is dan ook geen toeval dat er in de onderzochte cases veel Champions voorkwamen. *Roberts & Fusfeld (1980)* vonden het begrip Champion te breed en onderscheidde twee rollen, waarbij de eerste een technisch idee, koste wat kost, door het proces wil drukken en de tweede rol er meer één is van iemand die het project beschermt en verdedigt. De eerste rol kan in het kader van de in dit onderzoek gehanteerde indeling ook verklaard worden door te stellen dat één persoon meerdere rollen binnen het innovatieproces op zich kan nemen (*Kaznjian & Drazin, 1986; Chakrabarti & Hauschildt, 1989*). Een aantal keren kwam uit de interviews naar voren dat een respondent eerst de rol van Idea Generator aannam en vervolgens in een later stadium zijn rol in die van Champion transformeerde. Het telkens schakelen tussen die twee rollen kwam ook voor. Wat onderbelicht is gebleven in de literatuur is de rol van Champion als projectmanager, die wellicht minder affiniteit heeft met de oplossing op zich, maar gestuurd wordt door iemand anders in de organisatie om het vormingsproces succesvol te begeleiden en af te ronden. Hierbij speelt de Orchestrator een belangrijke rol. Ondanks het feit dat, de Orchestrator het grootste gedeelte van het proces op de achtergrond werkt heeft deze persoon een zeer bepalende rol. Alhoewel het in de meeste gevallen de Idea Generators of de Champions zijn die het proces op gang brengen, zijn het vaak de Orchestrators die forceren dat het proces voortgezet wordt. Dat doen zij door iemand aan te stellen om het proces te begeleiden en te bewaken. De persoon die aangesteld wordt heeft de kenmerken van een Champion. De Champion is vaak het verlengstuk of de spreekbuis van de Orchestrator. De Orchestrator hoeft dat niet te doen wanneer een persoon de kenmerken heeft van zowel de Idea Generator als de Champion. Deze persoon gelooft heilig in z'n innovaties en is bereid er alles aan te doen om dit idee ten uitvoer te brengen. Niet zelden zoekt deze persoon de Orchestrator op om van hem op de achtergrond te steunen te verkrijgen of hem te gebruiken als rechtvaardiging voor zijn activiteiten.

7.1.3 De rol van innovatief gedrag in de verschillende fasen

Zoals hiervoor al werd gesteld dient voor de beantwoording van de hoofdvraag een koppeling gemaakt te worden tussen de fasen van het alliantie vormingsproces en de innovatieve rollen. Hiertoe werden de gevonden innovatieve rollen in paragraaf 6.1.9 *Analyse innovatieve rollen per respondent per fase* gekoppeld aan de fasen in de Wheel of Alliances. De data uit de interviews leverden aanwijzingen op voor het bepalen binnen welke innovatieve rollen de respondenten het beste passen en in welke fase deze rol tot uiting kwam. Daarnaast leverden de interviews data op over andere personen die niet in dit onderzoek zijn als respondent zijn meegenomen, maar wel bij het proces betrokken waren. Hiervan was ook goed te bepalen welke rollen het beste bij deze personen passen. Zoals al eerder werd opgemerkt speelt de Orchestrator voornamelijk op de achtergrond een rol. Met name in de fase waarin de partners worden geselecteerd, treedt deze persoon meer naar de voorgrond. "*Figuur 5. Overkoepelend model innovatieve rollen in The Wheel of Alliances*" geeft aan in welke fase van de Wheel of Alliances bepaalde innovatieve rollen het vaakst voorkwamen. In dit model zijn de innovatieve rollen uit *Tabel 5* dan ook gegeneraliseerd per fase van de Wheel of Alliances. Hierin is tevens de mate van betrokkenheid meegenomen. Alleen wanneer er sprake was van een hoge betrokkenheid, werd deze in het model opgenomen.

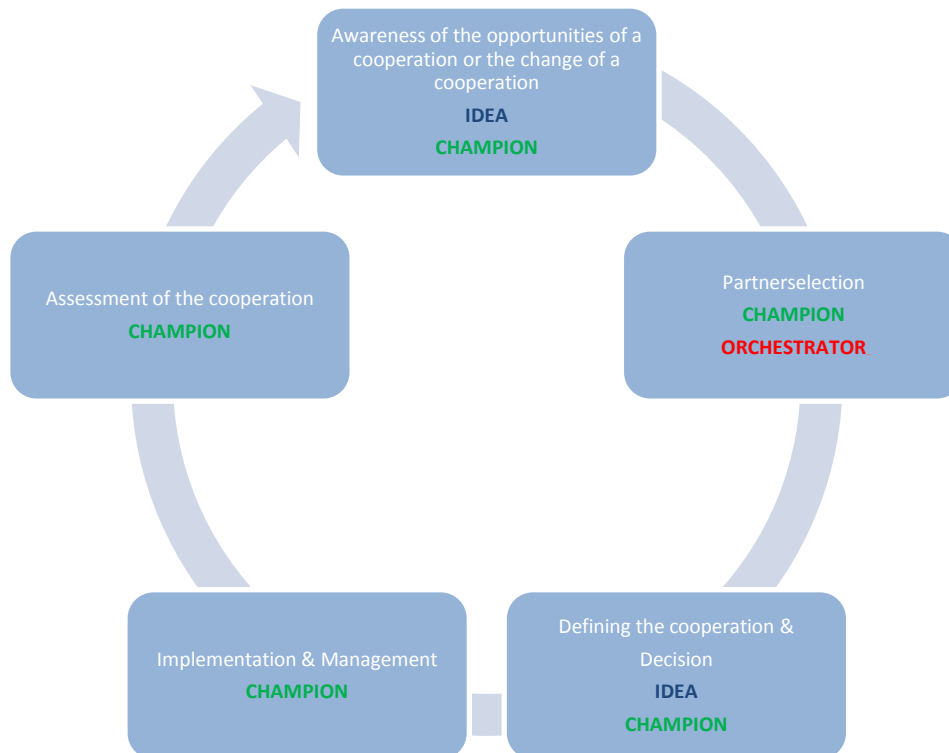


Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

De rol van Idea Generator is met name van belang in de fasen van de "Awareness of the Opportunities" en "Defining the Cooperation". In die fasen wordt een beroep gedaan op expertise van de Idea Generator. Om te beginnen zal de kennis van deze persoon of personen nieuwe ideeën opleveren voor mogelijke vormen van samenwerking of producten die kansrijk zijn als die samen met partners op de markt worden gebracht. In de fase van "Defining the Cooperation" zullen het de juridische- en technologische experts zijn die input leveren voor de ontwikkeling van de samenwerking en de voorwaarden.

De rol van Orchestrator is het meest zichtbaar in de fase van de "Partnerselection". Niet alleen wordt hierbij gebruik gemaakt van zijn netwerk, de Orchestrator kan zich met dit idee profileren als de grote kracht achter het idee. In alle andere fasen, treedt de Orchestrator zich meer terug naar de achtergrond en geeft sturing aan het proces via de persoon die de rol heeft of krijgt aangemeten van de Champion.

De Champion is de persoon die in alle fasen van de Wheel of Alliances actief is. Deze rol kan door meerdere personen worden ingevuld. Wanneer de Orchestrator vindt dat het proces in een bepaalde fase stagneert, wordt soms een tweede Champion aangesteld om het proces een extra "boost" te geven. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren in een situatie waarbij de Champion ook de rol van Idea Generator heeft of het proces zelfs is gestart in de rol van Idea Generator en later is overgeschakeld naar de rol van Champion, bijvoorbeeld na de fase van de "Partnerselection". Deze persoon zou verstrikt kunnen raken in z'n eigen ideeën en daarmee juist het proces vertragen door zijn vasthoudendheid op details in discussies. Hij kan het immers als "zijn kindje" gaan beschouwen. Een tweede Champion is dan nodig om onbevooroordeeld de boel weer aan de gang te krijgen.



Figuur 5. Overkoepelend model innovatieve rollen in The Wheel of Alliances

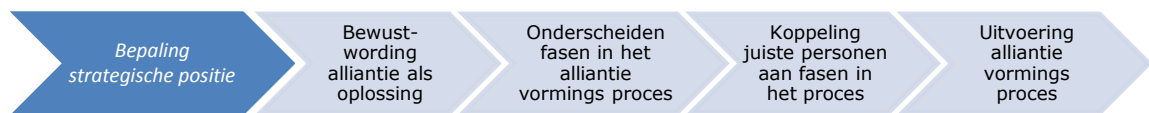
In z'n algemeenheid dient opgemerkt te worden dat er geen substantiële verschillen waarneembaar waren tussen resource-based allianties en de market-based allianties. Dat geldt zowel voor de antwoorden met betrekking tot de Wheel of Alliances als de innovatieve rollen.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

7.2 Bijdrage van dit onderzoek

Het is van groot belang dat organisaties begrijpen dat innovatieve rollen essentieel zijn binnen het innovatie implementatie proces (Kaznjian & Drazin, 1986). Dyer et al. (2001) pleiten er zelfs voor om een "dedicated alliance function" te creëren binnen de onderneming om daarmee alliantievormingsprocessen beter te laten verlopen. De bijdrage van dit onderzoek ligt in een samenvoeging van "Tabel 7. Overall bevindingen Wheel of Alliances" en "Figuur 5. Overkoepelend model innovatieve rollen in The Wheel of Alliances". Voor eindverantwoordelijken van ondernemingen die het voornemen hebben om samen te gaan biedt dit model een goed inzicht, welke aspecten belangrijk zijn in een bepaalde fase van het alliantievormingsproces en welk innovatief gedrag hierbij gewenst is. Hiermee hebben zij een handvat om de juiste personen voor de verschillende taken in het proces te selecteren en daarmee het vormingsproces tot een succesvol einde te brengen. Vooruitlopend op een mogelijke alliantievormingsproces, zouden organisaties de tijd moeten nemen om te bepalen welke fasen men kan verwachten of wil doorlopen om een samenwerking aan te gaan met andere partijen. Bij grote samenwerkingsverbanden zou bijvoorbeeld kunnen worden bekeken of er meerdere fasen nodig zijn voor het selecteren van partners. Vervolgens kunnen de juiste personen op voorhand worden aangewezen om later niet voor de situatie te staan dat in een bepaalde fase het proces stagneert omdat niet de juiste personen erbij betrokken zijn. In *Figuur 6. Koppeling personen aan het alliantie vormingsproces* is een vertaling van deze overwegingen in een proces.



Figuur 6. Koppeling personen aan het alliantie vormingsproces

7.3 Aanbeveling voor verder onderzoek

Zoals in dit onderzoek ook al naar voren werd gebracht in paragraaf 4.2.1.3 is de rol van Orchestrator in de literatuur onderbelicht. Mede vanwege het feit dat er zich geen Orchestrators onder de respondenten bevonden, maar aan deze personen wel een cruciale rol moet worden toegekend, verdient het de aanbeveling deze rol verder te onderzoeken. De beschrijving van de persoonlijke kenmerken en de taken van de Orchestrator was kort, maar datgene wat er over hen naar voren komt uit de interviews, doet vermoeden dat er veel meer valt te zeggen over deze personen. Zeker omdat zij een bepalende rol in het hele proces hebben is het interessant om te kijken welke gedragingen van de Orchestrator zullen leiden tot succes en welke juist het tegenovergestelde bewerkstelligen.

Verder onderzoek zou kunnen inzoomen op de conclusie dat het succes bij grote allianties bevorderd kan worden door de samenwerking eerst in een kleinere groep te ontwikkelen en later uit te rollen naar de ander partners, door te kijken welke factoren hierbij een rol spelen. Bijvoorbeeld naar de mate waarin een partner invloed wil hebben op de ontwikkeling van de samenwerking, een bepaalde status of positie wil verwerven in de partnership of de aanwezigheid van machtsblokken binnen de groep potentiële partners. Hierbij dient men zich te focussen op de innovatieve rollen.

Omdat de Champion vaak als spreekbuis of verlengstuk fungeert voor de Orchestrator, is het interessant om te kijken wat voor relatie Champions en Orchestrators met elkaar hebben en of dit invloed heeft op het succes van het proces. Hierbij zou bijvoorbeeld gekeken kunnen worden in welke fase de Champion in zijn carrière zit en wat de invloed van de Orchestrator is op die carrière. Er zou ook gekeken kunnen worden welke mate van vertrouwen aanwezig moet zijn tussen de Champion en de Orchestrator en welk verwachtingspatroon er tussen beide bestaat. In paragraaf 4.2 werd al ingegaan wat de invloed is van leiderschap op innovatief gedrag. Er zou hiermee in verder onderzoek een verdiepingsslag gemaakt kunnen worden in de relatie tussen de Champion en de Orchestrator.

In dit onderzoek zijn de verschillende innovatieve rollen uitvoerig aan bod gekomen. Er is niet gekeken naar de invloed van de verdeling van de rollen onder de toekomstige partners. Verder onderzoek zou kunnen uitwijzen in welke mate een bepaalde verdeling tussen de



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

partners invloed heeft op het succes van de alliantie. En een afgeleide daarvan zou de invloed kunnen zijn van het kennisverschil tussen bijvoorbeeld de Idea Generators in de betrokken organisaties.

De pure Idea Generator kwam niet echt naar voren in dit onderzoek. Verder onderzoek zou duidelijkheid kunnen verschaffen op de vraag is of dit typerend is voor een innovatief proces als alliantievorming.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de loterijwereld. Het is interessant dit onderzoek verder uit te breiden naar andere markten.

De innovatieve rollen waren zichtbaar in dit onderzoek, maar moeten wel als indicatief beschouwd moeten worden. Het verdient de aanbeveling om het onderzoek verder uit te breiden en op basis van de uitkomsten van dit onderzoek in kwantitatieve zin de rollen te toetsen op een grotere groep allianties en respondenten.

8. Methodologische reflectie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van 8 allianties met in totaal 16 respondenten. 4 respondenten waren ieder betrokken bij 2 allianties. Zowel de omvang van het aantal allianties, als het aantal respondenten was beperkt. De vraag zou zich dan ook kunnen voordoen, of dit beperkte aantal niet juist de oorzaak was dat een rol als Idea Generator of Orchestrator niet zichtbaar was in het onderzoek. Alhoewel er gestreefd is naar een diversiteit in functies, bestaat de kans dat er onbedoeld, bij dit kleine aantal alleen maar Champions zijn geselecteerd.

De beperkte omvang van het aantal allianties zou mede de oorzaak kunnen zijn voor het feit dat er in het onderzoek geen waarneembare verschillen naar voren gekomen zijn tussen allianties die gevormd werden op basis van het delen van resources en allianties die opgezet werden op basis van marktgerichte doelen.

Het afnemen van interviews en het krijgen van de antwoorden op de vragen viel niet mee. Verreweg de meeste respondenten leken hun eigen verhaal te willen vertellen. Telkens als de interviewer probeerde de respondent op de oorspronkelijke vraag terug te duwen ging de respondent weer terug naar z'n eigen verhaal. Dit past wel bij de typering van de Champion.

Zoals al eerder werd aangegeven werd in 13 van de 16 interviews de Engelse taal gebruikt. Het niet goed beheersen van de Engelse taal kan bias opleveren bij de uitkomsten van het onderzoek.

Eerder werd al opgemerkt, dat de beschrijving van de rol van Orchestrator beperkt was. Daardoor bestaat de mogelijkheid dat de respondenten zich hierin niet konden herkennen of zich beter voelden bij de kenmerken van de andere rollen omdat die veel uitgebreider waren en dus wellicht mee passende elementen opleverden.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

9. Referenties

- Adabor, H. (2006). "The Role of Personal Relationships in Inter-firm Alliances: Benefits, Dysfunctions, and Some Suggestions". *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 473–486, 2006
- Adams, C-L. & Goldsmith P.D. (1999). "Conditions for Successful Strategic Alliances in the Food Industry". *The International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 221-248, July 1999
- Beemer, F. et al. (2007), "Alliantiemangement in Maatschappelijke markten: Bevindingen uit praktijkreflecties". *Ondernemen in allianties en netwerken*, Kluwer, 2007
- Boer, H. & Krabbendam, K. (1992). "Organizing for Manufacturing Innovation: The Case of Flexible Manufacturing Systems". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 12 Nos. 7/8, pp. 41-56, 1992
- Bidault, F. & Cummingsi, T. (1994). "Innovating through alliances: expectations and limitations", *R&D Management*, No. 24, 1, 1994
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). "Business Research Methods", *Oxford University Press*, third edition
- Chakrabarti, A.K. & Hauschildt, J. (1989). "The division of labour in innovation management". *R&D Management*, No. 19, 2, 1989
- D'Aunno, T.A. & Zuckerman, H.S. (1987). "A Life-Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals". *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 534-545, July 1987
- Daft, R.L. & Lengel. R.H. (1983). "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", *Office of Naval Research Technical Report Series*, May 1983
- Das, T.K. & Teng, B-S. (1997). "Stustaining Strategic Alliances: Options & Guideline". *Journal of General Management*, Vol. 22, No. 4, Summer 1997
- Das, T.K. & Teng, B-S. (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence In Partner". *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512, July 1998
- Das, T.K. & Teng, B-S. (2002). "The Dynamics Of Alliance Conditions In The Alliance Development Process". *Journal of Management Studies*, 39:5, July 2002
- De Jong, J.P.J. & Kerste, R. (2002). "De kracht van het idee: Betere resultaten door innovatief gedrag van medewerkers". *Academic Service, Schoonhoven*
- De Jong, J.P.J & Den Hartog, D.N. (2007). "How Leaders Influence Employees Innovative Behaviour". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 41-64, 2007
- De Jong, J.P.J., et al (2007). "Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken". SDU: Den Haag, november 2009
- De Jong, J.P.J & Den Hartog, D.N. (2010). "Measuring Innovative Work Behaviour". *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 23-36, March 2010
- Devlin, G. & Bleackley, M. (1988). "Strategic Alliances-Guidelines for Success". *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, pp. 18-23, 1998



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

- Di Guardo, M.C. & Harrigan, K.R. (2011). "Mapping Research on Strategic Alliances and Innovation: a Co-citation Analysis". *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 37, Iss. 6, pp. 789-811, December 2012
- Doz, Y. & Hamel, G. (1999). "Alliance Advantage: The Art of Creating Value through partnering"
- Du Plessis, M. (2007), "The role of knowledge management in innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 20-9
- Dyer, J.H. et al. (2001). "How to Make Strategic Alliances Work". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, Summer 2001
- Galbraith, J. R. (1984). "Designing the innovating organization". In D. Kolb, I. Rubin, and J. McIntyre, (Eds.), *Organizational psychology: Readings on human behavior in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (1997). "The New Language of Qualitative Method", *Oxford University Press*
- Gulati, R. (1999). "Network location and learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation". *Strategic Management Journal*, No. 20, pp. 397-420, May 1999
- Hering, D. & Phillips, J. (2005). "Innovation Roles - The People You Need for Successful Innovation". *NetCentrics Corporation*, November 2005
- Hoffmann, W.H. & Schlosser, R. (2001). "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey". *Long Range Planning*, No. 34, pp. 357-381, 2001
- Howell, J.M. et al. (2005). "Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior". *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 641-661, 2005
- Ireland, R.D. et al. (2002). "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage". *Journal of Management*, 28(3), pp. 413-446, 2002
- Ismail, A. et al. (2009). "The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality". *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 4, April 2009
- Kale, P. et al. (2001). "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliances Skills and the Role of Alliance Structure and Systems". *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 463-471, 2001
- Kale, P. et al. (2002). "Alliance Capability, Stock Market Response, And Long-Term Alliance Success: The Role Of The Alliance Function". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 747-767, 2002
- Kale, P. & Singh, H. (2007). "Building Firm Capabilities Through Learning: The Role Of The Alliance Learning Process In Alliance Capability And Firm-Level Alliance Success". *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 981-1000, 2007
- Kanter, R.M. (1988). "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization". *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

- King, N. (1990). "Innovation at work: The research literature". In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* West Sussex, England: John Wiley.
- Kleysen, R.F. & Street, C.T. (2001). "Toward a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Iss: 3, pp. 284-296, 2001
- Koza, M. & Lewin, A. (2000). "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success". *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 146-151, 2000
- Kumar, K. & Van Dissel, H. G. (1996). "Sustainable collaboration: Managing conflict and cooperation in inter-organizational systems". *MIS Quarterly Executive*, Vol. 20, No. 3, pp. 279- 300, September 1996
- Lewis J.I, Wiser R.H. (2007). "Fostering a renewable energy technology industry; An international comparison of wind industry policy support mechanisms". *Elsevier Energy Policy*, nr. 35, pp. 1844-1857, 2007
- Lorange, P. & Roos, J. (1993). "Strategic Alliances Formation, implementation and evolution"
- Maute, M. & Locander, W. (1994). "Innovation as a social-political process: an empirical analysis of influence behavior among new product managers", *Journal of Business Research*, Vol. 30, pp. 161-74
- Markham, S.K. (2000). "Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective". *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, pp. 429-447, July-August 2000
- Markham, S.K. et al. (1991). "Champions and Antagonists: Relationship with R&D Project Characteristics and Management". *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 8, pp. 217-242, 1991
- Meyer, M. (2000). "Innovation Roles: From Souls of Fire to Devil's Advocates". *Journal of Business Communication*, 37:328, 2000
- Mollick, E. (2012). "People And Process, Suits And Innovators: The Role Of Individuals In Firm Performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 33, pp. 1001-1015, 2012
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988), "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 79-90, Januari 1988
- NiederKofler, M. (1991). "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence". *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 237-257, 1991
- Pekar, P. & Allio, R. (1994). "Making Alliances Work – Guidelines for Success". *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 55-65, 1994
- Prokesch, S. E. (1997). "Unleashing the power of learning: An interview with British Petroleum's John Browne". *Harvard Business Review*, pp. 147-168, September-Oktober 1997
- Ring, P.S. & Van de Ven, A. (1994). "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships". *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 90-118, January 1994
- Robbins, S.P. (2005). "Essentials of organizational behavior". *Pearson Education*, 8th edition
- Robert, E.B. & Fusfeld, A.R. (1980). "Critical functions - needed roles in the innovation process". *Alfred P. Sloan School of Management*, Working paper (Sloan School of Management), 1129-80B



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

- Rothaermel, F.T. & Deeds, D.L. (2006). "Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures", *Journal of Business Venturing*, No. 21, pp. 429-460, 2006
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace". *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 580-607, June 1994
- Spekman, R.E. et al. (1996). "Creating Strategic Alliances which Endure". *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 3, pp. 346-357, 1996
- Spekman, R.E. et al. (2000). "Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships". pp. 40-43 & pp. 245-249
- Supphellen, M. et al. (1999). "SMBs in Search of International Strategic Alliances - Perceived Importance of Personal Information Sources". *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 785-795, 2002
- Teng, B-S. (2007). "Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage", *Journal of Management Studies*, 44:1, januari 2007
- Tether, B. (2001). "Identifying Innovation, Innovators and Innovative Behavior: A Critical Assessment of the Community Innovation Survey (CIS)". *CRIC Discussion Paper*, No. 48, December 2001
- Todeva, E. & Knoke, D. (2005). "Strategic Alliances & Models Of Collaboration". *Management Decision*, Vol. 43:1, 2005
- Uçaktürk, A. et al. (2012). "The Elements That Determine The Success of Strategic Allies In New Normal". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 1618 - 1627, 2012
- Van de Ven, A.H. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol. 32 No. 5, pp. 590-607
- West, M.A. & Anderson, N.R. (1996), "Innovation in top management teams", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 680-93
- Whipple, J.M. & Frankel, R. (1998), "The Alliance Formation Process", *International Food and Agribusiness Management Review*, 1(3), pp. 335-357, 1998
- Wong, A., Tjosvold, D. and Liu, C. (2009), "Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence", *British Journal of Management*, Vol. 20, 238-251, 2009



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 1. Inventarisatie Innovatie Rollen en Functies

Name of author	Rollen/Functies				
	1	2	3	4	5
1. Schumpeter 1912	Inventor	Entrepreneur			
2. March/Simon 1958	Entrepreneur	Broker	Investor		
3. Schon 1963	Inventor	Product champion			
4. Allen 1966	Technological gatekeeper	Members of the Laboratory			
5. Rogers/Shoemaker 1971	Initiator	Stimulator	Legitimizer	Decision maker	Executor
6. Langrish et al. 1972	Independent inventor	Project champion			
7. Witte 1973	Fachpromoter (promoter by know how)	Machtpromotor (promoter by power)			
8. Globe et al. 1973	Independent inventor	Technological gatekeeper	Technical entrepreneur		
9. Havelock 1973	Catalyst	Solution giver	Process helper	Resource linker	
10. Baumberger/Gmur/Kaser 1973	Satellitengruppe	Kerngruppe			
11. Chakrabarti 1974	Product champion	Members of functional groups			
12. Rothwell et al 1974	Technical innovator	Product champion	Business innovator	Chief executive	
13. Hall & Ritchie 1975	Active communication star	Passive communication star			
14. Chakrabarti/O'Keefe 1977	Referral/collector	Information source	Idea salesman	Idea facilitator	Idea supporter
15. Uhlmann 1978	Initiator	Fachpromotor	Machtpromotor	Realisator	
16. Maidique 1980	Technologist	Product champion	Exec. champion	Entrepreneur	
17. Katz/Tushman 1981	Members of the project group	Gatekeeper	First-level project supervisors		
18. Galbraith 1982	Idea generator idea champion	Sponsor	Orchestrator		
19. Fischer/Rosen 1982	Basic scientific star	Applied scientific star	Administrative star		
20. De Meyer 1984	Hierarchical gatekeeper	Non hierarchical gatekeeper			

(Chakrabarti & Hauschildt, 1989)



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 2. Linking alliance phase, performance requirements, and personal ties

Stage in life cycle	Main focus	Key leadership/ Performance requirements	Role of personal Relationships
<p><i>Early phase</i> In this phase, partners are still "sizing" each other up. It is also a period when firms mobilize internal support for the alliance. Suspicion and doubt are paramount at this stage, as partners are still engaged in making sense of the relationship.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Articulate and build collective vision • Build legitimacy • Achieve tactical and strategic interaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual leadership • Championing • Build initial trust 	<ul style="list-style-type: none"> • Rely on personal relations and use individual leadership • Individual leadership most important for articulating vision, as well as championing
<p><i>Growth phase</i> Transition to this stage occurs when firms have demonstrated credible commitment, such as investment in dedicated assets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Build attachment • Formalize rules of interaction • Build trust based on a demonstration of competence • Achieve interpersonal and operational integration 	<ul style="list-style-type: none"> • Promote multiple links among individuals in partnering firms • Multiple people assume ownership for the relationship (directly related to preceding requirement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership capabilities required may be different at this stage • Use personal ties to support multiple ties • Formalization permits role Assignments • Demonstrating operational competence requires that all units cooperate with those in counterpart firm • Multiple leaders are needed at this stage, and begin to reduce reliance on personal ties
<p><i>Maturity phase</i> Firms may be renegotiating original agreements, and the payoff from the relationship is matured at this stage. Partners are in a position to know whether the relationship is beneficial or not. The decision to dissolve the alliance or continue may be easier to make at this stage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrate operational competence • Build cultural integration 	<ul style="list-style-type: none"> • Need to develop a network of ties • Firm-level mobilization of resources and people needed for successful relationship building 	<ul style="list-style-type: none"> • Need for collective ownership highest • Personal ties should be less important so that the relationship can survive the departure of individuals • Probability of dysfunctional effects of relying on personal relations may be highest now because familiarity may breed contempt • Continued reliance on personal ties also means that personal investment in the relationship is so strong that the possibility of escalating commitment is greater

(Adabor, 2006)



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces _____

Bijlage 3 Vragenlijst semi-gestructureerd interview

PROJECTBESCHRIJVING

- Wat was de reden voor het aangaan van de samenwerking?
- Welke doelstellingen werden er gesteld?
- Zijn deze doelstellingen in de loop van de tijd gewijzigd?
- Wie is/zijn er aan het begin bij betrokken geweest en wat waren hun taken?
- Wie zijn er later bij betrokken geraakt en wat waren hun taken?

