

Een relationeel perspectief op innovatie binnen de speciale sector

*Hoe beïnvloedt innovatie door allianties het
businessmodel van speciale sector bedrijven?*

Milthon Boldewijn 442414

Coach: Prof. Dr. em. P. de Wolf

Co-reader: Prof. Dr. A. J.J.A. Maas

Voorwoord

Deze scriptie is een correcte weergave van de meerwaarde die deze studie mij heeft geleverd. Voordat ik begon aan deze studie had ik voor mezelf een beeld gevormd van een bedrijfskunde studie aan Rotterdam School of Management. Ik verwachtte een studie die puur gebaseerd was op harde cijfers met onderwerpen als financieel management, accountancy en operations management. Ik was daarom ook verbaasd toen ik naar huis reed na mijn eerste college van een zogenaamd 'zacht' vak, het liet mij nadenken over de reden waarom ik eigenlijk aan deze studie ben begonnen.

Hoewel niemand de grote invloed van economische en strategische studies op Business Schools kan ontkennen, moet ik stellen dat de zogenaamde zachte vakken onmisbaar zijn. Het begrijpen van de context is altijd een belangrijke succesfactor voor het nemen van strategische beslissingen. Ondanks de snelle opkomst van de technologie blijft bedrijfskunde toch een zaak van mensen die interactie hebben met elkaar. Dit blijkt ook uit het feit dat strategische studies in grote mate gebaseerd zijn op menselijke aspecten zoals leiderschap.

Eind december 2016 vroeg iemand aan mij: "Wat heb je nou gehad aan deze studie?" Mijn antwoord was: "Ik zie dingen beter." Het feit dat ik 'dingen' beter zie en in staat ben om vanuit een helikopter 'view' naar organisaties en processen te kijken, ligt aan de combinatie van harde en zachte vakken die dit programma aanbiedt. Ik was daarom vastbesloten om deze twee zaken te combineren in mijn onderzoek.

Ik wil langs deze weg alle docenten bedanken voor het interessante programma dat ik heb mogen ervaren de afgelopen twee jaar, ik wil ook de 'back office' bedanken voor hun ondersteuning. In het bijzonder wil ik mijn begeleider Peter de Wolf bedanken voor de sturing en feedback tijdens dit traject. Hierdoor is de kwaliteit beter geworden maar is ook het proces leuker geworden. Ik wil Alexander Maas voor zijn (prettige) scherpe en opbouwende feedback die heeft bijgedragen aan de inhoudelijke scherpte van dit onderzoek.

Ik wil afsluiten met het bedanken van mijn partner Syreeta, zonder jouw steun was dit nooit mogelijk geweest. Je bent de meest bijzondere vrouw die ik ooit heb ontmoet en ik ben dankbaar voor alles wat je voor me betekent. Ook gaat mijn dank uit naar mijn moeder, een alleenstaande vrouw met een fulltime baan waarvan beide kinderen na de verdediging van mijn thesis Erasmus alumni zijn. Ik moet ook mijn familie en vrienden bedanken, wat ben ik gezegend met zo een sterk fundament om mij heen. Ook wil ik mijn kinderen Sean en Ciara bedanken, of eigenlijk mijn excuses aanbieden voor al die avonden en dagen dat ik minder papa heb kunnen zijn.

Samenvatting

De speciale sector is misschien wel de grootste 'onbekende' sector van Nederland. Speciale sector bedrijven als TenneT en Liander zijn geen begrippen in de Nederlandse volksmond zoals grote private organisaties als Ahold en Shell. Toch is iedere Nederlander 'klant' van bedrijven als TenneT; iedere elektriciteitsrekening die maandelijks wordt betaald heeft in de prijspecificatie een regel waarin de transportkosten worden opgegeven. Deze wettelijke bepaalde transportkosten zijn de belangrijkste inkomstenbron van TenneT. Speciale sector bedrijven zijn semi-overheidsbedrijven die een monopoliepositie bekleden voor een bepaalde dienst die geleverd wordt aan de Nederlandse samenleving. Speciale sector bedrijven komen zelden in het nieuws en wanneer dit wel het geval is, dan is dit meestal op een negatieve manier.^{1 2} Dit heeft ervoor gezorgd dat speciale sector bedrijven steeds meer druk vanuit de politiek en samenleving ervaren om goede prestaties te leveren. In combinatie met de turbulente omgevingsontwikkeling zijn speciale sector bedrijven genoodzaakt om de strategie aan te passen, zodat zij in de toekomst waarde blijven leveren. Een onderdeel van deze strategie is innovatie; hiervoor maken speciale sector bedrijven gebruik van onder andere allianties om dit te bereiken.

Uit de literatuur blijkt dat allianties onderdeel zijn van de strategie van organisaties; allianties zijn een middel om diverse doelstellingen te behalen die een individuele organisatie wellicht niet (of minder snel) kan bereiken. Het bereiken van innovatie is een doel die nagestreefd kan worden door middel van allianties. Een voorbeeld hiervan zijn de vele alliantie in de technologische sector. De innovatie die hierbij bereikt wordt betreft technologische innovatie. Echter, uit onderzoek blijkt dat allianties ook kunnen leiden tot administratieve innovatie. Een voorbeeld hiervan is managementinnovatie en businessmodel innovatie.

Eerdere onderzoeken bekijken allianties vanuit een transactiekosten- en *resource based* perspectief. Dit is vooral gebaseerd op het vermogen om door middel van complementaire middelen kosten te besparen en nieuwe markten te penetreren door het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Een relationeel perspectief op allianties bekijkt hoe relationele factoren binnen allianties voordelen creëren voor organisaties. Onderzoekers stellen dat dit transactiekosten bespaart, conflicten beheerst en de motivatie van alliantiepartners verhoogt om betere prestaties te leveren. Daarnaast stellen onderzoekers dat wanneer een organisatie

¹ Bron: <https://nos.nl/artikel/2188397-vijf-jaar-na-de-aardbeving-die-groningen-wakker-schudde.html>

² Bron: <https://fd.nl/ondernemen/1217776/aanzienlijke-schadeclaim-tata-steel-tegen-tennet>

investeert in relationele factoren dat dit allianties in staat stelt om (complexe) kennis over te dragen.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat relationele factoren een positieve impact kunnen hebben op de prestaties en innovatie van allianties. Een relationeel perspectief is met name in staat om *tacit* kennis over te dragen tussen alliantiepartners. Daarnaast spelen relationele factoren een belangrijke factor in de mate waarin organisaties innovatie vanuit een alliantie kunnen vertalen naar de eigen organisatie. Ook blijkt uit dit onderzoek dat een relationeel perspectief andere relevante factoren kan identificeren die van invloed zijn op de prestaties van allianties. Een voorbeeld hiervan is de invloed van veranderingen op de prestaties en innovatie van allianties.

Dit onderzoek levert waardevolle inzichten over innovatie in de speciale sector. Het geeft een beeld van de wijze waarop innovatie door allianties ontstaan in deze sector en hoe dit het businessmodel van speciale sectoren beïnvloedt. Het sluit hierbij aan op recente studies over innovatie binnen de publieke sector doordat het onder andere inzicht geeft over het businessmodel van speciale sector bedrijven en de invloed van *governance*. Ook sluit dit onderzoek aan bij recente studies over innovatie door allianties die stellen dat relatie en vertrouwen een positieve impact hebben op het innovatief vermogen van allianties.

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1. Introductie	6
1.1. Onderzoek focus.....	6
1.2. Relevantie	7
1.2.1. Innovatie binnen speciale sector bedrijven	7
1.2.2. Speciale sector bedrijven en allianties.....	7
1.2.3. Het business model van speciale sector bedrijven.....	8
1.3. Doel van het onderzoek.....	8
1.4. Structuur van het onderzoek	8
2. TenneT TSO.....	10
2.1. Missie en Visie.....	10
2.2. Enabling the change	10
2.3. Innovatie binnen TenneT.....	12
2.4. Digital Transformation.....	13
2.5. Samenwerkingsverbanden TenneT	14
3. Theoretisch kader	15
3.1. Innovatie	15
3.1.1. Het businessmodel	16
3.1.2. Business model innovation	17
3.2. Innovatie binnen de publieke sector.....	18
3.2.1. Paradigma's in publieke innovaties	19
3.2.2. Innovatie in de publieke sector	20
3.2.3. laatste ontwikkelingen.....	21
3.3. Allianties	22
3.3.1. Alliantie	23
3.3.2. Innovatie en allianties.....	26
3.4. <i>Relational view</i>	28
3.5. Onderzoeksvraag en conceptueel model	29
4. Onderzoeksmethode.....	32
4.1. Methodiek.....	32
4.2. Keuze onderzoeksobjecten.....	32

4.3.	Dataverzameling.....	34
4.4.	Data-analyse	37
4.5.	Validiteit.....	37
4.6.	Betrouwbaarheid	38
5.	Empirische resultaten.....	39
5.1.	Businessmodel TenneT	39
5.2.	Cases.....	40
5.3.	Empirische resultaten.....	41
5.3.1.	Relatie specifieke aspecten.....	41
5.3.2.	Kennis delende routines	45
5.3.3.	Complementaire kennis en vaardigheden	48
5.3.4.	Governance	51
5.3.5.	Overige bevindingen.....	54
5.3.6.	Samenvatting	57
5.4.	Aanpassing conceptueel model	58
6.	Discussie en conclusie	59
6.1.	Discussie	59
6.2.	Beperking onderzoek.....	61
6.3.	Conclusie.....	61
6.4.	Theoretische bijdrage.....	64
6.5.	Vervolgonderzoek	65
6.6.	Aanbevelingen voor de praktijk	67

1. Introductie

Speciale sector bedrijven (hierna: SSB) zijn rechtspersonen of instellingen die geprivatiseerde overheidsdiensten leveren. De belangrijkste soorten SSB zijn nutsbedrijven (transport energie, water- en gasvoorziening), openbaar vervoer, luchthavens en havens. SSB zijn opgericht door de overheid en dienen een algemeen nut van de samenleving. In het verleden waren SSB overheidsorganisaties vergelijkbaar met Defensie en Rijkswaterstaat. Tegenwoordig zijn dit semioverheidsbedrijven met veelal dezelfde constructie: het bedrijf zelf is een NV (Havenbedrijf Rotterdam) of B.V. (Tennet TSO B.V.) waarvan alle aandelen in handen zijn van de overheid (Nederlandse staat, Provincie, Gemeente).

SBB zijn monopolisten die in het verleden vaak opereerde vanuit de luwte; die tijd is voorbij. SBB zijn nog steeds monopolisten; echter zijn deze organisaties de laatste jaren steeds vaker (negatief) in het nieuws verschenen.^{3 4} Mede hierdoor is de druk op SSB vanuit de politiek en de samenleving toegenomen. Daarnaast hebben maatschappelijke ontwikkelingen invloed op de prestaties en de bedrijfsvoering van die bedrijven. Om goede prestaties te blijven leveren dienen SSB hun strategie aan te passen in deze wisselende omstandigheden. De traditionele strategie die SSB hanteren is niet meer voldoende. Dit onderzoek geeft inzage in de wijze waarop SSB hier invulling aan geven.

Een manier waarop publieke organisaties hun prestaties proberen te verbeteren is door samenwerking met externe partijen, een voorbeeld hiervan is de publieke-private samenwerking.⁵ In deze constructie wordt er intensief samengewerkt met het bedrijfsleven, hierbij focust de overheid zich alleen op de output die het wenst en bemoeit het niet met de inhoud van de werkzaamheden. Eén van de doelstellingen van deze werkwijze is het streven naar innovatie door de private organisaties volledig hun kennis te laten benutten. In dit onderzoek wordt ingezoomd op innovatie die ontstaat bij SSB door allianties en hoe dit het businessmodel beïnvloedt.

1.1. Onderzoek focus

Het onderzoek focust op innovatie binnen SSB en specifiek hoe allianties hieraan bijdragen. SSB zijn publieke organisaties en dienen om deze reden te voldoen aan de Europese wetgeving voor publieke organisaties. Deze context is belangrijk voor dit onderzoek omdat dit implicaties heeft voor de strategie van SSB. De belangrijkste implicatie (voor dit onderzoek) die de Europese

³ Bron: <http://www.ad.nl/nieuws/schatrijke-netbeheerders-houden-energienota-hoog~a5a0ea28/>

⁴ Bron: <https://www.rtlnieuws.nl/nederland/politiek/overheid-grijpt-in-prorail-niet-langer-zelfstandig>

⁵ Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk>

wetgeving heeft op SSB is het feit dat SSB publiek geld beheert. Hierdoor dienen zij, in tegenstelling tot private organisaties, compliant te zijn Europese wetgeving bij het besteden van dit (publiek)geld.

1.2. Relevantie

Naast hun maatschappelijke functie, spelen SSB een belangrijke rol in de (internationale) strategische positie van Nederland. Daarnaast behoren SSB tot de grootste opdrachtgevers en werkgevers van Nederland.⁶ Ondanks de monopolypositie van SSB hebben ontwikkelingen in de omgeving invloed op de prestaties van SSB. Zo ondervinden zij dreiging van (internationale) concurrentie (havens), substituten (vervoersbedrijven) en technologische ontwikkelingen(energie).

SSB hebben hun strategie aangepast, innovatie is hierbij een belangrijke pijler van de nieuwe strategie. Alle SSB zien innovatie als een belangrijk middel om goede prestaties te (blijven) leveren.

1.2.1. Innovatie binnen speciale sector bedrijven

Een inventarisatie van de websites van SSB leert dat innovatie een belangrijke pijler is in de strategie. CFO Paul Smits van het Havenbedrijf Rotterdam zegt hierover: "*De haven van Rotterdam wil een van de beste havens van de wereld blijven. Innovatie is daarbij cruciaal!*"⁷ en luchthaven Schiphol heeft sinds 1 april 2016 een platform opgericht waar bedrijven, startups en kennisinstellingen innovatieve toepassingen ontwikkelen.⁸

SSB zien innovatie als een belangrijk middel om de goede prestaties in de toekomst te leveren en is een belangrijke factor in de duurzame missie die alle SSB nastreven.

1.2.2. Speciale sector bedrijven en allianties

SSB zijn in de bedrijfsvoering steeds afhankelijker van toeleveranciers, stakeholders en klanten. Allianties zijn onderdeel van de strategie van SSB en worden gebruikt om verschillende doelen te bereiken zoals kostenbesparing, risicobeperking of het vergroten van invloed. SSB maken ook gebruik van allianties om hun innovatiedoelstellingen te bereiken, zo investeren het Havenbedrijf Rotterdam, Schiphol en Stedin in samenwerking met start-ups.⁹

⁶ Bron: <https://fd.nl/ondernemen/1191070/tennet-wil-komende-tien-jaar-25-mrd-investeren>

⁷ Bron: <https://www.portofrotterdam.com/nl/zaken-doen/smartest-port>

⁸ Bron: <https://www.schiphol.nl/nl/schiphol-group/pagina/thegrounds-innovatie-incubator/>

⁹ Bron: <https://www.stedin.net/over-stedin/pers-en-media/persberichten/energienetten-onmisbare-schakel-voor-flexibiliteit>

1.2.3. Het business model van speciale sector bedrijven

Met name technologische- en omgevingsontwikkelingen zorgen ervoor dat het business model van SSB niet meer aansluit bij de (toekomstige) externe omgeving. TenneT TSO B.V. (hierna: TenneT) CEO Mel Kroon zegt hierover tijdens de presentatie van TenneT's strategie update: *"De veranderende marktomgeving geïnitieerd door de opkomst van groene energie, met name wind en zonenergie, zorgt ervoor dat het gehele marktmodel van de energiewereld op de schop gaat. Om hierop in te spelen zullen wij ervoor moeten zorgen dat ons businessmodel aansluit bij dit toekomstige marktmodel."*¹⁰

Het business model van SSB is gericht op instandhouding, waarbij de bedrijfsvoering in hoge mate gedreven is door *assets*. Organisatiestudies door sociologen typeren publieke organisaties als organisaties die gestructureerd zijn door grote bureaucratieën met als doel de primaire taken uit te voeren op basis van stabiliteit en consistentie. Verandering en disruptieve ontwikkelingen worden vaak gemeden (Wilson, 1989). SSB zijn ontstaan uit overheidsorganisaties, welke worden gekenmerkt door de hoge interne sociale support en lage performance management (Birkinshaw & Gibson, 2004).

1.3. Doel van het onderzoek

SSB bedrijven zijn door de turbulente ontwikkelingen genoodzaakt om de strategie aan te passen. Druk vanuit de politiek en de samenleving zijn een belangrijke achter dit proces, de monopolypositie van SSB wordt alleen gedoogd mits er meerwaarde wordt gecreëerd voor de maatschappij. Dit betekent niet alleen dat de kwaliteit van de diensten hoog moet zijn (en blijven) maar ook dat SSB wellicht nieuwe manieren moeten vinden om hun bestaansrecht te rechtvaardigen. Een belangrijke pijler voor de strategie van SSB is het streven naar innovatie om zodoende in de toekomst van waarde te blijven voor hun stakeholders. In dit onderzoek wordt gekeken hoe allianties leiden tot innovatie bij SSB en hoe dit het businessmodel van SSB beïnvloedt. Doel van dit onderzoek is om te beschrijven *hoe* allianties zorgen voor innovatie binnen SSB en *hoe* deze innovatie het businessmodel van SSB beïnvloedt. Dit onderzoek heeft niet tot doel om SSB te adviseren over dit vraagstuk.

1.4. Structuur van het onderzoek

Om een inzage te krijgen in dit proces wordt er een casestudie gedaan bij een speciale sector bedrijf, TenneT TSO B.V. (TenneT). TenneT is de netbeheerder van het Nederlandse hoogspanningsnet (>110KV). Binnen de organisatie worden diverse allianties onderzocht, met een omzet van 2,8 miljard euro in 2016 en 18 miljard euro aan assets is TenneT één van de

¹⁰ Bron: <http://intranet.alfa.local/Dutch/About/News/Paginas/20150918-Strategy.aspx>

grootste SSBs.¹¹ Het bedrijf speelt een sleutelrol in de energietransities en investeert de komende 10 jaar 22 miljard euro in onder andere offshore windparken.¹² Hoofdstuk 2 omschrijft de organisatie waarin onder andere de missie, visie en strategie wordt omschreven, vervolgens wordt het theoretisch kader besproken. Hierin wordt de literatuur betreffende (businessmodel)innovatie, innovatie in de publieke sector en allianties uiteengezet. Tevens wordt in dit hoofdstuk uitgelegd vanuit welk perspectief in dit onderzoek innovatie door allianties bij SSB wordt bekeken. Hoofdstuk 4 bespreekt de opzet van het onderzoek en de wijze van dataverzameling, in hoofdstuk 5 wordt de verzamelde informatie geanalyseerd en geïnterpreteerd. Op basis van de resultaten wordt het onderzoek afgesloten middels de discussie, conclusie en aanbevelingen voor vervolgstudie en de praktijk.