BESCHRIJVING FASEN IN DE ALLIANTIE

- Welke fasen waren er te onderscheiden?
- Wat welke factoren per fase leiden naar uw idee tot een succes?
- Wheel of Alliance laten zien en nog een keer vragen wat de succesfactoren zijn per fase?
- In welke fase bent u betrokken geraakt (kunnen ook meerdere fasen zijn)?
- Hoe bent u hierbij betrokken geraakt?
- Heeft u eerdere ervaring in dit soort projecten (in welke fasen bent u er toen bij betrokken geraakt)?
- Kijkend naar de verschillende fasen waarin u betrokken was, wat vond u hierin het belangrijkste en wat wilde u hier bereiken?

CONTROLE OP INNOVATIEVE ROL

- Kenmerken van de rollen laten zien en vragen welke het beste bij deze persoon past



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4 Verslagen interviews

Bijlage 4.1 GESPREKSVERSLAG JEAN FRANCOISE BARTHE, NLCS

Naam	: Jean Francois Barthe
Functie	: Director of Competitive Business at FDJ, CEO at NLCS
Organisatie	: Francaise des Jeux (FDJ)/NLCS
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijk Operations FDJ, Santa Casa en Spanje
Datum	: 5 juni 2013

Can you give a short description of the cooperation? The idea was that we were losing money, looking for ways to stop losing money, increasing revenue, reduce costs. In sportsbetting business we have technology (by LVS), we have knowhow and people. We are one of the few organization with an own team prizing the sportsbets. 30 people prizing bets. I'm in charge of the competitive business of FDJ. Why don't we try to sure the costs, not entering the BtoB market, not be competitors to G-tech. Maybe we should try it with other lotteries. We have the same objectives, we have the same values and some colleagues are interested in Sportsbetting. We first established contacts. The first one was the Portuguese Santa Casa and the Spanish Loterías y Apuestas del Estado (LADE) . Both liked the idea of FDJ supplying the service and all sharing the costs.

Who made the first contacts? The first contacts were made at CEO level. It started in the Euromillions meeting where the CEO talked to the CEO of Santa Casa and the CEO of LADE. They said yes to it, let's start a team, let's start a project. The best way to do it is to create a company National Lotteries Common Services (NLCS) and the three of us will be shareholders. The company is not to make money, but to produce services. The costs will be distributed among the shareholders. There are to aspects on the project. First the partners have to buy the technology from our subsidiary, the license of the platform, install that platform on their IT-system and then we provide everything else. They have to tell us the objectives in terms of pay-out. We then offer all the matches from a lot of leagues, but we nor not making their program. Each shareholder is responsible for it's own customers. We do not know these customers. The only thing we provide is the list and the technology and the the operation. We will run the system and we will provide the list of bets, the price of the bets. The costs are shared on a revenue basis. At the beginning FDJ is the biggest player. There is a floor, we put that on 10%, just to cover the costs of the system. That is how the project was created. We have started with the Portuguese which have a peculiar situation because the sportsbetting market is not open yet in Portugal, so it's under discussion of Santa Casa and their Ministry. Anyway we have started the project. And with the Spanish organization we expect to start the operation at the beginning of next year. This is what we call in France a cooperation BtoB. Just to distinguish that from the commercial BtoB, because our subsidiary LVS is doing BtoB on a commercial basis for example delivering services for Israel.

Where does LVS stands in this project? LVS is just a technical provider. They are 100% owned by FDJ. FDJ is providing the services for the partners. LVS is only supplying the technology and the maintenance of the technology. Once the technology is sold, it's purely a FDJ thing. So the alliance is purely between FDJ, Santa Casa and LADE. An just for my role, I am the CEO of NLCS. It's a small company in which there is only two of us. The major role, is to buy the service from FDJ and sell this to Santa Casa and LADE.

Which stages can you define is this project? When I started last year in this projects, there was only a gentlemen's agreements and my first mission with the help of the team of FDJ is to translate this gentlemen's agreement into a contract, to draft this new company (the business model, the legal aspects, the structure etc.). The different contract between FDJ, Santa Casa LADE etc. There was a lot of work between the different legal departments, just to insure that all the shareholders, which are public companies, were respecting the public market rules.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Was it only you, who was involved in this stage? No I was the conductor, but there were many people involved on the technical teams, so people from the 3 IT departments. Just to present that we were going to build a new system and to insure that they were able to integrate the sportsbetting engine in their IT systems. And then the team with the people from the legal departments of the three companies being involved to draft the contract, the rules of this company. It took about 9 months to build the company.

Who came with the idea to buy LVS and put it up as a technical supplier? The LVS story was an old story and had nothing to do with putting up this cooperation. FDJ bought LVS in 2010, when the online market opened in France, because FDJ had a long history of sportsbetting in their 35.000 retailshops, making about 1.4 billion Euro's in sportsbetting. It's twice the market of online providers. So they wanted to be on that online market but they didn't have the time to build their own technology. So they decided to buy a company, which had the technology. And they found LVS and made a deal. And that was the reason for this new cooperation, because we have the people, we have the knowhow and we owned the technology. We are not relying on an external provider and we could license the technology and we can do what we want. We could decide to give the license for free to the cooperation. We have all the levers in our hands to do that. So the ownership of LVS was one of the key elements of the decision to launch the cooperation.

What were the main goals in the process of this alliance. At the beginning it was an economic decision. We wanted to find a way to reduce the costs. Without outsourcing the team, because many of the players in France are doing that and are outsourcing the betting team. We didn't want to downsize our team, so let's try to share it. And, I cannot speak completely for Portugal and Spain, but they were interested as they knew we had the knowhow and that we didn't have the target to make money out of it.

The alliance formation process has not been ended? No for two reasons. One the Portuguese are technical ready, but waiting for the authorization and for the Spanish side the market is open and now we are working on the technical and the legal part. The legal part is easy, because this has been already been done on the Portuguese side and we have all the same rights. Now we are working with them on a technical roadmap. So in the beginning the goals were based on economical reasons, but I think now the idea of our CEO is to use that once it has started we can show other lotteries that it really works and that is doesn't only look nice on powerpoint. That will be a tool to expand our international footprint. But again we are not going to enter the commercial business, we want not to compete with the big players. We will target our EL partners and see who are interested in joining the company on that costsharing model.

Who were the other main player in this process? In the decision process it was on the CEO level. At the France side there was a team of 15 people, but on the executive level it was only me and the CEO of FDJ. At management level there are two persons active, that was Pascal Blyau for the technical part and the Chief Legal Affairs in charge of the legal aspects. It was mainly the people from fdj who were taking the lead in this project. But it was an interactive process between FDJ and Santa Casa. For LADE it was more like a package that receive. Everything has been done.

Wheel of Alliances, do you recognize the phases? We are now on the fourth stage, the implementation for the Portuguese and for the Spanish we are on the third stage. For new shareholders, we are on the first and the second stage. We are looking for expansion. No now, but for the second semester of next year.

Explanation innovative roles, which role fits best? It's difficult, it's not black and white. Idea Generator not, most I am an orchestrator, I think I used the term conductor and the chief of the orchestra, so I think that what fits best. On some of the topics from the champion I recognize well, but if I have to choose it would be definitely the orchestrator. At FDJ we used another model where we have done a self-assessment for the managers to see how innovative you are. And after that we first made a team with the same innovative profiles and after that a team with people with different innovative profiles. And we saw that the last team was more effective.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.2 GESPREKSVERSLAG PASCAL BLYAU, NLCS

Naam	: Pascal Blyau
Functie	: Development Director at FDJ, CEO at LVS
Organisatie	: Francaise des Jeux (FDJ)/LVS
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijk Operations FDJ, Santa Casa en Spanje
Datum	: 6 juni 2013

De rol van Pascal Blyau is bijzonder. Hij is in dienst van FDJ als Development Director en tegelijkertijd is hij ook door FDJ aangesteld als CEO van LVS. Dus aan de ene kant denkt hij mee hoe de alliantie vormgegeven moet worden, maar aan de andere kant is hij ook leverancier van de service.

Can you give a short description of the cooperation? We are in een internal open innovation process, because we have this subsidiary and we're trying to look how to make this company bigger, how to get customers etc. So when you are in this situation you're trying to look for revenues and customers. The market is not coming to us, so we have to find how to catch the market. So one of the ideas we were exploring was how can we help operators who wants to have sportsbetting, but have no idea how to do it. Especially the lotteries, the want to cath up the market, but without the skills even don't know were they are talking about. So the idea was to help them with the operating and we thought about live-betting, so we had some discussion with Sportsradar (supplier of sportsdata) with Carsten Koerl to start and Carsten said yes, there is someting to do with the market. We showed Carsten ourselves to authorize this is the best sportbook I have ever seen, so this should be a good ground for the operation, then we started to test te market whether there was some appetite, to delivers some combinations of services from sportsradar and us, and giving the operating away without having the skills. This was een interesting idea we brought to a congress and we was FDJ and Sportsradar in the form of a partnership. But in this market things are going to slow and Carsten called us and said, this is taking too much time. So we started to look how we could do it without Sportsradar. It was a good idea because they knew all the customers which gives a good commercial angel and they had the reference of big groups which gives some confidence, but in fact of value added we had no need for Sportsradar. So we thought why don't we do what we have done in the past, why don't we make a club of lotteries and try to convince them join not to go to the market and not make a tender as the always do, not to outsource to Intralot, whoever, the business. We are first to avoid a new tender-process and second we have a complete new offer which is disruptive compared to what exists. If I want to avoid the complication of lotteries being obliged to a sort of tender and then being blocked in the capacity to do something together because of this procurement, let's explore the legal possibility of a joint-venture. A joint-venture only to provide services to the shareholder. So that we can consider that everything which is purchased by the members will be considered as in-house. So we made some legal research and we found out that it could walk.

Who were involved in this stage? We did it first on our own. We talking with al legal specialists in the house (FDJ), we had fears that it was not possible, but perhaps we can try it. There were some excuses I can think. But there as angle even though people say it's risky. And then I said in parallel in LVS, we can make a prototype to verify a couple of things we wanted to be walking as a backbone of this idea. What we said to ourselves is, if we want this to happen we need to be able to lower the costs. We had already our enough platforms so enough facility in terms of automation, it's nicely done. You cannot lift the price automatically, you can make a lot of derivations, there is a kind of engine for workflow, so could walk without most of the people, or plenty of people, which is up to you. However we you run it with plenty of people or few people, you need this case. So we were thinking about how can we have only one team operating several operations so that we can come with a better price and a competition. That's what we do disruptive. As I told you, this platform is well done for that. And because we have this automation, we can offer different price lines and different risks for the several jurisdictions, however this is a big task to make. One system for everybody and we were looking at that and we found out that this kind of platform was too complicated to integrate them with the terminals and the websites. So it's



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

too much in the core of the lotteries, to consider that you provide it from one central point, from the cloud and I will you my salesforce and extract from time to time my excelsheets. So we could see how we could make it on the cloud. So we said to ourselves, probably this is not a good angle. So let's consider we put an ABP (*Automated Betting Platform*) everywhere. And by the way, this could be good for ourselves. So let's try to network. Let's try to develop one protocol to enabling one team to have the vision of one system, but everything they are doing is broadcasted to everyone and there is a risk on the global risk. So they can do all the things on one script. So we made a prototype for that and once we had the prototype, we shaped some nice powerpoint and some demo to show that can have two systems talking to each other, one being controlled and one the controller. We had enough to show that it was not vapourware (*software not available*). And then what we have engaged was a discussion on toplevel to partners, that are very close to us (Portugal and Spain). They were very close because we have done Euromillions before with the same guys. And they were a perfect target because they do not have sportsbetting. And they were concerned that the couldn't catch up with the market. We offer you a legal framework, technology. The businessmodel is not what we usually see, we are not going to take revenue out of you, were going to share the costs. For us we want you to help us to lower the costs. We don't want to capture your money. We are never going to compete, because we have our own jurisdiction, this not our strategy, but let's together be stronger so that we can continue with our own models. This is a way, I don't know what the innovation. That's more look at visions that way globally have to walk together because we have to think global, even if we are local to compete, to have a decent offer compared to BWin and all these kind of players. So there was this analyses and visions and then, we were looking at the tools we had and trying to get the right angel to make a proposition which is different. I always try to look, when I do something, how can I make it different, especially if I'm small. When you are small it's better to find a different angle, because then, it may walk. You have no guarantee, because you will always have people taking the things that is there because it has walked for the others and nobody is going to tell you afterward, you have made the wrong choice. If you choose IMB, yeah, Cisco, yeah, G-tech yeah very good, you know, but I'm not this kind of animal, I hate that. I remember having to choose in the past a platform for Bingo all my company want willing to go with Boss Media and I said no, I want NIX, because these guys are a good platform, the other one is just crap. Hey, but Boss Media is G-tech and we should go there. This way of thinking is now less and less the standard. We used to have executives who used to think like that that, but now they start to understand that things are moving so fast that solutions of yesterday already are out of date.

You have been involved in this process all from the beginning? Yes in fact I was with Carsten Koerl, in the beginning of the idea. And then nobody was supporting me at FDJ, because they were not yet understanding, but Christoph (*CEO of FDJ*) understood. We had some presentation were I was pushing for the project, where we had questions like "all for what", "why do we...", but Christoph, I made a presentation where I put Darth Vader and Jedis and Luke Skywalker. My warning was, Darth Vader are the pure players, that's the online operators, they are the thread for us. Jedi's that's us, we are Jedi's, lotteries are Jedi's, we do not compete, we are peaceful, because we have one jurisdiction for each lottery. And I took Luke Skywalker and I said these guys, said it, we have to join the forces to beat Dark Vader. And if you are here, we are local, we want to beat global by joining forces. He has taken my words from Starwars that I used to get the image why I'm talking about that.

Was he then the one who sold the idea to the rest of the organization? He was absolutely the key to tell, by the way, do you remember what I always say, thread, Jedi's, join forces, this is the only way for lotteries to resist our more than easy danger, I have one guy, he has an idea, we can enable the idea because we have the technology and said Pascal now, you guide, he likes the idea, loves the idea, you just have to convince. So what we did, we went to a sales exercise, look how professional we are, look at the technology we have, look at what we can do with our technology to enable to you have one platform etc. We went through all these workshops showing the technology, showing the marketing because everything is coming then. You don't know how to do, we can help because we have the expertise, we have a good sales actually. And we were convincing.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Who did the selection of the partners? It was Christoph, he had access to them, he was the early salesman. But we have said, look at the people who have no sportsbetting yet. Let's secondly look at the people we know who have a good fit.

Who made the framework for the whole cooperation, who made rules etc.? It was me, I made it, as legal and IT. For the legal I have been controlled by my legal department, but I wrote most of the things.

Wheel of Alliances, do you recognize the phases? Awareness of the opportunities, this is what we were talking about, Partnerselection, yeas of course. And when you are partnering, usually you know each other, but sometimes not. Defining the cooperation, yes this is very important. Implemented, yes, but sometimes you do a bit before to verify the feasibility of what you are going to do or to convince the partner. I did a bit of prototyping and a bit of implementation. Assessment of course, but you know what, I've read a lot of books about strategy in which this described, but there are a lot of people who don't have a strategy but who can tell after they have done it, the story behind. There is a lot of intuition. In fact to walk, you have to be a littlebit hungry, you need to have a permanent attention of the opportunities to think about, how can I place what I have, how can I implement some advantage. When you want to be successful in the cooperation you have to define the scope of the cooperation. In fact this is a critical successfactor. If you don't define what you are going to do, you start competition and that is a disaster.

Explanation innovative roles, which role fits best. Idea Generator: it looks like this person is only doing innovation, I'm not only doing that. If I'm looking what I'm doing, I'm developing an existing thing and you need to find customers. Its hard work but it's not only disruptive because you are trying to make it better than the other, to have more functionalities, but at the end of the day it's still a sportsbook so to say. So a bit part we are doing is that so we're trying to be different. So the ideas are a bit different, they are innovation yes, because we take things which have not been put together yet, we make the development. The project of cooperation is more disruptive, because here we changed the businessmodel and we put a special technology there.

The Champion, he is more informal: ah this is me. I'm a bit more like that. The first one is more a do-er or so. I am a do-er for part of it, like I made the contract, but I'm not a do-er for all the value, in the chainvalue, I'm not anymore writing codes.

Orchestrator: No I think in the joint-venture I fit more in the role of the champion. I'm more doing things. In this case I'm not the ideagenerator, I feel being more like a copycat, sometimes it's more listening. I'm not sure that I have pure individual idea's coming from myself. I do things that's perhaps normal. I think what is important is to feel the excitement, otherwise it's not working. In fact it doesn't have to do with the money. I think I'm an engineer, I try to figure out a solution. Not eating, bite my hands, but still trying to find solutions. So if you combine this with excitement. In fact I don't like what is your role. At the end of the day I feel like I know nothing, no skills at all.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.3 GESPREKSVERSLAG TJEERD VEENSTRA, NLS

Naam	: Tjeerd Veenstra
Functie	: Directeur
Organisatie	: De Lotto
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijk loterijstelsel De Lotto & Staatsloterij
Datum	: 29 mei 2013

Wat was de reden voor de samenwerking? Op korte termijn zijn er in de Europese kansspelwereld grote veranderingen te verwachten en daar dien je als Nederlandse loterij op voor te bereiden. Met de Nederlandse Staatsloterij hebben we op dat gebied al historisch gezien een verleden. In het verleden is er al gepoogd samen te werken maar dat is toen door net de, net in het leven geroepen NMA, tegen gehouden. Dat is relevant, want als je naar de toekomst kijkt is dat een heel belangrijk punt, omdat je daarmee synergiewinst bereikt, met name in de back-office sfeer. Het sluit zelfs niet uit dat je in de front-office sfeer samen gaat werken. Je kijkt naar het laaghangend fruit om synergie te bewerkstelligen en dan heb je het over het centrale systeem. Ik ben daar al een aantal jaren geleden gesprekken over aangegaan, in de voorfase naar de samenwerking toe en we hebben geconstateerd dat het het profijtelijk zou zijn te onderzoeken wat het zou opleveren als je ten aanzien van het loterijstelsel samen zou werken. Een voor de hand liggende reden is dat je in heel veel winkels samen zit en twee terminals hebt staan, twee leveranciers hebt, twee storingsdiensten etc. Dat is laaghangend fruit, dat voor het opscheppen ligt en makkelijk is om een deal over te maken. Een tweede reden, en dat is toeval, is dat beide loterijen op hetzelfde moment eraan toe waren om hun systeem te vervangen. We hoefden dus niet op elkaar te wachten. Dat faciliteerde dat proces gewoon heel goed. Belangrijk is wel of het allemaal wel kan, is het acceptabel in het kader van mededinging. Je wordt namelijk wel heel sterk in een bepaald kanaal. We hebben dat indertijd wel heel goed onderzocht of er op mededingingsrechtelijke gronden argumenten waren om het niet te doen. We hebben die vraag ook voorgelegd aan potentiële aanbieders (leveranciers) en die zijn toen ook met oplossingen gekomen. Waar wij door werden gemotiveerd is dat wij ongeveer op hetzelfde moment naar een nieuw systeem moesten dat je van dat moment gebruik zou kunnen maken om samen te werken alleen al door het feit dat we in veel winkels gezamenlijk zit met alle logistieke nadelen die het met zich meebrengt omdat je met twee terminals de toonbank bezet. Daarnaast ook gestimuleerd door de NSO (Nederlandse Sigarenhandelaars Organisatie) om het gezamenlijk op te pakken.

Het was dus gebaseerd op het delen van middelen. Ja, maar er staat een strategische component achter dat er naar de toekomst toe niets is uitgesloten.

Dus de opmaat hoe je gezamenlijk de markt zou kunnen bewerken. Ja, je sluit dat niet uit. Is het zinvol om met drie partijen de markt kapot te concurreren, wat allerlei extra kosten met zich meebrengt, kan je dat ook niet anders doen? En als je daar over nadent, dan komen die voordelen er ook. We hebben ook sessies gehad bij Cap Gemini, waar hebben zitten brainstormen waar die voordelen zitten. Die beperken zich niet bij allerlei voordelen in de back-office sfeer, maar ook in de front-office sfeer.

Was de samenwerking niet doorgegaan als die strategische voordelen eraan vastzaten? De basis was dat er ook een goede sfeer was tussen de partijen en die groeide wel. En die sfeer bracht ook een opening om verder te denken dan alleen wat plaatselijke voordeeltjes. En we moesten ook af van dat gedoe uit het verleden, want we zaten elkaar alleen maar vliegen af te vangen, dat heeft niet zoveel zin. Het heeft zich ook daartoe beperkt vanwege de toestemming van justitie. We hebben altijd open kaart gespeeld en richt het ministerie laten weten wat onze intenties waren en dat er toch vormen van samenwerking ontwikkeld zouden moeten worden wat ons betreft. En dat het NMA indertijd puur mededingingsrechtelijke bezwaren had omdat we dan in de markt een dominante positie zouden krijgen. Dus we hebben ook justitie gevraagd hoe staan jullie er ook in. Justitie gaf toen aan, je mag alles doen in de zin van samenwerking, maar je mag geen voldongen feiten creëren. Dus samenwerkingen creëren die daarna moeilijk ontvlechtbaar is. Dus samenwerking in de back-office prima, maar iedere andere vorm waarbij je in de



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

front office gaat samenwerken, creëer je natuurlijk een totaal andere entiteit. En dat was voor het Ministerie een stap te ver. En dat begrepen we toe ook.

En dat was gebaseerd op het oordeel van het NMA? Daarvan heb ik altijd gezegd dat is achteraf ook een heel uitzonderlijk oordeel geweest. Het NMA was toen aan het oefenen, wij waren toevallig de eerste fusie geweest waarvan ze hebben gezegd, die gaat niet door, dat gaan we blokkeren. En daar hebben ze nog jarenlang goede sier mee gemaakt op allerlei presentaties. De discussie die ik later ook heb gevoerd is of hier ook sprake is geweest van mededingingsrecht als je het hebt over een gesloten markt, een zwaar restrictieve markt gebaseerd op monopolies. Juristen hebben toen ook gezegd, dat als de overheid vind om kansspelbeleidstechnische redenen, wij willen een concentratie op de markt zodat wij het kostenniveau van marketing terug kunnen dringen en het terugbrengen van concurrentie als een belangrijk punt zien, dan moet het ministerie van Economische zaken ook tegen het NMA zeggen, bemoei je er niet mee. Je praat dus niet over een vrij marktsituatie waarbij de mededingsregels van toepassing zijn.

Wat waren de belangrijkste doelstellingen van de samenwerking? Puur synergie en dat heeft ons ook veel geld opgeleverd. En een andere reden was, vooral bij de Staatloterij, dat we beschikten over een "houtje-touwtje" systeem. Dat heeft de discussie doen ontstaan van al of niet out-sourcen. En je vraagt daarover in het kader van de RFP, twee loterijen, hoe zou je dat dan doen, dan komt het vreemd over dat je aan de ene kant een gezamenlijk systeem hebt en aan de andere kant commercieel strik gescheiden entiteiten. En dat is best een opgave. En dat heeft ertoe geleid dat er sprake is van een fullservice managementcontract.

Zijn de doelstellingen in de loop van de tijd veranderd? Nee op zich niet. Het is alleen niet helemaal gegaan zoals men heeft verwacht, maar dat heeft meer te maken met de kwaliteit van de leverancier. Maar dat hebben we ook samen gedeeld, want we hadden er ook beiden last van. Wat je wel ziet is dat je weliswaar formeel niet als één entiteit opereert, maar dat je wel in de verleiding komt omdat je veel dingen moet afstemmen. Intralot moet ook (marketing) acties voorbereiden. En als dan niet alleen technische mensen met elkaar contact hebben, maar ook overleggen zijn die een meer commercieel karakter hebben, als je dan niet oppast dan ben je veel met elkaar aan het afstemmen. En afstemmen, dat is in het kader van kartel vloeken in de kerk. En niet iedereen is er zich van bewust dat je er ook mee moet oppassen.

Is in de doelstelling als opmaat naar strategische commerciële samenwerking nog iets veranderd? Nee, dat is alleen maar versterkt. Je ziet ook dat als je veel met elkaar afstemt zoals het afstemmen van productintroducties dat het best wel z'n voordelen zou kunnen hebben. We hebben ook op bestuurlijk niveau, Raad van Commissarissen, gesprekken gehad of we niet verder stappen zouden moeten ondernemen. En dat zit je meteen al in de front-office sfeer.

In hoeverre is de leverancier, leverancier gebleven dan wel onderdeel geworden van de alliantie? Partnership is altijd voorwaarde geweest in de RfP. Uitgangspunt is geweest dat de topanbieders allemaal kunnen leveren en ze hebben mondiaal diverse bewijzen geleverd bij klanten, dat de systemen ook daadwerkelijk werken, maar dan blijven twee dingen over. Dat is allereerst het financiële plaatje, maar dan komt het onderscheid op partnership: hoe richt je de service in, hoe ga je met elkaar om, hoe open is dat. De leveranciers hebben heel veel kennis van de markt en als je daar een open relatie over hebt, dan kan je daar heel veel mee doen. Maar partnership wil niet zeggen dat je dan ook een alliantie aan het smeden bent in de richting van commerciële avonturen, fusie etc. De ontwikkelingen in de markt zeggen mij ook dat je juist heel erg voorzichtig moet zijn in het aangaan van allianties met leveranciers. Want die zijn er zelf ook op gebrand in het kader van full service management ook hele pakketten naar zich toe te trekken. Ze kunnen in feite alles gewoon zelf. En daarmee zijn ze ook je concurrent geworden.

Wie waren er allemaal bij betrokken in het prille begin? Dat begint met een gesprek tussen de directies. Dus ik heb toen ook gesprekken gevoerd met de directie van de Staatsloterij, wordt het nu niet eens tijd om samen te gaan. Omdat de sfeer in feite ook



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

verbeterd was tussen de partijen. We hadden daarvoor flink wat ruzie gehad over de SMS-loterij en dat is ook niet echt verstandig. En er kwamen ook andere mensen bij de Staatsloterij en dat heeft het gesprek ook bevorderd. Ik was toen de eerste die het gesprek op gang bracht. Jaap Stavast (Directeur Technologie van De Lotto) heeft daarna ook z'n gesprekken gevoerd met z'n kompaan bij de Staatloterij. Het was is mijn taak om de zaak te verkennen; is dit een mogelijkheid en schakelde natuurlijk ook met Jaap en je kent hem, die gaat ook zijn eigen gang, die onderzoekt dat ook. Maar je moet uiteindelijk op directieniveau tot overeenstemming komen van, dit is uiteindelijk de moeite waar om op te pakken. En dat heeft een heel langdurig proces gestart wat uiteindelijk heeft geleid tot een Request for Information en een Request for Proposal. Naast de directie waren ook de Raad van Commissarissen erbij betrokken, die moesten dat natuurlijk gaan billijken. Maar de directies moesten wel beiden het belang ervan inzien, want anders heeft het helemaal geen grond. Uiteindelijk kwamen we tot de conclusie, dat we dat al veel eerder hadden moeten doen. Uiteindelijk wordt het dan ook heel concreet en moet je een hele projectgroep gaan optuigen. Er is dan heel veel werk dat je moet verzetten en we hebben daarbij zelfs externe ondersteuning gezocht.

Wat was na die eerste gesprekken jouw taak? Wij hebben veel ruzie met elkaar gemaakt, veel rechtszaken, zoals met Derby8 dat de pers heeft gehaald. En dat was wel de oorzaak dat wij zeiden dat is niet goed. En dat heeft uiteindelijk geleid tot fusiebesprekingen. Dat was dus eigenlijk een tegenreactie geweest, laten we nu eens verstandig opereren. Dat is om de bekende reden niet tot stand gekomen, daarna veel gedoe gehad rondom de SMS-loterij, dat is ook door ons gekilled en dan ontstaat ook weer zo'n proces van zo moeten we niet met elkaar omgaan. De taak is dan ook geweest om de sfeer onderling te verbeteren. Mijn adagium is altijd geweest om deze restrictieve markt geen spelletjes met elkaar te willen spelen, je moet dat niet doen. Zoek nou de voordelen. En op gegeven moment is de sfeer dan ook zo, dat je daar met elkaar ook weer over kan praten. En dat heeft ertoe geleid dat we ook in het proces terecht kwamen van concreet uitwerken. Jaap is degene geweest die daar heel concreet in is geweest. Hij heeft daar zwaar de lead in gehad. Ook in de contacten met onze adviseurs. Samen met de Staatsloterij en de adviseurs hebben we de zaken op papier gezet die belangrijk waren voor het RfP proces. En dat wordt het heel concreet. Dan zitten daar een aantal stappen in, ook de terugkoppeling met de RvC. Jongens dit ruikt goed, dit voelt goed, we gaan door. En om daar veel zekerheid over te hebben, hebben we de zaak ook juridisch bekeken, lopen we hier niet tegen problemen aan en we hebben natuurlijk ook dekking gezocht bij het Ministerie van Justitie. Want we willen daar natuurlijk geen problemen. En dat waren allemaal taken voor mij. Ik had goede contacten bij het ministerie en het ging ook niet om technische- maar om juridische- en politiek dingen. Het waren hele ingewikkelde processen, zeker in de fasen van de keuzes, maar dat hadden we goed georganiseerd. We hadden van tevoren heel duidelijk de criteria vastgelegd op grond waarvan wij zouden gaan toetsen, de procedure hoe we dat zouden gaan doen en dat het financiële plaatje pas naderhand bekend zou worden gemaakt. En objectief gezien hebben we dat best goed gedaan.

Waren er aan beide zijden van het proces dezelfde type rollen actief? Wij hebben altijd de indruk gehad dat op het op het niveau van contracten en techniek wij voorop liepen. De Staatsloterij had in technisch opzicht veel externe resources. Dus die hadden in feite geen grip meer op dat soort processen en dus weinig deskundigheid.

Lag daardoor het initiatief meer bij De Lotto? Op het juridische vlak en het technische vlak waren wij meer dominant. De Staatloterij was meer dominant in de zin dat zij een groter bedrijf waren en meer zouden inbrengen. Maar wij waren, en daar heeft Tineke (Juridische Zaken) ook een belangrijke rol in gespeeld, heel erg duidelijk aanwezig bij de invulling van het contract. Wij waren daarin heel dominant en leading. En dat puur op grond van onze aanpak en expertise.

Welke fasen kan je onderscheiden in het proces? De eerste fase was een lange aanloopperiode waarin we zagen dat het een kans was (met uitbesteden). En dan ontstaat een gevoel dit is een kans, dat moet lukken. Dat is een hele belangrijke eerste fase. Tweede fase is dat je een onderzoek moet doen naar de haalbaarheid, je wil dan ook gaan vastleggen, wat denken we dat dit gaat opleveren, wat zijn de voors en wat zijn de tegens.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Dat is een hele belangrijke fase. Daaroverheen, en dat beperkt zich niet tot één fase, het besluitvormingsproces, waarin de directie aangesloten blijft in de bevoegdheden van de RvC's, dus dat je iedere stap die je zet een mandaat krijgt dat we de goede kant uitgaan, ga vooral door. En dan kom je op een gegeven ogenblik in de uitvoeringsfase. Dat betekent dat je moet gaan werken aan de formulering van je voorwaarden. En dat is in technische- en juridische zin een hele hoop werk. Dat is een hele belangrijke intensieve fase geweest. Daarna kom je in een fase, als de RfP de deur uit is, de fase van de shortlist. En daarna kom je in een fase van de keuze van 1 leverancier waarmee je probeert rond te komen in de vorm van een deugdelijk contract. En dan zit je in de fase, dan moet het gerealiseerd worden en dat heeft wat voeten in aarde gehad. Je zit jarenlang met je kruin tot in, ik wil niet zeggen problemen, maar wel veel werk.

Voorleggen plaatje Wheel of Alliances. Herken je die fasen? Awareness natuurlijk wel, de partnerselectie was niet met wie ga je het doen, dat is eigenlijk al opgelegd. Ik snap het wel, maar in deze gesloten markt met maar 1 concurrent in het winkelkanaal eigenlijk niet. Die stap zou je al over kunnen slaan. Defining the cooperation and decision, het heeft meer te maken dat als je in het kader van awareness met je natuurlijke partner gaat praten over gaan we het doen of niet, dan krijgt dit een hele andere lading. Defining the cooperation heeft ook een juridische lading, dus de vraag over mededingingsrecht en kartelvorming en de vraag over hoe ver gaat dat dan. Dat soort vragen komen aan de orde. Als dat gedefinieerd is, we gezamenlijk een systeem samendoen, wordt bepaald op welke punten en waar gescheiden. Het is niet zo dat je op dat moment het besluit neemt, maar op meerdere punten aangeeft, dat zit goed in elkaar, we gaan weer een stap verder. Implementation en Management, dat is meer de uitvoering, maar daartussen is een hele intensieve fase geweest. Je kan in juridische zin wel bepalen waar moeten we op letten, waar moeten we aan denken, dan geeft het dat tevens de beperkingen, waar moeten we binnenblijven. Je gaat dan de specs definiëren waar de samenwerking op gebaseerd is. Daar heb ik mij niet intensief mee bemoeid. Dat gaat met name over hele technische dingen en daar heb ik geen verstand van. Natuurlijk ben je wel betrokken bij het proces, je werkt dan wel een aantal zaken uit van juridische aard, dus wel een hele zware betrokkenheid. Maar één van de dingen die je in die fase doet is vragen aan de afdeling Marketing wat er nou eigenlijk in het systeem moet. En dat is één van de zaken waar wij als De Lotto ook intern heel veel problemen mee hebben gehad. Want men voelde zich niet geroepen om daar veel uren in te steken, men vond dat maar lastig, men nam daar geen tijd voor, men had totaal andere prioriteiten, men was bezig met de businessplannen. Dus Jaap heeft dan ook op eigen gezag soms maar wat dingen gedaan. Jaap was degene die zich meer met de interne partijen heeft bezig gehouden met ondersteuning van een aantal mensen als Edwin. En daar moest veel tijd aan besteed worden. Je moet op een gegeven moment wel concreet worden. Er is dus nog een tussenfase waarin je moet concretiseren aan je potentiële leveranciers, wat je gaat vragen. Projectmanagement is van essentieel belang, zeker als je moet gaan samenwerken. En dat begint vanaf de partnerselectie. Gevolgtijdelijk klopt de Wheel of Alliances wel.

Welke succesfactoren zijn per fase van belang? Awareness, dat je constateert dat er een hele goede grond is voor samenwerking en dat dat gevoel ook bij beide partijen is ontstaan en dat ook naar elkaar toe bevestigt. De partnerselectie begint in feite al in de fase van Awareness. Definition, vanaf dat moment is projectmanagement heel belangrijk. Dat geldt ook voor de implementation en uitvoeringsfase. Andere succesfactoren zijn, je hebt er een paar, je moet investeren in de relatie, je moet veel contact met elkaar hebben, ook in gestructureerd verband, we hebben daar een bepaald model voor vastgelegd (contactmomenten, aantal lagen en escalatiemogelijkheden). Je moet ook kijken naar de simpele interactie, je moet met elkaar praten en als er iets is dat je dat ook met elkaar oplost. De sfeer goed houden is van essentieel belang. Ook op een lager niveau in de organisatie, moeten mensen met elkaar kunnen samenwerken en dat er tijdig wordt signaleerd dat er een aantal dingen niet goed loopt. Dat model is met elkaar afgesproken, dat is niet door één iemand bedacht. Dat is gedaan in het kader van projectmanagement. Projectmanagement is een voorwaarde. Op het moment dat alles loopt is contractmanagement heel belangrijk, niet alleen dat leveranciers alles leveren, maar dat ook dat de onderlinge verhoudingen, onderlinge contacten en afstemmingen in feite ook lopen volgens een aantal spelregels. Dat is van essentieel belang, je moet ook op je qui-vive zijn, je gaat outsourcen. Een partij waaraan je outsourced, en dat is ook gebleken, zal de neiging



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

hebben additionele dingen te declareren of te willen declareren. En daarmee is het kostenplaatje anders dan dat je had gedacht. En dat is een belangrijk onderdeel van je contractmanagement.

Beschrijving rollen tonen, welke past het beste bij jou? Ik voel me het beste bij de Champion en de Orchestrator. De rol van ideagenerator lag meer bij Jaap.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.4 GESPREKSVERSLAG JAAP STAVAST, NLS

Naam	: Jaap Stavast
Functie	: Directeur Technologie & Innovatie
Organisatie	: De Lotto
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijk loterijstelsel De Lotto & Staatsloterij
Datum	: 12 juli 2013

Kan je een beschrijving geven van de samenwerking? De samenwerking tussen De Lotto en Staatsloterij is puur gebaseerd op kostenbesparing en efficiency. Niets meer en niets minder, en daar gaat wel een heleboel aan vooraf. Ik ben altijd van mening geweest dat De Lotto te klein is in een concurrerende markt zoals Nederland is. Nederland is één van de weinige loterijmarkten waar concurrentie is. Daarin is Lotto de derde in grootte en ik vind dat De Lotto te klein is, een uitstekende vergunning heeft, maar moet samenwerken op de één of andere manier om een beter rendement te halen. Als je ziet, op een gegeven ogenblik, al een aantal tendensen die beginnen in, rond de privatisering van de Staatsloterij, om de Staatsloterij te laten fuseren met De Lotto. Het advies van de overheid indertijd is ook geweest rondom de privatisering, dat de Staatsloterij kan alleen maar geprivatiseerd worden als het fuseert met De Lotto. Dat is gedaan door, dat rapport heet het Van Aardenne-rapport, en dat is geschreven door Gijs van Aardenne, voormalig Minister van Economische Zaken. Dat is door onhandig manoeuvreren mislukt, omdat van Aardenne het rapport presenteerde zonder met het bestuur van De Lotto gesproken te hebben. En dat bracht als enige optie voor de Staatsloterij en het bestuur van De Lotto voelde zich daardoor gefrustreerd en zei van ja sorry, maar je kan ons niet, als je naar één bedrijf gaat privatiseren, kan je niet naar het andere bedrijf niet verplichten om daar dan te fuseren. Dat zal je eerst fatsoenlijk moet bespreken en onderzoeken. Daardoor is het in de lade terecht gekomen. Daarna zijn er nog een aantal pogingen geweest, maar eind negentiger jaren, is besloten tussen De Lotto en Staatsloterij, om vooruitlopend op een fusie, om een gemeenschappelijk systeem te kopen. Althans gemeenschappelijke terminals te kopen, de apparaten die in de winkels staan. En die te verbinden met de twee verschillende centrale computers. Dan had je alvast een synergie, een economisch voordeel, vooruitlopend op een eventuele fusie. Dat is op een gegeven moment door het NMA (Nederlandse Mededingings Autoriteit) verboden. Het was de eerste fusie die het NMA te behandelen kreeg, want die was net opgericht. Dus toen kwamen er weer twee verschillende apparaten bij de sigarenboer, die dat helemaal niet prettig vond. Toen is er een hele tijd van spanning geweest tussen De Lotto en de Staatsloterij, een groot aantal directiewisselingen. En op een gegeven ogenblik, en dan praten we over 2004, was er weer een directiewisseling en toen heb ik tegen Wim van den Assem (Algemeen Directeur van De Lotto) gezegd, jij moet eens met die nieuwe directeur gaan praten, want er valt vreselijk veel geld te verdienen. De Lotto en Staatsloterij concurreerden bij het leven, er waren veel sentimenten over en weer, maar binnen De Lotto ben ik daar gedeeltelijk voor vrijgemaakt en binnen de Staatsloterij een ander en met z'n tweeën hebben we buiten kantoor, want niemand mocht daar van af weten, is gesondeerd, of daar inderdaad winst te behalen was. Frank Vogt (Staatsloterij) en ik hebben dat onderzocht.

Kan je dan ook zeggen dat jij degene bent geweest die het hele proces in gang gezet heb? Ja dat lijkt me wel wat erg veel eer, maar misschien is dat wel zo. Frank die kende de hele achtergrond van fusie niet en bij De Lotto was het nodige veranderd in de directie, bij de Staatsloterij was een hele nieuwe directie, dus er was gelegenheid om te praten met elkaar. En wij kwamen er al gauw op, dat als je dat slim aanpakte, er ongeveer 40 tot 45% per organisatie op de ICT-kosten te verdienen was, en dat was een hoop geld. De Staatsloterij's computersystemen rammelden van alle kanten, gedeeltelijk bij verschillende leveranciers gekocht, gedeeltelijk nog in COBOL geschreven, gedeeltelijk zelf ontwikkeld en er was geen enkele documentatie en dat hing met houtjes en touwtjes aan elkaar en de operationele kant daarvan was extreem duur en met name wijzigingen konden nauwelijks doorgevoerd worden. Dat was één aspect. Bij De Lotto, het systeem als zodanig, daar was een centraal systeem, er was een abonneesysteem, er was een internetsysteem. Het zat veel beter in elkaar, maar er waren allerlei componenten die met elkaar moesten communiceren. En ook daar was de time-to-market eigenlijk veel te lang. Als iemand, al er



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

een product bedacht was, wat op de markt gebracht moest worden, of een wijziging, dan duurde dat 8, 9 maanden voordat dat geïmplementeerd was. Dus dat was kosten en ook time-to-market die daarmee verbeterde. Toen wij met die gedachten kwamen, daar valt inderdaad veel geld mee te verdienen, toen is het project wat uitgebreid. Toen is in eerst instantie Juriaan (ICT manager van De Lotto) en Willem-Jan Maas (Projectmanager Staatsloterij). Met z'n vieren waren we toen het core-team, zijn we de boer opgegaan, zijn we met leveranciers gaan praten, van jongens, het is in Nederland heel complex met al die abonneesystemen wat in de rest van de wereld niet bestaat. Kan je zoiets bouwen voor twee concurrerende bedrijven. Op een gegeven moment hebben wij dat verder uitgebreid, Juriaan heeft een iets andere functie gekregen, die daar meer tijd voor nodig, toen is Edwin erbij gekomen. En toen hebben we er allerlei disciplines erbij gehaald, toen hebben we de consultancy van QLot erin geroepen, ten eerste omdat het zo complex was, maar ook om te waken dat er geen spanningen tussen de twee organisaties zouden gaan ontstaan. En zo zijn we verder gaan bouwen. Zo hebben we vrij veel onderzoek gedaan, we hebben een RfP (Request for Proposal) uitgebracht, we hebben een leverancier geselecteerd en we hebben intensief samengewerkt rond de implementatie. Waarbij overigens bleek dat die leverancier het niet aankon, maar dat is een ander verhaal. Uiteindelijk is er bij De Lotto minstens 50% van de kosten gedaald. Dat was uiteindelijk ook gedeeltelijk gedaald door nieuwe technologieën, maar de ICT-kosten zijn gehalveerd. En bij de Staatsloterij met 60% tot 70% gedaald. Beide hebben daardoor, laten het even zeggen in Lottotermen, zijn de ICT-kosten met 8 miljoen gedaald, ja en dat is 1 keer per jaar, dat is het equivalent van 32 tot 35 miljoen omzet. Dus wat dat betreft was die doelstelling, het was een pure kostenbeheersingsdoelstelling en ook time-to-market, wacht even er waren er meerdere doelstellingen, dus met name de kosten, dat was de belangrijkste, een betere efficiency voor de sigarenboer, zodat hij geen twee apparaten op z'n tafel kreeg, maar één, die voor beide konden werken en een snellere time-to-market. Nou dat laatste, dat was de bedoeling, maar daar is niet echt veel van terecht gekomen, maar dat was wel de bedoeling. Dat waren de doelstellingen, en niet een stiekeme overname van de ene loterij door de andere of een in elkaar overgaan, dat speelde daar niet bij mee.

Is er ten aanzien van de betrokken per fase een bepaalde structuur opgezet? Nou, we hebben steeds besloten om het core-team maar uit vier man te laten bestaan, twee van de ene partij, twee van de andere partij. Met wat verschillende disciplines. Op een bepaald aspect was de Staatloterij sterker dan De Lotto en op andere aspecten was De Lotto beter dan de Staatsloterij. Maar die vier, en dat was misschien wel de kracht geweest van het geheel, die vertrouwden elkaar ook. Nadat Juriaan vervangen werd door Edwin, zijn het steeds dezelfde vier geweest. En het aardige is, we spreken elkaar nog ieder halfjaar zo'n beetje met een borrel (van de vier werkt alleen Edwin nog bij één van de organisaties). Dat gebeurt soms, dat klikte heel goed. De Lotto bracht met name de loterijkennis in, die had de Staatsloterij helemaal niet, processturing, projectmanagement etc. bracht de Staatsloterij wat zwaarder in dan De Lotto. De meeste zaken werden wel degelijk overlegd, maar als het nodig was, dan had één van de vier wel het lef om de beslissing te nemen namens de vier. Het gebeurde heel zelden, maar het kon gebeuren als het urgent was. Zo zijn er uitgebreide onderhandelingen gevoerd, maar daar zijn nooit spanningen geweest, we zijn het wel eens niet eens met elkaar geweest, maar er zijn nooit spanningen geweest. En dus dat hele aanbestedingstraject, dat lag met name bij die vier, soms werden er anderen bij gehaald. Dat heeft dus wel eens gespeeld, we hebben als klein team geopereerd, we hebben wel steeds gezamenlijk het Ministerie van Justitie en het College van Toezicht, die hebben we wel steeds geïnformeerd, dat we hiermee bezig waren, daar was geen juridische verplichting toe, we hebben ze wel steeds geïnformeerd, jongens we zijn dit aan het doen, dat je wel weet waar we mee bezig zijn. Omdat we wat bang waren dat we op mededingingsvlak wat problemen zouden krijgen met de Postcode Loterij is op een gegeven moment in het NKP (Nederlands Kansspel Platform) gemeld dat we ermee bezig waren. Dat ze naderhand niet konden zeggen, we worden hierdoor overvallen. En we hadden ook vastgesteld, stel dat de Postcode Loterij mee wil doen, dat er een gigantische fee aan zou hangen, liever niet, maar soms moet je wel. En daar waren afspraken over gemaakt tussen de loterijen. Zou zijn er meer afspraken gemaakt op concurrentievlak. Dat je elkaar niet een beetje moest lichten. Zo is er nooit de discussie geweest dat als er een terminal kwam bij bijvoorbeeld een Lotto verkooppunt, dat de Staatloterij mocht gaan zeggen, oh daar wil ik ook gaan verkopen. Dat hebben we altijd open gehouden. Het is een multifunctioneel apparaat, als de ene partij de



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

belangen ziet om daar te gaan verkopen, dan moet dat kunnen. Het was overigens meer in het belang van De Lotto dan van de Staatsloterij. Want de Staatsloterij verkooppunten waar geen Lotto verkocht werd, waren voor De Lotto heel erg interessant en omgekeerd nauwelijks, maar goed. Ja als je daar in stapt en je hebt heel veel wantrouwen, dan wordt het echt niks.

Wie heeft het project geleid? Laten we wel wezen, daar was in de organisatie, daar was dus de twee Algemeen Directeuren, die werden eens per zes weken bijgesproken. Daar zaten onder het projectteam van vier man, en natuurlijk zaten de Raden van Commissarissen daar ook achter, die wisten er natuurlijk uitgebreid van, ik heb regelmatig in de RvC uitgelegd wat er speelde. Ook een gegeven ogenblik heeft de RvC ook gezegd, weet je wat we gaan doen, dit wordt zo belangrijk, we doen een klankbord, dus twee commissarissen. Die werden gedelegeerd om regelmatig met mij te praten. Ook met Wim, maar als het over de details ging spraken ze met mij. En ik denk dat ik eens in de twee, drie maanden met die commissarissen sprak. Ja dus die waren volledig up-to-date en die kregen als ze wilden ook alle stukken. En daar had ik af en toe last van, want die vonden het project eigenlijk te leuk. Dan gaan ze zich ermee bemoeien en dat moet nou net niet. Maar goed, dat is in goede harmonie verlopen en die hebben tot eh..., op een gegeven moment waren ze commissaris af, zijn ze toch enigszins bij betrokken geweest, één van de twee zeker, om de RvC, waar ze geen lid meer van waren dan toch te rapporteren over die voortgang, die wisten er veel te veel van. Dus daar waren de twee Algemeen Directeuren, een soort klankbord van de commissarissen, niet alleen klankbord, maar ook als ze in een beslissingstraject zaten, dat ze wisten waar het over ging, die groep van vier en daaronder kreeg je allerlei projectgroepen. Een juridische groep, een niet-IT groep, een groep hebben we gehad van de integratie van de verkoopadressen etc. etc. Zo zat ongeveer de projectstructuur in elkaar.

In hoeverre heb jij moeite moeten doen om het hele proces op gang te krijgen? Dat viel wel mee. Ik heb wel bij een aantal die er al wat langer zaten en ik was natuurlijk één van degenen die er het langste zat, een aantal die er langer zaten een hoop scepsis moeten overbruggen, we hebben al een paar keer geprobeerd te fuseren en die "hufters van de Paleisstraat", "iedere keer hebben ze wat" en "dat stomme product van hun" en "wij hebben het veel beter", daar heb ik wel wat overtuigingskracht in moeten stoppen. En ik was er heilig van overtuigd, dat dit in het belang van De Lotto was. Ik kreeg wel backing van Wim, Edwin was ervan overtuigd, Juriaan was ervan overtuigd. In het MT is het ook eigenlijk nooit een punt geweest. **Wie moesten er dan wel overtuigd worden?** Het was met name op de werkvloer, het middle management. Het koste af en toe wel wat moeite. **Was het niet zo, als het MT het goed vindt dan is het OK?** Ja maar luister even, je komt in een technisch project, dan heb je technici wel nodig om te zorgen dat alle bitjes en byte-jes wel goed aan elkaar geplakt worden. En daar moet ik geen frustraties of andere toestanden hebben. Ja, als ze tegen waren geweest, was het toch doorgegaan, zo is het natuurlijk wel. De besluitvorming had al plaatsgevonden.