¹¹ Bron: http://annualreport.tennet.eu/2016/annualreport/userfiles/pdf/TenneT-AR16_Financial-Statements.pdf

¹² Bron: http://www.telegraaf.nl/feed/25343505/TenneT_gaat_22_miljard_euro_investeren_.html

2. TenneT TSO

TenneT is beheerder van het Nederlandse en (een deel van) het Duitse hoogspanningsnet, zowel *onshore* als *offshore*. De kerntaak van het bedrijf is de constante levering van elektriciteit voor haar netgebied, in 2016 heeft TenneT een beschikbaarheid van 99,99% gerealiseerd. Dit, in combinatie met de lastige taak van het handhaven van een constante balans op het hoogspanningsnet (50hz), is het bestaansrecht van TenneT. Dit wordt ook de 'license-to-operate' genoemd. Daarnaast levert de organisatie een bijdrage aan een duurzame energiemarkt waarin de prijzen stabiel dienen te blijven. Dit gebeurt onder andere door samenwerking met (Noord-) Europese netbeheerders. In de volgende paragraaf wordt de missie, visie & strategie van TenneT beschreven.

2.1. Missie en Visie

De visie van TenneT: *"De maatschappij heeft gekozen voor de grootschalige invoering van duurzame energie. Dit zorgt voor grote veranderingen in de dynamiek van de energie opwekking/transport en distributie, tegelijkertijd groeit de afhankelijkheid van energie. De visie van het bedrijf betreft een solide (Europese) marktinrichting, technische en operationele innovatie, oplossingen voor de opslag van elektriciteit en voldoende netcapaciteit om de vraag en aanbod van energie in balans te houden."*¹³

De missie van TenneT: *"het creëren van waarde voor stakeholders door de leveringszekerheid van elektriciteit op onze markten te waarborgen en als toonaangevende netbeheerder mee te werken aan de ontwikkeling van een geïntegreerde en duurzame elektriciteitsmarkt in Noordwest-Europa."*¹⁴

2.2. Enabling the change

Op 15 september 2015 kondigde TenneT een strategie update aan: *"Enabling the change"*. Verandering wordt door de organisatie als volgt geformuleerd: *"de omvang en de snelheid van de (duurzame)verandering in de energiesector is groot; vraag en aanbod vertonen steeds complexere patronen. Dit maakt de primaire taak als netbeheerder steeds complexer."*

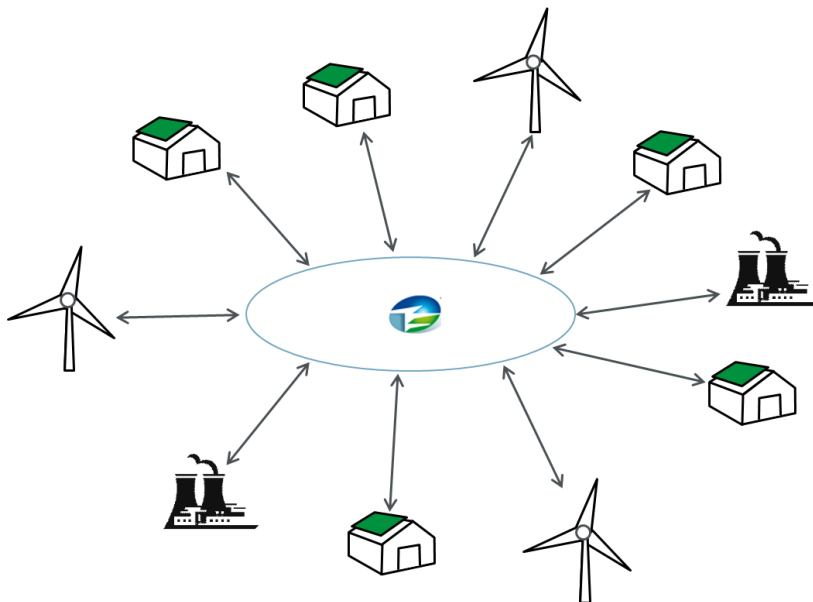
De organisatie identificeert de volgende veranderingen als de belangrijkste: (1) Integratie Europese elektriciteitsmarkt (2) Overstap naar duurzame energiebronnen zoals wind- en zonne-energie, Nederland streeft naar 16% duurzaam in 2023, Duitsland streeft naar 40-45% in 2025 (3)

¹³ Bron: <https://www.tennet.eu/nl/bedrijf/profiel/visie-missie-en-waarden/>

¹⁴ Bron: <https://www.tennet.eu/nl/bedrijf/profiel/visie-missie-en-waarden/>

Decentrale energie opwekking vervangt centrale energie opwekking, (4) Ook consumenten gaan een rol spelen in energieopwekking, een transitie van consument tot 'prosument': een combinatie van producent en consument, (5) Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zoals de opkomst van elektrische auto's en de 24 uren economie.

Traditionele spelers hebben moeite met het inspelen op veranderingen, dit terwijl nieuwe spelers en bedrijfsmodellen, zoals virtuele energiecentrales, 'aggregators' en 'prosumenten', juist in opkomst zijn en nieuwe waarde creërende bronnen aanboren. De energiemarkt maakt daardoor een drastische verandering door, van een gecentraliseerd 'eenrichtingsverdeelnet' naar een decentraal 'meerrichtingsnet' met centrale productie als achtervang. "



Figuur 1.: Toekomstig marktmodel energie markt (Bron: Presentatie management update *Corporate Digital Transformation* d.d. 29 september 2016)

Te midden van deze verandering dient de leveringszekerheid te worden gegarandeerd en dient TenneT de energiemarkt te faciliteren. Dit gebeurt door de flexibiliteit en veerkracht van het energienet te verbeteren en gebruik te maken van analysemethoden. Tevens blijft TenneT een leidende rol nemen in het realiseren van een Noordwest-Europese energiemarkt middels marktinzicht en het koppelen van internationale markten.

De strategie van de organisatie heeft een duidelijk doel: TenneT wil de facilitator worden van de energietransitie. In het kader van deze strategie zijn er zeven strategische prioriteiten

geformuleerd: (1) De flexibiliteit en veerkracht van het systeem verbeteren om de leveringszekerheid te waarborgen, (2) Het gebruik van gegevens en analysemethoden stimuleren, (3) De integratie van de Noordwest-Europese elektriciteitsmarkt bevorderen, met speciale aandacht voor Nederland, België en Duitsland, (4) Anticiperen en inspelen op maatschappelijke voorkeuren door middel van dialoog, en met innovatieve oplossingen komen, (5) Toegang tot kapitaalmarkten behouden en toegang tot aandelenkapitaal verbeteren om de continuïteit van de financiering te waarborgen (6) Bedrijfsprocessen optimaliseren door de efficiëntie van kapitaaluitgaven (CAPEX) en bedrijfskosten (OPEX) te maximaliseren, (7) Streven naar een optimale organisatie door middel van een prestatiegerichte cultuur, organisatorische flexibiliteit en eersteklas veiligheidsprestaties.

De eerste drie strategische prioriteiten worden beschouwd als *Core Strategic Priorities* en strategische prioriteiten vier tot en met zeven als *Enabling strategic priorities*. TenneT ziet innovatie als een belangrijk onderdeel van haar strategie, wat de organisatie hiermee wilt bereiken wordt op de homepage van TenneT duidelijk: *“succesvol benutten van nieuwe ideeën voor de energie markt.”*

2.3. Innovatie binnen TenneT

TenneT geeft op verschillende manieren invulling aan het thema innovatie. Diverse medewerkers werken fulltime aan het onderwerp en jaarlijks presenteert TenneT een intern innovatie rapport waarin de laatste ontwikkelingen op het gebied van productinnovatie en duurzaamheid binnen het bedrijf worden gepubliceerd. Het bedrijf participeert en investeert in verschillende Europese kennisplatforms waarin Europese netbeheerders gezamenlijk nieuwe ideeën ontwikkelen. Duurzaamheid is een belangrijk doel waarin innovatie een belangrijk rol speelt, een voorbeeld hiervan is uitgifte van groene obligaties waarmee TenneT duurzame projecten in de maatschappij ondersteund. Het bedrijf haalde hiermee 2 miljard euro op.¹⁵

In haar halfjaar rapport 2017 benadrukt de organisaties het belang van innovatie en haar commitment om hierin te investeren: *“TenneT geeft sterke impuls aan Europese samenwerking en digitalisering van het elektriciteitssysteem om energietransitie te faciliteren”*. Een voorbeeld van concrete acties die TenneT heeft genomen om haar (innovatieve)strategische doelstellingen te behalen is de oprichting van de afdeling *Corporate Digital Transformation* (Hierna: DTC) De afdeling is opgericht om de *core* strategische doelstelling 'Het gebruik van gegevens en analysemethoden te stimuleren' te realiseren. DTC licht de doelstelling als volgt toe: *“Het optimaal*

¹⁵ Bron: <https://fd.nl/beurs/1155038/tennet-haalt-voor-tweede-keer-1-mrd-op-met-groene-obligatie>

gebruik maken van gegevens en analysemethoden om de efficiëntie en werking van ons systeem te verbeteren en de energiemarkt te faciliteren. Door ontwikkeling van onder meer 'big data' kunnen nieuwe activiteiten worden ontwikkeld die TenneT in staat stelt om haar positie als neutrale facilitator van de energie markt te behouden en de (Europese) marktintegratie te bevorderen".¹⁶ De afdeling is een concreet voorbeeld van hoe TenneT een strategische doelstelling door middel van innovatie wilt bereiken. In de volgende paragraaf wordt DTC besproken.

2.4. Digital Transformation

Naast de grootschalige invoer van duurzame energie is de digitale transformatie een belangrijke factor in de energie transitie. DTC benoemt hierin als belangrijke ontwikkelingen: (1) smart meters zorgen voor dynamische prijsmodellen en- vraagrespons, (2) Groeiende eis tot meer transparantie van wetgevers, financiële markten en consumenten, en (3) Nieuwe technologie: groeiende *computing power, big data, robotics*.

Belangrijke thema's voor de afdeling zijn: (1) Systeemuitdagingen, (2) Data en *analytics*, (3) Centraal datamanagement, (4) Datakwaliteit, veiligheid, privacy en *real-time data*, (5) Een geïntegreerde visie op de combinatie van hoogspannings- en middenspanningsnetten om zodoende de kosten van infrastructuur en (*re*)*dispatching* te minimaliseren, en (6) *Economies of scale* in IT.

TenneT ziet zichzelf als de frontrunner van deze transitie in de energiewereld en de natuurlijke beheerder van de centrale data, het programma van DTC kent drie hoofdstromen: (1) Participeren in de lobby om toegang tot *real time data* te verkrijgen en werken aan nieuwe mechanismen om de elektriciteitsmarkt/systeem nog beter te faciliteren op basis van nieuwe beschikbare data, (2) Zichtbaarheid vergroten als onafhankelijk marktfacilitator die gebruik maakt van big data, en (3) Werken aan het vergroten van de organisatorische kennis en kunde binnen TenneT om volledig voorbereid te zijn op de digitale transformatie.

Allianties en externe samenwerkingsverbanden spelen binnen het programma een belangrijke rol, lobbyen en het zoeken naar *best practices* en partners behoort tot de taken van het DTC team. Allianties en externe samenwerkingsverbanden zijn voor TenneT al langer een onderdeel van de strategie, in de volgende paragraaf wordt dit nader toegelicht.

¹⁶ Bron:

<http://intranet.alfa.local/Dutch/About/Organisation/Documents/7%20strategische%20prioriteiten.pdf>

2.5. Samenwerkingsverbanden TenneT

Europese wetgeving maakt overnames en allianties voor TenneT in vergelijking tot de private sector complex, toch participeert het bedrijf in diverse strategische partnerships met verschillende partijen. Over het algemeen zijn dit samenwerkingsverbanden met stakeholders (collega netbeheerders, klanten). Tot op heden waren de doelstellingen van deze samenwerkingsverbanden met name gericht op: (1) vergroten van de (politieke) invloed, (2) streven naar een geïntegreerde en stabiele Europese energiemarkt, en (3) Schaal- en efficiency voordelen. De waarde die hier door TenneT wordt gecreëerd wordt kan worden gedefinieerd als 'co-option', waarbij er sprake is van een 'pooling arrangement' (Doz & Hamel, 1998); enkele voorbeelden:

- ENTSO-E; Europees Netwerk van Transmission System Operators (TSO): een netwerk van 42 TSO's uit 35 landen met als doel het opzetten van een geïntegreerde stabiele Europese energie markt;
- APX Group: een beurs waar energie wordt verhandeld. De beurs is opgericht om de (destijdse) liberalisering van de energie te ondersteunen;
- Britned: een joint-venture van TenneT en het Britse National Grid Britned is een voorbeeld van de integratie van (Noord) Europese energiemarkt;
- Regionale Netbeheerders/Service providers: voor het beheer van enkele gebieden binnen het Nederlandse hoogspanningsnet heeft TenneT joint-ventures opgezet met enkele regionale netbeheerders.

Als SSB is TenneT voor overnames gebonden aan strenge Europese wetgeving en regulering. Echter heeft het bedrijf verschillende overnames uitgevoerd, zo heeft het bedrijf in 2009 het Duitse Transpower overgenomen en werd hiermee de eerste grensoverschrijdende netbeheerder. Door de concurrentieregels van de mededingingsautoriteit van de Europese Commissie was E.ON genoodzaakt het hoogspanningsnet te verkopen. Middels deze overname is getracht de positie als Europese netbeheerder te verstevigen.

3. Theoretisch kader

Onderwerp van dit onderzoek is de nieuwe strategie(vorming) van een special sector bedrijf.

Innovatie is een pijler van deze strategie waarbinnen allianties een belangrijk onderdeel zijn. De relatie tussen innovatie en allianties wordt onderzocht, ook wordt gekeken hoe deze innovatie het business model van een speciaal sector beïnvloedt. Dit hoofdstuk bespreekt het theoretisch kader van het onderzoek, hierin wordt achtereenvolgens de literatuur over innovatie, businessmodel innovatie, allianties en innovatie door middel van allianties besproken. Vervolgens wordt beschreven vanuit welk perspectief in dit onderzoek naar het proces wordt gekeken. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het formuleren van de onderzoeksvraag, een uiteenzetting van het conceptueel model en het omschrijven van de verwachtingen op basis van het theoretisch kader.

3.1. Innovatie

VUCA is een afkorting die managers steeds vaker gebruiken om de turbulente ontwikkelingen in de maatschappij te omschrijven (Bennet & Lemoine, 2014). De term typeert de snelheid en impact van ontwikkelingen in de omgeving en de onzekerheid en volatiliteit die hierdoor ontstaat. Het kiezen en implementeren van de juiste strategie die hierbij past wordt hierdoor voor organisaties steeds belangrijker en complexer. Strategie kan gedefinieerd worden als het vaststellen van de doelen (doelstellingen) van een organisatie welke worden omgezet in acties. Op basis van een goede match van kansen en bedreigingen dienen organisaties beschikbare middelen op de juiste wijze in te zetten zodat kansen kunnen worden benut (Chandler, 1962; Hofer, 1973). Externe omgevingsfactoren zijn een belangrijk het uitgangspunt bij de vorming van de strategie (Porter, 1985; Volberda, 2004; D'Aveni, 2002). Het analyseren van externe factoren stelt bedrijven in staat om kansen en bedreigingen in kaart te brengen, welke door organisaties benut kunnen worden. Kort gezegd: een strategie stelt een organisatie in staat om zich te onderscheiden (Porter, 1996).

Een manier waarop organisaties zich proberen te onderscheiden is innovatie. Het is een prominent onderwerp in jaarverslagen van bedrijven en overheidsorganisaties.¹⁷ De Boston Consultancy Group publiceert sinds 2005 jaarlijks de top 50 meest innovatieve bedrijven van de wereld.¹⁸ Innovatie loont; innovatieve organisaties behalen een hogere rentabiliteit, omzetgroei en winstgroei dan niet-innovatieve organisaties (Volbeda *et al.*, 2007). In de praktijk wordt

¹⁷Bron:<https://www.pwc.nl/nl/spotlight/assets/documents/pwc-innovatie-in-de-jaarrekening-2014-2-04-.pdf>

¹⁸Bron:https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation_growth_most_innovative_companies_interactive_guide/

innovatie vaak gerelateerd aan technische innovaties, deze uit zich met name in het ontwikkelen van nieuwe producten of applicaties waarmee bedrijven zich proberen te onderscheiden van de concurrentie en meerwaarde proberen te leveren voor hun klanten (Utterback & Abernathy, 1975, Danneels, 2002). Naast technologische innovatie onderkennen wetenschappers traditioneel gezien administratieve innovatie als de andere type innovatie binnen de bedrijfskundige literatuur. Een voorbeeld hiervan is managementinnovatie welke gedefinieerd kan worden als het genereren en implementeren van een management praktijken, processen, structuren of technieken welke nieuw zijn ten opzichte van de huidige situatie met als doel om de organisatie verder te ontwikkelen (Birkinshaw *et al.*, 2008).

De turbulente omgeving stelt organisaties voor een ander strategisch vraagstuk: het businessmodel van organisaties sluit steeds minder aan bij de (toekomstige)omgeving waarin bedrijven opereren. Dit heeft een negatieve invloed op de prestaties en resultaten van bedrijven, hierdoor is er steeds meer onderzoek gedaan naar het fenomeen businessmodel. De volgende paragraaf bespreekt dit onderwerp.

3.1.1. Het businessmodel

In een wereldwijde enquête van de *Economist Intelligence Unit* (2010) ziet meer dan 50% van de CEO's nieuwe businessmodellen als een belangrijkere invloed op toekomstige prestaties dan het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.¹⁹ Hieruit blijkt dat bedrijven het businessmodel steeds meer zien als een belangrijk onderdeel van hun strategie. Ondanks dat de interesse in het businessmodel de laatste twee decennia binnen de wetenschap is gegroeid (Wirtz *et al.*, 2015, Zott *et al.*, 2011) is er nog geen sluitende definitie van het begrip businessmodel in de literatuur (Zott *et al.*, 2011). Definities van onderzoekers corresponderen slechts gedeeltelijk (Zott & Amit, 2013).