Wat voor rol heeft Wim daarin gespeeld? Wim heeft daar behoorlijk aan getrokken en de RvC ervan overtuigd dat het nodig was en heeft goede gesprekken gevoerd met de Staatsloterij om te zorgen dat daar ook enthousiasme ontstond. Want bij een nieuwe directeur van de Staatsloterij die er niet zit, ja die heeft wel wat anders aan z'n kop. Als het op dat moment niet was gebeurd, dan had de Staatsloterij een ander systeem gekocht en had De Lotto een nieuw systeem gekocht. En dan had je weer 7, 8 jaar moeten wachten voordat zich weer zo'n kans voordoet of je moet je systemen eerder afschrijven. Of het ene systeem had geïntegreerd moeten worden in het andere systeem. Dus het was het optimale moment om te zorgen dat, een volledig krakkemikkig, ik had nog nooit inzicht gehad in het centraal systeem van de Staatloterij, maar toen wel, nou het was een zoietje, om dat, en dat van De Lotto, dat werkte goed, maar het bestond uit veel te veel componenten, het was het optimale moment om te zorgen dat die twee vervangen werd door 1 nieuw ding. Maar in de hele loterijwereld heb ik weerstand ondervonden, welke idioot doet dat nou, om samen met zijn grootste concurrent 1 computersysteem te kopen. Ik heb naderhand samen met Frank Vogt daar nog een paar lezingen over gegeven in Nederland om aan te geven dat al beconcurrer je elkaar, je best heel goed kan samenwerken. Dat werd natuurlijk vaker vertoond.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Wat waren in de het proces van de opbouw van samenwerking de meest kritische succesfactoren? De meeste kritische was, dat partijen elkaar vertrouwden. Als dat niet gebeurd was, was er niets van terecht gekomen. En het onmiddellijke idee dat, nou, misschien is het zelfs iets anders begonnen, ik moet het goed zeggen, het is iets anders begonnen, ik had het anders moeten zeggen. We hadden gezegd, daar valt geld te verdienen. En die twee directeuren hebben tegen mij en Frank Vogt gezegd, ga eens kijken waar geld te verdienen valt. En het eerst waar je dan aan komt, is het gemeenschappelijk inkopen van drukwerk en samen de NOS/STER te bespelen. En toen kwamen we er al gauw achter, dat het best leuk was en dat je eigenlijk een stap verder moet nemen en het grote geld te verdienen, door dit project te starten. Dus die efficiency-winsten die er lagen op een klein vlak, die hebben we gewoon overgeslagen. Zo zijn de echte stappen geweest. En als je dan ziet dat je op een klein vlak kan verdienen en dat het leuk klikt. Even wachten, nou moet ik het helemaal goed zeggen, we zagen dus van drukwerk etc. en toen zagen we van verre er is een ander die we kunnen aanpakken, we hebben alle twee een terminal die via een kabeltje verbonden is aan een computersysteem. Er lopen vanuit de winkel twee kabels aan dezelfde soort terminal aan twee verschillende systemen. Kunnen we die twee terminals nou niet aan één kabel hangen. En dat zijn we uit gaan zoeken. En toen bleek dat het inderdaad mogelijk was om er ergens een splitter op te zetten en de ene op de ene en de andere op de andere en twee kabels naar mekaar en daaronder ook weer te splitten. En dat leverde 4 ton per jaar op, voor ieder. En toen zeiden wij, nou dat is leuk en toen zeiden wij, dat drukwerk verhaal dat levert misschien 10-, 20-, 50 duizend per jaar op, maar dat is niet zo interessant, laten we maar gelijk gaan doorstoten naar het grotere werk. Dus zo is het gegaan. En toen zeiden we, laten we het drukwerk gedoe en weet ik wat maar vallen, dan ga ik maar doorstoten. En zo is het gegaan. *En dat is in eerste instantie altijd gegaan in een discussie tussen Frank en jou?* Ja, maar wij hadden de technische kennis niet om dat uit te zoeken. En natuurlijk heb je in de uitvoerden sfeer geleidelijk aan veel meer mensen nodig.

Herken jij de fasen in de Wheel of Alliances? Ja, ja, die herken ik wel. Partnerselectie is er eigenlijk niet geweest, want er was een awareness dat je samen met een partners tot iets kon komen. Dus die is er eigenlijk niet geweest. Ja het klopt wel zo'n beetje.

Beschrijving rollen tonen, welke past het beste bij jou? Het klinkt een beetje overdreven, maar ik denk dat ik die ben (*Champion*) en dat Wim meer dit was (*Orchestrator*). Een beetje overkill, een beetje te veel voor mijn ding, eh die niet (*ideagenerator*), ja er zitten wel een aantal aspecten in die ik kan meepakken, ik vind innovatie fantastisch, ja daar zitten een aantal aspecten in die ook wel bij mij passen, daar deze (*Champion*) overheersen. De Orchestrator iets meer op afstand.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.5 GESPREKSVERSLAG CHRISTOF SCHÖPFEL, ODS

Naam	: Christof Schöpfel
Functie	: Member of the board
Organisatie	: Oddset Deutschland Sportwetten GmbH (ODS)
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van Sportbetting in Duitsland
Datum	: 19 juni 2013

Can you give a short description of the cooperation? The basis is the federalistic system in the lotteryworld in Germany, that there are 16 different lotteries, with a regional responsibility and for fixed-odds betting, there was a product with a high risk and therefore there is an interest in to join forces and to pool the risk between the lotteries. And therefore it was a little bit outside the lottery family, because it's a different product. Which conserves a special treatment in that way. And due to the change in the legal situation in Germany, there was a second reason in which Oddset is now in a liberalized market, whereas all the other lotteries remain in a monopoly situation and where we wanted to have this separation between the products to be more flexible in a dynamic legal market in the future and therefore the interest was it to outsource the core competence in sportsbetting in a whole new entity, but still state owned and the legal entity is the Oddset, the ODS company, which has the purpose like fulfilling the requirements under the liberalization, the new consessioning model, to apply for a license and then run the business. And the lotteries step aside a littlebit and there is the competence with an own CEO, with an own management, in a flexible, more or less small company, with high quality, high competences and solid partners which have qualifications in the area as well.

What were the specific targets for this project? The project is to have the competence in an own entity and to have a more dynamic decision-making process not too many like instances and different, personal, regional, individual interest, but to have a neutral entity, which decides on specific business objects by themselves in that way. And that there isn't a mixture between, maybe there are different purposes for lottery businesses as for sportsbetting, in that area. There are different conditions, and therefore, I think that the lotteries realize that they don't are the right structure in a federalistic system to really be competitive. That the lotteryworld is not perfect adjusted to a dynamic market situation.

What is the main success factor for this cooperation? That every party has the core competence and the distribution to the common objective, to be the marketleader in Germany. That a complete new startup company, by itself, wouldn't make it without the power and expericience in the retail area of the lotteries and the existing retail distribution network and on the other hand even the lotteries, with their technical systems, technical infrastructure, wouldn't make it to have a state-of-the-art centralized system to run sportsbetting in a competitive way. So it's that each party in the construct have their core competence and have their individual contribution to the common in the end.

Does each partner has to do a specific contribution to this project? The stakeholders, the lottery companies in their role as stakeholders are responsible for the solid economic base of running the business. The lottery companies in their role as retail partner or sales partner are responsible for running their core competence and just in the technical infrastructure providing the retailer, their outlets a training in selling the products reporting by themselves and things like that. And therefore, there are different roles. I think everybody is at each point, responsible to really do the contribution and not to lay back and to relax, but to be like... Only if every party really joints and contributes a lot, it will be in the end a successful cooperation.

Are there penalties if someone is not fulfilling their tasks? I would say that between the old parties, there is a kind of revenue share that, very party has specific KPI's running for, but there, there is this overall success, that everybody in the end wants to earn money and reputation out of it. I think these are the main drivers behind that you want to earn money and that you want to earn reputation or gather experience which you can use in another, the next project, for the supplier with the next client, for us to be like, to explore



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

like the next market, for the lotteries, maybe to prepare themselves on a liberalization in the lottery world as well. And first it's figures driven and second, but also important, it's reputation or imagebuilding, by themselves, that everybody recognizes, I cannot do it by myself, therefore, let's call up the parade, like our suppliers Scientific Games and Intralot. Each of them realize that, going for them on their own, it won't be successful for them in the end, so take the bitter pill and cooperate in the end and it might be more successful, than to go by your own and think about all their enemies all around me.

In the distinction between marketbased- and resourcebased alliances, where would you place this alliance? For sure it's a matter of resources, that the idea of strong and experienced suppliers is, that it's cost intensive to have all of their tasks inside your company that you have to invest a lot at the beginning, with a high risk of a failure in the end. Therefore it's risk sharing. But if you share the risk, you also share the revenue in the end. Therefore it's about resources. Scientific Games have the resources like running the terminal infrastructure, connecting the systems, Intralot has the resource in IT development, in like riskmanagement, spread all over the world in different markets. They have the experience there. ODS tries to gather experience and resources in productmanagement, marketing and sales. And the lotteries as our retailpartners, they have their resources as they have a wide and broad salesnetwork out there in the field. So at the beginning, it's about allocating resources which are existent in different parties, none of them by themselves. And if the resources are allocated, it's still that each party concentrate on their core business and contribute it to the common goal in the end.

Can you tell something about the partners, because in the previous cooperation you worked with 16 partners? In the current situation we have eight stakeholders, which are our salespartners as well. For sure the goal is not to get all of them as stakeholders of the company, but at least to get most of them as salespartner. Because, the wider the approach is, the more of the nation we cover, the brighter we are, the more powerful we are in the end. You always when you start, you must have a significant number on your side. But at the end it's not only the number, but the coverage of turnover and inhabitants and things like that. In coverage we have half of the federal states on our side (8 out of 16), but coverage wise it's over 70-75 percent of turnover.

How did one become a partner? In the ideal world there was an existing cooperation of all 16 lottery companies in Germany, which are already operating in an Oddset cooperation. Not every lottery runs a sportsbetting platform on their own risk with their own team like doing the riskmanagement, resulting, fixtures and marketing and things like that. They also agreed when founding Oddset, launching Oddset, way back in 1999, that they are more powerful and that they reduced cost if they have a centralized unit which is responsible for all nationwide tasks and they have regional hubs in every lottery, which are like the prolonged arm to do like regional aspects and regional productmanagement, marketing and sales. And therefore the idea was existent, and now it was like a second phase and the kickoff was the change in legislation, that were like the try to find the common sense of how to launch Oddset to point zero in the new world. And the first approach would have for sure been, we have an existing cooperation, now stuck together and out of this 16 we have the common idea, but nevertheless as always in a cooperation with a huge number of participants you have a heterogeneous situation between the different members of the cooperation and few of them are more like future orientated or a more traditional way. They rate sportsbetting higher, for the others it's more a niche, they are not personally interested in that. Because it's really hard to have margins in sportsbetting. It's a product with a high risk, with a big effort you have to put in, but last money you have to take out of it in the end. And therefore it needed in the end one lottery who had it for the future, so let's found a company and see what happens, everybody is more than welcome. And there was a huge like friendly to unfriendly discussions about the construction, and as it always is, it's more about the egocentric, that everybody is of the opinion that it has to be more in his influence or in his office or that he has the direct contact. I think the idea of the foundation of the Oddset company was supported by most of them, but the discussions at the beginning were more about, who is the responsible guy, how free can they decide in the future and all about where is it located and what about the financial situation. And it's always in the cooperation with different strength of the partners, that the biggest ones who are supposed to put the



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

most money in it, want to have more like decisionrights than the smaller ones, which takes less risk in the whole cooperation. This was more or less the starting discussion and at the end there were 8 lotteries which said well, we found an agreement how to finance, were to locate it and we are fine with it. And the others are welcom to join, but not really necessary to run the company, so it's a solid structure at the moment.

Can you say that the one who started to set up the company and tried to sell it to the others, was the one who came up with the idea? I think everybody had this possibility in mind, in the end it needed just one driver to establish it in that way to make the decision and to have something proven on the table and at that moment the discussion went to a second level, that it was more concrete. Before it was more or less, we maybe should do it, but from the moment it was in place, you had to deal with it. It would have taken otherwise more time. It was the CEO of one of the companies and he is more or less one who don't care a lot of about what the others think or what the others do, so it was more an egocentric decision at the moment as much power of the company as you can at the beginning. The others were not really pleased with the situation. And it was a specific pressure behind it of the more powerful lotteries, to say it has to be in another way, so let's sit together and change the construct. But instead of getting rid of the company, it was the right movement in the directions to say well now we have it, we'll to deal with it and let's make the best out of it. And someone took it over from him and it went from 100% owned by one lottery, it was like shared due to the power and the size of the other members. The CEO of Hessen was the founder of the company. In the beginning it went from 1 to 7 and in a later stage one member joint. But he cannot really claim that it was his idea, now we are on the level of the different attitude towards it, the more in an egocentric way that I can do it better than all the other ones in the world. But at the end it was even stated by the founder, it was just a construction and for sure it was from the beginning on established not for a single but for all of the rest.

Can you recognize different phases in the whole proces? The first phase was more the legal part, founding, making the construct, making the terms and conditions of the cooperation, the share of the ownership. This was on the CEO level, the legal session, the establishment of the cooperation itself, of the company. And in the second phase it was more about the what is the aim and the objectives of the company. And how to fulfill this phase there was a project more or less to fill the company with life, goals and the strategy behind it. And after that phase it was more or less let's get people in the company who fulfill our requirements who run the business there and do the projectwork. And the projectwork itself to preparing everything to fulfill the goals and the goals were like applying for a license, getting a license and going to a marketlaunch. And this project phase was the fourth phase, and the fifth phase we are now heading forward is, is being in the market and run the business on the daily operations.

Showing the Wheel of Alliance, can you recognize these phases? Yes, this is more or less, situation has changed, how can we adjust to the new situation, this is the awareness, we have a problem we are not ready for liberalization under this construct we have at the moment, so now think how we can joint forces and what is the right construction. Then, when you have the idea, the awareness is there, then what is the aim, what have we to do internally, what are the right partners, we select the partners, we select even the people inside the company to run the business at a later stage, when you select the partners you have to deal what are the responsibilities, you have to have the responsibility matrix, what is internally, what is externally, who is responsible for what area. If you have the setup theoretically, you start the project itself, doing the implementation and the management starting the processes. More or less, I miss this phase to really run the business on a daily basis with the partners and out of the daily business it's the assessment. I cannot really only assess the implementation and the management, otherwise implementation for me is approach of running the daily business, for sure I would miss something like, after or periodically you assess the cooperation, did it have the right partners, is it the right setup, do we have to make the right adjustments of it.

Where there specific persons involved in the process? In the beginning it was driven on the CEO level and that you get recommendation and details on a lower management



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

level, to have some experts involved, to have a setup and to do the partnerselection was like delegated down to some experts on specific areas. But in the beginning it was on CEO level, there was a workinggroup of 7 CEO's and then we had a workinggroup with delegates from each lotteries from the 7 ones. We had experts like the head of IT from Lotto Bavaria and Hessen, the marketing responsables from Nordrhein-Westfalen and Rheinland-Pfalz, we had myself for the oddset responsibility and the sportsbetting knowledge from Lotto Bavaria, so they were the experts in the different areas, to pick the right partners, to create this setup, the businessmodel. Then defining the cooperation and decision, it started that these experts, that we took the first decision, picked the partners and negotiated the contracts and from the day on or meanwhile this phase, or between these phases, the company was equipped with dedicated employees, to really run the projectwork (the phase between defining the cooperation and implementation).

Which persons were leading in this whole process? On a CEO level it was more or less the seven of them, who were reported directly on a regular basis, which are the stakeholders nowadays. And on the projectgroup, the ones with the biggest influence, was the legal advisor of Lotto Hessen, Dr. Gert Jäger, who did all the legal stuff behind it and the construction and the contract negotiation with the partners. And projectwise I would say, it was myself from the beginning till the end.

What were the success factors per phase? In the awareness phase, take the right decisions about the construction. In my opinion it's only the right direction, where to move to. The most important thing is to pick the right time, that you have the forecasts, what will change, when will it change and how do I have to really react and prepare for it. So it's the right timing in this phase that you are not too early and too late, with like starting thos cooperation and then the key-success-factor would be to go for product- and marketinterest and not for personal interest and not talking about characters and people, talking about objectives, games, KPI's, really successfactors. In the partnersselection, it's all a question about keeping competence, but minimizing risks and costs. You have to have quality. And if you don't have quality on you side of if you cannot afford quality on your side, you have to have the quality and also from a third party as well, but then you should treat your partners as partners and not as like clients. The right partners are important to reach your goals and take a lot of time, but invest the time and do a good research about it and don't believe what you read, look and have references; do a big study about the right partner. Defining the cooperation and decisions, a decision is better than no decision, no decision costs time and effort in the end, but a clear specification of responsibilities is a main part in this phase. That everybody knows, what are the common goals, what is the real timeschedule behind and what are the responsibilities and what are the expectations of everybody. And when you are not on the same level it's hard to adjust. Some make regulary debriefs and maybe circles back and again. Implementation, management, due to an unsecure environment have an HL (High Level) projectmanagement that you cannot trust anytime. The Lotterydriven approach is still that have a briefing, that your supplier, takes the briefing, makes an offer, closes doors and disappears for a period of months and come back with a more or less perfect solution. And this is not appropriate to the new market-environment at the moment so change your HL projectmanagement, have knowledge on you on side as well, and manage it by clear responsibilities and different hierarchicle approach, that people are allowed to take decisions on a lower management level as well. That you have an escalation system, that everybody has the time and the space to concentrate on the core competences. Assessment, the earlier you assess the cooperation, the better it is to adjust, to change the environment, changing needs, change the expectations. Transparency from all directions, what we also discussed with the suppliers and then allowed to come back and then re-assess the things in the specific stage.

Showing the innovation roles, which role fits you best? The last one perfectly fits to a classical key account, to make everybody happy, but not involved in too much details. More like a coordinating staff, sending, receiving. I'm not that one. If I should pick between the others, the ideagenerator is more or less we have a vision, but is not interested in any details, he has just this approach, we have to be successful and I think we need suppliers and we have to go for the internet and the social media and that's important, but he's not really interested in... In our project, this is more some of the CEO's. In the end the champion



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

is more the projectleader and in that way, I act in this role for a very long time, as a one-man show in that area, because I was out of the workinggroup the only one who has a concrete interest to work in the company later on, by themselves. I act in a role that I had a vision and a construct and I had to bring it to live, in that way to have the overview of the different aspects to have the project planned, the timeschedule, the costs, the risks in place and to have the bright knowledge in different fields to really run the project on the first phases.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.6 GESPREKSVERSLAG ALBERT HAARMANN, ODS

Naam	: Albert Haarmann (A) (& Robert Potthoff (R))
Functie	: Sportsbetting Manager
Organisatie	: Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. OHG (Westlotto)
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van Sportbetting in Duitsland
Datum	: 3 juli 2013

Albert Haarmann geeft aan dat z'n Engels niet zo goed is en daarom springt Robert Potthoff bij.

Can you give a short description of the cooperation? (A) The reason is the sportsmarket in Germany as well as the legal framework in Germany. And the new way for participants in the open market, getting a license. That was a strategic way for Westlotto to get the customers in our retailshops. So this was the reason for Westlotto to go to Oddset Deutschland Sportwetten GmbH (ODS). For the others it was the same reason to set up this company. On the long run all Bundesländern will participate ODS, or they become a salespartner for the ODS. The legal framework doesn't allow us to offer sportsbetting after giving the license. It's a step forward from the old Oddset to the new ODS, it's an evolution. (R) You have to understand in the old state-treaty, each bundesland in Germany had its own license. So each bundesland was doing sportsbetting and responsible for sportsbetting in their own country. And under the new state-treaty they only give out nationwide licenses and concessions. So therefore for the state-lotteries of the 16 bundesländern, it was necessary to form one company that applied for one nationwide concession. And therefore they had to have one body, one company that applied for this. But of course we (Westlotto) could have applied for a nationwide license as well, but that could have meant to declare war on the other state-lotteries because we would have offered our sportsbets in their countries and that was never done before and therefore the forming of the ODS company was a way for the state-lotteries, for the 16 German state-lotteries to apply for a nationwide concession. But the product would be different because the framework was different, but for the customer the difference is not so big because he will buy the products in our shops, he will deal with us, but in the end ODS is the bookie in this case and not Westlotto anymore. And that was the reason why they formed this company and did it differently to the legal framework under the old state-treaty. (A) Not all bundesländer are allowed to offer sportsbetting outside their framework. They are companies who offer Lotto from a state-license. Two bundesländer are not allowed to offer sportsbetting in an open market. (R) You see the funny situation in Germany, we have one state-treaty, but that doesn't mean that circumstances under which the sportsbetting can be offered are in all 16 countries the same. As I just said for example, there are states who are not allowed to offer lotteries and sportsbets in the same shop. If that is your case, for a company's point of view, it doesn't make sense become partner of ODS, because you won't really participate from it and your shops won't benefit from it so they say we keep out of it, we don't invest money in it, but our government steered us towards separating lotteries from sportsbets. That's for example different in our state, in our state we can offer sportbets in our retailers, in Bavaria they can do it, in Baden-Württemberg they can do it. In the main big states, they can do it, but some smaller states like Hamburg, Berlin and some smaller states in the East, they have problems with that. And that is the reason why only 8 companies joint into ODS. (A) Some of them won't join in the future. The reason why some join now is a technical situation, but I'm sure Niedersachsen, one of the big states, will join the next time. (R) Niedersachsen for example is a very easy technical reason, they are going to change their central system, or they are in the process of changing and they said we can't make this change and the change in sportsbets at the same time. Therefore the timeframe from ODS doesn't work for us, so we stay out of it for a while and will join later. That's at least what they say, I mean of course if ODS is not successful, the probably won't join. But that is the explanation for them and therefore there is not only one specific reason for not getting all 16 states in one company, there are a couple of reasons, but the main reason is that they have problems under their specific regional legal framework to offer sportsbets on a profitable basis for them.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Where did the idea for ODS come from? (A) It was discussed in the group of CEO's of the Deutsche Lotto/Toto-block, it was necessary to have one body as a supplier for sportsbetting. (R) Lotto Hessen felt that there was a need to form a company, because they were afraid that the right for the logo and the productname of oddset would be lost when they didn't found a proper company. They actually formed the company and founded the company in Lotto Hessen, Sundermann and his people, they invited then everybody else to join and to get part of the company in a group-decision. If the others wouldn't have agreed with this they probably would have found another company. So there was actually one manager who took the initiative. But you have to know that has already at forehand been discussed to form a company, but we don't know if he had done it on his own, that's kept between the CEO's. But fact is that Lotto Hessen founded the company and invited the others to join. In the next step the situation helped, because with the Deutsche Lotto/Toto-Block (DLTB) there was already an organization with formal meetings, within this for the framework, there were setup separate meetings for founding of the ODS. So within the normal management, the coordination-process within the DLTB, that the people met up and said OK, we have to have a contract, we have to have this and that, we have to have people and staff. And then, we the decisions have been made among the CEO's, there were groups appointed, teams that had to look into certain points. The most important thing was to set up a contract between the interested parties, how they would deal with each other and how the company was going to be setup and from there it went on. But it was all within the frame of the DLTB, which made it easier for everybody to get it organized.

Can you mention specific names in this process? (A) You must know the project, the group before the ODS was setup, one year before the first meeting was in the group, they discussed, how can it work, with one new company and they discussed the point who can be the supplier for sportsbet and so on, who can be the partner for the future. And this project comes one week before ODS was setup and this group built from four companies. Two, three people from Bavaria, Hessen, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen. They discussed the technical issues for the lotterycompanies, because we have a lot of changes on the terminal and so on. This was one way, the other was how to manage it and to find a good partner (supplier) for the future, for bookmaking. They were marketing- and IT people. I was in the group, Christof Schöpfel, he was the head of the Oddset. They were from the middle management.

Can you distinguish different phase in this process? (A) The first part, it was to select the information, to discuss the future, the possible environments and the second part was the development of the company. The main part if you setup the company, you must have people to work in it. This part was in fact a separate part in the process.

What were the critical successfactors ? (A) The critical successfactor was to find the right partner (supplier) for the bookmaking. Our situation with our retailshops and the future of the internet is very special. You can find a lot of suppliers for bookmaking in the world, but they can only make the job on the internet and not in the retailshops and it was a littlebit critical to find a good partner for the future. It was not so easy, it took a lot of time. (R) One thing I found a critical successfactor was, because the company was built from scratch, was to find the personel. Because before you had a CEO and some other people there, it was very difficult to get an exact position of the ODS because the people involved and doing all the work for ODS, were also people from the lottery companies, with two hats on their heads. Because they were acting for ODS on the other hand they were acting for their own lottery company and in that kind of situation that's not easy. Therefore that changed when the CEO and the responsible people for sales and operations were appointed. So you could get more information out of ODS and a certain point of view from ODS which was more clear than before these people came.

Albert, what was your role in this process? (A) I supported ODS when they had no own staff in the company and I was responsible with Christof for the sales and the marketing. And I put up some description for betting, the betslip and so on. It was time were a lot of people from the other companies were involved and the history (background) of the people are different in the companies. And in these time there was no head of ODS who said, this is right, go this way. And it was very difficult to manage these things. In fact there was no



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

structure and to manage it over the lotteries with one future way. It was not so easy because there were a lot of different people there. My role there was in the beginning to play the role from the lotteries, because the new people from ODS were recruited from the internet and they had no experience about the retailbusiness, just Christof. He was one of the new staff and it is said, no don't work so because the retailer makes this and that.

What about the description of the ideagenerator, does it fit you? (A) I support the ODS to manage the old world of sportsbetting in the lotteries to the new world, to make a good step forward. Not too much because our customers know our products. They have to have an organic way to the new world. It was my role to find solutions for the gap between the old and the new world. Concerning the Champion, this was not my role for the ODS as is the same for the description for the Orchestrator.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.7 GESPREKSVERSLAG JENS NIELSEN, ELMS

Naam : Jens Nielsen
Functie : Sports Betting Manager
Organisatie : Danske Spil
Samenwerkingsverband : European Lotteries Monitoring System
Datum : 1 juli 2013

Can you give a short description of the cooperation? In the beginning of the last decade, we were beginning to see problems in July and August, and now I'm talking about our sportsbook in Denmark, we were beginning to see that we were losing too much money in August because of strange betting on qualification matches for the Champions League and the Intertoto Cup, the UEFA cup and the Cupwinnerscup. But anyway, these qualification-matches in the summertime were small teams from small countries, clubs who didn't have much money were involved, we saw a lot of strange odds movements in the markets and we got a lot of bets on those matches. So this was one part, we realized that there was something strange going on in some of these qualification-matches, and this also when I joined the European Lotteries (EL) Sportsbetting Workinggroup, that was in 2003. So this is when I started talking with colleagues in Europe about this pattern and many of my colleagues in the EL Sportsbetting Workinggroup had the same experience. So internally in Denmark, we became aware of this and we started of course limiting the risks, we lowered the limits of how much money you could bet on these matches and on the same time we started internationally talking, is this matchfixing or are these clients, our punters, just more clever than we are, because these are difficult matches to odds compile. At around this time, a few stories started to come out on matchfixing in UEFA club-competitions. There were rumours about certain matches where one team didn't want to play to win, it was always in these qualifying matches, so we started to become aware that this was also a concern for UEFA. And the last part of this background is the Hoyzer-case, it came out in 2004, early 2005, it broke out in Germany, and this is when in my opinion matchfixing broke to the service, where the media started to write a lot about matchfixing and a lot of people started to talk if matchfixing had infiltrated football. So remember clearly in February 2005, we had a European Lotteries Sportsbetting Workinggroup meeting in Helsinki and I proposed, and this was when Hristo Nieminen was the chairman, and I proposed that we should go to UEFA and offer them to report betting irregularities, in case they needed this information. And at the same time internally in Matchinfo (another cooperation between the lotteries), we started exchanging information about these betting patterns. So if we rewind, Matchinfo has already existed for 5 or 6 years, it was primarily a cooperation on kick-off times, team-news, but mostly about black or white facts, not much to discuss. But before ELMS (European Lotteries Monitoring System) this was the most logical forum for exchanging information, so we started also raising this in Matchinfo in 2005, can we please help each other, learn each other, when we see strange betting, because this is very likely to happen in many countries.

So you used an existing cooperation? Yes, exactly, we used Matchinfo because we already had the network established. We had the people there, we just put an extra task in Matchinfo, still to exchange teamnews, that was very important, because we needed local knowledge, but more importantly, to exchange information about big bets. So we raised this in 2005 in Matchinfo, we have a problem guys, let's help each other. This is on the internal side, this is about saving money. I always said, this work has two sides. There's the operational side, we help each other to stay save, to save some money, by alerting each other and by sharing information. And the external side is that we help sports. We can hopefully get some good PR. We show the media that we are aware of this problem and we don't put it under the carpet. We feel that we have a responsibility to this and to help sports. So that's the external side, so it's a win-win you help yourself operationally and you help yourself strategically and politically. So we raised it internally in Matchinfo. And externally, Hristo and I and Thomas Büchler, we went to visit UEFA in May of 2005 and we proposed it to the General Secretary of the UEFA, Lars Christian Olsen and Gianni Infantino and asked if we could sign a Memorandum of Understanding with UEFA. We would be willing to do this free of charge and they were happy about this. And Lars Christian Olsen, he flew to the EL Congress in Rome in June 2005 and signed the paper, so we had a deal. Later in Autumn we



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

travelled to FIFA, I believe it was only me, and showed this to the legal department of FIFA, I did the same presentation almost and they also wanted to sign. This was before the FIFA early warning system. So now we have an agreement with UEFA and FIFA and we have agreed in Matchinfo to share information, but still we didn't have a structure that 100% worked on matchfixing. So the next coming years we did this sort of together. Walter Watson (De Lotto) was involved, Staffan Renström (Svenskaspel) was involved, Detlev Zenglein (Oddset) was involved until he left (to FIFA), so we had several people spending time, I believe also Boruth was involved in Slovenia. But I would also say that it's fair to say that Danske Spil, we spend quite a lot of our time from the operational team in the cooperation, in the exchange of information, in being in touch with UEFA primarily. So it became evident for me and also for my employees in the department, that this was not working a 100%. We spend too much time out of our operation and also I felt we were not doing it 100% because it was not something we were paid for and we had to do our job on Danske Spil. So we raised in probably 2007 the idea of professionalizing the monitoring system and this was done largely with Robert Potthoff from Westlotto in Münster, because at this time Winfried Wortmann was the EL president and Robert Potthoff was one of his closest employees. So Robert, I, Walter Watson and Joni Hovi (Veikkaus), we made a plan we drew up a lot of papers, we made calculations. I believe we met at De Lotto and we discussed how much manpower was needed, how much money was needed for technical equipment. And we had quite a big plan at one stage, but it ended up being a much smaller plan because we were advised to keep it low, in order to pass the budget with the members. So we ended up with proposing an ELMS structure with two fulltime people and a budget of 200.000 Euro's per year, to cover wages, the software, the database for the website that we are using now, travelling, office-rent or -usage in Danske Spil.

Can you say that you raised the idea of this whole system? I think I can do that only partly, it was Detlev Zenglein, Wolfgang Feltner (Oddset) and me, we met early in 2006 and discussed if we could setup a system, where it was professional, where we have people doing it fulltime and right after that they left to setup FIFA Early Warning System. But primarily it came out of some talks between Detlev and me. I can remember that I had a lot of phoneconversations with Detlev about setting up this system. So they left to FIFA to setup the Early Warning System. I remember I travelled to Münster and met Winfried Wortmann in the summer of 2006. I had a one to one meeting in his office and I told him all about the Matchinfo setup and how we are helping UEFA and FIFA. But I also remember that I told him that we need to do this efficiently, more professionally in order to expand and this is when he assigned Robert Potthoff to help establishing a professional monitoring system.

Is Winfried Wortmann the one who brought this idea to a higher level? I think that would be fair to say, I think I brought it to him that we have to do this more efficiently and meanwhile I brought it also to Hristo, because Hristo was our chair (of the European Lotteries Sportsbetting Workinggroup). But then it became Friedrich (Stickler), because it had been underway so long. So I would say Friedrich, Hristo and Wortmann, I have proposed it to all of them and they have all agreed, all supported it. They all three believed in it, Hristo assigned Joni as well, but I was very happy that Wortmann assigned Robert Potthoff to help propose this and put it into a real proposal.

What were the main successfactors in this whole process? The big hurdle and why it took so long was to convince all members in the EL Executive Committee that this was a good idea. I remember we had to travel to Prague to visit Sazka, because they were not too fond of that idea and they ended up not joining. I also remember to travel to an Executive Meeting in September 2006 in Brussels to propose that we eh, to give a status on the monitoring system, what we were doing, we didn't call it ELMS at that time and also to talk about professionalizing it. So it took two years before we agreed to do this and this was due to I believe probably because of internal discussion within the EL Executive Committee. And a lot of calculations, we had to go from a five men team to a two men team, we had to slim the budget quite a lot, in order to get it through. Another successfactor, it was to come up with a businesscase that was convincing to show that we needed, this was important for us for internal reasons and external reasons and also to convince this has already been done at Danske Spil. So we proposed that we keep doing it at Danske Spil. So I think the successfactor was probably for Winfried Wortmann and Hristo to convince the whole Executive



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Committee that this was the only way to go, which was finally agreed in the EL Congress in Istanbul in 2009, before we already agreed.

Can you define different phases in this whole process? Yes, the first phase was 2003-2005, was the establishment that we actually had a problem. We had a challenge as betting operators and the world of football had a challenge in strange betting patterns and the possible matchfixing. The second stage was activation we agreed to do something internally in Matchinfo and in the EL Workinggroup. And we, on a higher level, agreed with UEFA, that we need to help each other here, and primarily we the betting providers can help football here. So that was the second stage and that was very smooth, everybody agreed, it was a new thing. You know nowadays we talk about, what was it before matchfixing, but this was actually a few rewind, 11-12 years, we were not talking about matchfixing at all. We were only talking about sportsbetting, how to compile your odds, which bets to develop, but we were never talking about matchfixing. The last decade we only talk about matchfixing when we talk about international cooperation. So that was in fact the second phase, was agreeing, actually starting to do things. Then you could say the third stage, when we were actually doing this from 2005 to 2009, but we were learning every year, we were building up a relationship primarily with UEFA, with Peter Limacher. We were also building up a relationship with the FIFA, with Detlev and Wolfgang. That was more in shorter period time, for instance, there was the worldcup and then there was a long break and then there were some qualifiers, whereas UEFA we had very long conversations with Peter Limacher I had. I built up a personal with Peter Limacher from UEFA, which I also thing was a big part of the early years. Peter and I we helped each other understand the problem. He was great, he was very open. Perhaps contrary of which people might think about UEFA in the old days, he was always very, very open. They had a big challenge, a big problem. So he was a very good partner. Then I would say, the next phase was recognizing that we were not doing it well enough, we need to go to the next level. This was a 100% internal job in EL, for us me, Walter, Joni, Robert to describe what is it we need to do and at the same time presenting it to the Executive Committee to the President and having it to go through all the procedures within European Lotteries. And that finally succeeded in late 2008. This could start in the summer of 2009 and it can be signed at the EL Congress in Istanbul in de summer of 2009. So this is when we started doing it professionally. So then we started doing it with two FTE's from Denmark and I was happy that one person should do it fulltime and the rest team should do it constantly as a part of their job. That would be fair to my superiors I guess. In total we were spending roughly two men, but we spread it on the whole team, except for one person who did it fulltime. Now we got to a problematic first year at Danske Spil, because the person I choose to do it fulltime, he was a mistake. He was not qualified to do it. I should have stopped it earlier and found something else to do it. I found out at the end of the year that he hadn't all the things we agreed, so actually he had to stop at Danske Spil and this was where we hired Chris instead. And we finally launched the website of ELMS in april 2010. We had been doing the monitoring in the meantime, but it was not visible enough for our partners in ELMS who were paying for this. So the first year was a learning in structuring the new ELMS-entity, but finally we got it structured and we had our first annual meeting in Morrocco in may 2010.

Do the stages in the Wheel of Alliances look familiar to you? Very much so I think the development and the implementation for me is a constant process. Of course there is the real implementation, it when you start. But I think also we are in the early days in monitoring matchfixing, I think everything will look very different in 10 years time. So we need constantly to improve the system, from a human side and also from a technological side, but I think the phases you described, fit to the history of ELMS.

Does the role of ideagenerator fits you? Yes I think it fit's almost a 100% to me. 8 to 10 years ago, in the beginning, I was at the fourth level of the organization in Danske Spil. Yes it fits almost all of it when you go back 7 to 10 years.

Do you recognize the characteristics of the champion? I think some of it was also what I did, and I think this is where other people also came in. I'm thinking about people we already spoke about, some of it I'm thinking about Hristo, when I'm thinking about breaking the door into UEFA, it was Hristo. When I think about all the practical aspects I think about



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Robert Potthoff and think about Walter and Joni. But also some of it I did myself, you know, going to EL ExCo-meetings and presenting, why is this necessary. But I would say I was 100% the ideagenerator and 50% the second part, but this is where we needed a lot of people.

And what about the orchestrator? Some of it I can recognize myself, I would say also 50%. But I think this is also where we need more people involved. For instance you say convincing the organization, Walter, the rest of the workinggroup were also part of this, you know convincing the rest that this is the right thing to do. But in this case I would say Hristo Wortmann and Friedrich and also important was Jean Jörgensen, he has always been in the background in his various roles. I was in Danske Spil in the beginning, then he became advisor in Veikkaus and he ended up in the World Lotteries. And he has always supported this and I would put him in the category of Hristo Wortmann and Friedrich.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.8 GESPREKSVERSLAG ROBERT POTTHOFF, ELMS

Naam	: Robert Potthoff
Functie	: Director Corporate Strategy / Responsible Gaming
Organisatie	: Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. OHG (Westlotto)
Samenwerkingsverband	: European Lotteries Monitoring System
Datum	: 3 juli 2013

Can you give a short description of the cooperation? I was asked by Dr. Wortmann the president of European Lotteries (EL) to look into this project, in this activity, it was already running. There was this monitoring service. Mainly between the Scandinavian countries and then, doing more or less on a voluntary basis by Jens. As far as I can remember, there was some kind of an agreement with UEFA to look into the matches of UEFA if there was anything unusual in the bets and the odds. This was at height in a time when matchfixing headlines were quite a lot. We had a scandal in Germany with Hoyzer and the EL wanted to do something there, but somehow the whole process didn't seem to move. It had been stuck there and Wortmann wanted to get it on and to put it on an official level and therefore he asked me to join the group look into the specific task. It was also, I met the sportsbetting group of EL which was run by Stickler and Schöpfel was in it and Joni and some other people and Jens as well and they were trying to find a framework for it, that was at least my impression. But there was no way of putting it into a form that could be decided by the bodies of EL. So Wortmann asked me to go there from a business point of view and look what is needed to make official organization out of it. And you remember we, with Jens, made a businessplan where we calculated the costs and looked at the work that had to be done and the people was needed. So we had a businessplan that could be decided by the Executive Committee and in this Executive Committee then the famous discussion with Sazka came up because Husak after seeing the businessplan saying, listen, for what you pay one of these Danish sportsbetting expert I can put 10 people in Czech-Slovakia onto the case, so there we had a discussion with Sazka and then we went as peace committee to find a compromise to Prague, but we didn't find a compromise there, but at the end we worked out something and then we had a structure that could be decided that could be manned with people and Danske Spil who where Madsen, as I remember said, he is not prepared to do it on a voluntary basis anymore and he doesn't want Jens to spent so much time on it so therefore Danske Spil had a solution where these people who look into the matches were paid by the other EL-members as well. This was decided.

What kind of targets did you get from Dr. Wortmann? He said something like get it structured and make something concrete out of it because as far as he was concerned, the discussion wasn't leading anywhere. Because nobody was really making a move. Madsen didn't want to say I need 500.000 Euro to run it properly, Jens didn't want to say I don't do it anymore, because my boss doesn't want me to do it. Sazka wasn't really saying we don't need it, so the positions of everybody wasn't really clear and there was no katalysator, where you say this is now the proposal and let's discuss this proposal as a concrete proposal and then we can demand certain things if necessary but we have something concrete to talk about. So Dr. Wortmann was the one who set everything in motion and he was the one who wanted to move it forward and from my point of view, you needed to crack the nuts at some stage. And nobody was doing this and Wortmann wanted this to be done and he ask me then to do it and try to put all the information in one businesscase and then discuss this businesscase very concrete and very definite. There were some figures where you put your hands on and say, OK if we want to do it professionally we need two people, need to be paid a certain amount of money and they need to have this kind of technical infrastructure and the processes will be like all the lotteries have to send in their information about how the odds are changing. And then made this pretty big paper, 10-15 pages on how describing the model, Jens described the processes and what he expect from all the other lotteries and I put the figures together and then we had this paper, 20 pages, that you can hand in the Executive Committee and they could discuss about it and then finally after some amendment decide to do it and then it ran forth.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Who were the main persons in this process? The driving forces on CEO-level were on the one hand Dr. Wortmann as the President who wanted to have a solution to the whole situation, who wanted to have some results. Then Madsen as the CEO (Danske Spil) in which company the work was done on a voluntary basis, he didn't get paid for it and the work suddenly accumulated and increased. And then of course Husak as member of the Executive Committee, who was opposing this, because in my opinion didn't see the value of it, it was much too expensive for him and then Stickler who supported this as well from a he was responsible for sports at that time, who wanted to increase and improve the relationship with UEFA in this specific case. That was on CEO level, for the management level, there was of course Jens, who was the main man, responsible for it, who wanted to continue with the work, who wanted to improve the work, but was pressurized by his own CEO because he spent too much time on it and he wasn't paid for it. And then people like Joni Hovi, Walter Watson and myself who were then kind of experts and played different roles in setting this up and the guy from Sazka as well, doing as they were told from their CEO opposing it and trying to stop it. Then in some degree Bernadette who was there as well in a sort of, you know see wasn't really directly involved but she monitoring it. And then it all came together with the change of the other organization where Thomas Büchler was working (EFP). They wanted to merge and he wanted to be part of it and Wortmann was totally opposed to do this, but I'm not sure how this was played, it was more politics than anything else.

What kind of role did you have in this project? The ideagenerator was not me. In this specific project it I was not the ideagenerator. That was more Jens. If you put the champion on a high management level, that would be Wortmann's role. But the characteristics from the champion sounds very nice, you know how it is in self-reflection, but there some aspects where I see myself in this role. It's more or less the champion, a littlebit a mixture with the orchestrator.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.9 GESPREKSVERSLAG THOMAS BÜCHLER DE LA CRUZ, GOALS

Naam	: Thomas Büchler de la Cruz
Functie	: General Secretary
Organisatie	: European Football Pools
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van het product Goals
Datum	: 25 juni 2013

Can you give a short description of the cooperation? The whole idea behind it was to join forces to create a European poolsgame, to create a large poolsum, poolmoney to be won. Compared to the existing poolsgames, which in most countries are on the decline or at least stagnating. The idea was to have a poolsgame on a different level, on a high level, with higher jackpots. To make it more attractive for those who wanted to win higher prices. Of course, this would have to be shared among more players, the changes are slimmer than you play in a national poolsgame, but at least it would players who like to play on higher jackpots. Since most of the interested countries have poolsgames which was on the decline on not growing much, they said, we cannot really lose anything. If we do something on a European level, it will differentiate itself from a national poolsgame anyway, and we can maybe win back customers, or at least keep happy the existing ones. And those who want to continue to play on the national poolsgame, they can, but it will for most of the countries be seen as an add-on. Especially it will boost a Totoproduct. Another reason, it was an initiative or product, which the private bookmakers would, most likely not introduce among themselves or in a cooperation. A bookmaker would not be interested to do it, maybe 5 or 6 bookmakers together, yes, but that was quite unlikely, so the lotteries, thought, we can do easily and can make a difference to the bookmakers. And where the profitlevel is much more lucrative then in the fixed-odds betting where we constantly compete with the private bookmakers. Of course we have to, but it's more a bigger struggle there than when we can succeed in trading a European poolsgame, wanting to establish, it's not a big costfactor on the expense-side, so these were the reasons. The idea is old, it comes from the 90's. And there was already an initiative, for two years, there was a product on the market, for two years in the Nordic countries and it failed because, apparently, it didn't get enough turnover, people didn't know it enough, maybe there not enough countries to play for it or at that time also the national poolsgame was of course much stronger in those countries and the need to play on such jackpotgame was not so big as it is now. In 1994 they stopped it and then there was nothing. It was not the same game as Goals, but like an existing game they had in their portfolio.

Who came with the idea to restart this initiative? In 2002 the lotteries themselves they thought they should do again something and start to try something similar they played in the 90's, but now differently and better and with more countries, but this never took up. The lotteries were talking, they were starting the project with one lottery at the lead and then it stopped by changes in management or what other reasons, so the lotteries said now we cannot continue, we are interested but we cannot take the lead so it went back. So no-one was willing to take the head of the group and take it forward. And you need someone to push it involve the others onstantly, inform them and bring them to the table and show results, and this was not the case. So they tried it several years, it was up to 2006 and they gave up. And that's when a couple of years later, within the EFP (European Football Pools), some of the countries who tried unsuccessfully years before, we have no the body, especially when EFP became independent in 2007, we have the body, we have the office to start something like that, someone to take care of it, and bring the lotteries to the table and start the innitiative again.

Was it a specific person who came up with this or was it brought up in a meeting? It was brought up within a sportsmarketinggroup and I think it was between the Nordics who mentioned that. And then it was brought to the boardmeeting. And the board said yes it is a good idea, we have the capacity to do that now. It was in 2009 when these talks came up and it was in 2010 that it was decided that EFP would take the initiative and start. It was decided in January and the first meeting was in March. It went pretty quick, the process from then on. It was in one year the game was decided on and the lotteries were recognized, the



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

ones who wanted to participate in what level (in the first go or the second entry), so within a year we went quite far.

Who were the main people in this process? It was the secretariate, it was myself, it was my assistant, Hristo Nieminen (CEO Veikkaus) and Joni Hovi (Veikkaus) as well, he was involved in that quite a bit. And of course Lennart Nillson (Svenskaspel) was involved very much, actually even more, he was very much involved in the initiative among the lotteries 10 years ago, so he had a lot of ideas from that time and also he recalled within Svenskaspel during the Nordic initiatives in the 90's. So Lennart was really one of the driving forces behind it. And Denmark played an important role as well, they wanted to have that game. They even wanted to be the host-lottery. But then it was the time that Denmark was going to be split, between the lottery and the sportsbetting-side. So some of the lotteries felt unsecure about the future of Danskespil or Danske Lisense Spil. So they said, until they don't know how this company will work in the future and what kind of future they have, so within the next coming two or three years, they didn't want to give them such a role and position to host this game, because if they ended up being sold or privatized then they would have faced a company hosting this game, which is no longer owned by the statelottery, but maybe in the worst case a bookmaker. So that was the main reason most of the lotteries don't wanted to give them that role, otherwise they would be perfect to do that.

Can you define specific tasks for these persons? Yes Lennart, was very much involved in the game-architecture. He was the person behind the different evaluations of the structure of the game, so he was sort of a head of the workinggroup, when we discussed all the ideas and the technical involvement etc. My role was to bring the groups together, hold them together, write the protocols, sort out the different tasks for everyone in the group, being the connection between the workinggroup and the board in the meetings, so of the whole responsibility or whole administration area around the game. Joni was the connection between the president (of EFP) and the workinggroup, but also he was, the Veikkaus representative, and Veikkaus played a very important role in that workinggroup as well. Hristo was not actually involved, but connected via Joni, but he supported it and was the godfather within the board. And the assistant, assisted me in the meetings, in the preparation and contacting the lotteries.

The cooperation still doesn't exist, what happened since then? As I said, in 2010 it went very rapidly, very progressively and from spring 2011 the talks and the initiative of the merger between EFP and European Lotteries (EL) became more and more concrete. And this was a kind of a signal for some of the group-members, to see what would be done in the time after that merger. There was still a driving force behind it to initiate it as soon as possible, so we carried on in the work, we had workinggroup meetings right up to december of that year, But it was also in that meeting that it was announced that EFP or the new group EL Sports (ELS) within EL, would no longer be involved in that project. EL didn't want to be involved in any product projects. They didn't want to be seen as the initiator or the driving forces behind such projects. I don't really know why, but this was just the answer they gave. It was maybe politically because it was never their product, never their project, so they didn't want to be involved, never becoming from zero. And they said, it was an EFP project and EFP didn't exist anymore so we dediced not to have an involvement in that also.

On what basis, which criteria were the partners selected? They had to be a member of EFP to be accepted to participate in this project. And that was the case, some of them even became a member because of this, like Sportec in the UK and also Totolotec in Poland and also Marocainne de Jeux et des Sports, who weren't Europeans, because the work EFP was doing for their members on this project.

With how many partners did you start in the project? We started with 19 partners. The business model was based upon three pools winning games, that means, you had the first rank, the second rank of prizes and these were all pools and the third rank was nationally. So those who doesn't want to have a winning pool, they could use to balance the pay-out ratio, because some of them couldn't fit the minimum pay-out, because some of them wanted to have a lower pay-out, because of the national law they had or just the players were just to this and they didn't want to introduce higher pay-outs. So they could use the



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

third pool to balance this out. The first two were compulsive (mandatory). The running costs would have been shared, the host-lottery, which would have been sold the technical equipment and the datatransfer, that would have also be reimbursed by everyone, shared. So there was a sharing-costs model established and there were like initiative payments, start-up payment, cost-share on running costs as they went along. And that was also the reason why Slovenia was selected as the host, because they wanted to have the lottery and the wanted to have it as lean and cost-effective as possible. And Slovenia presented a lean cost-model to this product for the other lotteries and they were very dedicated to launch this game. So this was the reason why they choose Slovenia. There were some outside companies who did some bid as well, they were more expensive, but we didn't want to tender on an outside company. The risk was too big to become dependent on them.

Showing the Wheel of Alliances, can you recognize the phases? The awareness of the opportunities definitely, partner-selection as I said before also, I was of course involved. Defining the cooperation was definitely done. Management and implementation as I also explained before, that was these works and different tasks implemented and was managed by workinggroups, but implemented as a game in a country no. In terms of order, first it was awareness of the opportunities, then defining the cooperation, then third we had the partnersselection and the implementation never happened.

What were the successfactors for this alliance? Of course it's the game itself, to select the right product, for most countries we knew it is impossible to select a gamestructure, which fits and liked by everyone. But our goal was to start with a pretty simple game and which would have been able to implement pretty quickly. And able to follow a second, maybe more progressive structure, more sophisticated product. We knew that when we aimed to have the best product, we would never launch anything. Because it's difficult to find the best for everyone, we needed to find the best acceptable product for everyone. And we thought with that goal, this could have been achieved. And that was the biggest successfactor we could find a game which could be implemented as quickly as possible by as many lotteries as possible. Again we didn't aim to get all 20 lotteries on board, or at least say twelve or something, we said, if we have a good number of lotteries, were ready to start and everything is in place, then we will start. And then the others will follow.

Does the role of ideagenerator fits you? Not really.

Do you recognize the characteristics of the champion? Yes I could see a lot of matching factors. One of course having the insight, the knowledge of the whole association, bringing ideas into the management and also helping the workteam executed.

And what about the orchestrator? I would say less so, there were some factors there which could flow in, but it's not as strong as the champion. It could be to sell the ideas within the association, but I would say it's very little compared to the champion. I would say the orchestrator is not going so deep into the materia.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.10 GESPREKSVERSLAG LENNART NILSSON, GOALS

Naam	: Lennart Nilsson
Functie	: Manager Gaming Development and Production
Organisatie	: Svenskaspel
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van het product Goals
Datum	: 8 juli 2013

Can you give a short description of the cooperation? Yes, this goes back to 2005, 2006 I think. We saw a need to replace the old pools, the Saturday pools, with something new. And we also saw one major trend that there was fixtures which were moving away from weekends to weekdays. Another major trend was that we wanted to have a game which could bet on every day. And then we started to discuss that here in Svenskaspel and we saw that we need a compact formula like something not more than four or five matches involved. Because that was a number of matches that we could proceed with, that we could find every day throughout the year or almost throughout the year. And then we foresaw a need for companies to go together to get big enough pools. Especially for the smaller countries which can't create a big enough pool for themselves, to even run the old pools. That was the start and then we started to address other companies throughout EL. We had a first attempt and that wasn't successful because, basically the reason why we didn't succeed two years ago, and is, it's a lot of different priorities between the companies. So doesn't have a permit to run the game, some doesn't fit in their investment portfolio in the company, some companies doesn't believe there is a need for such a game, there doesn't suit a market for it. So there are a number of business reasons why they are not interested in the end. And there is also a number of other reasons like, you don't have a permit, the company doesn't allow you to invest in something, you believe in something else or you ran out of IT-resources, so you have to wait another two years. I think I did a powerpoint once, and I listed all the reasons why it is so hard to combine resources within the European Lotteries. The discussions (about the need for something new) had taken place between many of the companies for years. You know, Viking Lotto was one attempt to combine the Lotto on Wednesdays together, it's not actually that successful either because for instance Svenskaspel has his own offering on Wednesday, which is combined with de Lotto on Saturdays. That's why we don't promote the Viking Lotto, it's a very strange creature in our portfolio, because we have actually something that is better for the customer. This is another example why. You know, the timing between the companies is somewhat very different, because some companies is very advanced in sportsbetting and with sportsproducts and other companies, they are not very advanced at all. They have a very small portfolio. So basically these companies come from different backgrounds. And you have to take that also into account when you talk with the different companies.