Eerder onderzoek naar het businessmodel wordt bekeken vanuit een concurrentieperspectief (Christensen, 2001). Nadruk hierbij ligt op vraag hoe de interne resources en vaardigheden bijdragen aan het concurrent vermogen van een organisatie om zodoende de gewenste nieuwe markten te penetreren. Ten grondslag aan deze discussie ligt de *resource based view* (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993). Specifiek werd er vooral gekeken hoe bedrijven het gebruik van IT-technologie toepaste bij het uitvoeren van de strategie.

¹⁹ Bron: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/business%202010_global_final.pdf

Door de verschillende opvattingen over het business model en vervaging door het wisselend gebruik 'strategie' en het 'businessmodel', is er nog te weinig duidelijkheid over de relatie tussen beide begrippen (Zott & Amit, 2013). Interpretaties in de literatuur over de relatie tussen het businessmodel en strategie conflicteren, dit varieert tussen de opvatting dat beide constructen slechts gedeeltelijk overlappen tot de stellingname dat beide gelijk zijn aan elkaar (Seddon & Lewis, 2003). Hierdoor is er meer onderzoek nodig naar de relatie tussen het businessmodel en andere constructen, zoals strategie (Zott & Amit, 2013).

De literatuur stelt dat er duidelijke link is tussen het businessmodel en strategie, maar dat beide begrippen wel te scheiden zijn van elkaar (Amit & Zott, 2001; Zott *et al.*, 2013). In alle interpretaties heeft het businessmodel een holistisch systematisch karakter waarbij de samenhang en afhankelijkheid van de (interne en externe)elementen gelinkt zijn aan elkaar (Amit & Zott, 2010). Daarbij is stellen dat er scheidslijn is tussen strategie en het businessmodel, maar dat beide complementair zijn aan elkaar (Zott & Amit, 2010). Het businessmodel speelt een rol in de strategie doordat het businessmodel operationaliseert hoe een bedrijf waarde creëert voor haar stakeholders. Dan wel: het business model *draagt bij* maar is *niet gelijk* aan de strategie van een organisatie (Christensen, 2001; Teece 2010; Magretta, 2002). In de basis is het businessmodel het conceptuele model van de strategie, het vertaalt de wijze waarop het bedrijf waarde creëert voor haar klanten en omgeving (Teece, 2010).

Op basis van de literatuur wordt het businessmodel in dit onderzoek gedefinieerd als het raamwerk waarin wordt weergegeven hoe een organisatie waarde creëert voor klant en omgeving. Het beschrijft de activiteiten die een organisatie uitvoert, deze activiteiten zijn onderling afhankelijk van elkaar en worden uitgevoerd door de organisaties, partners en leveranciers (Amit & Zott, 2010; Amit & Zott 2012; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). In de literatuur is een duidelijke overlap te vinden van de elementen die onderdeel zijn van het businessmodel en de activiteiten die er bij horen. De vier elementen die door Johnson *et al.* (2008) worden benoemd zijn terug te vinden in het meer uitgebreide business model canvas van Osterwalder en Pigneur (2010).

3.1.2. Business model innovation

Het kiezen van het business model is een belangrijk onderdeel van de strategie van een bedrijf, een andere cruciale, en misschien wel moeilijkere, strategische keuze is het beheren, updaten en aanpassen van het business model zodat bedrijven (in de toekomst) goed blijven presteren. Een

businessmodel dat aansluit bij de externe omgeving van een bedrijf verhoogt de kans op betere prestaties en (financiële) resultaten (Volberda, 2004). Het is daarom opmerkelijk dat businessmodel innovatie in de literatuur relatief is onderbelicht, mede hierdoor ontbreekt er een duidelijke theoretische fundatie voor het concept businessmodel innovatie in economische businessstudies (Teece, 2010; Amit & Zott, 2010). Onderzoekers onderkennen businessmodel innovatie als een belangrijke factor voor het (blijven) leveren van goede prestaties in turbulente omgevingen, daarnaast heeft innovatie van het business model, vaak op basis van bestaande technologie, niet alleen positieve invloed gehad op de prestaties van bedrijven maar heeft dit ook complete industrieën veranderd (Vaccaro & Cohn, 2004; Johnson *et al*, 2008).

Om het businessmodel te innoveren kunnen organisaties er voor kiezen om 1) de *content* te wijzigen: uitvoeren van nieuwe activiteiten, 2) de structuur wijzigen: nieuwe manieren om activiteiten te linken, en 3) de *governance* te wijzigen: wijzigen van één of meerdere partijen die activiteiten uitvoeren (Amit & Zott, 2012). Dus: businessmodel innovatie kan omschreven worden als processen en activiteiten waarmee organisaties op een vernieuwde wijze waarde creëren voor klanten, stakeholders en de omgeving. Om deze waarde te blijven realiseren is het niet meer voldoende om op specifieke producten, processen of technieken te focussen. Organisaties dienen het businessmodel constant te evalueren en eventueel te vernieuwen. Omdat alle elementen en activiteiten aan elkaar gelinkt zijn en er sprake is van een hoge mate van afhankelijkheid tussen deze factoren, dient er sprake te zijn van een holistische benadering bij het innoveren van het businessmodel (Johnson *et al.*, 2008).

In deze paragraaf is de rol van innovatie en het businessmodel binnen strategie besproken, de relatie en grenzen tussen deze begrippen zijn hierin beschreven. Daarnaast is specifiek de innovatie van het businessmodel behandeld en de rol die deze vormt in de strategie van organisaties. Tot slot zijn verschillende wijze van businessmodel innovatie toegelicht. Om de context van het onderzoek te verduidelijken wordt in de volgende paragraaf de literatuur over innovatie binnen de publieke sector behandeld.

3.2. Innovatie binnen de publieke sector

In deze paragraaf wordt een uiteenzetting gegeven van de literatuur over innovatie binnen de publieke sector. Belangrijke drijfveren, barrières en succesvolle type innovaties worden beschreven; de paragraaf wordt afgesloten met de laatste ontwikkelingen in de literatuur over dit vraagstuk. De bedrijfskundige wetenschapsliteratuur over innovatie in de publieke is schaars,

maar onderzoekers tonen steeds meer interesse in dit onderwerp (Hartley, 2005; Bartlett & Dibben, 2002). Ondanks de beperkte literatuur is innovatie binnen de publieke sector een ontwikkeling die na de Tweede Wereldoorlog is gestart. Een reden voor de achterstand kan het feit zijn dat organisaties in de private sector innoveren om hun concurrentie positie te versterken/behouden. De drang om te innoveren wordt met name gedreven door het feit dat bedrijven duurzaam concurrentievoordeel dienen te behalen in een steeds veranderende omgeving. Veel organisaties in de publieke sector bekleden een monopolypositie, hierdoor ervaren zij deze specifieke druk niet en ontbreekt er een *sense of urgency* om te innoveren. Daarnaast is de strategie en het businessmodel van publieke organisaties vaak gericht op instandhouding (Wilson, 1989).

3.2.1. Paradigma's in publieke innovaties

Onderzoekers identificeren drie paradigma's binnen innovatie in de publieke sector: (1) *Traditional public administration*, (2) *New public administration*, en (3) *Networked governance* (Bennington & Hartley, 2001). Doordat deze gelinkt zijn aan een bepaalde ideologie/historische periode is er een duidelijk verschil tussen deze paradigma's in de benadering en uitvoering van innovatie (Hartley, 2005). In alle paradigma's zijn echter externe omgevingsfactoren belangrijke drijfveren voor innovatie. Met andere woorden: de snelheid, complexiteit en impact van ontwikkelingen in de omgeving vormen (de manier van) innovatie binnen de publieke sector.

Hierin valt een parallel te trekken met de private sector, waarbij ontwikkelingen in de omgeving grote invloed hebben op de strategie van bedrijven. Een specifieke omgevingsfactor die invloed heeft op innovatie in de publieke sector is de politiek, dit is omdat publieke organisaties eigendom zijn van de overheid. Waar innovatie in de private sector gedreven wordt door concurrentie, is de wens van overheden om te steven naar verbetering van publieke service, onder andere door efficiency, een belangrijke *trigger* voor innovatie. Overheden trachten hierdoor meer publieke waarde te creëren (Moore 1995; Borrás, 2003). Overheidsbeleid heeft geleid tot innovatieprogramma's met als doel het stimuleren van innovatie in de private sector en het innoveren van publieke organisaties.²⁰

Op basis van de literatuur kunnen omgevingsfactoren, met name politieke en maatschappelijke druk, gezien worden de belangrijkste drijfveer voor innovatie binnen de publieke sector, die de mate en wijze van innovatie binnen publieke organisaties vormt. In de volgende sub-paragraaf worden succesvolle manieren van innovatie binnen de publieke sector besproken.

²⁰Bron: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

3.2.2. Innovatie in de publieke sector

De literatuur over innovatie binnen de publieke sector is met name gericht op technologische innovaties en (administratieve)reorganisaties. Een voorbeeld hiervan is hoe IT innovaties de publieke sector hebben beïnvloed en in hoeverre deze waarde toevoegen aan de maatschappij (Fountain, 2004; Kraemer & King, 2006). Zo is onderzocht hoe publieke organisaties kunnen profiteren en innoveren op basis van, met name technische, ontwikkelingen. Onderzoekers stellen dat publieke organisaties, burgers en de maatschappij als geheel kunnen profiteren van innovatie op het gebied van (informatie)technologie indien deze goed wordt gebruikt. Echter, in de praktijk blijkt dat veelal de (de top van) centrale (overheids)organisaties hiervan profiteren. Dit geldt in mindere mate voor het middel- en operationele management of de gewone burger (Fountain, 2004).

Het beeld over innovatie binnen de publieke sector is negatief. De sector is echter niet immuun voor innovatie, met name als deze worden geïnitieerd door het middel- en operationeel management van publieke organisaties (Borins, 2001). Diverse barrières worden benoemd die een negatief effect kunnen hebben op innovatie binnen de publieke sector (Mulgan & Albury, 2003). Opvallend hierbij is het feit dat al deze barrières interne factoren zijn. De vraag die hieruit ontstaat, is de rol van leiderschap bij innovatie in de publieke sector. Verschillende onderzoekers hebben leiderschap als factor van innovatie binnen de publieke sector onderzocht (Borins, 2002; Hartley, 2005). De diverse rollen van beleidsmakers en het management in de drie paradigma's van innovatie in de publieke sector (Hartley, 2005) en effectief leiderschap bij succesvolle innovatie trajecten (Borins, 2002) worden hierbij beschreven. De literatuur vindt consensus in het feit dat politieke leiders en het topkader van publieke organisaties een belangrijke rol hebben bij het creëren van innovatie. Hierbij dienen zij een klimaat te creëren waar in *bottom-up* innovatie wordt gestimuleerd door innovatieve initiatieven openlijk steunen (Borins, 2002).

In tegenstelling tot de private sector is de beloningsstructuur binnen de publieke sector zo gebalanceerd dat de straf voor het mislukken van innovatie initiatieven vele malen hoger is dan de beloning voor succesvolle initiatieven (Borins, 2001). Het *incentive* van medewerkers binnen de publieke sector om te innoveren kan hierdoor worden beperkt. Echter is kwantitatief aangetoond dat *bottom-up* innovatie vaker voorkomt binnen de publieke sector dan algemeen wordt aangenomen (Borins, 2002). Support vanuit het topmanagement blijft een randvoorwaarde voor het bevorderen van innovatie binnen de publieke sector (Borins, 2001). Hierin valt een parallel te trekken met innovatie in de private sector; veel innovatie ontstaat in die sector ook *bottom-up*. Een voorbeeld hiervan is de technologische sector, hier ontstaat veel

innovatie door engineers of ander technisch personeel die nieuwe producten of processen ontwikkelen (Kanter, 1988, 2001).

Uit de bevindingen van deze paragraaf kunnen drie voorwaarden voor innovatie binnen de publieke worden gedefinieerd: (1) (politieke)druk vanuit de externe omgeving, (2) *bottom-up* innovatie geïnitieerd vanuit het operationele-en middenkader, en (3) support vanuit topmanagement en beleidsmakers. Dit sluit aan bij de bevindingen van Borins (2002), in het artikel benoemd de auteur drie situaties waarbij er sprake is geweest van succesvolle innovatie binnen de publieke sector. In de volgende sub-paragraaf worden de laatste ontwikkelingen over dit onderwerp binnen de literatuur besproken.

3.2.3. laatste ontwikkelingen

De publieke sector wordt traditioneel gezien gekarakteriseerd als een dominante en bureaucratisch sector. In reactie op met name het bureaucratisch karakter werd in de jaren tachtig van de vorige eeuw het *New Public Management* binnen de publieke sector geïntroduceerd. Deze door neoliberale ideologische geïnspireerde visie op de publieke sector ging uit van het standpunt dat managementtechnieken en -toepassingen uit de private sector superieur zijn dan die van een bureaucratie (Clarke *et al.*, 2014; Hartley, 2005). Managers kregen hierdoor de autoriteit om te bepalen hoe de publieke sector en publieke service ingericht moest worden. Kritiek op de *New Public Management* is enerzijds gebaseerd op het *agency*-probleem (O'Flynn, 2007; Khurana 2007) en anderzijds op het feit dat de publieke sector te complex is om simpelweg te vertalen naar managementvraagstukken. Critici van *New Public Management* claimen dat het klakkeloos implementeren van managementtechnieken uit de private sector, en het negeren van de interdependentie en complexiteit van publieke service en publieke systemen, heeft geleid tot een grotere kloof tussen publieke organisaties en haar omgeving (O'Flynn, 2007; Seddon, 2008).

Deze kritieken impliceren dat publieke organisaties geïsoleerd van hun externe omgeving opereren en bij strategievorming zich te weinig laten leiden door externe factoren. Latere onderzoekers sporen publieke organisaties aan om deze kloof te dichten. Clark *et al.* (2014) pleiten vanuit een relationeel perspectief voor een nieuwe manier van leiderschap en management in de publieke sector. Beleidsmakers en het topkader dienen de complexiteit en interdependentie van publieke service en de daarbij behorende systemen te onderkennen. Ook dienen zij te erkennen dat kennis vaak specifiek en verspreid is binnen organisaties en de externe omgeving. De natuur en dynamiek vergt dat deze kennis ingezet moet worden vanuit een relationele perspectief. Met andere woorden: op een sociale wijze leren, begrijpen en

ontwikkelen van een positieve verandering (Clarke *et al.*, 2014). Organisaties zullen beter moeten begrijpen wat de behoefte van hun klanten en omgeving is om zodoende betere waarde te creëren. Een ander voorbeeld wat dit illustreert is het feit dat de publieke sector 'vraag' beter dient te begrijpen. In de private sector wordt 'vraag' als belangrijke *driver* van innovatie beschouwd, bij publieke organisaties wordt dit nog te weinig erkend (Edler & Georgiou, 2007).

De bevindingen in deze (sub)paragraaf impliceren dat publieke organisaties innovatie niet zomaar als een managementvraagstuk kunnen zien welke van de ene sector gekopieerd kan worden naar een andere sector. De complexiteit van de omgeving, organisatie en relatie vereist dat publieke organisaties de context hiervan 'voelen'. Hierin valt een lijn te trekken met de private sector en sociale initiatieven. Porter en Kramer (2006) stellen dat bedrijven alleen duurzaam concurrerend voordeel kunnen halen uit een *corporate social responsibility* strategie indien zij begrijpen: (1) dat business en de samenleving niet tegen over elkaar staan maar gelinkt zijn aan elkaar, en (2) wanneer bedrijven bouwen aan sociale initiatieven die aansluiten bij de strategie en omgeving in plaats van het implementeren van generieke methodieken.

In deze paragraaf is een beeld geschetst van de literatuur van innovatie in de publieke sector. Hierin zijn de drijfveren en voorwaarden voor innovatie omschreven en de belangrijke paradigma's van dit onderwerp beschreven. Tot slot zijn de laatste ontwikkelingen binnen de literatuur besproken waarbij onderzoekers duidelijk de publieke sector aansporen om over bestaande barrières, binnen en buiten de organisatie, heen te stappen. In de volgende paragraaf de theorie over allianties beschouwd, hier wordt specifiek dieper ingegaan op innovatie binnen allianties.

3.3. Allianties

Allianties zijn al decennia lang een belangrijk onderdeel van de strategie van organisaties. Het geeft bedrijven toegang tot externe resources middelen die kunnen bijdragen aan het bereiken van specifieke doelstellingen. Met name sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw is het aantal allianties toegenomen. Dit was vooral in de technologische sector, een logische reden voor het feit dat die sector een grootte toename kent in allianties is de snelheid en de hoge mate van ontwikkelingen die de sector kenmerkt. Een bekend voorbeeld van een dergelijke strategische alliantie is het succes van Senseo, welke in 2001 door Philips en Douw Egberts op de markt werd gebracht (Du Chatenier *et al.*, 2009). In deze paragraaf worden allianties nader toegelicht waarbij uiteindelijk innovatie binnen alliantie specifiek wordt besproken.

3.3.1. Alliantie

Een strategische alliantie kan gedefinieerd worden als een samenwerkingsverband tussen twee of meerdere organisaties. De organisaties leveren kennis en middelen om een gezamenlijk doel te bereiken, waarbij beide partijen volledige autonomie behouden (Gulati, 1998). Spekman *et al.* (1998) definiëren een strategische alliantie als een lange termijn-, intensieve overeenkomst waarin alle partijen profiteren van resources, kennis en vaardigheden. De deelnemende organisaties streven een gezamenlijk doel na, waardoor de positie van iedere partner wordt versterkt. Dit in tegenstelling tot een fusie; hier is er sprake van een samenvoeging van organisaties gekenmerkt door de hoge mate van verbinding en het opgeven van soevereiniteit. Dit impliceert dat minimaal één partij de overhand heeft (Frensch, 2007).

Veel literatuur is te vinden over allianties en het vermogen van allianties om schaalvoordelen te creëren en risico's te beperken (Powell, 1987; Bleeke & Van Ernst, 1991), kosten te beperken (Parkhe, 1993), nieuwe producten en diensten te ontwikkelen om nieuwe markten te penetreren (Rothaermel & Deeds, 2004). Onderzoekers zijn ondanks het hoge percentage (50%-70%) onsuccesvolle allianties (Bleeke & Ernst, 1995; Harrigan, 1986) van mening dat allianties voor organisaties een belangrijk onderdeel zijn van de strategie, die een positieve bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van de doelstellingen van een organisatie.

Wanneer een organisatie opereert in een omgeving die gekenmerkt wordt door snelle technologische ontwikkelingen dan is deze kennis en ontwikkeling zo wijd verspreid dat geen enkele organisatie over alle interne vaardigheden beschikt om succesvol te zijn (Powell *et al.*, 1996). Allianties kunnen organisaties toegang geven tot externe kennis en vaardigheden welke complementair zijn aan de eigen middelen en kennis. Hierbij worden de transactiekosten van een organisatie verlaagd door middel van de samenwerking.

Eerdere onderzoeken bekijken allianties vanuit een dyadische relatie, hierin ligt de focus op twee bedrijven die een samenwerking aangaan om doelstellingen voor beide betrokken bedrijven te bereiken (Pfeffer & Nowak, 1976; Pisano *et al.*, 1988). Latere onderzoekers pleitten voor analyse vanuit een netwerkperspectief (Duysters *et al.*, 1999; Gulati, 1998). De auteurs stellen dat organisaties niet alleen dienen te focussen op de voordelen die te halen zijn uit een bepaalde alliantie maar dat de strategische voordelen die te behalen zijn uit een (alliantie)netwerk die van een enkele alliantie overstijgen. Zo kunnen organisaties niet alleen profiteren van de kennis en middelen van een partner maar ook van de kennis van de partner van een bestaande partner (Dittrich *et al.*, 2007).

Bij een netwerk benadering van allianties beschikken bedrijven als ware over een portfolio van allianties. Onderzoekers stellen dat organisaties met sterk ondernemende focus intensief participeren in (meerdere) allianties. Hierbij nemen ze vaak deel aan meerdere allianties tegelijk (Marino *et al.*, 2002). Zo kunnen bedrijven ervoor kiezen om diverse allianties aan te gaan om zo voor verschillende strategische doelen te bereiken, daarnaast stellen diverse externe samenwerkingsverbanden bedrijven in staat om ontwikkelingen in verschillende markten tegelijk te volgen. Bedrijven die simultaan in meerdere allianties participeren creëren dus bepaalde specifieke voordelen die ze waarschijnlijk niet zouden creëren wanneer er slechts in één alliantie wordt geparticipeerd (cf. Wassmer, 2010).

Het managen van deze relaties heeft implicaties voor organisaties. Bedrijven dienen namelijk te leren om kennis transfereren over de diverse allianties en zichzelf zodanig te positioneren dat ze kunnen anticiperen op de belangrijkste ontwikkelingen (Powell *et al.*, 1996). In andere woorden: bedrijven dienen duidelijk te bepalen van welke specifiek netwerk zij onderdeel willen zijn en welke positie organisaties bekleden in het netwerk. Onderzoek stelt dat organisaties die een centrale rol bekleden in een netwerk meer profiteren van het netwerk dan organisaties zich aan de buitenkant van een dergelijk netwerk bevinden (Gulati, 2000).

Het managen van een dergelijk portfolio brengt diverse taken mee. Hoffman (2005) heeft op basis van onderzoek vastgesteld dat het beheren van een alliantie portfolio vier taken met zich meebrengt (1) portfolio strategie, (2) portfolio monitoring, (3) portfolio coördinatie, en (4) alliantie management systeem. Hoffman stelt dat wanneer een *dedicated alliance function* een alliantie netwerk beheert, er grotere voordelen behaald kunnen worden uit een alliantie netwerk. Kortom, alliantie management is een vak dat uitgevoerd moet worden door medewerkers die hierin gespecialiseerd zijn en ervaring op doen in het managen van allianties.

Een belangrijk aspect van het managen van allianties is de *governance*, ofwel de structuur van allianties. Ondanks dat de structuur van allianties zich onderscheidt van andere vormen van *governance*, erkent de literatuur binnen de alliantie *governance* aanzienlijke variantie (Powell, 1990). Een gebruikelijke manier van het onderscheiden van diverse vormen van *governance* in allianties zijn *non-equity* en *equity* allianties. In allianties waarbij er sprake is van *equity*, is *governance* met name een hiërarchische verhouding welke vertaald is in controle mechanismes (Harrigan, 1986). Hiërarchie is hierbij gebaseerd op het percentage *equity* dat bedrijven bezitten in de alliantie, bij *non equity* bestaat de *governance* uit minder hiërarchische mechanismes (Gulati, 1998).

Dit perspectief op *governance* in allianties komt voort uit het dyadisch perspectief, dit perspectief op *governance* is gebaseerd op de transactie kosten theorie. Hierbij zijn er *governance* mechanisme ingericht om opportunisme bij de andere alliantiepartners te beteugelen (Pisano et al., 1998). Onderzoekers gaan hierbij ervan uit dat dergelijke controle mechanismes een effectief middel zijn om opportunisme te beteugelen wanneer deze voorkomt tijdens het verloop van allianties. Critici van deze manier van *governance* stellen dat deze wijze van *governance* iedere transactie tussen alliantie partners beschouwd als een op zichzelf staand feit (Doz & Prahalad, 1991). Anders gezegd: de transactie kosten van een dergelijke *governance* structuur blijven hoog. Vanuit een netwerkperspectief op *governance* wordt gesteld dat controle mechanismes zijn ingebed in sociale netwerken welke zijn ontstaan uit eerdere interactie tussen alliantiepartners of binnen een alliantie netwerk. Uitgangspunt hierbij is dat opportunisme *ex ante* wordt voorkomen op basis van vertrouwen en relatie (Gulati & Singh, 1998). Deze manier van *governance* verlaagd transactie- en coördinatie kosten bij een alliantie(netwerk).

Bij het kiezen van de structuur van een alliantie dienen organisaties dus te kiezen tussen controle en vertrouwen. In de literatuur zijn dit, traditioneel gezien, de twee stromingen van *governance*. Het controle perspectief stelt dat bedrijven die participeren in allianties meer vertrouwen hebben in de samenwerking als ze het gevoel hebben dat ze genoeg controle hebben over de partner, wanneer zij voldoende sturingsmechanismes tot hun beschikking hebben om opportunisme of ongewenst gedrag te remmen (Sohn,1994). Het vertrouwensperspectief stelt dat organisaties duurzame relaties ontwikkelen waardoor er een positieve houding ten opzichte van elkaar wordt gecreëerd. Dit vertrouwen stimuleert wenselijk gedrag vanuit partners omdat deze een hoog verantwoordelijkheidsgevoel hebben ten opzichte van de alliantiepartner. Onderzoekers stellen dat het vertrouwen perspectief in *governance* leidt tot lagere transactiekosten, het aantal formele overeenkomsten verlaagd en faciliteert bij conflictbemiddeling (Gulati, 1995; Ring & Van de Ven, 1994).

In de praktijk staan het controle -en vertrouwensperspectief niet lijnrecht tegen over elkaar, organisaties kiezen vaak niet voor de één of het andere perspectief maar balanceren beide perspectieven. De ideale balans tussen vertrouwen en controle binnen *governance* wordt in de literatuur bediscussieerd. Daarbij wordt de vraag gesteld of beide begrippen complementair of substituten van elkaar zijn. De Man en Rooijackers (2009) pleiten dat de mate van risico die van toepassing is op een alliantie dit beïnvloed. De auteurs stellen dat wanneer sprake is van een laag risico beide begrippen substituten zijn en bij een hoge risicofactor zijn deze complementair. Das

en Teng (1998) stellen dat controle en vertrouwen parallel aan elkaar zijn, beide begrippen zijn complementair in het creëren van een goede (vertrouwens)basis. Dus: controle mechanismes beïnvloeden de mate van vertrouwen *en* de mate van vertrouwen heeft een modererend effect op controle mechanismes. Hoe hoger het vertrouwen hoe minder controle mechanismes worden toegepast.

In de volgende paragraaf wordt de theorie over innovatie binnen alliantie besproken.

3.3.2. Innovatie en allianties

Allianties vormen op basis van complementaire *resources* een bron voor innovatie (Park *et al.*, 2004), de auteurs bekijken innovatie vanuit een *resource based* perspectief. Verschillende onderzoekers hebben performance en innovatie binnen allianties geanalyseerd vanuit een *resources based* perspectief (Hamel, 1991; Teece, 1987). De literatuur stelt dat wanneer er sprake is van complementaire kennis en middelen er innovatie ontstaat doordat beide partijen gezamenlijk werken aan een (gemeenschappelijk) doel. Complementaire kennis en vaardigheden kunnen 'blinde vlekken' invullen waardoor nieuwe oplossingen en ideeën leiden tot innovatieve producten en processen.

Het innoveren, van bijvoorbeeld *key resources* en *key activities* in een business model, impliceert dat de organisatie dient te leren om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. (Internationale) strategische samenwerkingsverbanden kunnen een leereffect faciliteren (Hamel, 1994). De onderzoeker stelt hierbij dat het proces vaak belangrijker is dan de uiteindelijke structuur om het leereffect te bepalen. Allianties creëren waarde door 'Internalisatie' waarbij er een '*learning arrangement*' ontstaat (Doz & Hamel, 1998). Dit creëert een leercurve omdat partners gezamenlijk werken aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en kennis. In succesvolle allianties is het leerproces een evolutionair proces; waarbij er na het stellen van de initiële condities een cyclische opeenvolging plaatsvindt (Doz, 1996). Leren binnen alliantie is dus een constant (cyclisch)proces waarbij organisaties leren, evalueren en de initiële condities van het (leer)proces bijstellen. Met name het bepalen/bijstellen van de condities is voeding voor het ontstaan van een leercurve binnen een alliantie. Het bepalen van de condities van het interface ontwerp creëert de mogelijkheid om vaardigheden te combineren en uit te wisselen zonder dat het afbreuk doet aan de bestaande vaardigheden (Doz, 1996).

Het leereffect binnen allianties is in de wetenschap uitvoerig besproken, echter is de link tussen leren en innovatie onderbelicht (Van Wijk *et al.*, 2008). Wel onderkent de literatuur een link tussen kennisdeling binnen alliantie en innovatie (Easterby-Smith *et al.*, 2008, p. 678), de

onderzoekers stellen dat een hoge mate van kennisdeling bijdraagt aan betere prestaties en/of innovatie binnen organisaties. Binnen kennisdeling wordt de *absorptive capacity* (ACAP) als een belangrijke factor gezien. Dit betreft de capaciteit van een organisatie om nieuwe externe kennis te identificeren, absorberen en om te zetten in eigen kennis en middelen bedoelt. De mate van ACAP in een organisatie is fundamenteel voor het innovatief vermogen van een organisatie (Cohen & Levinthal, 1990).

ACAP is op te splitsen in twee dimensies: (1) potentiële capaciteit: kenniscapaciteit en de assimilerende capaciteit, en (2) realiserende capaciteit: kennis transformatie en kennis exploitatie binnen een organisatie (Zahra & George, 2002). Onderzoekers hebben met name het huidige niveau van kenniscapaciteit gezien als een factor die een positief effect heeft op het absorberende vermogen. Van den Bosch *et al.* (1999) vinden in de structuur van een organisatie een andere belangrijke factor voor het absorberend vermogen van een organisatie. De onderzoekers stellen dat bedrijven in turbulenter kennisomgevingen het absorberend vermogen kunnen vergroten door het ontwikkelen van organisatiestructuren die passen bij flexibiliteit van deze omgevingen.

Door het absorberend vermogen te linken aan de flexibiliteit van de organisatiestructuur impliceert het onderzoek een duidelijk verband tussen *governance* en innovatie binnen allianties. Onderzoekers zien in een *governance* een belangrijke factor voor het innovatief vermogen van een alliantie. Hierbij wordt uitgegaan van het feit dat vertrouwen leidt tot een hogere mate van innovatie omdat wanneer partners elkaar vertrouwen de kans groter is dat kennis en informatie wordt gedeeld. Dit kan leiden tot het ontwikkelen van nieuwe ideeën (De Man *et al.*, 2010).

Ook ervaring met het werken binnen allianties is als factor onderzocht binnen de literatuur. Hierbij wordt het standpunt ingenomen dat een hoge mate van ervaring een positief effect heeft op het innovatief vermogen. Ervaring met allianties verhoogt de kans dat de samenwerking innovatie oplevert. Wanneer organisaties leren van ervaringen en investeren in specifieke alliantie management technieken wordt de kans op goede prestaties en innovatie vergroot (Draulens *et al.*, 2003; Bouncken & Fredrich, 2016). Hierbij zijn de structuur van netwerk (Phelps, 2010; Swaminathan & Moorman, 2009) en kennismanagement belangrijke factoren. Nielsen *et al.* (2009) tonen empirisch bewijs dat effectief kennismanagement binnen (internationale) strategische allianties het leer- en innovatie vermogen vergroot.

In deze paragraaf is een uiteenzetting gepresenteerd van de literatuur over innovatie binnen allianties, in de volgende wordt het relationeel perspectief besproken.

3.4. Relational view

In dit onderzoek wordt gekeken hoe innovatie ontstaat door middel van allianties. Dit proces wordt bekeken vanuit de *relational view* (Dyer & Singh, 1998). In het artikel focussen de auteurs op de wijze waarop bedrijven door middel van relationele factoren competitieve voordelen kunnen behalen uit allianties. Dyer en Singh noemen vier factoren waar organisaties op basis van relatie zich kunnen onderscheiden.

Het relationele perspectief op allianties is gebaseerd op de aanname dat (*tacit*) kennis verspreid is over de grenzen van een organisaties en dat deze is ingebed in diverse complexe sociale interacties, processen en routines tussen bedrijven (Dyer & Singh, 1998; Simonin, 1999). Met name technologische kennis is vaak *tacit* kennis die simpelweg niet zomaar verplaatst kan worden tussen organisaties (Larsson *et al.*, 1998). De link tussen de aard van kennis (*tacitness*) en innovatie is afhankelijk van de kwaliteit van de relatie tussen alliantie partners (Nielsen & Nielsen, 2009). De onderzoekers leveren empirisch bewijs dat het effect van *tacit* kennis op innovatie hoger is wanneer er een hoog mate van vertrouwen tussen alliantiepartners is. Een goede relatie stelt organisaties in staat om *tacit* kennis van alliantiepartners te absorberen.

Het relationele perspectief suggereert dat de structuur van allianties belangrijke implicaties heeft voor het genereren van economische voordelen (Gulati, 1998; Koza & Lewin, 1998). Sociaal kapitaal is een belangrijke factor in het succes van een samenwerkingsverband. Relationeel kapitaal, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en interactie op persoonlijk niveau, bevordert de basis voor leren en het uitwisselen van kennis. Tegelijkertijd beperkt het de kans op opportunisme tussen partners (Kale *et al.*, 2000). Het relationele perspectief beargumenteert dat effectieve *governance* gebaseerd op relationele *governance* mechanismes, zoals vertrouwen en relatie, opportunisme van de alliantie partners *ex ante* beperkt.

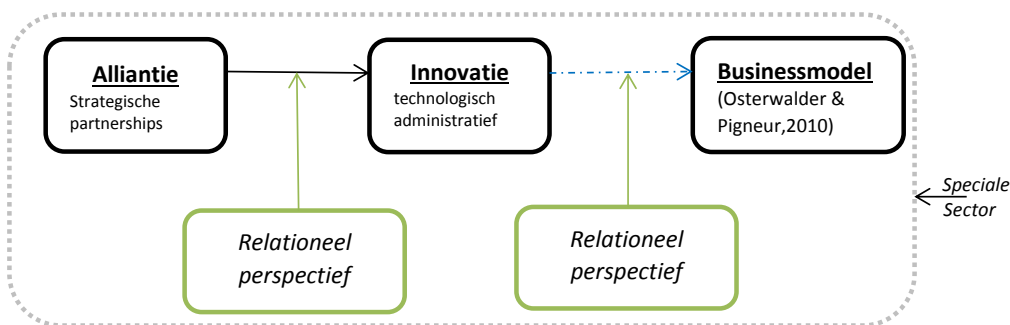
Dyer en Singh (1998) stellen dat kritische kennis en middelen vaak buiten de grenzen van eigen organisatie liggen. De relatie tussen organisaties zijn een belangrijke bron van waarde creatie voor bedrijven. Gezien organisaties kennis en informatie ontvangen van externe bronnen heeft de aard van de relatie die organisaties onderhouden met de diverse alliantiepartners invloed op de absorberend en innovatief vermogen (Koza & Lewin, 1998).

In deze paragraaf is het relationele perspectief besproken, in de volgende paragraaf wordt de onderzoeksvraag, inclusief de deelvragen geformuleerd. Hierbij wordt het conceptuele model gepresenteerd en de verwachte relaties op basis van de theorie beschreven. Dit wordt op basis van de vier factoren van de *relationele view* uiteengezet.

3.5. Onderzoeksvraag en conceptueel model

De onderzoeksvraag luidt: *Hoe leiden allianties tot innovatie binnen speciale sector en hoe beïnvloedt dit het businessmodel van speciale sector bedrijven?*

Voor dit onderzoek is een conceptueel model gevolgd. Het model geeft de relatie tussen allianties en innovatie weer. De lijn tussen onafhankelijke variabele (allianties) en de afhankelijke variabele (innovatie) en het effect op het business model wordt onderzocht. Het onderzoek bekijkt dit proces vanuit een relationeel perspectief, doel hierbij is om vanuit relationele factoren inzicht te geven aan hoe innovatie ontstaat. Er wordt gekeken hoe technologische en administratieve innovatie wordt gerealiseerd via allianties, voor het businessmodel wordt het businessmodel canvas van Osterwalder en Pigneur (2010) gebruikt. Het model laat ook de context, de speciale sector, van het onderzoek zien. Zie figuur 2 voor een weergave van het conceptueel model van dit onderzoek.



Figuur 2: Conceptueel model voor dit onderzoek

Verwachtingen op basis van de literatuur

Relatie specifieke assets: Dyer en Singh (1998) stellen dat wanneer organisaties investeren in relatie specifieke aspecten, dit de prestaties van allianties verhoogt. Hierbij worden dimensies als duur, type relaties en de frequentie van interactie genoemd. Allianties waarbij er intensief contact is tussen de alliantie partners hebben een hoge impact op innovatie binnen de alliantie (Anand & Khanna 2000; Dyer, 1996). De Man *et al.* (2010) stellen dat een hoge mate van vertrouwen leidt tot een hogere mate van innovatie omdat partners sneller geneigd zijn tot het delen van kennis en informatie.

Op basis hiervan is de verwachting dat er een lineair verband is tussen het type relatie (open of gesloten) en de frequentie van interactie. Dus: hoe hoger de mate van openheid en hoe hoger de frequentie van interactie tussen alliantiepartner des te hoger is de mate van innovatie.

Kennis delende routines: het relationeel perspectief stelt dat wanneer organisaties investeren in kennis delende routines, dit een positief effect heeft op de prestatie en innovatie van zowel de alliantie als de deelnemende organisaties. Het absorberend vermogen van een organisatie en de mate waarin transparantie bij kennisdeling wordt bevorderd, worden gezien als belangrijke factoren van kennis delende routines. Het positieve effect van het absorberend vermogen van een organisatie op innovatie wordt in de literatuur onderkend (Cohen & Levinthal 1990; Zahra & George 2002). In het artikel van Dyer en Singh (1998) wordt de case tussen GM en Toyota (Nishiguchi, 1994) als voorbeeld gegeven van het positieve effect van transparante kennisdeling.