Who took the initiative for goals? It was the initiative from Svenskaspel when we approached the Sports Committee (EL) and said we need to discuss this. The French, they were at that time rather active and they wanted also to discuss it, the Spaniards were also telling, although nobody spoke English, but in some way they got their voice heard, they had also some ideas and they wanted to proceed with something. But I would say, the game proposal and not just four being together was proposed by Svenskaspel, the real proposal, the factual proposal. It was basically my idea, because I saw this need, that we really needed to replace the old pool with something new and the new had to follow this major trends that I saw in the gambling landscape and in the field of football. Because we needed to base this product on football and that was very obvious from the very beginning. And then we had to follow the major trends, fixtures were starting to move from weekends to weekdays and I saw that strong tendency and we had to accustom a new game to that tendency. Because all these games obviously were televised also. And now eight years ahead from 2005 now in 2013 we can say that, that was also what happened. And we still see the movement of daily games, the movement of fixtures hasn't stopped yet. And we see that there is a need for a common poolgame.

And what did you do with this idea? We presented that, it's based on these insights, that we see all these tendencies and here is our proposal or idea how such a game that could



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

meet all these changes in the environment, how it could look like. First we had some discussions in Svenskaspel of course, because we had to convince the people here, that it was a good idea. At least we informed people here in Svenskaspel, this is something we ought to do, together with others, so we will bring this up with the European Lotteries Sports Committee, see if there is really an interest. So we started with a group of people and we also, we had another project at that time we tried to start a Nordic odds-alliance, it was called. We should put all the developments around fixed-odds betting together, especially live-betting, in a company, as separate company, which everybody should use a production company for live-betting and other odds-activities. But this was taking up in parallel and we, after a while we got Jean Jørgensen interested and he was available (not working for Danske Spil anymore). And he was hired by Hristo Nieminen and some other people, with the old EFP group and he was available for some productmanagement work. And we engaged him and he took the lead with some four, five countries to narrow the formula down to something that we could all agree on. But in the end of the day, it was implemented by the Slovenians, but no other countries was able to reach an implementation because for this various factors. They took the formula and implemented that. But they run it themselves, they didn't run it in an international mode. They didn't run away, I would blame the others like Svenskaspel that wasn't able to prioritize enough, to get the game going. So I would say, the Slovenians, they did a good job, it was a bad job of all the rest. They informed, we are going to implement the game anyway and if the others are not doing it we'll do it and they did do it. It has been running for such a small market, I would say rather successful. And they showed it was possible to find the games, because that was huge question, can we find the games on a Tuesday evening and obviously that's not an issue today, it was a big issue at that time. And then later, in EFP it was initiated, not by me as a boardmember, but by Hristo Nieminen, Thomas Büchler and others. I was rather quite in the beginning. And they were given the task to find out a product that we could work together with. And that was at the time that we setup the ELMS also. ELMS was actually an idea from a couple of us from the board. And once we got the Danes to run it, paid by the others. But that was a project that got much attention from the topmanagement. We could never get that attention for the Goals-project. But for the ELMS, you know, that's minor costs for all the companies like 25.000 euro's per year or something like that. And they needed that for political reasons to talk to the European Parliament and so on, politicians, and UEFA and FIFA and the others. But there was no real political buy-in from the CEO-level for the Goals project.

Who was the driving force behind the project? Hristo as the chairman (EFP), he gave the task to Thomas Büchler who summand 20 companies for a big conference in Zürich and everybody that could, they were asked to present their ideas about a common game. So we from Svenskaspel, we presented Goals as one idea. And then the Hungarians, the presented another idea and there were other vague ideas also around, but at the end after the second meeting, everybody agreed that the goals-formula was the way to go forward. That was the decision made. And then they formed the working group, in which I was part in and Thomas Büchler was not, and Norsk Tipping, Asbjørn Nilsens was also part of that, there more people I can't remember. And we were ask to take this further and we came up with the defined definition not only of the product but also running the product. And that was presented during a couple of meetings with all the 20 companies. We had meeting in Zürich and in Latvia or Estonia, somewhere in the Baltic states we had a meeting also. All these things were presented and there were actions taken. It was also decided after a while that we should go ahead and we should make some kind of a Request for Interest, at least from companies that were able to built the system, around the system for the proposed consortium. So we made a specification and that was send to a number of companies of we thought were interested in and they responded and Danske Spil also responded to that as the only lottery. But Intralot, G-Tech and others responded. Slovenia also responded as a lottery. And after we had evaluated all the Requests for Information, the offering we came out in favour of the Slovenian offer, it seemed to be the most cost-effective for the consortium. But it was a lot of discussions, a lot of strange behavior from Intralot for instance and Danske Spil also. Everybody wanted to do this work, but they wanted to charge an enormous amount of money. It was almost ridiculous and they did also a lot of politics outside the room and called Hristo, these kind of thing.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

What was the main cause that the project stopped again? I think it's what I already called all the obstacles to create a cooperation within EL and that has to do with, you know, sometimes there is no resources within one company to do it in a certain timeframe, because they are lacking resources or they are doing other things. So it's a question of timing. It's also what problems you see on your own local market. And that can also differ let's say between The Netherlands and Sweden. You might say that we need more live-betting the next two years, we don't need a new game like Goals, so there's a number of I would say good reasons for all the companies. The problem I would say was that there was a lack transparency and honesty about the positions. So when we were at the last meeting in Zürich, we asked everybody to be realistic and to be frank and actually show the money and start signing not just a letter of intent, that could be torn apart at any time, but really to come up with the money. At the end we were with three or four left that was able to show real interest, to show the money at the end. And then we said at Svenskaspel, we together with the small ones doesn't make sense. We need to attract a bigger consortium, we need to be bigger trays for instance Veikkaus should make the biggest contribution to the pool of Goals. But they couldn't come ahead because they were stopped by some questioning from the European Union. They had legal reasons why they could be moving ahead. But one of the major reasons I would say in the end was the people attending, not really to participate, more to listen in. And the level they had in the companies, didn't allow them to commit anything. That was people responsible for compiling, they didn't have the budgets and a real influence in the company. And that was really needed if we wanted successfully go ahead. **Didn't you need at least one meeting with all the CEO's together?** At least one meeting, at least to get them together and have them to really discuss these things and not just taking different political positions. You know like Danske Spil, it was almost impossible with them to have a meeting, because their line was, yeah we want the game, but we want to run it. So again, it was not just getting the game running. It was more or less somebody else to finance it and develop it for them. It made it so difficult. Even in the Nordic meetings it was impossible for our former CEO to discuss it, because they started to move in one direction, from Danske Spil, not discussing how to make this into a successful project and cooperation. And for the difference between EFP and EL, I never saw it. It might have been in the background that somebody didn't like the way Hristo was behaving. It was never expressed in the meeting which I had attended. It might have been because Hristo was a very powerful person at that time and such person have also people that disagree with them. I know that Hristo and the Danish CEO Madsen, they didn't agree on many things. That might have been..., but I think the major one was that it's all about this practical things like how should we handle the different currencies we have. We need a system and pricing of the product that can handle multiple currencies. **But it's not the first project with different currencies, there is the Euromillions, the Eurojackpot?** Yes that's correct, but what happened in these projects and that is also the reason why it became quite successful, at least Euromillions, is that they were basically run by one or two companies, they agreed on all important issues. And then the others had to adjust to that, otherwise they wouldn't be asked to come aboard. So you need one, maybe two, like the Euro jackpot, that's a project run by Germany and Italy. The other companies have no influence at all I would say. So you have to find a couple of powerful drivers to run an international project together, then small ones can be asked to come aboard. If you give the small ones the same power, then you create a situation which is very difficult to eh, you have to discuss eh, you have to take care of all kinds of problems, from all kinds of places in Europe. And that, to agree upon that, becomes extremely complicated. There is more countries that, they might say that, we can't release this, we have to wait until then, and then should the big ones, you know it's mission impossible, like the Polish Parliament you might have heard about, the old one, where everybody had the right to stop an action, nothing was done during many, many years.

Can you describe the different phases in the project, at least where you have been involved in? Yes, I think the first phase is that companies became aware that we need to replace the old pool with the new poolgame, because that would give us such an important advantage towards the private bookies. That was a process that everybody understood that there is a value in doing something like this together and we need to replace the old pools. Because if we replace the old pools with just fixed odds betting, we will be the second, third or fourth operator behind all the privates, because it's their home turf. Because a poolgame, that is in our heritage something what differentiates us from the bookies. It's a much



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

smarter way of competing. And that was the general understanding of people involved in the beginning. And then the second phase to define all the operations to handle currency differences and pricing and such things apart from the formula, that is also a creative work that everyone took part actually. The problem came when we were facing the end of the day when people had to say yes or no to things. Then everything stopped nobody wanted to say no, I can't be in. They just vanished out of the room and they didn't respond to email, the just went away.

Do you recognize the phases in the Wheel of Alliances? *The Awareness of the Opportunities of the cooperation:* Yes, that was very obvious when we introduced the idea, why we wanted to do this Goal-project, the background, what we wanted to achieve and the reasoning, that was widely accepted, I must say. *Partnerselection:* We kept it very broad, very broad, so everybody was actually among the companies interested in eh, or just running, but interested in sportsproducts, they were invited. *Defining the cooperation and making the decision:* I think that was done also, theoretically, everything was put in paper. We agreed upon this and that, this is the way to proceed with it, the clearing for instance, the moneytransferring, the running of the project should be run like that. That was more or less technical issues, like the game formula and so forth. With the second try with Thomas Büchler as the projectmanager, he was in an extreme hurry I would say, because you know, it was all this discussion about what should the EFP do. And this was obviously one thing that had an impact on the future of EFP. We said to him during many meetings that we have to agree, it's more important to agree upon the terms and how we should proceed, the details could be done later, the big thing is actually to agree upon things. But he was extremely hesitant and I don't think Thomas had the experience on doing these things. And he really wanted to run this on his own also, to show that he was able to do things and that was something that could be entrusted to the EFP and continue with the EFP. You know, there was a kind of political vibration in the air between the ELS and the EFP. And Thomas was working for EFP and he took a personal stand because he was employed and he wanted this to continue, so he did a lot of things on his own and that was not talked with for instance the Norwegians or with us or anybody else. And he took a lot of initiatives that, I'm not sure he and the process gained from that. But in the end I would say, it had lesser importance, because at the end when we asked everybody to show the money, to show the real interest, to show the priorities, they didn't come up with anything. Before we go further, I got to make a final remark to make and that is, you know, I've done throughout my working career a number of international agreements and for instance, we setup a cooperation with South-Africa, with the old pools. That took very little time and if you're convinced that this is good business for the company. It will take a very little time to setup things. But you to come on an understanding and an agreement that this is very good to do for both our companies, for all the companies in the consortium or the working group. Otherwise, if you have no people that is interested really, they just want to hear what's on, you know, they are more curious than interested from a business point of view, you will have a very hard time to proceed and to deliver anything. And that's the problem with the European Lotteries. I think all business between companies have to be done on a bilateral scale, not the big scale, because that will be extremely hard.

Do characteristics of the role of Ideagenerator fits you? Not all of them, but yes that's part of my personal profile.

What about the role of the Champion? The two you mentioned, I have the feet in both camps, you know, I work with both of these things and I think that's the fun part and that is not just finding things as we should do and getting the resources, but also actually get them into production, get them into some kind of a practical launch. That's what drives me, not just to be somebody who just put ideas on the shelf, but also make them happen and I think that's the most rewarding part of things. To just put a number of ideas on a wallpaper, that's easy, but the selection part and see what fits you and to make it happen, that's the most challenging and most interesting part.

And the last one, the role of the Orchestrator? Not so much me as the others, I don't think we had that profile in the project, I think you need all these profiles. I think Hristo should have been that into the support to Thomas actually. But then again the buy-in from



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

the CEO was as near as high in this case as it was in the ELMS case and you know, when it came to the ELMS, Hristo had to travel to each one of the other CEO's to convince them personally. He did a fantastic job, not just in the common meetings, but also he went to them personally to discuss these things. So you need enormous amount of strength to get things through in the European Lotteries.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.11 GESPREKSVERSLAG JONI HOVI, EUROJACKPOT

Naam	: Joni Hovi
Functie	: Senior Advisor to the President
Organisatie	: Veikkaus
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van het product Eurojackpot
Datum	: 5 juli 2013

Can you give a short description of the cooperation? First of all it was a long project and a long process. 2005 first meeting. I was very much involved there, it was a very long process. I required a lot of diplomatic meetings, lot's of diplomatic skills, lots of energy. You had to have a long breath. You could have so easily, probably 20 times at least, given up during the years. You had all the reasons to give up, let's give up, it's easier for all of us, let's all go separate ways and try to find something else. But we never gave up, we had the small kind of some way in the darkness. We turned out to be the lighthouse, when we were on open sea. But it was so close on being destroyed in so many cases. But we never gave up and always found a positive way. And we said let's take small steps at a time and let's cross this hurdle first and then we can do that. Let's not get freezing anything, stopping anything because if you do that you know then we know for sure that we never going to realize anything. We were really walking on a very thin line. But in the end we succeeded and proved that it could work. You concentrate on everything you have, you believe in your own calls and you work long term.

Who was putting lot's of energy in that part of the process? There was the core team, it was Robert Potthoff, Bernt Dechant, me, Franceso Parola and when De Lotto joint in later, it was Jaap Stavast who entered the process. But the in this group, you know the German hierarchy, Robert was working behind the scenes, behind the curtain in Germany. But when we had the CEO meetings, I had the right to speak, I should take the stand and represent the whole Viking group, the whole Nordic group. And it was the German-Nordic meeting how it all started. And I had the right to speak up, so sometimes, I was able to say and express my opinion on behalf of many CEO's and that had of course a little bit more weight. I mean otherwise, it would have been only Joni Hovi, a funny guy from Finland, but I had the right to speak on behalf of everybody. And that's where I had to speak up, keep the process running, because for us in the Viking group it meant the world. As you have seen from the business results, let's forget Sweden, but for the rest of us it was a very important project. And that's why I had to do it and on the same time, I had to make sure that I'm able to defend the position of the weaker ones from the Viking family who were not able to cope with the legal hurdles and challenges that were thrown in front of them and who were not able to cope with the technical schedule implementations after we first agreed. For instance Norsk Tipping, they couldn't come up because they were renewing their central system. So they were left behind and had to make sure that we stick together and for the whole consortium an cooperation, that we are united, because when we are not united, we're doing the work for own reasons. Now we are expanding. You all have to be on the same line. Of course some are bigger, some are smaller and the smaller ones understand that they cannot talking to much about, change the formula or sales figures if they don't deliver, but at the start it is a democratic cooperation and I think that is where we succeeded and in the core of that, it was the core team, the five members who were there, who were doing the work and coordinating everything, and then on top of that there was that executive committee, which was headed by Dr. Wortmann until he retired and then Theo Gossner took over his role, but that was on the final one-and-a-half years.

What were the main topics on which this whole idea could be blown up? Legal, to be short, one word, legal. Legal challenges and it had to do with the licenses at the end, but as we all know with the German situation particular, it had also to do with the change in the German Lotto Block. Not only the license, but the lottery law. When they changed it that increased the complexity in Germany and created total chaos. 16 Bundesländer as you know and 16 minesterium and we had sort of like 16 talks with CEO's and 16 central systems I think at the time and now they have only 14. That was a big think, legal and license.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Can you distinguish the different phases in this whole process from the beginning to the end?

Yes in this one absolutely. There was one particular meeting I remember as it was yesterday, that Dr. Wortmann was proposing to stop the project. I remember that I was the one who said "we cannot". You call it Louisiana or Nashville, whatever but if you stop, we never gonna come back and it was Forstner, Hans-Wilhelm, was there, Robert was there, Bernt was there, Hansjörg was there, Wortmann was there, who else was there, but it was very very close that we didn't close everything, I think it was in 2008. But this wheel went on and we came back. To me it was very systematic and structured, but of course maybe not as structured as it is in Germany normally. We didn't have a Deutsche Industry Norm for this work, nobody had done it before so, but we tried to do and follow some sort of logic in our work and there the core team and Bernt Decant was doing excellent work.

In the beginning there was an idea. It was not an original idea, but then again people have been talking about international lottery cooperation, we have Viking Lotto. But it was sort of the final, keep the business, when we saw Euromillions being successful. So then the powership in Europe was changing, so we had to come with a similar type of strong product that would keep the balance in Europe in place. So before we lock the formula or the matrix of the game, we did some studies and there was this professor Dr. Löwe from Münster University and then we did market research on the individual countries, not all countries but we had a market research in Germany, we had a market research in Denmark, we had a market research in Finland and I think we had one in Italy. And this was the idea and then we came up with the matrix that we have today and of course that was the idea and then we did some simulations. And then Dr. Löwe, he was looking into the mathematical model, the simulations during the theoretical work, as we were working with this, we were also trying triple check and quadrable check that the matrix was working and that no booby-trap were we walked in and blow ourselves in the air. And then of course it was not only about matrix and the mathematical model, but at the same time we had the legal workinggroup. That was starting the work with the legal details, analyzing the legal national framework in order to get the license for the product. And then at the same time, they were also drafting the rules and the cooperation contract. Then we had the marketing workinggroup, that was starting to think of the name and I was involved in that one as well. And it was from the beginning we had a vision, we need to have the same name, same logo, I mean when we are cooperating let's avoid the mistakes we have done in the Viking group, the mistakes that the Euromillion is doing. If we have a joint product cooperation, we need to be strong and reserve us, and our companies, the possibilities to join marketing activities. The logo needs to be identical, it is to be recognizable, whether I'm in Holland and I see De Lotto Eurojackpot or whether I go to Finland or whether I go to Germany, it needs to be the same, but that was already the basic idea when we start to develop the name. And then we had a couple of ad-agencies pitching up the ideas. And then we did some research based upon the ideas, in different countries again. We went to Norway, we went to Finland, we went to Denmark, we went to Germany, we went to Italy. And then we had a third run and a fourth run and at the end we came up with the existing name, which was probably not the best for everybody, but it was the best compromise which came up at that time. And maybe the logo and the logo may be a little bit outdated, one might spiced up a little bit or pimp it up, because I think the logo is from 2007 or 2008. So that was the concept planning on different sub-projects. And then on the top level, the core team that was coordinating and collecting everything together trying incorporate everything together. That was then Bernt, Robert, me, Francesco and Jaap. That was basically the structure. So there was this idea, there was this development, there was the process that we followed and there was the delivery at the end. You delivered, it's up there, it's up and running, again not the perfect scenario in every jurisdiction. Some jurisdictions have their own problems, some have other problems and some jurisdictions are a huge success, some jurisdictions have been a failure, but nevertheless, it's out there. So we have assessed the project, the product and with all the ideas we had in the beginning, through all the difficulties and challenges we gone through the whole cycle and now, we have restarted the whole thing from the beginning. We are thinking of we should change the matrix, whether we should have a side-game on top of that, a common side-game and things like that, we are checking the formula and we are looking to different parameters and triggers. Where to change the formula, what would be the change and how it would be the impact and simulate models again. And now it's up on the agenda again at the next Ex. Comm. Meeting later this year, so this is a perfect example and fits excellent to your model.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

What was your role in this process? I had many roles, the idea was, the core team was so small and I had 8 countries behind me and then I was also working with Slovenia, representing them in the project, doing the marketing stuff in the beginning and then handing it over to the business when we came that far. I might say that here I was more the Champion than Orchestrator. But then in the end it was more like a combination of all, I would say. I was very much involved with the hands-on work in the beginning and then I was shifted from there and I got people to do the hands-on work and the all of sudden I was a person sitting in the Executive Committee and in the core team field. And if you say who came up with the original idea, I didn't come, I know, but nobody basically came because it was a combination of different things. But I was very much involved when we created the name, the brand and the concept, the common guidelines so beat me.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.12 GESPREKSVERSLAG ROBERT POTTHOFF, EUROJACKPOT

Naam	: Robert Potthoff
Functie	: Director Corporate Strategy / Responsible Gaming
Organisatie	: Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. OHG (Westlotto)
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van het product Eurojackpot
Datum	: 3 juli 2013

Can you give a short description of the cooperation? The reason to cooperate is that there aren't so many possibilities for product development on the lottery-market. One of the already known well documented trends was the trends to bigger jackpots. And therefore to generate bigger jackpot, you need more people together. The Euromillionspeople showed how to do it. Euromillions couldn't take on any new people otherwise it would have made sense for everybody else to join Euromillions, so we would have one huge Jackpot. But due to reasons that the jackpot would become too big and that it would get very expensive to join the cooperation there was no possibility for lotteries who were out of the Euromillions to join, so they decided to make something not exactly similar but close to that. First of all there were two organizations coming together and saying and we want to do that and that was for one the Deutsche Lotto/Toto-Block (DLTB) and the Vikinggroup, the Nordic lotteries. And these groups met and said OK we'll do something together and want to make a product with a common jackpot to broaden our product offer and to have a premium product because especially the Scandinavian countries, the smaller countries and they weren't able to offer jackpots over two, three billion Euro's and the opportunities to do this with other big lotteries. That's what they took then.

Who initiated this idea? I can't say, I wasn't involved in that, it's just that I know that Westlotto was involved in a very early stage of Euromillions, because there was in the beginning this plan that 4 big countries, Spain, England, France and Germany would do Euromillions. But then, Germany couldn't get a license, the authorities said, no you won't get a license. So Germany dropped out at a very early stage of the project and then times changed and Euromillions was very successful, so I'm not sure who of the two groups came up with the initial idea, who's initiative it was, but it was in 2004, I think, there a big meeting here in Münster, where all the CEO's of the Vikinggroup, all the Nordic and all the German lotteries came together and signed a letter of intent to say we want to do a common Eurojackpot lottery. Then they said we're are going to make a project out of it and there was a bit of discussion how to do it, you know Lottoblock has a small thinktank. You know Ulrich Engelsberg (Westlotto) and Malwitz (Westlotto), the Lottoblock said they should lead this group, it's already a body of the DLTB, so the Nordics should nominate a couple of people as well. And they would go and form the project. But then my colleague Dr. Bernt Dechant, the head of our IT development department and myself, we were asked by Dr. Wortmann if we could join this group. And we said yeah we would, I mean you can't see no to the CEO, but we said we don't think with this setup it will really work, because you need, at this stage were 23 different countries involved, a strong and very central project leadership otherwise it won't be possible to get this work under control because you have to decide about the technical model and the technical infrastructure and the way how to do it technically, you have to decide about a name, you have to decide about a winning formula and this was 23 companies, with 23 CEO's, with 23 marketing people, with 23 counting people. It's a very difficult issue. We said we do it if we get the project leadership, if we could do it joint together as project leaders with a strong support of a core team strong made from people out of Westlotto then it's in our reach and that was difficult enough to get this approved within the Lottoblock. But on the other hand they were not able nor willing to put a lot resources in this and Wortmann said, I'm willing to put some resources in it because it's a strategic opportunity for Westlotto to position itself as an international player, therefore we formally we form this under the DLTB-body, but the project leadership was then given to me and Bernt Dechant. We formed, we picked a few good people from our company here and then we picked some other from the Nordics or they sent someone in. That was Jean Jörgensen at that stage, he was then sent as the representative of the Viking group, of the Nordic lotteries in the core team. So we had then a strong coreteam with some expertise and also some political connections to the different groups within the project. And then we



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

identified three different tasks which had to be done. One was the technical part, then the legal part and the marketing part. So we formed a project and we asked then the other lotteries, we said in each of the subprojects we should have 6 to 8 people, experts from all the other lotteries. And there should be a head of the subproject, chosen by the lotteries. For the technical subproject, a guy from Westlotto was chosen, for the legal project a guy from Baden-Württemberg, he was a lawyer, and for the marketing they took a subprojectleader from Norsk Tipping. Then we asked to nominate people for the subprojects. 6 to 8 from different lotteries, they were nominated, so we had almost all the 23 lotteries involved at some level within the project organization. On project management or core team level we were putting this all together. In the end it turned out that all the main work was done in the core team and with the subproject leaders. In this kind of projects, the people who really work, you can almost count them on one hand. The main people of this project were the project leaders Bernt Dechant and myself, then we had some administration support which were his and my secretary and another girl here from Westlotto, who did all the organizations of meetings, which is very important. I mean this is what you shouldn't neglect in projectwork. And in the core team at the end Joni Hovi (Veikkaus) was in the core team, then Francesco Parola from Sisal, after Italy joined the project, then Dieter Lutze from Westlotto he is a member of our internal auditing department, then Ingrid Veneri from Sisal she was product manager for Lotto at the end and Dr. Erich Schreiber, he is team leader in the IT development department from Westlotto, he was subproject leader technical. And then Dr. Lubscheiter, he was leader of the subproject legal. He is the head of the legal department from Lotto Baden-Württemberg. And that was the core team people and were the ones who did the most work. Visible in the project, of course we have a lot of people, because the project management was 95% done here in Westlotto besides the technical development. And therefore Westlotto people were involved as well. Our lawyer he was at the end the one who wrote most of the contract within the partners and our marketing people were very much involved in developing the brand and the name. So that were the people.

Do you recognize the phases in the Wheel of Alliances? Awareness of the opportunities of the cooperation: that was when the Nordic and the German lotteries came together. ***Partnerselection:*** First of all founding partners came together and then we had a phase when we selected more partners as Sisal and De Lotto who came then into the cooperation. A lot of lotteries were already involved in Euromillions, so there only some lotteries, they actually asked to join and for us to take them on, the reason was, we needed to get more turnover to be on a secure side to come to a Lotto with a guaranteed jackpot. It turned out in the end, we selected the wrong partners, because what De Lotto contributes, it's almost nothing and we expect much more and Sisal is not doing so good as they said in the beginning. ***Defining the cooperation and decision:*** That was when we formed the project and what I just explained to you, the way how we setup the structure and the reason why we took some people into the project. The meeting in Münster when the German and Nordic CEO's came together and signed the letter of intent. ***Implementation and management:*** We didn't had a cooperation as such in the beginning it was a project. In fact it isn't even a cooperation, it's contract between several lotteries, so it's not like Euromillions who have their own company, we don't have a company, it's just there's a contract with certain rights and liabilities for certain things to do for the partners. ***Assesment of the cooperation:*** That is actually done currently and the whole thing is running for 5 years now, before we finished it and during this time we did a lot of changes and part assessment if things work or not work. And after Eurojackpot was launched we looked at the whole process and wrote a whole project report at the end who as agreed to all the CEO's then.