Op basis van de literatuur wordt er een lineair verband tussen kennis delende routines en innovatie verwacht. Dus hoe hoger het absorberend vermogen van een organisatie en hoe transparanter de kennisdeling is, des te hoger de mate van innovatie.

Complementaire kennis en middelen: het relationeel perspectief stelt dat hoe meer de kennis en middelen, die door organisaties worden ingezet, complementair aan elkaar zijn. Hoe competitiever allianties (en de deelnemende organisaties) zijn. Hierin valt een lijn te trekken met het *resources based* perspectief (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Park *et al.*, 2004). Dyer en Singh (1998) stellen dat de positie die organisaties in een netwerk bekleden en het sociale kapitaal, die wordt vergaard door vertrouwen die is opgedaan in eerdere samenwerkingsverbanden binnen het netwerk, organisaties in staat stelt om complementaire kennis en middelen te vinden binnen het netwerk. Dit sociale kapitaal geeft organisaties ook makkelijker toegang tot deze kennis en middelen in het netwerk.

In dit onderzoek wordt er binnen allianties gekeken dus wordt er betreffende dit onderwerp afgeweken van de relationele view zoals omschreven door Dyer en Singh. Het onderzoek zal kijken naar de mate van complementaire kennis en middelen en de (hoogte van de) drempels die er zijn bij het verkrijgen van toegang tot de kennis en middelen. Complementaire resources zijn een bron van innovaties omdat dit kan leiden tot innovatie die organisaties niet alleen kunnen bereiken. Allianties presteren beter wanneer partners complementaire (en overlappende) kennis en middelen inzetten dan allianties waarbij de kennisbasis te veel verschilt (Chan *et al.*, 1997; Lane & Lubatkin, 1998). Van de Vrande (2013) identificeert op basis van innovatieve prestaties een *inverted U-shaped* relatie tussen de variantie in technologische overeenkomsten van het 'moederbedrijf' en de alliantiepartners.

Op basis van de literatuur wordt er een *inverted U-shaped* relatie verwacht tussen de variantie in kennis en middelen van alliantiepartner en de mate van innovatie en een lineaire relatie tussen

de mate van toegang en innovatie, dus: hoe lager de drempel is tot kennis en middelen van de partner hoe hoger de innovatie.

Effectieve governance: De relationele *view* stelt dat hoe meer alliantie *partners self-governance*, dus zonder invloed van de moederorganisaties, en informele *governance* mechanismes (vertrouwen) toepassen binnen allianties. Des te meer organisaties profiteren van een alliantie, dit uit zich in lagere transactie- en controle kosten en creëert meer prikkels voor de alliantiepartners om waarde te creëren.

Op basis van de theorie wordt er een lineair verband verwacht tussen de effectieve relationele *governance*. Dus hoe hoger de mate van *self governance* en de mate waarin alliantie partners gebruik maken van relationele *governance* mechanisme des te hoger de kans op innovatie.

Deelvragen:

- Hoe beïnvloedt de mate van openheid en intensiteit van de relatie tussen alliantiepartners de mate van innovatie in een alliantie?
- Hoe beïnvloedt het absorberend vermogen van een organisatie het business model van een speciaal sector bedrijf?
- Hoe beïnvloedt een hoge mate van transparante kennisdeling tussen alliantiepartners de mate van innovatie?
- Hoe beïnvloedt de variatie van de kennis en middelen en de toegang tot kennis en middelen van een alliantiepartner innovatie binnen een alliantie?
- Hoe beïnvloedt *self governance* en het gebruik van relationele *governance* mechanismes de innovatie van de alliantie?

4. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoekopzet besproken, op basis van het theoretisch kader zijn onderzoeksobjecten geselecteerd. Hieronder wordt beschreven hoe empirische data wordt verzameld, hoe deze wordt geanalyseerd en waarom deze relevant is voor dit onderzoek.

4.1. Methodiek

Onderzoek naar innovatie en het business model binnen de publieke sector is beperkt. In dit onderzoek wordt mede om deze reden geen theorie getoetst in de praktijk maar wordt er nieuwe theorie gevormd op basis van empirische data die wordt verzameld. Er wordt kwalitatief onderzoek uitgevoerd op basis een casestudie bij een speciaal sector bedrijf waarbij de onderzoeksvraag gekaderd wordt binnen bestaande theorie. Rechtvaardiging is gebaseerd op het vermogen van de kwalitatieve data om inzicht te geven in complexe sociale processen welke kwantitatieve data moeilijk kan verklaren (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Beleidsmakers en managers bij SSB zijn in deze fase van innovatie binnen de speciale sector, en bij de huidige stand van de literatuur, meer gebaat bij het verkrijgen van inzicht in hoe allianties leiden tot innovatie *dan* het meten van verbanden tussen diverse constructen. Er wordt gebruik gemaakt van diverse 'sub' cases binnen een speciaal sector bedrijf om zodoende een vergelijking te kunnen maken. Het analyseren van cases is zeer geschikt om een inzicht te geven van dit proces binnen de huidige context (Yin,2013).

4.2. Keuze onderzoeksobjecten

De vijf cases die worden onderzocht in dit onderzoek zijn allianties waarin TenneT deelneemt, gedurende het onderzoek is besloten om van vijf cases naar vier cases te gaan. Tijdens het verzamelen van data bleek dat twee 'sub' cases(allianties) door een aparte afdeling binnen TenneT werd uitgevoerd. In deze twee allianties werkten veelal dezelfde medewerkers en beide vielen onder verantwoordelijkheid van dezelfde manager. Tijdens het proces van onderzoeken is gebleken dat deze afdeling belangrijke data levert aan het onderzoek, daarom is besloten om deze twee allianties samen te voegen in één case. In deze case wordt de afdeling *Corporate Business Development* (BDC) onderzocht, de afdeling BDC is opgezet om de nieuwe strategie van TenneT te ontwikkelen. Hierbij is één van de belangrijkste vraagstukken: "*hoe sluit het businessmodel van TenneT aan bij het toekomstige marktmodel van de energie markt*". De afdeling is verantwoordelijk voor diverse allianties en acquisitie trajecten van TenneT.

De vier cases zijn gekozen omdat deze op hun eigen manier bijdragen aan diverse strategische doelstellingen van de organisatie en het feit dat ze bijdragen aan de wijze waarop businessmodel innovatie kan worden uitgevoerd (Amit & Zott, 2012).

Voor deze cases zijn meerdere databronnen beschikbaar, hierdoor wordt de validiteit van de data vergroot. De allianties die worden onderzocht zijn op dit moment actief of worden dit jaar afgerond, dit vergroot de relevantie van het onderzoek. De cases die geselecteerd zijn voor het onderzoek verschillen sterk van karakter: (1) internationaal/nationaal, (2) private/publieke alliantiepartners, 3) doelstellingen, 4) looptijd, en 5) *governance*. Hierdoor wordt er binnen dezelfde context verschillende voorbeelden onderzocht. Zie onder een korte omschrijving van de cases en tabel 1 voor een overzicht van de cases.

- Britned: een joint-venture van TenneT en het Britse National Grid, beide organisaties hebben 50% aandeel in de commerciële zee kabel ('interconnector') die ligt tussen de Rotterdamse Maasvlakte en het Britse *Isle of Grain*.
- Service providers: Voor het beheer van enkele geografische gebieden binnen het Nederlandse hoogspanningsnet heeft TenneT joint-ventures opgezet met regionale netbeheerders (1) Liandon, (2) Delta Netwerkgroep, en (3) Joulz.
- 380/150 kV station Breukelen: voor de realisatie van het 380/150 kV station Breukelen-Kortrijk heeft TenneT een alliantie gesloten met Joulz Energie Solutions.
- BDC: deze afdeling is opgezet om de nieuwe strategie van TenneT te ontwikkelen en te implementeren. BDC maakt gebruik van diverse overnames en allianties, om de nieuwe strategie te ontwikkelen. In deze case worden de volgende allianties onderzocht:
 - (1) *Volkswagen*: onderzoek naar mogelijkheden voor gezamenlijke weervoorspellingen,
 - (2) *Blockchain*: samen met Vandebroen wordt gezocht naar nieuwe decentrale energie bronnen om flexibiliteit te kunnen bieden aan het energienet,
 - (3) *Energystorage*: samen met Mitsubishi en Eneco wordt een nieuwe manier van energie opslag ontwikkelt, en
 - (4) *Novec*: het realiseren van antenne-opstelpunten in TenneT hoogspanningsmasten voor telecom-operators door heel Nederland.

Tabel 1: Overzicht onderzoeksobjecten

	Britned (TenneT-National Grid)	Station Breukelen (TenneT-Joulz)
Toepassing	Interconnector NL-ENG	Bouw 380/150 kV Breukelen
Vorm	Joint Venture	Alliantie
Equity Tennet	50%	50%
Omvang (€)	Equity 2016: € 466 mio Winst 2016: € 66 mio ²¹	ca. € 18.000.000 ²²
Duur	Oprichting BritNed Ltd:2001 Operationeel:2011 ²³	3 jaar
Doelstellingen	Bereiken van een gezamenlijke Europese Energiemarkt. Bijdragen aan stabiele Europese energielevering/markt. Bijdragen aan duurzame energie targets ²⁴	Ervaring op doen van nieuwe contractvorm/structuur van werken. Behalen van optimalisatie in ontwerp. Gezamenlijk mitigeren van risico's. Samenwerking die 'contract' overstijgt.

	Service Providers (TenneT – Alliander/Delta/Stedin)	Corporate Business Development(BDC) (TenneT – diversen)
Toepassing	Service en onderhoud van enkele netgebieden	Diverse pilots/allianties
Vorm	Joint venture	diverse
Equity TenneT	50%	diverse
Omvang (€)	Ca. € 10mil	Betrouwbare informatie
Duur	Start 2011-onbepaalde tijd	Per samenwerkingsverband wordt dit bepaald
Doelstellingen	Waarborgen betrouwbare elektriciteitsvoorziening Veiligheid en duurzaamheid verhogen. Efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering	Ontwikkelen van de nieuwe strategie van TenneT. Ontwikkelen van nieuwe businesscases op basis van pilots/samenwerkingsverbanden. Begeleiden van acquisitie trajecten.

4.3. Dataverzameling

Dataverzameling is hoofdzakelijk tweeledig uitgevoerd, ten eerste is er op basis van deskresearch data verzameld. Hierbij is gebruik gemaakt van websites van de betrokken organisaties, jaarverslagen, intranet van TenneT, rapportages van allianties, interne/externe presentaties en interne/externe publicaties. Al deze bronnen zijn geselecteerd op basis van relevantie ten opzichte van het onderwerp.

²¹ Bron: <http://annualreport.tennet.eu/2016/annualreport>

²² Bron: Alliantie overeenkomst Breukelen 380/150kV

²³ Bron: <http://www.britned.com/>

²⁴ Bron: [britned.com/TenneT Jaarverslag 2015/TenneT.eu/ National Grid annual report 2017](http://britned.com/TenneT%20Jaarverslag%202015/TenneT.eu/National%20Grid%20annual%20report%202017)

Vervolgens zijn er semigestructureerde interviews uitgevoerd; hiervoor is gekozen om waar mogelijk, en relevant, doorgevraagd kan worden om diepgang te creëren en de context zo goed mogelijk weer te geven. Op voorhand zijn vragen geformuleerd op basis van de constructen die geformuleerd zijn in dit onderzoek, op deze manier is gewaarborgd dat deze onderwerpen zijn besproken.

Per case zijn minimaal drie medewerkers geïnterviewd, per case is één persoon van het management, één persoon van het middenkader en één persoon uit het uitvoerende kader geïnterviewd. Dit is gedaan om diverse invalshoeken te bekijken en om een beeld te geven van de werkzaamheden binnen allianties op verschillende niveaus. Daarnaast zijn twee medewerkers vanuit het seniormanagement van TenneT geïnterviewd die betrokken zijn bij de allianties, omdat deze personen strategische beslissingen die relevant zijn voor dit onderzoek. Alle interviews zijn anoniem afgenomen omdat in bijna alle gevallen de medewerkers een geheimhoudingsclausule hebben ondertekend inzake de alliantie. De interviews zijn allemaal, na akkoord van de respondent, persoonlijk afgenomen en vervolgens uitgewerkt. Elk gesprek duurde tussen de 45 en 60 minuten waarbij altijd werd begonnen met een korte uitleg van het onderzoek en de begrippen die zijn gebruikt in het onderzoek. Zie bijlage I voor een geanonimiseerde respondentenlijst.

Op de data te operationaliseren naar het conceptueel model is gebruik gemaakt van de Gioia methode (Gioia *et al.*, 2013). Zie tabel 2 voor een schematische weergave van de wijze van operationalisering van empirische data in dit onderzoek.

Tabel 2: Operationalisering data (Gioia et al, 2013)

Eerste order concepten	Thema's	Dimensies
Typering van de relatie tussen medewerkers alliantiepartners	Type relatie (open/formeel)	Relatie specifieke aspecten
Contact buiten 'werkveld'		
Vergaderingen, werkoverleggen	Volume van interactie tussen alliantie partners	
Contact binnen of buiten het werkveld.		
Wijze overdracht kennis alliantie naar eigen organisatie	Absorberend vermogen	Kennisdeling
Wijze van binnenhalen kennis uit alliantie naar eigen organisatie		
Bevorderen transparantie binnen alliantie	Transparantie	
Beschikbare kennisplatforms		
(Primaire) kennis van alliantie partners	Mate van complementaire middelen en vaardigheden	(complementaire) middelen en vaardigheden
Kennis en middelen welke zijn ingezet door alliantiepartners		
Gebruik informatiesystemen	Toegang tot (complementaire) middelen en kennis van de alliantiepartner	
Wijze van verkrijgen van toegang tot middelen/ kennis alliantiepartner		
Structuur van de alliantie/ inmenging van eigen organisatie(s)	Mate van <i>self-governance</i> zonder inmenging van derden	<i>Governance</i>
Bepalen doelstellingen en werkwijze		
Conflicthantering	Mate van gebruik van informele versus formele <i>governance</i> mechanismes	
Mate van gebruik van vertrouwen als stuurmiddel		

4.4. Data-analyse

Na het verzamelen van de empirische data is deze op systematische wijze gestructureerd en geanalyseerd. Hierbij is eerst dieper ingegaan op iedere individuele case en is iedere case afzonderlijk geanalyseerd. Op basis hiervan zijn er per case analyses gemaakt, vervolgens zijn de verschillende cases vergeleken om zodoende tot een *cross-case analyse* te komen (Dul & Hak, 2007; Yin, 2009). Bij de analyse van iedere case zijn de resultaten binnen één case vergeleken waarna middels *cross-case analyse* de resultaten over de diverse cases worden vergeleken en geanalyseerd.

Bij het analyseren van data is er gebruik gemaakt van het coderingsprincipe uit de *grounded theory* (Corbin & Strauss, 1990). Hierbij is begonnen met open coderen, op basis van de constructen van het onderzoek is de empirische data opgedeeld. Vervolgens zijn middels axiale codering, verbanden en (sub)categorieën strakker gestructureerd op basis van volledigheid ten behoeve van de theorievorming. De volgende stap was het nogmaals analyseren van de data op basis van onderwerpen die niet direct gelinkt zijn aan de constructen van het conceptueel model maar die toch relevant zijn voor het onderzoek.

Op basis van deze methode zijn patronen herkend en concepten geïdentificeerd, een voorbeeld van een gecodeerd transcript is te vinden in bijlage III. De laatste stap was het selectief coderen, op basis van de (kern)-categorieën en -relaties die de theorie kenmerken. Hieruit zijn conclusies benoemd door te onderbouwen hoe deze patronen aanwezig zijn. In dit onderzoek is het belangrijk om de context goed weer te geven van de bevindingen, om dit te realiseren is er bij het beschrijven van de empirische resultaten gebruik gemaakt van citaten van respondenten.

4.5. Validiteit

Om de validiteit van de data te verhogen zijn diverse methodieken toegepast. Om de interne validiteit van de gemeten resultaten te verhogen is er gebruik gemaakt van datatriangulatie (Bryman & Bell, 2007). Dit is gebeurd door de interviews op diverse niveaus van de allianties en organisatie af te nemen, ook werden diverse disciplines binnen de allianties geïnterviewd. Vervolgens zijn er ook diverse (openbare) bedrijfsgegevens zoals jaarplannen, websites en interne rapportages geanalyseerd. Ook is er gebruik gemaakt van respondenten validatie (Bryman & Bell, 2015), om er zeker van te zijn dat de beantwoording door de respondenten goed zijn geïnterpreteerd kregen zij de mogelijkheid om de uitgewerkte transcripten na te lezen en hierop te reageren. Enkele respondenten hebben hier gebruik van gemaakt en dit heeft in sommige gevallen geleid tot nadere toelichting om de context beter in kaart te brengen.

Om externe validiteit, generaliseerbaarheid, te verhogen is besloten bij de cases altijd respondenten uit dezelfde hiërarchische posities te interviewen (Bryman & Bell, 2007), namelijk hoog, midden en operationeel kader. Dit is vaak aangevuld door respondenten vanuit de stafafdelingen van de organisatie te interviewen (*finance*, *legal*, inkoop).

4.6. Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van de bevindingen te verhogen is gebruik gemaakt van enkele methodieken. Ten eerste is er een systematisch database opgezet waar op een later tijdstip gebruik gemaakt van kan worden (Yin, 2009). Daarnaast is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, hierdoor is een bepaalde mate van consistentie en afstemming geborgd in de manier van interviewen. De subjectiviteit van de onderzoeker en de eventuele invloed die het heeft op de beantwoording van de respondent wordt hiermee beperkt (Bryman & Bell, 2007).

Er is op een gestandaardiseerde wijze verslaglegging gemaakt van de onderzoekscyclus, interviewgegevens en alle casestudie analyses. Hierdoor is repliceerbaarheid van het onderzoek geborgd, daarnaast is er inzicht gegeven van de interviewlijsten, de geraadpleegde literatuur en documenten.









5. Empirische resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten van dit onderzoek uiteengezet. Als startpunt wordt het business model van TenneT beschreven aan de hand van het businessmodel canvas van Osterwalder en Pigneur (2010), daarbij worden de belangrijkste veranderingen voor TenneT in de toekomst beschreven. Vervolgens wordt op basis van deskresearch een overzicht gegeven van de diverse cases om de context en relevantie van dit onderzoek te verduidelijken. Tot slot worden, op basis van het conceptueel model, de bevindingen omschreven. Middels de vier factoren van het relationeel worden de resultaten, per factor, besproken. Tot slot worden overige relevante resultaten beschreven en een overzicht gegeven van de empirische resultaten.