What kind of role did you have in this project? It was not the ideagenerator, I think it was as well like the champion, more than less, but as I said, there were different levels. I would say, I see Wortmann as the champion on a CEO level as well, because he was the one who kept us, or created the stage we needed to do the work. But it's sometimes difficult to distinguish between these roles I would say, but my colleague Bernt Dechant he certainly is the champion in this. But I mean for a project like this in the end with 26 companies, 8 countries, 50 or 60 people directly involved as project members from different companies, you need more than one person to get it organized, you should have as much champions as possible.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.13 GESPREKSVERSLAG THOMAS BÜCHLER DE LA CRUZ, EFP

Naam	: Thomas Büchler de la Cruz
Functie	: General Secretary
Organisatie	: European Football Pools
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van Sportbetting producten
Datum	: 6 juni 2013

Can you give a short description of the cooperation? It was a cooperation to improve the work for sports and later on the integrity on sports and to create a pan European Footballpool through a common product create another alliance of lotteries, which might be different to the other alliance. EFP goes back many decades 1965, as a result of European Lotteries offering Toto, European sportstoto companies offering the Intertoto Cup from 1961. We have now the Intertoto Cup, but we can't do it with Intertoto, because that is an Intertoto is a worldwide organization. We must create a body with a leadership, just for the European members. Because these are the ones who gonna use it. It's a European tournament and it's created for the European Totocompanies. So they said that and it was created in 1965. And all the way through to 1994, it was called Euro Footballpool and it was running as its only objective the Intertoto Cup. The Intertoto Cup was first called the International Football Cup (IFC). And then it became known as the Intertoto Cup, because it was Intertoto as a mother-organization who started the tournament and also created Euro Football Pool. Intertoto Cup stayed until the end the name of the tournament, even though it was called UEFA Intertoto Cup by sportsclubs etc. So until 1994 the tournament was suffering, clubs didn't want to participate anymore and it was difficult to organize with enough clubs. So they said, something must change. So Intertoto again as the supplier of the office and staff working for the EFP and the tournament in summer, so Intertoto had very strong connection with Sweden Rikard Frikren as the Intertoto president at that time plus Lennard Johanson who was member of the board of Svenskaspel. And at the samen time UEFA President. So with that strong connection the two bodies started to talk and said, listen we have this summer-tournament, which helps the totocompanies in Europe to offer a whole year program to get them through the summerbreak and have some descent footballmatches but we are lacking recognition, we are facing problems that teams are necglecting to participate, so how can we change this. And then talks started to arrange a partnership with EUFA, that UEFA actually takes this tournament in their portfolio of tournaments. That time UEFA had three tournaments still, it was the champions cup, it was the cup-winners-cup and it was the UEFA cup. And obviously with Lennart Johansson at the lead, UEFA was very, very interested. And very happy to help and it was a time when UEFA and professional football had very good and strong connection to the sportslotery industry. Same actually went also for FIFA. Because Sepp Blatter still has more affinity with the lotteries than the private bookmakers. This can change once Sepp Blatter goes. Back to UEFA, they agreed and in 94-95, the first Intertoto Cup started. It became a solid tournament within the UEFA portfolio. Allthough they changed the other tournament, they maintained the Intertoto Cup. But with the change from Lennart Johanson to Michel Platini, the view on the Intertoto Cup changed. Of course they were appreciating the money we payed, to use the nameright, to use the tournament and especially EUFA to organize that tournament. So the alliance within the European Football Pools which the namechange from IFC to UEFA Intertotocup it became a slight name-change to European Football Pool, the need for a stronger alliance within EFP was even more at hurt because it needed more money, because UEFA asked for quite substantial budget to run this tournament, before this tournament we paid around 500.000 Swiss Francs that run up to even 4 million Swiss Francs at the very end. So this tournament became more costly. So in the first place EFP asked the existing members increases, but on the longer run the aim was actually, to maintain or even reduce the membership for the contribution from each member by adding on more members, and this is what EFP actually successfully managed. First it negotiated lower commitment to UEFA, secondly it increased the membership, so it became a substantial association within the lotteryfamily, for those who have a lottery-license. So EFP increased in membership and secondly in time also in budget, more importantly the services increased. Having more members, of course the Intertoto Summercup was one thing, but they very soon new that this was not the only point of interest for the members and for some members



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

of less interest than to others, or less important than to others. So therefore we needed to think of other areas, where we could help.

Was that were the Intertoto Cup started? It started already before. It started in 2007. Than EFP was part of WLA (World Lottery Association), shared the same staff, shared the same offices and it was a part-time job. And it was decided in spring 2007 to become completely independent, budget-, office- and staffwise. The reason for that was that it needed to dedicate itself more strongly to sportsbetting matters, to sportsbetting projects. Because the WLA at that time, was not interested in increasing the help to sportsbetting, because it saw its core work in lotterybusiness.

Who came up with the idea to make it independent? There was a change in leadership in WLA and new leadership had different visions for WLA. Not very much on sportsbetting and very much focused on lotterybusiness only. And Hristo Nieminen (CEO Veikkaus) as a member of the WLA board, but also as the member of the EFP board, he saw the danger that sportsbetting would be losing a lot of power, within the lotteries, especially new projects. And so he and some others said, we need to create a strong body, which is only looking after the needs of the sportsbetting portfolios. Of course the lotteries have strong focus on lotto's but they need the sportsbetting for strategic reasons. So he said, if we maintain it within WLA, it will fade out and it will disappear. Because there is little interest within WLA new management, and the danger that the attention on sportsbetting is close to zero, is very big.

Can you say that this alliance moved into a new dimension and can you distinguish stages in this process? It moved into a new dimension, definitely. The first year was still branded under the Intertotocup. And in the beginning EFP and its members thought it would be really vital to strike a sponsorship-deal or a very strong cooperation with UEFA. To become a really exclusive partner of UEFA. As one of very strong possibility, the Europa League came up. And the UEFA needed a sponsor for it. So they looked at us and they were actually very happy to work with us in the beginning. And than Michel Platini came along and he sort of changed his mind of not wanted to be recognized with a betting operator. We knew that there was a big thread that if UEFA is gonna talk to anyone in the sportsbetting business besides us that BWin or whoever, is much more powerful financially ant that they could probably offer more than we could. So when we saw the figures how much the Europa League would cost, we saw that this was not possible. It was way out of our dimensions. So we were even more afraid that BWin or whatever bookmaker could come up with the sum they wanted. We continued are talks with UEFA, but we changed the strategy. We is the board of EFP, but is was mainly Hristo, Dieter Leinmüller, Friedrich Stickler and me as the General Secretary. I was in a lot of meetings with UEFA, often alone. So the strategy changed because, we thought we can't compete moneywise, we try to say that it's actually not good to take sponsors. So we found the dialogue with UEFA and showed them the danger in a way which could be created if a bettingside and an association of a sport are actually teaming up to become the sponsor and provider in financially means for a tournament they are at one side betting on the other side the organizers. So we thought this might create tensions and bad feelings in public. At the same time, UEFA had the idea of creating their own betting. To start own betting products on the UEFA games. UEFA said, we offer all these games, we arrange all these games and everybody is betting on it and we don't have gain on it. So we should offer those, we should offer a sportslottery.

So than a new phase started with a new strategy. In 2008 it was the last Intertotocup, so after the summer of 2008 we knew our sofar core existence ore core product we had, is gone. So we needed, to what we started in 2007, to look for new services for our members, we had to intensify, we did that and so we started. Hristo had the philosophy and vision of sports-integrity that we should actually take a stand on prevention, on monitoring, on a lot of things like that. We started with the matchinfo-group long time ago, FIFA stared with the Early Warning System. This should be the core attention of the association for it members.

And it was Hristo who mainly came up with that idea? Yes. And what was your role? I had to execute the orders and the project which were decided by the board (EFP) and the general assembly (EL). But it definitely created more interest for members to become member of EFP.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

And you had to do the acquisition for new members? Yes, more or less, all the work that has been done was by our office. It was mainly me, but I had an assistant. And of course the board helped in some ways as well. Mainly by having some meetings with other lotteries or sports-associations. But again from the board, it was mainly Hristo. And with Hristo, of course Joni (Advisor to the CEO of Veikkaus, Hristo) played a big role. Joni was very much contributing to EFP. So he was like a third staffmember we had. So we were the three people who had to do all the work, the board and the general assembly gave back to us. And this continued until the beginning of 2011. At the same time in 2010 we got the clear task of the general assembly and lot of EL members to look into a common European pools product, again after it was tried on in the nineties for a couple of years and stopped again (by some Nordic countries) and as it was started with talks again at the beginning of 2000 among may three four lotteries in Europe, but in never came very far because, whenever someone took a lead and wanted to take the group ahead, the management changed or the vision of the lotterycompany changed. So the talks never came very far.

And that was in fact the road to the end of EFP? Exactly.

Showing the Wheel of Alliances, do you recognize the stages? I can see in all of these concrete steps and concrete examples I went through, like the acquisition of members, when we selected the member, defining our task together or cooperation together and taking decision out of that, make them become a member and assessment means eh, executing the cooperation trying to make results out of that. And then it starts again.

What were the critical successfactors in the stages? The EFP was at the end a victim of its own success. It sound strange, but it happens quite often, when you are too successful, you become a thread, or you become too powerful and this happened with the EFP. At the beginning in the 60 there not much partners, a small group, insignificant. With the Intertotocup it became more significant and it was really having some core business but still it was part of Intertoto, part of WLA, so it was not really regarded as a very important group. Once it made itself self-sufficient and being independent, it has its own voice of course, it has its own people with a board, with its own vision and therefore members felt more taken care off, what they needed and so the membership grew, but at the same time as we have WLA, we have 5 regions of associations and we have now an independent sportslotterybody. Having this sportslotterybody in Europe and having a very strong EL at the same time of course it didn't help, because EL was very, very important for the lotteries, had some significance to sportslotteries, but not that much as long as there was this EFP. And since that one was quite strong, it almost became to a competition association, which I never, and our board also never clearly all their time declared never wanted to. We never wanted to be a competitor, but an association which gives the missing additional service to the members which EL couldn't. But nevertheless, it became stronger and stronger and it grew in membership and the also it became like almost the same members and almost the same number of members at least from the sportslottery possibilities like EL and the lotteries started to think like we are actually member here and member there and we are paying here and we are paying there, but we have the same names and objectives.

Does the role of ideagenerator fits you? There are some elements, I could agree on, but overall I would see no.

What about the role of champion? I could identify with that. There are a lot of elements in there. After hearing the description of the orchestrator, it's still the second one (champion). In fact it's an overlap between the role of the champion and the role of the orchestrator, but the second one is stronger.

Besides Hristo Nieminen, who was also important? I would say Joni, in many ways he was the brain of some projects.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.14 GESPREKSVERSLAG JONI HOVI, EFP

Naam	: Joni Hovi
Functie	: Senior Advisor to the President
Organisatie	: Veikkaus
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van Sportbetting producten
Datum	: 5 juli 2013

Can you give a short description of the cooperation? The reason if you start from the beginning, the reason was the shortage of good quality football during the summer-period. The cooperation already started in 1960 and the first reason was to come together with all toto companies in Europe, to join forces, to cooperate with UEFA and introduce the UEFA Intertoto Cup, which enabled toto companies to offer 1x2 poolsgames also during summertime. The closure of Intertoto Cup was basically two fold. One was that during summertime there was more high quality football played for example in northern Europe that was one of the driving forces behind the development that the Intertoto Cup, the games themselves were no longer asking warden as they were at the beginning. The was getting smaller, people they knew about Scandinavian football, Finnish, Norwegian and then you also had Brazilian footballmatches which you were able to offer, so you could come up with a solid poolschedule, even without the Intertoto Cup. And the second one which was in fact an even more important one was the success behind the Champions League and UEFA saw the success behind the Champions League and wanted to create another standing platform and then they created this new Europa League. Which meant that the Intertoto Cup, which was some kind of a qualification competition was removed and they introduced a whole new kind of place for Europa League with lots of groups and stages and a longer competition. And this is how they also wanted to make money, they wanted to make more their member associates happy and more clubs in Europe involved on top level competitions. And these were the two reasons why was closed and we went to the European Football Pools.

You could have stopped the cooperation? That was then, that we were talking that EL, European Lotteries association as an association was not strong enough sportwise. They didn't have the knowhow, they didn't have the member support and they had other things on their agenda. So they were not really focusing on sports. And the reason that European Football Pools (EFP) was then continued in the first place was two folds. We wanted to keep the private operators outside of our home terms. And we wanted to be the chosen partner for UEFA. And as a driving force we used the monitoring system (European Lotteries Monitoring System) and sportsintegrity programs and the Code of Conduct that we already doing somehow through EL and football pools and that's where it started to become a little bit confusing. And EL was waking up for the sports and they had some other ideas because of the sports gained importance in Brussels within the European Union and the European Commission, more importantly. So sports all of a sudden from being that small player in the lottery world where you can earn only a few hundred millions instead of billions, it all of a sudden it became sexy because it had a political meaning. It was mainly Hristo Nieminen who was driving that thinking that we have to think big, look beyond our borders. That's why he was also then, you know like seeing the first, EFP was there to do that and then EL was getting more interested and then he said let's join the two associations, it doesn't make sense, you have two different associations doing the same things, if we can guarantee within EL we get the sports group and we get the importance for sports and football and more importantly, that it deserves, and we can be sure that EL doesn't throw it away as soon as they get it inside the association, that was then the next step. At some part we were very successful, we have the monitoring system, we are sort of like the preferred partner for UEFA today. We didn't get into the sponsorship deals with the UEFA regarding the Europa League finals although had an already negotiated deal and I was in Glasgow, I did the side inspection at the Glasgow stadium before we had to pull back. Because the merger got underway and because of the merger we couldn't guarantee the finances anymore and some of the members were breathless, but that wouldn't have been right. A very sexy thing to do, we would have been one of the 6 main sponsors of the Europa League's quarter final-, semi final- and final games. We could have been pushing there our own adds, it could have been Eurojackpot, it could have been Goals now finally when it's coming out, whatever.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Nevertheless we were that far already, but then the merge suddenly came in and in the end it turned out to be good but some of the staff we had to push away and then the AIPS (Association Internationale de la Presse Sportive) was still there and we were the preferred partner for AIPS through WLA and EL and it has been working well for the lotteries. The merge was called ELS, European Lotteries Sports in the last stage, but European Football Pools for a short while and then it was merged. So when the EFP, the new phase was sort of like, came out, where we sort of like, where Hristo saw the vision where we need to sort of like try to protect our market and our position and get a preferred partner status to all major sports organizations in Europe and also globally. Europe through EFP in the beginning and global through WLA would then be reaching all the regional associate together. So that was the main idea, through this status we can defend our marketshare against the private one, longer and better and there was a whole business idea in the whole thinking behind. We can join our forces, we can put all the poolgames together. And we can be so much bigger, together with the national lotteries, the ones of the national lotteries who are offering poolsgames, than the private ones. That there is no way that they can out beat us. Strategic thinking about partnerships with the sports, getting ourselves in, the foot between the door and when we are there through this and also join the lotteries and come out with a common new poolgame.

What were the specific criteria's for lotteries to join? The thinking was that it should be a national lottery and we had the terms of conditions for the association. But when we started talking about cooperation and creating new poolsgames, for example, we were thinking that we should have a similar kind of thing like the WLA quality standard, something like that. Sort of like, make sure that the other lotteries are trustworthy. So we were not posing for private ones, but having said that we were sort of like one step further than EL with a company called Sportec, because Sportec is a sole licenseholder of poolsgames in the UK. They are the only official partner of British FA, the Premier League and the Scottish Premier League. And there is a separate law regulating only poolsgames in the UK. And then we are only talking about Sportec. We took Sportec into the group, but they were still a silent partner. So we were not sure whether we can taking them into the cooperation or not. I would say that we could have and that we still can cooperate with them because they are not a private bookmaker, they don't have any fixed odds betting, they are not doing any kind of illegal offshore games in terms of Gibraltar- or Malta based companies. But everything they do, they are controlled by the gambling commission, but that's my personal opinion, but we didn't give them the voting-rights. But they were given the access to participating all the meetings including the General Assembly, but not vote.

Who were the main persons involved in this process? In the beginning the group was, EFP members, the Executive Committee, the board and then it was thrown in to the General Assembly. But before we got into the General Assembly, Hristo already assigned me to contact the lotteries and start talking and coaching and discussing this idea, whether it is possible, feasible to do it in the first place. What Hristo hated was to go somewhere with an eh, it might be an excellent idea but to go somewhere with an idea that is struck down in the minutes so... We talked about it within the Executive Committee, then with the board and from that we started to prepare for the General Assembly and meeting, but actually we were preparing that, the assigned meetings, to contact the individual lotteries in order to find out if they were backing us up or not, that was contacting Blanchard-Dignac of Francaise de Jeux, contacting Sisal, Lottomatica, OPAP, Svenskaspel, Norsk Tipping, Danske Spil at that time and all the normal ones. And De Lotto had already at that point stepped out of that.

From the moment on you were assigned for this process, can you define the phases you went through? First there was this idea and it was discussed in a smaller group. Then we approached the bigger group or individual lotteries and we prepared a proposal for the General Assembly. And then when we went to the General Assembly we calculated how much this would cost, for example to cooperate with UEFA. So we knew how much that costs and then we had AIPS and Sport Accord also. And we knew what they would cost and then we had our member fee structured. And then we used this contract fee models, sort of like reflecting the current membership fee we had. And then together with the membership proposal to go to the General Assembly and say OK, this and this cooperations means this and that and brings us these benefits and then it means that we have certain right and



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

certain benefits out of this and this will have a price like X Euro's, meaning that we then have to raise the membership fee for lotteries X amount of the Euro's and in the membership fee model, we didn't have flat rate for all the lotteries. We had different fees, depending on the size of the lotterie and the volume of their sports turnover. So the fee of OPAP, they were a class of their own, they paid more than everyone else. And then there were the Scandinavians and the German Lottoblock in the second high category and the smaller ones, Hrvatska Lutrija and Sportsna Slovenia that didn't pay so much.

What were the main successfactors? The critical successfactor was the whole idea in the beginning, it was accepted in three or four different stages. First it was the Ex. Comm. Board and then the individual negotiations and then the General Assembly. Of course it was critical that the value, the proposition that we were telling to the members that the value of our proposal, proposition was worth, the extra money we were asking at the same time. So that was in fact the most critical successfactor for the entire process. Then of course there were other that were mainly political ones, the critical success of the approaching. And then we start debating and arguing that we were successful with the project or not, because along the way, the associate changed the name and took the first steps to merge with the European Lotteries office, by adapting their logo, their color, the name and following the EL standard and calling themselves European Lotteries Sports (ELS). And that was my verdict to the EL completely and during this period of time we went forward, we couldn't go as far with the UEFA as wanted, but we had the status, we went as far as we planned with AIPS and Sport Accord. And I think we are still working with AIPS and Sport Accord as we were thinking, as we proposed to do it on the first place.

Can you recognize the stages in the Wheel of Alliances? *The Awareness of the Opportunities of the cooperation:* Yes, somebody comes up with an idea, we were thinking whether it is valid and we aware that it is. And then we were talking in a small group, you know, like a proof of concept. And it was clear to that group at least, that it makes sense and that it's an opportunity. *Partnerselection:* It was clear, but there were two phases. It was clear that we would propose it to each and every member of the association in question at the time. So we would not divide the members into A-, B- and C- classifications. No everybody is in, even the smaller ones with less money, but they would still be in the group, who would behind this idea and concept. However, having said that, we also had another agenda at that point already, and of course Hristo said "Joni, let's see if we can do this" and then we tried to get more lotteries who were not EFP members to join that group, to come behind this idea, join the group and make it even stronger, European sportsbetting companies. And then we had two exceptions who were coming out of Europe. We had La Marocains des Jeux and we had ISBB from Israel, members from EL as well, but those two. *Defining the cooperation and making the decision:* I would say that in this, cooperating, working together, then it was this example, then it was the A-plus identified and it was the different sportsassociations in Europe as a prime target. Or then the relevant global ones. But if you mean the corporation, meaning the companies and lotteries working together and going further, then I might be even doubtful that we had that stage as clear as you are saying to me now. We had that in the Goal-project, when we were talking about that or we had that in the Euro Champions-project, this was based purely a business project. But in the associate, we didn't have defined it as clearly as you were indicating in your paper. *Implementation and Management:* When we got the green light implementation was the Executive Committee and implementation was the individuals and many times as Hristo was the president, then it was basically EFP Ex.Comm.-members depending on the job, but many times, he who said Joni you need to negotiate, go forward and whatever. And that is what I did in many occasions with FIFA on behalf of WLA, with UEFA, IOC, Sport Accord on behalf of the European associations and so on. But that was not sort of like, that was not, it was a process, but it was not a person independent, or resource independent, it was heavily targeted to some people. *Assessment of the cooperation:* That part is what we are there, now it has been there for the last two years, it was tricky, and spreading the word I'm making everybody to understand and the value. I still don't think everybody sees the value for different kind of sportsbetting cooperations we have. I don't think everybody are aware of the AIPS, I think everybody is using that concept for example as well as they could. *The decision at the industry days to stop with ELS:* That was definitely influencing the assessment because when we had that and as I mentioned earlier or refer to the political



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

thing. So EL was aware and Hristo and EL were talking in an earlier phase about joining the forces. But then there was a lot of resistance on the EL side because only a minority of the members of let's say 50% of the members have something to do with sports so it was a very hot potato and difficult not to crack within the EL. That you know, this sports is actually important and how can we make everybody financing it and sports get it and the value and the position preserved and it's not it's not gonna be like throw away after the merges has happened, that was hindering the assessment of the cooperation for the years to come and I think it was only how, and of course there were some thinks like that we did together with Sport Accord and Blanchard-Dignac was involved and Stickler was there and I was there and Hristo was there with IOC and AIPS and everything. But it's still like a small baby, we were taking the baby-steps and now the baby today has learned how to walk, it isn't able to run, but it knows how to walk. *The assessment leading into a new cooperation:* Exactly, the model is there, it's valid. We might not have had all the components as clear as you have defined them, but this was also a very unique example. Cooperating between the lotteries and the associations and having at the same time lotteries merging, but nevertheless we have been starting. Now the negotiations have been renewed as my last job, before I went to work for Veikkaus Solutions, I handed over all the work to EL and WLA.

Does the role of Ideagenerator fits you? Some I would say, it was more when we were looking at the EFP, it was there was the problem and there were people who were sort of Devils' advocate, but that was not me. But in that sense, how it was many times, either there was a sort of solution and I needed to find a way to realize it, or there was an idea I needed to bring it further, or the there was a big problem like even a personal problem, that I had to sort of like balance it, I had to sort of like make sure that this person was doing the work he was supposed to do and not exceeding his, let's say authorities and not exceeding the scope that was given to him to the floor. And then I had a broader scope and I was able to bring the people together and to see that it is under control, we are controlling this problem and we bring this further.

What about the role of the Champion? That I can associate very much. A unique way but then Eurojackpot or then now Goals or the Nordic Lottery Cooperation exactly what I have been dealing with, 7 years, 8 years, 9 years, 10 years, 2 years, 4 years depending on the project, but that I can associate with.

And the last one, the role of the Orchestrator? Depending on, now if I look at the different processes, I can also recognize some parts of this. It's depending on the project if I was more in the Champion role or the Orchestrator role. In EFP I might have been, if you repeat the Orchestrator at once, in the EFP role, it might have been a little bit both the Champion and the Orchestrator.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.15 GESPREKSVERSLAG JAAP STAVAST, EUROMILLIONS

Naam	: Jaap Stavast
Functie	: Directeur Technologie & Innovatie
Organisatie	: De Lotto
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van het product Euromillions
Datum	: 12 juli 2013

Kan je een beschrijving geven van de samenwerking? Voor succesvolle loterijen en voor een succesvolle Lotto heb je volume nodig. Je hebt dus een massa aan spelers nodig. Nu is Nederland een middelgroot land, maar heeft ook nog concurrerende loterijen, dus een zelfstandig en groot volume creëren is voor een Lottoproduct voor De Lotto heel lastig. Je blijft niet alleen concurreren in nationaal verband, maar ook met vergelijkbare producten in het buitenland, die dus veel groter zijn, Engeland, Frankrijk, Duitsland, noem ze maar op. Dus mijn gedachte is altijd geweest van als je de Lotto echt concurrerend wil maken, dan zal je volume moeten creëren en dat kan je op verschillende manieren doen. En één van de manieren is samenwerken met een ander. Het allereerste contact, gedachte, hierover is dat Tjeerd (Veenstra) en ik, in de tijd dat Tjeerd Algemeen Directeur was, en dat was halverwege de negentiger jaren, te gaan praten met de Engelse Lotto. Toen hebben we gesproken met Davic Clark. David Clark was de tweede man, een Canadees, van Camelot. En daar hebben wij een concept ontwikkeld en dat moest heel geheim blijven voor de Engelsen, want ze waren bang voor de kranten en daar hebben ze zelf het project "Tulip" van gemaakt, maar het mocht niet naar Nederland verwijzen; we hebben ons rotgelachen, maar goed. Eigenlijk kwam het erop neer dat De Lotto de Engelse Lotto zou gaan verkopen. Heel kort door de bocht, want je kan natuurlijk niet als klein land zeggen, we gaan samen met die Engelsen een loterij opzetten, dat ging niet. Wij zouden gewoon een groot verkooppunt van die Engelsen worden. Dat was de gedachte. Er zaten natuurlijk een hobbels onder, soms van juridische aard en het ook met valuta te maken, want in Engeland was alles in Engelse Ponden en wie ging nu het valuta-risico afdekken en weet ik veel wat, maar voor De Lotto heel interessant. Dus je was gelijk van de jackpotrace af. In Engeland was die al gauw 25-, 30 miljoen pond dus daar kon je lekker in meehobbelen. En dat was nog in de Gulden tijd. Niet onlogisch is, dat de Engelsen uiteindelijk afgehaakt zijn, die zeiden, ja wat hebben we er nou eigenlijk aan, wat hebben wij eraan. Ja je krijgt meer omzet binnen, maar het probleem zat er een beetje bij dat geld van Nederlandse loterij niet naar een Engels goed doel mocht, dat moest naar de goede doelen in Nederland. Dus dat zat wat ingewikkeld in elkaar. Maar de Engelsen zijn afgehaakt. Gelijktijdig ben ik in gesprek gekomen met Alexander Malwitz van Westlotto, de tweede man van de loterij in Münster, om te kijken of we iets Europees konden opzetten. Zelfde verhaal voor De Lotto, volume creëren. En we hadden best wel wat bedacht, maar we kwamen er al snel achter dat Nederland en Duitsland niet het volume creëerde dat een concurrerend spel konden maken, vergeleken met de Duitse Lotto.