5.1. Businessmodel TenneT

Op basis van de bedrijfswebsite, jaarverslagen en publicaties van TenneT is hieronder het business model van TenneT weergegeven. Het businessmodel wordt op basis van het businessmodel canvas van Osterwalder en Pigneur (2010) opgesteld. Tevens worden de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de strategie en het businessmodel behandeld. Dit zijn ontwikkelingen die de het bedrijf zelf heeft geïdentificeerd bij het formuleren van de nieuwe strategie.

Tabel 3: Business model TenneT (Bron: Osterwalder en Pigneur, 2010)

Key partnerships	Key activities	Value propositions	Customer relationships	Customer segments
Energieproducenten Regionale netbeheerders Internationale TSO's	Transport elektriciteit in eigen servicegebied Internationale transport elektriciteit Telecomactiviteiten (antennes in masten) 	Constante beschikbaarheid energie Constante balans energie Marktfacilitering	Automatisch service B2B 	Energieproducenten Grote industrie Regionale netbeheerders Internationale energiesector Telecom
	Key resources Assets (hoogspanningsnet) System operations  		Channels B2B Digitaal  	
Cost structure Fixed costs (Assets) Variabele costs(investeringen, onderhoud,dispatch) 		Revenu streams Gereguleerde tarieven voor transport energie(eenheden) Commerciële verbindingen/internationale verbindingen Telecom 		

De organisatie benoemt de volgende ontwikkelingen binnen het business model:

- (1) Key activities: naast het transporteren van energie wilt TenneT het centrale data *hub* worden om zo in te kunnen spelen op de flexibele aanbod van energie,
- (2) Key resources: *Big data* en analytische modellen worden belangrijke *key resources*, er zullen nieuwe mechanismes moeten worden ontwikkeld om de markt beter te faciliteren,
- (3) Value propositions: Om de constante balans/beschikbaarheid van energie te waarborgen, en zodoende de '*License to Operate*' te behouden, dienen nieuwe mechanismes te worden ontwikkeld/ Als centrale data *hub* zal TenneT de markt faciliteren en de stabiliteit van de energiemarkt borgen, en
- (4) Customer relationships: tot op heden is er nooit een directe relatie geweest met de (eind)consument. Hier komt verandering in doordat de consument verandert in 'prosumert',
- (5) Channels: TenneT heeft eind 2016 een app gelanceerd, nieuwe manieren van media zullen worden ontwikkeld door TenneT,
- (6) Revenue stream: *Big data* zal van TenneT meer dan een transporteur van energie maken. De content van organisatie zal verbreed worden tot een informatie organisatie. De informatie zal ook leiden tot een revenue stream, en
- (7) Cost structure: op basis van internationale benchmarks (Noord Europa) heeft de ACM geconcludeerd dat de operationele kosten (*OPEX*) van TenneT te hoog zijn. TenneT heeft de doelstelling gehad om de komende 5 jaar de *OPEX* te reduceren met jaarlijks 5%.

5.2. Cases

Ter verduidelijking van de context en relevantie van het onderzoek wordt er voor de geselecteerd 'sub' cases antwoord gegeven op de volgende vragen: Welke vorm van businessmodel innovatie valt de alliantie onder te typeren (Amit & Zott, 2012)? Aan welk strategisch doel draagt de alliantie bij? Wie is de interne opdrachtgever van de alliantie? Onder welke Business Unit van TenneT valt de alliantie? Is de alliantie onderdeel van de gereguleerde- of de niet-gereguleerde taken van TenneT?²⁵ Zie tabel 4 voor een overzicht.

²⁵ Bron: <https://www.tenneT.eu/nl/bedrijf/profiel/organisatie/>

Tabel 4: Nadere toelichting allianties

	BritNed	Breukelen	Service providers	BDC
BMI	Wijzigen Structuur	Wijzigen <i>Governance</i>	<i>Wijzigen</i> <i>Governance</i>	Wijzigen <i>content</i>
Strategisch doel TenneT	integratie Noordwest- Europese markt bevorderen	Bedrijfsprocessen optimaliseren, efficiëntie van kapitaaluitgaven / bedrijfskosten te maximaliseren	Bedrijfsprocessen optimaliseren, efficiëntie van kapitaaluitgaven / bedrijfskosten te maximaliseren	gebruik van gegevens /analysemethode n stimuleren
Opdrachtgever TenneT	Directie	Grid-Service	Asset Management	Directie
Governance TenneT	Officieel geen onderdeel van TenneT TSO B.V.	Onderdeel van Grid-Service Nederland	Onderdeel van Asset Management TenneT	Aparte afdeling binnen TenneT- rapporteert direct aan executive board
Soort taak	Niet- gereguleerd	gereguleerd	gereguleerd	Niet gereguleerd

5.3. Empirische resultaten

Aan de hand van de vier constructen die worden benoemd in het relationele perspectief (Dyer & Singh, 1998) worden de empirische resultaten behandeld in deze paragraaf. Per construct worden de bevindingen uiteengezet waarbij de overeenkomsten en verschillen per case en ten opzichte van de theorie worden besproken. Hierbij worden eerst de bevindingen op basis van de deskresearch besproken en vervolgens worden de resultaten uit interviews beschreven. Elke (sub)paragraaf wordt afgesloten met een overzicht waarin de resultaten worden samengevat.

5.3.1. Relatie specifieke aspecten

Deskresearch

In de basis is het moeilijk om middels deskresearch empirische data te verzamelen betreffende de relatie specifieke aspecten binnen de allianties. Vooral de intenties van de participerende partijen worden hierin beschreven, de opdrachtgever vanuit TenneT voor de Breukelen alliantie zegt hierover: "Het draait niet meer om op wiens bordje het probleem ligt, je probeert er van beide kanten het beste van te maken en te voorkomen dat dingen misgaan."²⁶ In het jaarplan 2011-2015 van de Service Provider Reddyn wordt aangegeven dat "de joint venture gebaseerd is op drie pijlers, waaronder gelijkwaardigheid" Op de intranet site van TenneT staat een verslag

²⁶ Bron: TenneT intranet site

van een teambuilding dag van NOVEC (onderdeel van BDC) d.d. 13 september 2016 met als doel *"de samenwerking te stimuleren door elkaar beter te leren kennen."*²⁷

De organisaties die participeren in de allianties erkennen relationele aspecten dus als een factor die de prestaties van het samenwerkingsverband bevordert en hebben ook de intentie om de relatie tussen medewerkers positief te beïnvloeden. Deskresearch heeft alleen data opgeleverd over hoe de relationele aspecten binnen de alliantie Breukelen zich gedurende de samenwerking heeft ontwikkeld. In het jaarverslag van Joulz 2016 zegt de projectmanager van Joulz hierover: *"we trekken op als team in dit project. Dat was in het begin snuffelen aan elkaar, het teamgevoel moest groeien."* De opdrachtgever van TenneT vult aan: *"Het teamgevoel wordt steeds groter."* In een intern evaluatie verslag uitgevoerd in opdracht van TenneT voor de Breukelen alliantie wordt aangegeven dat alle veertien ondervraagden van mening zijn dat *"de vele bilaterale overleggen richting hebben gegeven aan het alliantie team."* Over BritNed heeft de deskresearch geen data opgeleverd betreffende dit construct.

Interviews

In alle cases is te zien dat er in gemiddeld tot hoog volume contact is geweest tussen de medewerkers van de participerende organisaties in de allianties. Dit had zowel een structureel-als spontaan karakter. In alle cases is er sprake van wekelijks of maandelijks overleg tussen de medewerkers waarbij er in alle gevallen dit is opgesplitst in een structureel operationeel en een strategisch overleg. De cases van BDC en BritNed onderscheiden zich door het feit dat de meeste respondenten exclusief werkzaam waren voor de allianties binnen de case (zeven van de acht). Bij de andere cases werkten de respondenten ook voor andere projecten afdelingen binnen TenneT.

Ook is er bij alle cases sprake van contact 'op de werkvloer'. Het contact wordt bij BDC en BritNed gekenmerkt als 'intensief' en 'vrijwel dagelijks'. Bij de overige cases was dit minder het geval omdat de medewerkers een groot deel van de werkweek ook werkte aan andere projecten. In alle cases was dit een natuurlijk proces zoals omschreven door de projectleider van de *Energystorage* pilot (BDC): *"Dit ging automatisch eigenlijk, er was sprake van korte lijnen."* Binnen de cases is wel één duidelijk verschil, dit is het volume van interactie op de werkvloer tussen de diverse hiërarchische niveaus. Dit geldt voor het contact *tussen* de diverse niveaus

²⁷ Bron: <http://intranet.alfa.local/Dutch/About/News/Paginas/1710216---novec.aspx>

binnen de allianties (dus bijvoorbeeld tussen topkader partij A en topkader partij B), maar ook over de diverse kaders heen. Binnen BDC tonen de resultaten geen verschil hierin, de contacten liepen dwars door de diverse kaders heen en zelfs richting de alliantiebesturen van de diverse samenwerkingsverbanden. De manager van de afdeling zegt hierover: *"Je moet het zelf wel doen, hierbij zijn er geen drempels om snel te schakelen. Ik verwacht dan ook dat mails en vragen binnen 48 uur worden beantwoord. In ieder geval een reactie."*

Bij de overige cases levert de empirische data duidelijke verschillen in de resultaten aan. Zo geeft opdrachtgever vanuit TenneT bij de Breukelen alliantie aan dat vragen betreffende de aard en wijze van contact 'op de werkvloer' met name aan de betrokken engineer van TenneT gesteld moesten worden om dat deze *"echt een koppeltje vormde met de engineer van Joulz."* De manager kwaliteit uitvoering/veiligheid van hetzelfde project geeft aan dat de communicatie in de top van alliantie stroef verliep: *"Ik heb het gevoel dat de leden van Joulz die onderdeel waren van het alliantiebestuur en – management niet geheel op de hoogte waren van de strakke ACM benchmark waaraan het project aan moest voldoen."*

Ook over de drempels van de diverse kaders binnen de eigen (moeder)organisatie laten de resultaten hetzelfde beeld zien. De onderhoudsengineer van de Serviceprovider zegt hierover: *"De Manager van TenneT die verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van het HS-net, en dus ook de service provider, is niet op de hoogte van het feit dat er te weinig (technisch) personeel beschikbaar is in de diverse joint-ventures om de onderhoudsprogramma's te realiseren voor de komende jaren. Terwijl dit al meerdere keren is besproken in overleggen en is vastgelegd in rapportages tussen de midden- en operationele kaders."* De accountmanager van BritNed geeft aan dat *"ontwikkelingen binnen het topkader vooral daar blijven hangen. Dan horen wij het pas veel later of helemaal niet."*

De resultaten tonen aan dat er in drie van de vier cases geen hoge mate van openheid is in de relatie tussen de alliantiepartners. Bij BDC wordt de relatie door alle respondenten als *"heel open"* ervaren en in sommige gevallen ook *"heel direct."* Bij de andere drie cases was er sprake van een minder open relatie, bij zowel de Service Providers als Breukelen gaven alle respondenten aan dat dit met name werd beïnvloed door financiële en commerciële factoren. Alle respondenten van de Breukelen alliantie gaven aan dat de relatie in het begin van de alliantie heel open was, waarbij er als één team gewerkt werd. Echter voldeed het project niet aan de financiële doelstelling: *"Met name voor Joulz waren de financiële gevolgen negatief. Vanaf het*

moment dat het project 'in de rode cijfers' kwam merkte je dat dit invloed had op de relatie. Het leidde tot veel contract- en meerwerk discussies. Dat heeft toch een effect op de aard van de relatie", volgens de opdrachtgever van de alliantie.

De inkoper en onderhoudsengineer van de Service Providers zijn van mening dat de betrokken partners van de Joint Ventures zich teveel aan als een commerciële partij opstellen. De inkoper zegt hierover " Ik heb vaak het gevoel dat het feit dat de partners deze werkzaamheden niet in concurrentie hoeven aan te bieden voor hun een reden is om zoveel mogelijk te verdienen aan de Joint-Venture. Sterker nog, ik heb cijfers die dat bevestigen." Bij BritNed wordt de relatie als 'zeer gesloten' getypeerd door de accountmanager en de sitemanager. Cultuur is volgens beide de voornaamste reden hiervan, de site manager geeft aan dat de "Britten heel stroef zijn en dat daardoor de communicatie heel stroef verloopt." De accountmanager zegt hierover: " Britten zijn gewoon heel erg formeel, de typische Engelse 'politeness'. Ze laten nooit het achterste van hun tong zien en de echte belangen of bedoelingen worden nooit uitgesproken. Bij elke opmerking of vraag moet je constant afvragen wat de vraag achter de vraag is."

Opvallend hierbij is het feit dat de commerciële – en culturele factoren ook een rol spelen bij de samenwerkingsverbanden van BDC. Echter hebben die factoren volgens de respondenten minder invloed op de openheid van de relatie. De *Energystorage* pilot met Mitsubishi als partner is hier een voorbeeld van. De projectleider zegt hierover: " De Japanners moesten heel erg wennen aan de openheid en directheid van ons. Echter ging dit na verloop van tijd veel beter, ik heb eigenlijk veel geleerd hiervan ." Betreffende de commerciële factoren " Natuurlijk hebben de medewerkers van de private organisaties andere belangen en doelstellingen dan TenneT. Echter dit was duidelijk en iedereen dit wist van elkaar. Omdat dit duidelijk en open was heeft het geen invloed gehad op het project ." Zie tabel 5 voor een overzicht van de resultaten uit de empirische data.

Tabel 5: Resultaten relatie specifieke aspecten

Relatie specifieke aspecten			
	Type relatie; is er sprake van een open of gesloten relatie?	Volume interactie tussen alliantie partners	Totaal
BritNed	Laag/midden	hoog	midden
Breukelen	Laag/midden	Midden	midden
Service providers	Laag/midden	Midden	midden
BDC	Hoog	hoog	hoog
Totaal score	Midden	Midden/hoog	

5.3.2. Kennis delende routines

Deskresearch

De resultaten tonen aan dat kennisdeling in alle cases een expliciet doel is, het wordt in alle cases geformuleerd als een (hoofd)doelstelling van het samenwerkingsverband. Over veiligheidsmanagement geeft BritNed op haar website het volgende aan: *"We zijn vastberaden om best practices te leveren, daarom verwachten wij van onze partners en onderaannemers dat zij onze veiligheidsregels volgen. Ook willen wij leren van veiligheidsinitiatieven van onze partners om zodoende de veiligheid te verhogen."*²⁸ Bij de voorbereiding van de Breukelen alliantie zijn er expliciete leerdoelen benoemd, waaronder 'Kennisuitwisseling' en 'het delen van ervaring'²⁹. Het business plan van de Service Provider bevat een bijlage met de titel 'innovatie en kennisdeling'. Deze wordt in het business plan als volgt uitgelegd: *"Ontwikkel- en innovatiebudget en kennisdeling zijn belangrijke pijlers voor de business case van Reddyn."* In de Bijlage wordt over kennisdeling het volgende medegedeeld: (1) Bestaande kennis opbouw wordt in gelijke mate beschikbaar gesteld voor beide organisaties (2) Asset managers sluiten aan bij de kennisinfrastructuur van Reddyn middels regelmatige overleggen (3) TenneT mag kennis opgedaan binnen de Joint Venture inzetten binnen de eigen organisatie.

Deskresearch levert alleen voor de Breukelen alliantie data op over kennis delende routines tijdens het traject. In het jaarverslag van Joulz 2016 zegt de opdrachtgever van TenneT: *"Je bedenkt slimmigheden, probeert op een andere manier en samen naar een onderdeel te kijken."* De projectmanager van Joulz: *"Het mooie hierbij is dat beide organisaties profiteren van de kennis die we opdoen."* Bij het formuleren van de leerdoelen voor dit project zijn ook concrete stappen geformuleerd die niet geheel zijn opgevolgd. Zo zou bijvoorbeeld ten behoeve van het delen van ervaring minimaal drie keer een lezing worden gehouden bij beide organisaties om kennis te delen. Uit het interne evaluatie verslag is gebleken dat er *"geen breed toegankelijke lezingen zijn georganiseerd. Wel enkele infosessie en individuele gesprekken in de moeder organisaties."*³⁰

Interviews

In alle cases tonen de resultaten aan dat vanuit alliantie kennisdeling wordt bevordert, hierbij wordt transparantie gestimuleerd. De manier waarop dit wordt vormgegeven binnen de cases verschilt tussen de allianties. Hierbij valt een onderscheid te maken tussen formele (structurele)

²⁸ Bron: <http://www.britned.com/BritNed/About%20Us/SHESQ>

²⁹ Bron: presentatie kick-off Meeting Alliantie-bestuur-opdrachtgever d.d. 12 mei 2015

wijze en informele wijze. Binnen BritNed zijn drie platforms welke in het leven zijn geroepen om kennis te delen. De accountmanager zegt hierover: *"Er zijn de BritNed Safety Procedures(BSP); hier worden ervaringen en kennis gedeeld. Ook worden er binnen de BSP opleidingen en examens gegeven die jaarlijks moeten worden afgelegd. Kennis en ervaringen worden meegenomen in de examens. Daarnaast zijn er forums betreffende DC connectoren(zeekabels) hier komen medewerkers van wereldwijde TSO's samen om kennis te delen. Ook is er een trading platform bij de trading desk in Praag. Hier wordt kennis gedeeld over het handelen in energie. Dit is toch een andere tak van sport voor TenneT."* Een ander voorbeeld van een formele kennisdeling is de Service Provider case. De onderhoudsengineer zegt hierover: *" Binnen de Joint Venture zijn er ASSET kennisgroepen, hieinr zitten dan kennisdragers van diverse disciplines. Elke discipline heeft zijn eigen kennisgroep, daar wordt kennis uitgewisseld en worden verbeteringen onderzocht. Deze groepen komen één keer per maand bij elkaar en ieder kwartaal wordt er een voortgangsrapportage verstuurd. Ik moet wel zeggen dat we pas in 2016 hiermee zijn begonnen."* In de overeenkomst van Breukelen is opgenomen dat de deelnemende partijen streven naar 'optimalisaties in het ontwerp', hierbij dienen de partijen naar de best mogelijke oplossing te streven voor eventuele uitdagingen. Hier wordt ook de intentie uitgesproken om een platform te creëren ten behoeve van het uitwisselen van kennis, uit het evaluatieverslag en alle interviews is gebleken dat dit niet is gebeurd.

In de BDC case wordt eigenlijk geen gebruik gemaakt van BDC formele structuren om kennis uit te wisselen. Dit houdt niet in dat er geen sprake is van kennisdeling maar dat dit met name 'op de werkvloer' plaatsvindt. De projectleider van Energy Storage zegt hierover: *"Er was constant kennisdeling, dit ging automatisch. Het was onderdeel van het dagelijks werk, er was geen maandelijks sessie of iets dergelijks. Er is bij het einde van het project één sessie georganiseerd waarbij er de 'lessons learned' werden besproken en waarbij feedback werd gegeven."* De projectleider van NOVEC bevestigt dit beeld voor de BDC case: *"Ja, er wordt zeker kennis gedeeld, dit is noodzakelijk voor het project. Maar dat is geen formele aangelegenheid, die uitwisseling vindt constant plaats."* Die manier van kennisdeling is duidelijk aanwezig in de resultaten van alle cases, de kwaliteitsmanager ontwerp van Breukelen zegt hierover: *"Er was geen wekelijks dagdeel of zoiets waar werd gezegd: we gaan nu kennisdelen. Het was meer: Jongens er is een probleem, hoe gaan we het aanpakken? Iedereen gaf dan zijn inbreng."* De Site Manager van BritNed vertelt: *"Iedere maand gaan de Nederlandse werknemers naar Engeland of andersom, je merkt dan toch dat alle probleempjes en ervaringen worden besproken. Meestal als*

we over de site lopen gebeurt het dan; we zijn toch allemaal technuten. We moeten het probleem ... voelen, zeg maar."

De resultaten betreffende absorberend vermogen variëren over de cases. Dit geldt zowel voor de mate waarin dit aanwezig is in de cases en de wijze waarop dit plaats vindt. In de Breukelen case was dit laag, de opdrachtgever zegt hierover: *"Binnen het alliantie team zijn de optimalisaties meegenomen in het Programma van Eisen voor een volgende vergelijkbare alliantie. Ik weet niet of deze hebben gezorgd voor nieuwe TenneT standaarden of zijn meegenomen in nieuwe standaarden, volgens mij niet."* De programmamanager van BritNed schetst een ander beeld: *"Bij de bouw van de nieuwe interconnectoren, zoals de Cobra kabel naar Denemarken en het exploiteren van deze installaties is er gebruik gemaakt van kennis die opgedaan is bij BritNed."* Ook de wijze waarop kennis wordt geabsorbeerd verschilt tussen en binnen de cases. Voor alle allianties binnen BDC dient er een business case opgesteld te worden aldus de manager van de afdeling: *"Dit zijn businesscases die worden gepresenteerd aan de directie van TenneT, welke input geven aan de nieuwe strategie van de organisatie."* De asset kennisgroepen van de Service Provider case zijn op diverse locaties van TenneT langsgegaan om kennis welke opgedaan is binnen de joint-ventures te delen.

Echter wordt kennis in drie van de vier cases ook overgedragen op een meer organische wijze. De manager van de afdeling BDC zegt hierover: *"Het is een primaire taak van mijn teamleden om er zelf voor te zorgen dat de kennis wordt overgedragen aan de organisatie. Ik verwacht dat ze dit doen, natuurlijk is dat soms een 'up-hill battle' maar dat dat hoort erbij."* De projectleider van de Energy Storage pilot geeft hiervan een voorbeeld: *"Bij de afdeling System Operations heb ik vaak de ervaringen over deze pilot gedeeld, dan ging ik gewoon langs of tijdens de lunch. De afdeling had grote interesse in de pilot omdat het voor hun ook interessant is, daarnaast is het ook zo dat ik tijdens mijn traineeship bij de afdeling heb gewerkt. Ik heb dus goede contacten daar."* In de Service Provider case tonen de resultaten aan dat er door de structuur een natuurlijke vorm van kennisabsorptie ontstaat. De onderhoudsengineer zegt hierover: *"In alle asset kennisgroepen zitten medewerkers die verantwoordelijk, en dus bevoegd, zijn voor het aanpassen van standaarden en processen. Dus kennis uit de joint-ventures wordt dus gelijk toegepast binnen TenneT."* Zie tabel 6 voor een overzicht van de resultaten.

Tabel 6: Resultaten kennis delende routines

Kennis delende routines			
	Absorberend vermogen	Transparantie	Totaal
BritNed	Midden/hoog	Midden/hoog	Midden/hoog
Breukelen	Laag	Midden	Laag/midden
Service providers	Laag/midden	Midden	Laag/midden
BDC	Hoog	Hoog	hoog
Totaal score	Midden	Midden/hoog	

5.3.3. Complementaire kennis en vaardigheden

Deskresearch

De deskresearch heeft relatief weinig data opgeleverd wat betreft dit construct, tijdens de kick-off meeting van de Breukelen case wordt er gesproken over 'het benutten van elkaars sterktes' en alle allianties gaan uit van het werken als één team wat impliceert dat er een hoge mate is van toegang tot de kennis en middelen van de partners.

De resultaten van de BDC case tonen aan dat er een hoge mate is van complementaire kennis en middelen. De Duitse manager die verantwoordelijk is voor het *Volkswagen* project zegt hierover: *"We hopen dat de kwaliteit van onze prognoses aanzienlijk kan worden verbeterd met behulp van gegevens afkomstig van sensoren die in grote aantallen voertuigen zijn ingebouwd."* Een ander voorbeeld hiervan is het *Blockchain* project van de afdeling, in de interne publicatie wordt hierover het volgende vermeld: *"Vandebron heeft binnen haar klantenportefeuille een pool aan elektrische auto's beschikbaar die middels de blockchain technologie regelvermogen aan TenneT kunnen aanbieden."*

Interviews

Empirische data uit de interviews toont aan dat in alle cases de toegang tot de middelen en kennis van alliantiepartners hoog is. Dit kan plaatsvinden door middel van informatiesystemen of structurele overleggen zoals bij de Breukelen alliantie het geval is. De kwaliteitsmanager zegt hierover: *"Dit gebeurde bij de wekelijkse overleggen die we als alliantieteam hadden, maar er was ook een sharepoint ingericht die dit faciliteerde."* Ook zijn er in alle allianties medewerkers die dit binnen hun takenpakket hadden. De inkoper van de Service Providers zegt hierover: *"De programma managers van de verschillende joint ventures zijn de schakels tussen TenneT en de*

partner. Het is hun taak om kennis en middelen beschikbaar te stellen voor de joint ventures." De programmamanager van BritNed heeft dezelfde rol binnen die case en voor de Breukelen case had de alliantiemanager die taak.

De resultaten tonen aan dat er een lage drempel is betreffende de toegang tot kennis en middelen. De projectleider van Novec (BDC): *"Eigenlijk gaat dat makkelijk, gewoon via de mail of telefoon. Wanneer het nodig is dan vraag je erom en dan wordt het geregeld. Dat gaat heel vlot."* De kwaliteitsmanager uitvoering van Breukelen zegt hierover: *"Dat gebeurt tijdens het wekelijkse alliantieoverleg, maar vaak gewoon tijdens het werk. Wat wel leuk was dat je zag dat leden van het alliantieteam kennis vanuit andere projecten uit de eigen organisatie gebruikte voor de alliantie. Dus als er een probleem was op de alliantie dan wist iemand bijvoorbeeld dat er iets vergelijkbaar was gebeurd op een project aan de andere kant van het land. Die nam dan contact op met dat project en zo kwam er een oplossing die vaak bij de alliantie toegepast kon worden.* Een programma manager van de Service Providers was hier kort over: *"Ja, gewoon de telefoon pakken, dat ge-mail schiet ook niet op."* Alle respondenten geven aan dat de medewerkers last ondervinden van de eigen organisaties als het gaat over toegang tot kennis en vaardigheden van de andere organisaties. De programmamanager van Reddyn zegt hierover: *"Als Liander een tekening van ons nodig heeft dan moeten wij dit opvragen bij onze documentenafdeling. Het duurt twee weken voordat die tekeningen er zijn door alle procedures en zo, ja dat schiet niet echt op."*

De resultaten tonen aan dat er in drie van vier cases geen hoge mate van complementaire kennis en middelen aanwezig is. Bij Breukelen en de Service Providers is in grote lijnen dezelfde opzet, een programmamanager van de Service Providers licht toe: *"TenneT stelt de kaders en doelstellingen op, i.s.m. de partner, en controleert of de activiteiten voldoen aan de eisen die gesteld zijn. De externe serviceprovider doet eigenlijk het uitvoerende werk, die heeft een projectorganisatie opgericht voor de werkzaamheden."* De Commercieel Directeur van BritNed zegt hierover: *"In principe is het (de kennis en de middelen) hetzelfde, de verschillende functies en rollen worden ingevuld door medewerkers van National Grid of TenneT. Dit rouleert ook wel eens, maar in de basis zijn het geen functies die we bij TenneT niet kennen."*

Resultaten tonen aan dat, ondanks het feit dat er geen hoge mate van complementaire middelen aanwezig is, er toch een verschil is in de werkwijze van alliantiepartners. De accountmanager van BritNed zegt hierover: *"Er is niet zozeer een verschil in resources, maar je ziet wel dat het aan de*

Britse kant anders is geregeld. Een voorbeeld hiervan is het feit dat aan de TenneT-zijde vooral de resources vanuit de eigen organisatie komen. Dit zijn TenneT medewerkers, aan de Britse kant dit bijna alleen 'contracters', veel van de taken zijn uitbesteed aan die kant. Dan zie je toch een verschil in aanpak." De sitemanager van BritNed zegt hierover: "Op het gebied van IT zijn de Britten veel verder dan ons. Wat dat aangaat hebben ze vanaf het begin de kar getrokken, alle computersystemen zijn Brits." De kwaliteitsmanager ontwerp van de Breukelen case zegt hierover: "In feite waren er geen resources vanuit Joulz ingezet die in de basis anders zijn dan dat wij kennen. Wel zag je dat, omdat Joulz een commerciële bedrijf/aannemer is, deze resources anders gebruikt werden. Zij zijn veel flexibeler in de manier van werken en uitvoeren."

In de BDC case tonen de resultaten aan dat er een hoge mate van complementaire middelen en vaardigheden aanwezig is. De afdeling is zoekt selecteert haar partners onder andere op basis van dit criterium, de teammanager van BDC zegt hierover: "Wij investeren in SET Ventures en European Smart Energy Venture Capital. Dit geeft ons inzage in meer dan honderd business cases per jaar. Dit is één van de manieren waarop wij scannen naar nieuwe partners." De projectleider van Energy Storage (BDC) zegt hierover: "Dit was met name specifieke (elektrotechnische/energie) technische kennis. TenneT heeft veel kennis van de transport van elektriciteit, Eneco van levering en opwekking van elektriciteit en Mitsubishi met name kennis van energie opslag. Ook beschikte de partners over specifieke IT-kennis en vaardigheden die bij TenneT nog niet zover zijn ontwikkeld." Zie tabel 7 voor een overzicht van de resultaten.

Tabel 7: resultaten (complementaire) middelen en vaardigheden

(complementaire) middelen en vaardigheden			
	complementaire middelen en vaardigheden	Toegang tot middelen en kennis van de alliantiepartner	Totaal
BritNed	Laag/midden	Middel/hoog	middel
Breukelen	Laag/midden	Middel/hoog	middel
Service providers	Laag/midden	Middel/hoog	middel
BDC	Midden/hoog	Middel/hoog	Middel/hoog
Totaal score	Laag/middel	Middel/hoog	

5.3.4. Governance

Desk research

In het business jaarplan van Reddyn(Service Providers) 2011-2015 wordt het volgende aangegeven: *"TenneT en Liander hebben in de planning en de control cyclus van Reddyn een dialoog over de tactische en operationele zaken. Indien beide partijen er niet uitkomen dan treedt een escalatieprocedure in werking."* Dit suggereert dat in principe dagelijkse werkzaamheden binnen de alliantie worden geregeld en indien er een conflict ontstaat waar beide partijen niet uitkomen wordt er geëscaleerd naar het alliantiebestuur waar beide partijen in vertegenwoordigt zijn. Op een publicatie van de intranetsite van TenneT over de alliantie Breukelen zegt de landelijk manager Grid Service het volgende: *"Het is de eerste keer dat TenneT voor deze contractvorm kiest . Een unieke gebeurtenis dus, die voortkomt uit vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een alliantie brengt positieve energie in plaats van negatieve."* In het Joulz jaarverslag 2016 zegt de projectmanager van Joulz hierover: *"We weten dat we samen hetzelfde doel hebben: de opleverdatum halen. We houden elkaar scherp en letten goed op de planning. Doen zich hobbels voor, dan grijpen we in."* De deskresearch heeft geen data opgeleverd over de andere twee cases wat betreft *governance* zoals geformuleerd in het relationeel perspectief.

Interviews

De resultaten geven betreffende *self-governance* hetzelfde beeld: tot op een zekere hoogte worden zaken binnen het alliantie team zelf geregeld, wanneer het onderwerp boven een bepaald niveau komt of wanneer een conflict niet opgelost wordt dan wordt er geëscaleerd naar een hoger niveau. De inkoper van de Service Providers zegt hierover: *"De uitgangspunten van de joint venture zijn bepaald, binnen die kaders zie je dat de medewerkers dit tot op een zekere hoogte regelen."* Tot hoe hoog het niveau is dat de binnen de allianties *self-governance* aanwezig is verandert per case; de programmamanager van BritNed aangeeft dat de *alliantie "redelijk afgebakend"* is, maar dat er wel duidelijke (escalatie)procedures zijn. Dit heeft volgens hem wel een duidelijke reden: *"Compliance(Wetgeving), zowel Europese als Britse, speelt een belangrijke factor in de bedrijfsvoering en de (financiële) resultaten van BritNed. Het is dus een vereiste."* In de BDC case ligt het niveau van *self-governance* relatief hoger, de projectleider van Energy Storage zegt hierover: *"Ik heb bijvoorbeeld meegemaakt dat er een bepaalde discussie die ontstond direct werd gecommuniceerd met de leden van de TenneT board, er werd zeg maar direct over mij heen geschakeld. Ik heb dit direct opgepakt en besproken met degene die dit deed. Dit is toen opgelost en binnen het project is dit niet meer gebeurd. Dit, het zelf regelen, is wel vaker binnen de het project gedaan."*

De resultaten in alle cases laten zien dat de medewerkers invloed vanuit de moederorganisaties ervaarde. De onderhoudsengineer van de Service Providers zegt hierover: *"Alle belangrijke beslissingen, dus wanneer het geld kost, worden altijd in overleg met de thuisbasis overlegd. Komen we daar niet uit, dan beslist het bestuur van de joint-venture, welke boven de joint-venture zit. Dus dan beslissen de hoge heren en dames van de eigen organisaties."* De kwaliteitsmanager uitvoering van Breukelen zegt hierover: *"Het alliantie bestuur kreeg op een gegeven moment steeds meer invloed, ik weet gewoon dat er leden van Joulz in het alliantie bestuur op een gegeven moment duidelijke instructies naar alliantied medewerkers sms'te voor alliantie- of meerwerk-overleggen."*

De resultaten tonen aan dat de werkwijzen en doelstellingen in drie van de vier niet strikt worden voorgeschreven aan de medewerkers van de alliantie. De manager kwaliteit ontwerp van Breukelen zegt hierover: *"Voor iedere doelstelling werd het eindresultaat omschreven en hierbij werden de uitgangspunten benoemd. Binnen dit kader hadden de medewerkers de vrijheid om zelf tot een oplossing te komen."* Alleen in de case van de Service Providers is dit meer rigide, de onderhoudsengineer zegt hierover: *"Alle werkzaamheden zijn conform de Technische Onderhoud Richtlijn, dit is heel strikt omschreven. Dus echt veel vrijheid is er niet."*

In drie van de vier cases wordt de voortgang van de werkzaamheden bewaakt middels periodieke rapportages, KPI's en voortgangsoverleggen. *"Iedere maand werd er een rapportage gemaakt, hierin werd ook de voortgang van de milestones opgenomen. Hierbij was er bij iedere milestone een soort 'stoplicht', de kleur gaf aan hoe de voortgang was. De rapportage(s) werden opgeleverd bij de alliantiemanager, deze maakte er één rapportage van en een managementsamenvatting. Deze werd gepresenteerd aan het alliantie bestuur en gedeeld met het alliantieteam"*, aldus de manager kwaliteit ontwerp van de Breukelen case. De programmamanager van BritNed zegt hierover: *"Iedere maand worden rapportages opgeleverd op basis van de KPI's, dit zijn verschillende afgeleide KPI's die eigenlijk vallen onder twee hoofd KPI's: beschikbaarheid van de verbinding en veiligheid. Je moet dan denken aan aantal storingen, hoe snel storingen worden afgehandeld, % voltooide inspecties. Overigens zijn veel van deze afgeleide KPI's geformuleerd door de BritNed medewerkers zelf op basis van ervaringen. We kunnen trouwens iedere moment van de dag de status van de KPI's opvragen via ons systeem."*

De resultaten van de BDC case schetsen een heel ander beeld, de manager van de afdeling zegt hierover: *"Mijn teamleden hebben maar één KPI, ze moeten iedere twee maanden naar netwerkevents etc. gaan en met vijf interessante businesskaarten terug komen."* Dit wordt bevestigd door de projectleider van Novec: *"Natuurlijk wordt de voortgang in de gaten gehouden, maar geen checklisten of iets dergelijks."*

De mate van gebruik van relationele *governance* is in drie van de vier cases niet hoog. Alle respondenten erkennen dat dit een factor is die een rol speelt binnen de alliantie. De opdrachtgever van de Breukelen case verwoordt dit als volgt: *"Binnen het alliantie team zeker, structuur en een overeenkomst is één ding. De vraag is hoe ga je er invulling aan geven. Hierbij is vertrouwen en een bepaalde 'cultuur' een onderdeel."* Toch tonen de resultaten aan dat er binnen de drie cases een duidelijk limiet zit aan relationele *governance*. De accountmanager van Britned antwoordt als volgt: *"Ja en nee, er was wel vertrouwen onderling. Meer omdat je wel merkt dat de medewerkers van BritNed één team zijn. Maar er wordt niet echt doorgepak, er wordt 'niet gebouwd' op een bepaald vertrouwen."* In deze cases tonen de resultaten ook aan dat er gemanoeuvreed wordt met relationele *governance*. De programma manager van Reddyn (Service Providers) zegt hierover: *"Ik heb soms het gevoel dat Liander behandeld wordt als een louche aannemer door ons, terwijl Liander 50% eigenaar is van de joint-venture. Ik regel daarom dingen vaak eerst op basis van relatie en daarna wordt het papier werk geregeld, vaak wanneer het al is uitgevoerd. Anders werkt het gewoon niet."*

In de BDC is er een hogere mate van *relationele governance* aanwezig; de projectleider van Energy Storage zegt hierover: *"Ja, iedereen streeft hetzelfde doel na, je zag dus ook dat er op basis van vertrouwen werkt gewerkt. Eigenlijk is heel veel gewoon vertrouwen; open, eerlijk en normaal communiceren."* Hetzelfde beeld wordt geschetst door de projectleider van Novec: *"natuurlijk is het een beetje en tussenweg, er liggen overeenkomsten ten grondslag van de allianties en geheimhoudingsverklaringen. Maar binnen de kaders wordt eigenlijk alles op basis van relatie en vertrouwen met elkaar opgepakt."*

Bij het niet behalen van *milestones* of conflicten tonen de cases allemaal hetzelfde beeld: een combinatie van het zelf oplossen en het gebruik van de escalatieprocedures of sturing vanuit de alliantie besturen. Waarbij conflicten binnen de alliantie in eerste instantie zelf werden opgepakt, de programmamanager van de Reddyn zegt hierover: *"Een conflict pak ik zelf binnen de Joint Venture op. Lukt dit niet dan escaleer ik een niveau hoger bij Liander, heeft dat geen effect dan"*

escaleer ik een niveau hoger bij TenneT." Bij het niet behalen van milestones tonen de resultaten aan dat er dan sneller wordt ingegrepen door de moederorganisaties. De opdrachtgever van Breukelen geeft aan: "Als doelstellingen niet gehaald werden dan werd er gestuurd vanuit het alliantie bestuur", de accountmanager van BritNed zegt over het volgende: "Ik zou zeggen, heel paniekerig. Iedereen moet zich meteen melden, agenda's leeg en naar het hoofdkantoor. Het wordt dan ineens heel formeel, ook binnen het team." Zie tabel 8 voor een overzicht van de resultaten.