En jullie hadden al gesproken in termen van spelconcepten? Ja, ja, ja, dat was een hardstikke leuk spel en dat kwam erop neer, je moest kiezen uit een aantal landen en een aantal steden, Europese landen en steden. En of iets nou 6 uit 45 is of je hebt 45 landennamen en je moet er 6 selecteren, dat is hetzelfde. Het hele Europese verhaal zat erin. Stedennamen waren er, landennamen waren er, alles was klaar. En als je goed kijkt dan is Euromillions dat ook; 2 uit zoveel + 5 uit zoveel... We kwamen er dus achter dat het volume van Duitsland plus het volume uit Nederland niet voldoende was en we zeiden, weet je wat we doen, we halen Frankrijk erbij. Dus toen is er een werkgroep ontstaan. Met die Duitsers hebben we regelmatig vergaderd en meestal deden we dat op Papendal en dat is toen het wat serieuzer werd, het conceptueler wat beter werd, is Roelant Reizevoort (Marketing Manager Lotto) erbij geweest en Juriaan Reesink (ICT Manager De Lotto) en met z'n drieën reden we dan naar Papendal en dan kwamen er een paar Duitsers. Leuke gesprekken, want wij zaten te jij-en en te jouw-en en die Duitsers te... Maar geen volume genoeg, Frankrijk erbij en dat zou eens Pierre Bruneau (Française de Jeux) geweest kunnen zijn en nog iemand anders. *Dat was niet op CEO level?* Nee maar het was wel vlak daaronder. En die hebben het geweten steeds. En Wortmann (CEO Westlotto) wist ervan en Tjeerd (CEO De Lotto) wist ervan. Frankrijk erbij, dus dan heb je Frankrijk, Duitsland,



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Nederland, nou dat weet je als het dan wat wordt dan komen België en Luxemburg er ook al gauw bij. Maar de gedachte was, laat die er nog maar buiten, want dan komen er zoveel partijen om de tafel, dus we gaan een concept ontwikkelen en die anderen hangen daar vanzelf bij. En dat waren prima gesprekken. En die Fransen die haalden er op een gegeven ogenblik Spanje erbij. Ja, want Duitsland, Frankrijk, Nederland bij elkaar, we moeten meer volume hebben, dus Spanje erbij. Nou wij nog een paar keer vergaderd in Madrid, nou dan heb je aardig wat mensen bij elkaar. Dan kom je al gauw op de 200 miljoen of zo, dus een aardig volume. Toen hebben we gezegd, dat is prima, maar nou moet het uitbreiden afgelopen zijn, voorlopig, laten we eerst zorgen dat we alles voor elkaar hebben en dan kan je andere landen uitnodigen. Toen hebben we een intentieovereenkomst opgesteld, dat is vanuit Nederland gebeurd en daar hebben we ingezet dat we ermee bezig waren etc. en daar stond ook een bepaling in dat het vrijblijvend was, dat je eruit kon stappen, maar ook dat je gedurende dit proces niet met een soortgelijk proces bezig mocht zijn. Nou, Nederland tekende, Duitsland tekende, Spanje zou tekenen en Frankrijk zei nee en die ging heel moeilijk doen. En toen dachten we al, wat is er in Godsnaam aan de hand. En toen heb ik tegen Tjeerd gezegd, bel David Clark eens op. Nou, dat heeft heel wat moeite gekost, maar toen gaf David toe dat hij met Frankrijk aan het praten was over een gemeenschappelijk spel. En toen is Frankrijk afgehaakt en met de grondbeginselen zoals wij dat besproken hadden zoals dat vastlag is, is die samen met... en toen haakte Spanje ook af, toen zijn Engeland, Spanje en Frankrijk begonnen met Euromillions te ontwikkelen. Exact dezelfde beginselen als wij hadden bedacht, met een aantal hele typische zaken, die komen vanuit Engeland. Zoals het geld van tevoren in een trust stoppen, dus zodra er gespeeld is komt het geld van de speler niet binnen bij de organisator, maar je moet die onmiddellijk afstorten in één of andere pot. Allerlei verzekerings- en juridische clausules, alles gedaan naar Engels recht en een soort verwerkingscentrale in Brussel. Een aparte entiteit hebben ze opgericht om alle data die binnenkwamen te verwerken in Brussel. Dat was niet ten opzichte van het oorspronkelijk plan, maar dat kwam vanuit de Engelse wetgeving en de Engelse invloed daarop. Maar het concept als zodanig, alleen die plaatsnamen zijn verdwenen en de landennamen zijn verdwenen, maar het spel als zodanig, een beetje aangepast her en der komt vanuit de oorspronkelijke Nederlands, Frans, Duitse discussie.

Dus de oorsprong van Euromillions lag in het gesprek tussen Nederland, Frankrijk en Duitsland? Ja, dat weet je natuurlijk nooit zeker, die Engelsen zeggen, we waren er altijd al mee bezig. En vanuit het Tulip verhaal en andere gedachten en we zijn een commercieel bedrijf dus we moeten uitbreiden, dus we hebben altijd al zoiets gewild. Maar als je goed kijkt en hoe het product eruit ziet en wat er gebeurd is etc. nou laat ik het heel voorzichtig zeggen, lijkt het wel heel erg op elkaar. De naam Euromillions was toen nog niet verzonnen, zeker niet. Er was wel een probleem met de naam, omdat een groot aantal net als Eurolotto en dat soort namen, die waren allemaal door commerciële bedrijven ingepikt. Dus het was lastig om een naam te vinden. De Engelsen zeiden Duitsland kan wel meedoen met Euromillions, maar ze krijgen maar 1 stem (*vanwege al die Bundesländern in het Lottoblock waren ze altijd gewend per loterijorganisatie 1 stem te krijgen en dus had Duitsland altijd meerdere stemmen in een samenwerkingsverband*). En in Duitsland lag dat hele vergunningsstelsel met al die bondslanden heel ingewikkeld, dus die kon helemaal niet meedoen. Maar volgens mij hebben die Engelsen van het begin af aan al gezegd, die Duitsers moeten we niet, ja het is misschien een kwestie van beleving, ze hadden de vergunning niet rond, ze kregen de vergunning ook niet, zelfs bij Eurojackpot was het tot op het laatste moment onzeker of Duitsland wel een vergunning kreeg, dus toen al helemaal niet. Nederland heeft van, wie het heeft gedaan weten we niet, of de Staatsloterij is het geweest of de Postcodeloterij is het geweest, die heeft door politieke invloed ervoor gezorgd dat Nederland geen vergunning kreeg. Concurrente belangen. Wat er toen gebeurde is dat Frankrijk, Spanje, Engeland, die zeiden we willen er voorlopig geen pottenkijkers bij, dus die hebben het opgezet, daar zat Nederland niet bij, daar zat Duitsland niet bij om een voorbeeld te noemen. Die hebben zich genoemd de founders en, ik weet niet of het nu nog zo is, tot een paar jaar geleden hadden die ook de macht in de besluitvorming. En die founders hebben gezegd, we gaan alles opzetten, we gaan alles creëren, een beetje geleerd misschien van Nederland, Duitsland, Frankrijk, we gaan alles klaarmaken, alle stukken zijn klaar en je kan toetreden of niet. Maar je mag niet zeggen, we willen dit veranderd hebben, we willen dat veranderd hebben, dat kon niet. Verder hebben die drie founders geregeld, dat ze de meerderheid, samen de absolute meerderheid hebben rond de besluitvorming. En het



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

was zo, ik neem aan dat het nog zo is, als er een Euromillions vergadering was, bijvoorbeeld de trekking moest veranderd worden of er moest een tweede trekking komen, dat die drie een voorvergadering hielden en die spraken wat af met z'n drieën en dan kon je hoog of laag springen tijdens de vergadering, het ging gewoon door, want zij hadden de meerderheid van de stemmen. Daar zat ook een absolute misvatting, zeker bij die Engelsen, want Dianna Thompson (CEO Camelot), die eh, daar was op een gegeven ogenblik een vergadering geregeld voor potentiële landen die zouden kunnen toetreden. Daar zat Portugal bij, België, Nederland zat daarbij. Daar zouden we een soort oprichtingsvergadering hebben en alle loterijdirecteuren waren daar met hun tweede man, Wim was er, ik was er en Dianna Thompson die opent de vergadering en die zegt nou heren, ik wens u een prettige avond, prettige vergadering en die ging weg. En toen brak de pleuris uit. Het was op een prachtig kasteel, maar daar ging het helemaal niet om. Zij dacht, zo was ze gebriefd, ze wist niet beter, die drie hebben alles geregeld en als je wil mag je lid worden en bevalt je het niet dan word je geen lid, dus helemaal niks oprichtingsvergadering. En toen kwam het zo'n beetje allemaal uit. Nederland heeft daar een hele tijd in meegelopen in dat project om mee te doen, totdat we van de Nederlandse overheid te horen kregen, maar sorry, daar krijg je geen vergunning voor. Je kan trouwens nu nog steeds toetreden in theorie, maar de entrance fee is gigantisch en de kleinere landen willen er geen andere landen bij. Toen Eurojackpot begon zijn, toen is overwogen om het hele zootje bij Euromillions te gooien en daar zijn ook gesprekken over gevoerd en die zeiden "no way", vanuit Euromillions. Er waren landen die zeiden, ik heb nooit een jackpotwinnaar en als er nog vijf landen bijkomen, dan heb ik 'm helemaal nooit. Voor Nederland is het proces gestrand in de fase van "Defining the cooperation and decision", want de opportuniteiten waren er.

Beschrijving rollen tonen, welke past het beste bij jou? Nou ja kijk ik had vanuit de RvC en het MT van De Lotto, dat is nooit bekend geworden, was het een onderdeel van mijn functie, om dit soort dingen te onderzoeken en te doen en ik vind nog steeds dat De Lotto het zelfstandig niet aan kan, dat blijf ik roepen. Nog steeds is dat zo. *Waarom is dat niet bekend geworden?* Nou de gedachten, ik denk dat het binnen het MT zo besloten is om niet te bekend te maken dat wij partnerships zoeken met anderen om onrust te vermijden en misschien ook om de concurrentie niet te beïnvloeden. Er is nooit veel aandacht aan besteed, tenzij iets concreet wordt. Wat heb je eraan om het bekend te maken terwijl het misschien nooit wat wordt. Ik zat daar wel in de rol van Ideagenerator, sommige dingen uit de beschrijving kloppen wel. Die implementatie daar is het nooit van gekomen, niet voor ons. Dat zie je natuurlijk vaker gebeuren dat je een goed idee hebt en dat een ander daarmee vandoor gaat. Het kwam allemaal vanuit de gedachte bij mij maar ook vanuit de Raad van Commissarissen, dat je op de één of andere manier moet partneren. Het interessante bij loterijen is, nou bij de Staatsloterij ligt het dan anders, maar bij dat Euromillions, je bent geen concurrenten van elkaar, dat maakt het handig om samen te werken.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 4.16 GESPREKSVERSLAG PIERRE BRUNEAU, EUROMILLIONS

Naam	: Pierre Bruneau
Functie	: Directeur Relations Internationales
Organisatie	: Francaise des Jeux
Samenwerkingsverband	: Gezamenlijke exploitatie van het product Euromillions
Datum	: 24 juli 2013

Can you give a short description of the cooperation? In principle the key-reason why we did it, you know I have been working for 16 years now in FDJ (Francaise des Jeux) and I have been a marketing and sales deputy. In 2000 we got a new CEO, which is Christoph Blanchard-Dignac, who wanted FDJ to built up strategic plan for the future. So first of all, I've been in charge of organizing and coordinating, adding people without consultant, external consultant, to built up a strategic plan. So I built up workinggroups in the company on different topics, which were about the games, about different topics like that and analyzing the key indicators, some benchmarks that we've got. We could read research that have been done in 1998. And so we had a lot of figures, so we started to compare and analyze all the parameters that we had, all the researches, all the surveys and what could be the orientation for the next coming five years. So we produced a big document which we presented to our ministry and our authorities and we did it to the board also and to the company, and it was approved. And within our plans we had analyzed our strengths and weaknesses according to the games and considering the drawgames, we considered that we had a very narrow portfolio of drawgames and that there was room for new games. That was the first conclusion. Second conclusion was, that our Lotto was weak and we have analyzed the fact, that there was of course existing multi-state games, in the US, or in Viking Lotto or in Australia. And so we analyzed that and considered that there could be room for a cooperation between some European countries, in order to built up, and we had two ways of doing that. First of all we had to access eh..., we concluded that it was the idea of a kind of a European cooperation in order to built up common operation on draw games or if not possible a new draw game. On the model of the idea of doing something in the spirit of, I would say of Lotto, or Viking Lotto or Megamillions or Powerball, a big game at that time. And so we started, the first idea was, we felt at the beginning, the easiest way could to make only events, like Superlotto, special event, periodically like you could imagine, for times a year and to join in a common Superlotto. So this first idea was shared at the congress in 2001 and we had a good relation with Spain, we had talks with De Lotto (The Netherlands), we had talks also with others. We had four in the beginning in order to try to establish and it was Germany. Because Germany was very big, we could expect of course a big turnover, an important turnover, for these type of things. Unfortunately, we felt quite quickly, that is was too complex to be sure that we could develop something with Germany because of the 16 part-states. It was for each time, even many things the Lotto itself, the basic Lotto, you it was really a mess, even for the 16 German lotteries to get an agreement for the relation of the game. So through our talks, Spain was still in favor of doing something, you Spain, I want to speak of the State Lottery of Spain, not ONCE, the State Lottery of Spain. And Camelot (England) agreed on starting with us to work on a new additional game. Which was, what we felt the hardest way, we didn't had any idea if we could be successful or not. But we started in 2002 and we started to talk about the structure, how to organize ourselves, internally, in order to put some really devoted efforts, I would say, in order to start, first on marketing side. Internally at FDJ as well as Camelot. We signed a letter of intent, and so we agreed together, to spent some money and devote some forces, some staff, internally in order to concentrate on the fact that we could..., the objective was to come to a European game. So we did some work on the marketing side first, in order to have a big, in depth, have a look, or what could be countries interested in and what do we need as a sufficient basis in order to produce a bigger jackpot. And the idea was to built up a super premium drawgame, in comparison to basic Lotto. And so we started a research marketing, benchmarkings and so on, analyzing the other big games like, Megamillion and so on. We started also to work on the organization itself of the management, I would say the common management of the game, you know for the draw-administration, for the draw itself. And as it existed in Viking Lotto, till the Canadion common Lotto, who draw the 6 out of 49, and on Powerball. So we checked that, and with that information how to structure. And afterwards,



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

we started workinggroups also strictly on legal, finance, IT and marketing. Ans so it was in fact legal and finance could be together, but it started, I don't know exactly when, but I think in 2002.

And did these groups in FDJ worked separate from the groups of Camelot? No, no, it was with..., since the start it was with Camelot. So it was a common workinggroups with representatives, marketinggroup from Camelot and FDJ, IT Camelot and FDJ, Finance Camelot and FDJ, legal Camelot and FDJ, with experts on these topics. In order to brush up which topics should be solved. I had to supervise all the steps. We had in each companies, we had a projectmanager. Where the projectmanager, we had one in Camelot and one in FDJ. In Camelot they profide was Richard Betson at that time, which was mostly skilled with projectmanagement and from our side we had a marketing woman to care of organizing and they did it together in order to schedule the work of the different groups, to coordinate it and to report it in common. I was of course for finance, you had very much involved, I was mostly involved on the wall as being a coordinating, solving and diplomatic, questions and relationship and so on. You had the finance, it was the director of finance as well as myself, in order to provide from finance and legal. And for marketing it was myself mostly.

Can you say that is was you who initiated this cooperation? I don't want to you know..., it's difficult to say that because the idea itself is not very original. The idea itself is to make a common game. I proposed it of course, as I was responsible for the strategy plan. Ok, so I talked also with the marketing at that time because I have been there the director just before, so I proposed, we did it, I was the lead on some topics, that's all. But I was not the one you know, the only one. It was myself and my CEO, who supported strongly the idea. And you have to know that in fact we have started at the beginning, and the Spanish told us, when we started with Camelot,, the Spanish told us, we cannot devote some forces and so on, at the beginning to do it, but we will join as a founder, few time after you have started. They did it one year later. So in fact we may consider that's true according the time and the spending. And what we did also, we did it in the perspective and we had also in parallel. When we started in 2002 we inform in parallel of course other European lotteries on our intent, to come to that solution. So in parallel, I went to Germany again, I went to Italy, I went to the Vikinggroup Lotto to propose. And regularly we proposed to other lotteries, in which were of course De Lotto was involved, but couldn't do it at the end because it needed the approval of the regulator of course of each country. And we had Portugal interested, Ireland, Belgium, Switzerland and we had been to Austria, because strangely they were very dynamic. But Germany, they said, no it's impossible we can't agree that it will harm the basic Lotto and so on. You know I visited in order to ask to them, are you interested, not, or to join not at start, but in order to define really who could be in the beginning. Because we needed in fact a strong basis of players, so big Countries, in order to be sure to produce a big jackpot in comparison to Lotto's. And so the fact in having UK, France and Spain was quite enough. And Germany said no. So as Germany said no, it was not a good news for us of course, but we tried to cope with this problem, having, gathering a new, I would say a lot other lotteries at the borders. And so in 2003 we informed, we gave information to the other lotteries, regularly, who had as strong interest in the projects. And the second point that we did is that in fact all the costs in the first period of the development, you know, when we were only with Camelot and ourselves and after plus Spain, we did a reporting on all our costs of travelling, consultancies on legal for instance, or research costs, consultancy for legal of finance, and so all these costs were accounted, precisely and checkable, and after all these costs, we called hard costs, was shared by all the partners., So it has not been a gift because, also at the beginning, when we have started, we at one moment we took the decision to launch between Camelot, ourselves and Spain and afterwards to have the other lotteries which are presently members from our community of Euromillions, to join six months after. That are the main basics.

If you look at the Wheel of Alliances, is it true that the phase of Partnerselection and the Phase of Defining the cooperation and decision has been done parallel? Yes, because in this case, it was very difficult to know, to define, to determine and to perceive what was the level of interest of each. We were sure that Camelot wanted to involve, there was no doubt about that and as well as Spain, we knew that they wanted to be involved. But you can't work with too many partners at the start, you can't. And the second point was at



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

the moment, we expect, we hoped to get Germany but it wasn't possible. In order not to waste time, we said, we will see it later on, because we had insured at the beginning that we expected a sufficient basis to be successful, with Spain, UK and France, you know.

Who was responsible for the Implementation and Management? It started with both reporting to the CEO's, we had meetings on regular points. In fact we decided in order to have a services, what we call a services company for lottery-operations. We built it in order to also, to gather..., because we have the question of having an administration of the draws, in order to be an independent check. We have to solve also the question in order how to from an IT point-of-view, what do we transmit, do we transmit all the data or only the combinations and we have to double-check between the lotteries as well as with an external center, which could check and double-check things and coordinate things and be responsible for all together. And we had a lot of documents to sign from a legal point-of-view. And also to manage the transfer and the administration to check the coordination between the administration of the data, the double-check and the go for draw. To be sure that didn't lost any combination. And what we shared is the second point that is not easy to solve, was at that time how do we manage the question of insurance for lotteries and also the question the money for the jackpot before the draw. And at that moment we have chosen not for the bank, because the bank, you know if you have debtors, you know banks always be paying with the money out of the jackpot, while it is the money of players. And so that the reason why we chosen to put it in a trust and we signed a trust between us and the UK. That has been the core problem. The other problem that had to be solved was of course to coordinate the question of pay-out, average pay-out because of in the case of UK Lotto, their Lotto is at 45%, in Spain their Lotto is at 55% and our was at 52%. And we have chosen finally to be able to do a game at 50% of price payout. And so they to negotiate of course with their regulator, this possibility. So we had to be very convincing. Each of us, you could have said it was a conception in fact of not a totally common game, but mainly the same game in different countries, sharing mainly only the jackpot. Because we have some flexibility for some currencies and some other parts. In order to did it, you know the complexity has been that in fact the difference of others, you know if you consider, I would say Canada or US for the bog games, we are different languages, with different laws. Latin law and French law are not the same. And so it has been quite complex at the beginning and that's the reason why we trained a lot of our people to be able to speak Spanish. But that's the reason why also it was this kind of cooperation, it has been so huge, you know now the success, but it has been painful at the beginning. And the second bulk with experience it's the complexity to have evolutions of the game to come to an agreement to have the game evolving or on some aspect to decide about C-plus. Superevents all together, just like Germany at some point. So you know the question if cooperation, I would answer to you, that we have tried, and I tried again on a pari-mutuel sportsgame, you know classical pari-mutuel sportsgame, poolsgame, in 2005 with Christian Kalb at that time, we tried it with Spain, De Lotto, different countries like that and Sweden, Finland and we failed. Because Spain said at that moment that they couldn't follow for some reasons and so because we needed a strong basis, it was not possible to proceed with the project.

Does the role of ideagenerator fits you? It covers a lot, but what I would like to say is that, when you have to supervise, you are not always doing all the things. In fact you have to be, I would say a stimulator, you have also have to built a very strong relationship and credibility at high level in order to be able to speak in case of problems at high level.

Do you recognize the characteristics of the champion? What is important I think is that you to have to be available, when you sit to listen that it's also in order to, when you say moderator, that's right. But you have also to add some moment to have the courage to tell the things in the appropriate way, you know. Sometimes it has been complex. It's a question, how could I say, it's not moderator, you are I would say a trustful link between things, because you may in order to try to solve the things when you have some difficulties. I think that's important and that could be done. You need to have people that are confident in you, to trust in you and the ability to be helpful and not only, I would say, to let them do the job, not to check all the things, but in order to be able towards so. You don't have to understand the whole, to be sure that the work is going on. I think that, these kind of things at some moments, it don't is a thing of only one people. I think it is the thing of, I would say



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

a shared commitment you know. Yes in fact you have to eh..., I think that it's a committed, respected and convincing.

And what about the orchestrator? That, you know, when you consider the case, in fact at the end, we took, at the beginning, at start, we considered that we have to be very innovative, we had to be that drawgame wasn't boring, we tried that the designs of the game we had to tell..., at the end what we did, of course on the way, we've found some solution, but I stop someone, you know that to be ok, we came to a none genius solution which is a double magic game, which is like Powerball, that's all. So in fact the real difficulty has been in fact on the technical issues, on the finance issues, legal issues, the fundings... There was no geniues in the idea itself, at the end.

I would like to add one thing. It's doesn't a fact of only one people. It think that such projects, you have to have also, because when you consider in fact these types of projects, you have to consider that each domain, I would say, legal and finance, were critical domains, as well as marketing and IT. You had in fact, four different poles, I would say. And the difficulty was to have good people in order to be able also to be involved in each workinggroup. And so in fact in that way, in fact it's the quality of the projectmanager itself in order to do that. That's important you know. So as you may consider, it's not the road, I think the crucial role, is the role of the projectmanager, in order to be able, to have the interest, to be involved, having the credibility, the seniority to be a leader in that task. That's the role of the projectmanager. And afterwards the role of the supervisor, is to check and to be behind, in order to be cheered, that it's sure that we might..., in order to help the projectmanager, to try to solve some difficulties. And be sure that it's pushy and to be sure that you have someone at an upper level, which is devoted in order to insure to the CEO, that things are going well or not. I think that the keyrole, is the role of the projectmanager and its ability to coordinate the different aspects. Because you have always interferences between all these domains. That was the tricky things. The most tricky thing was to have two, you know..., and afterwards you may had very experts and to be able to be pushy considering experts to get their expertise and to make experts from different domains, between the funding partners. ...to be sure that they will come to solutions. And my role has been also different at different moments. I would say, you need some flexibility in order to be, you know, when you're supervise, in order to be able to be focussed, in order to try to solve things in different domains, in order to I would say diplomatically perhaps, because it's not only a question of methodology. That's just my experience. I think in such a proces, you need to have an involvement of the company itself. And you need to have the support also, considering the different projects. When you push the button in order, this is a projects, you need to be sure that from the IT-side, legal, marketing and finance. Even if the manager is not directly involved, that he will support. That could be the difficulty in some cases.

You know, I'm thinking again of the question of cooperation. I think there are some topics of course, the question is that also, you know in that case of the project, we needed of course CEO's very committed. Because the CEO's, for them, for Christoph or for Dianne Thompson (CEO Camelot), they were totally involved. They were owner also of the project. It was for the success of the lottery of course, but of course it was also for their image. You know I have been working for four or five years on a the question of setting up a word-game, I did a lot of work on that and we didn't come to a solution because perhaps not enough involvement, different context of lotteries. It depend also so on, what do these types of objectives of the projects itself represent for the CEO or the company. Otherwise, you may work during years, but at the end it has been quite tough.



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 5. Timetable

Datum	Actie	Status
14 december	Formuleren probleemstelling	Done
16 december	Goedkeuring probleemstelling	Done
21 december	Concept mini-onderzoeksvoorstel	Done
21 december	Goedkeuring mini-onderzoeksvoorstel	Done
21 februari	Uitwerken hoofdstukken theorie	Done
21 februari	Selectie cases	Done
28 februari	Uitwerken hoofdstukken methodologie	Done
15 maart	Definitief onderzoeksvoorstel	Done
6 april	Accoord onderzoeksvoorstel	Done
14 mei	Start empirisch onderzoek	Done
14 mei	Uitwerken bevindingen	Done
24 juli	Koppelen bevindingen empirisch onderzoek aan theorie	Done
11 augustus	Conclusies + aanbevelingen voor verder onderzoek	Done
11 augustus	Concept rapport	Done
22 augustus	Goedkeuring rapport	Done
22 augustus	Afstudeerformulieren naar examencommissie	Done
19 september	Assessment	



Innovatieve rollen in het Alliantievormingsproces

Bijlage 6. Proces Scriptie

Bedrijfskunde