Tabel 8: Resultaten governance

Governance			
	Mate van self-governance	Mate van gebruik van informele versus formele governance mechanismes	Totaal
BritNed	midden	Laag/midden	Laag/middel
Breukelen	midden	Laag/midden	Laag/middel
Service providers	Laag/ midden	Laag/midden	Laag/middel
BDC	Midden/hoog	Midden/hoog	Midden/hoog
Totaal score	midden	Laag/midden	

5.3.5. Overige bevindingen

Naast de bevindingen die gelinkt zijn aan de vier factoren van het relationele perspectief, zijn er vier overige factoren gevonden die een rol spelen in de cases. Ten eerste blijken veranderingen ,en de effecten die deze hebben op de alliantie, een duidelijke rol te spelen in de cases. Ook beïnvloedt de structuur van de *governance* de prestaties en innovatie binnen de cases. De resultaten tonen ook aan dat het werken binnen allianties door de respondenten wordt ervaren als een andere manier van werken die ontwikkeld dient te worden. In de laatste ronde van codering tonen resultaten ook de rol van het netwerkperspectief binnen deze casestudie.

Het analyseren van de data heeft inzicht gegeven in een 'nieuw' patroon binnen de cases. Resultaten tonen aan dat de factor 'relatie specifieke assets' modererend effect heeft op de andere drie factoren van het relationeel perspectief. Dit heeft geleid tot het aanscherpen van het conceptueel model.

Veranderingen

In drie van de vier cases geven respondenten aan dat veranderingen binnen de alliantie een belangrijke factor spelen. Deze hebben invloed op de prestaties en de relatie tussen alliantiepartners. In de Breukelen hadden slechte financiële resultaten grote invloed op de alliantie, daarnaast waren wisselingen op personeelsvlak een factor. De opdrachtgever van de alliantie zegt hierover: *"De alliantiemanager had een belangrijke rol in de alliantie, we hebben ook de pech gehad dat we om verschillende redenen vier alliantie managers hebben gehad in het project. Dit heeft veel invloed gehad."* Ook zegt hij hierover: *"In het alliantiebestuur zijn ook wisselingen geweest (aan de Joulz zijde), de nieuwe leden van het bestuur hebben niet deelgenomen aan het ontstaan van de alliantie. Ze waren minder bekend met de achtergronden en de intenties van het traject. Bij het nemen van besluiten keken zij dus vaak alleen naar wat er in het contract was opgeschreven. Ze keken niet naar 'de geest' van de alliantie."*

Structuur van de alliantie

De resultaten geven tonen aan dat de structuur van alliantie een factor zijn in het resultaat van de alliantie. De opzet van de alliantie van de alliantie is een factor, in alle cases is er sprake van een alliantiebestuur welke toezicht houdt en de belangrijke beslissingen neemt. In drie van de vier cases is er sprake van hiërarchische niveaus. In de antwoorden van de respondenten werd duidelijk dat er een drempel is tussen die niveaus. Respondenten gaven vaak, zonder dat hier expliciet om werd gevraagd, dat ze alleen konden spreken over het niveau waar binnen zij opereren. Zij konden niet oordelen over wat er speelde op andere niveaus. Alleen binnen de BDC case waren er geen duidelijke hiërarchische niveaus binnen de allianties, en als die er waren vormden deze geen drempel. De projectleider van Energystorage zegt hierover: *"Vanuit de TenneT was ik een 'projectleider', ik zeg het zo omdat ik daar persoonlijk weinig waarde aan hecht en binnen het projectteam waren titels niet belangrijk."*

De structuur van alliantie heeft in de cases ook invloed op de dagelijkse werkzaamheden. In twee van de vier cases worden rolconflicten en onduidelijkheden beschreven door de respondenten. In de Breukelen case geeft de manager kwaliteit uitvoering aan *"Joulz was 50% partner van de alliantie maar ook de hoofdaannemer van het project, dus buiten de alliantie. Joulz als alliantiepartner en Joulz als hoofdaannemer waren twee verschillende businessunits binnen Joulz met blijkbaar andere belangen. Wat er dan gebeurde was het volgende: tijdens alliantie vergaderingen werden beslissingen genomen met Joulz en dan gingen wij ervan uit dat je dan ook automatisch met Joulz als hoofdaannemer spreekt. Dit was dus niet het geval."* Bij de Service

providers geeft de onderhoudsengineer het volgende: *"Bij alle joint ventures zijn de partners 50% aandeelhouder, maar het vreemde is toch dat er nog steeds een soort opdrachtgever-opdrachtnemer relatie is. Persoonlijk is het soms ook schakelen, want vaak is het zo dat ik bijvoorbeeld op maandag met Delta als 50/50 partner aan het overleggen ben en dat ik dan op woensdag met Delta als opdrachtnemer onderhandel over een ander project. Met soms dezelfde personen aan de andere kant van de tafel."*

BritNed heeft een tweekoppige directie, een technisch directeur en een commercieel directeur. Beide functies worden door een medewerker van TenneT en een medewerker van National Grid ingevuld, in de overeenkomst is opgenomen dat de functies om de twee jaar wisselen. De accountmanager zegt hierover: *"Wat zie je dus, wanneer TenneT de technische directeur levert dan worden de technische eindbeslissingen door TenneT genomen en visa versa."* De programma manager van Reddyn (Service Providers) zegt over *governance* het volgende: *"Hoe de financiële afrekening binnen de joint venture is geregeld daagt Liander niet uit tot innovatie of efficiency. Ze worden betaald op basis gewerkte uren etc., dus als we bijvoorbeeld tien projecten uitvoeren dan heeft Liander er niets aan om met slimme ideeën werkzaamheden te combineren of sneller uit te voeren."*

Alliantie management

De empirische data toont aan dat in de BDC case de medewerkers duidelijk ervaring hebben met het werken in allianties of externe samenwerkingsverbanden. De afdeling heeft ervaring met meer dan meer dan 41 overnames en allianties. De manager van de afdeling zegt hierover: *"Indien een extern samenwerkingsverband of overname traject boven de € 50 mio is of dat er belangrijke strategische doelstelling mee gemoeid zijn. Dan gaat het via onze afdeling."* De respondenten in deze case hebben ook ervaring in meerdere externe samenwerkingsverbanden en doen ook meerdere projecten tegelijk met externe partijen.

Bij zowel de BritNed case als de Service Providers geven alle respondenten aan dat in het begin van de alliantie de medewerkers heel erg moesten wennen aan het werken binnen allianties. In de Breukelen alliantie zegt de kwaliteitsmanager uitvoering het volgende: *"Op zich werden de teamleden goed geselecteerd, dit is met zorg gedaan op basis van profielschetsen en zo. Maar toen het team was samengesteld werden we uitgenodigd voor een presentatie waarbij ons werd verteld hoe we in een alliantie moesten samenwerken en toen werden we in het diepe gegooid. Ik*

denk dat beide organisaties te weinig hebben begrepen wat het nou inhoudt om zo een traject als een alliantie aan te vliegen, dit is ook wel gebleken."

Het netwerkperspectief

Resultaten laten zien dat een benadering vanuit een netwerkperspectief een factor is bij de allianties, dit gebeurde overigens in alle gevallen op een informele wijze. Hiermee wordt bedoeld dat dit gedurende het verloop van de alliantie gebeurde zonder dat dit een expliciet onderdeel van de strategie was. BritNed en de Breukelen alliantie hebben vaak gebruik gemaakt van leveranciers die in het netwerk van één specifieke organisatie zitten. De sitemanager van BritNed zegt hierover: *"Er zijn Nederlandse leveranciers met wie wij al jaren goede ervaringen hebben die specifieke werkzaamheden in Engeland uitvoeren en andersom. Daar hebben we wel van geleerd en dit heeft gezorgd voor betere oplossingen en toepassingen."* Medewerkers van BDC hebben ondertussen een groot netwerk opgebouwd waar veel gebruik van gemaakt wordt. De projectleider van Energystorage licht toe: *"Zelfs medewerkers van partners waarvan de projecten al zijn afgerond bellen mij geregeld voor advies. Andersom is dit ook het geval, ik kan hun ook altijd bellen voor advies."* De Novec projectleider vult aan: *"Ik blijf een vraagbaak voor bepaalde onderwerpen omdat ik in het verleden bepaalde projecten heb uitgevoerd. Zodra er vragen zijn die betrekking hebben op die materie, dan bellen ze mij. Maar dat is prima, ze zijn ook altijd bereid om mij te helpen."*

5.3.6. Samenvatting

De resultaten van de empirische data worden in tabel 8 samengevat. Ook worden in de tabel de antwoorden die respondenten hebben gegeven op twee vragen uiteengezet: (1) Is de alliantie succesvol?, (2) Heeft de alliantie geleid tot innovatie in de bedrijfsvoering van TenneT? Hierbij is opvallend dat binnen de cases respondenten diverse factoren afwegen in de beoordeling van het begrip succesvol. Voor alle respondenten is het financiële resultaat een factor, echter weegt het financiële resultaat voor sommige respondenten relatief zwaarder. Een voorbeeld hiervan is de Breukelen case hoewel de opdrachtgever duidelijk aangeeft dat: *"Het interessant is om te weten dat er in de overeenkomst expliciet is opgenomen dat deze alliantie een 'probeerseel' is, en dat er na de alliantie wordt gekeken hoe we het bij de volgende alliantie beter doen. Dit is ook gebeurd."* Toch beoordeelt hij de alliantie niet als een succes. Hij zegt hierover: *"De beschreven doelen zijn niet behaald, en ook onvoldoende gemanaged. Met name het gezamenlijk mitigeren van risico's is niet gelukt. Daarnaast zit het project in de rode cijfers, dus dan je moeilijk spreken van een succes."* De Manager kwaliteit beantwoordt de vraag als volgt: *"Financieel is het geen succes; het*

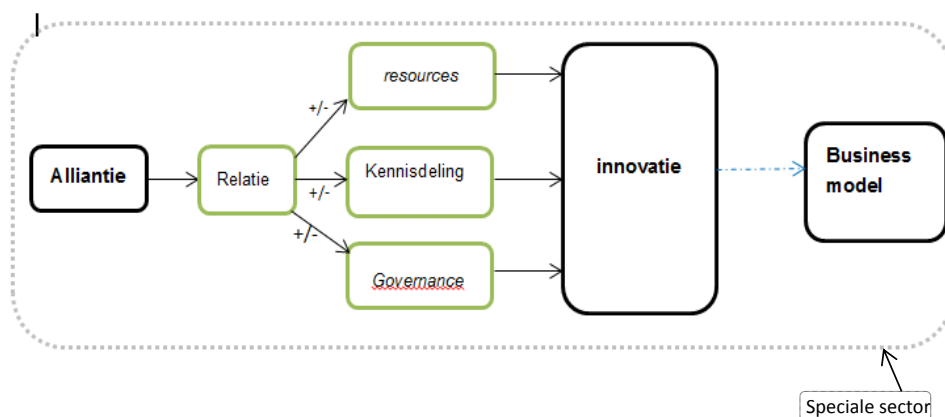
realiseren binnen budget is een belangrijke doelstelling van de Alliantie. Dit is niet gelukt, de uitgaven zijn hoger dan het budget. Aan de andere kant zijn er wel optimalisaties gecreëerd, ook was de dynamiek binnen het alliantieteam goed en hebben we als partners gewerkt."

Tabel 8: Overzicht resultaten

Overzicht resultaten empirische data				
	BritNed	Service Providers	Breukelen	BDC
Relatie specifieke aspecten	middel	middel	middel	hoog
Kennis delende routines	Middel/hoog	Laag/middel	Laag/middel	hoog
Complementaire resources	Laag/middel	Laag/middel	Laag/middel	Middel/hoog
Governance	Laag/middel	Laag/middel	Laag/middel	Middel/hoog
Succes alliantie	hoog	middel	laag	hoog
Innovatie business model	Middel/hoog	Laag/middel	laag	hoog

5.4. Aanpassing conceptueel model

Uit het onderzoek blijkt dat 'relationele specifieke aspecten' een belangrijke rol heeft binnen het relationeel perspectief zoals opgenomen in het conceptueel model. De resultaten tonen aan dat deze een modererend effect heeft op de andere factoren binnen dit perspectief. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken die stellen dat resultaten tonen vertrouwen invloed heeft op kennisdeling (Anand & Khanna, 2000; De Man *et al.*, 2010), het vinden van complementaire kennis en middelen (Dyer & Singh, 1998) en *governance* (Das & Teng, 1998). Ondanks dat er binnen de BritNed case de mate van openheid laag is en er toch een hoge mate innovatie in de alliantie aanwezig is, tonen resultaten duidelijk lineair verband. Zie figuur 3 voor het aangepaste conceptueel model.



Figuur 3: Aangepast conceptueel model

6. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. De beperkingen van het onderzoek worden toegelicht waarna de conclusie van het onderzoek wordt uiteengezet. Nadat wordt aangegeven op welke wijze de empirische resultaten van het onderzoek bijdragen aan de huidige literatuur, wordt het onderzoek afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk.

6.1. Discussie

In dit onderzoek is bestudeerd hoe innovatie ontstaat door allianties bij speciale sector bedrijven. Ook is onderzocht hoe deze innovatie het businessmodel van een speciaal sector bedrijf beïnvloedt. Hierbij is gebruik gemaakt van een casestudie bij een speciaal sector bedrijf waarbij meerdere allianties zijn onderzocht. Innovatie binnen de publieke sector krijgt binnen de literatuur steeds mee aandacht. Voor SSB is het een belangrijk onderdeel van de strategie, allianties zijn voor SSB een middel op innovatie te bereiken. Allianties zijn op basis van complementaire resources bron van innovatie voor organisaties (Teece, 1987; Park *et al.*, 2004). Onderzoekers onderkennen de positieve impact die relationele factoren hebben op innovatie door allianties. Mede hierdoor is besloten om dit onderzoek vanuit het relationele perspectief te benaderen (Dyer & Sing, 1998).

De resultaten uit het onderzoek komen in grote mate overeen met wat er op basis van het relationele perspectief uit eerdere onderzoeken is gesteld. Belangrijke bronnen van kennis en vaardigheden strekken zich uit over de grenzen van organisaties en kunnen ingebed zijn in organisatorische routines en processen binnen en buiten de organisatie (Dyer & Singh, 1998). Organisaties die sturen op deze factoren kunnen profiteren van voordelen die hierdoor ontstaan, dit verhoogt de kans op goede prestaties en innovatie. De resultaten uit het onderzoek tonen met name het vermogen van het relationele perspectief om *tacit* kennis over te dragen tussen alliantiepartners (Nielsen & Nielsen, 2009).

In het conceptueel model is voor de relationele factor 'mate van complementaire resources' besloten het vermogen om op basis van vertrouwen, uit eerdere interactie binnen een alliantienetwerk, complementaire kennis en middelen te vinden(en toe passen) uit te sluiten. Reden hiervoor is het feit er *binnen* lopende allianties is onderzocht, echter bleek dit toch een

factor die invloed heeft op de prestatie en innovatie van de cases. De resultaten tonen aan dat gedurende allianties gebruik gemaakt werd van het netwerk van individuele medewerkers om tot nieuwe oplossingen en ideeën te komen.

Het onderzoek toont de belangrijke rol van relatie specifieke factoren aan, met name de type relatie lijkt een onderscheidende factor te zijn die de mate van innovatie bepaald. Relatie specifieke factoren hebben ook invloed op andere relationele factoren binnen het relationele perspectief. Drie van de vier keuzes tonen een lineaire relatie tussen een open relatie en innovatie aan, alleen bij de BritNed is deze relatie niet te vinden in de resultaten. Een reden hiervoor kan zijn dat de relatie zeer intensief is, er wordt een 'interconnector' geëxploiteerd die 51 weken per jaar, 7 dagen in de week, 24 uur per dag actief is (1 week dicht voor onderhoud). De meeste medewerkers werken exclusief voor de joint venture, hierdoor kan innovatie sneller wordt gerealiseerd door de intensieve samenwerking dan wanneer een organisatie dit alleen doet (De Man & Duysters, 2005). Daarnaast is het ook interessant om te vermelden dat culturele verschillen tussen de Nederlandse en Britse medewerkers als belangrijke reden voor de gesloten relatie wordt genoemd, zonder dat dit ze is gevraagd door de interviewer.

Het onderzoek toont aan dat de absorberende capaciteit van een organisatie het meeste het bestaande businessmodel beïnvloedt. Dit is in lijn met eerdere onderzoeken (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Onderzoekers bespraken de rol van het aanwezige kennisniveau en de structuur (Van den Bosch *et al.*, 1999) als belangrijke onderdelen van de absorberende capaciteit. Dit onderzoek toont het positieve effect die de relatie en sociaal kapitaal heeft op de absorberende capaciteit. Hoewel structuur en aanwezige kennis/vaardigheden ook binnen dit onderzoek een rol spelen, vindt effectieve absorptie van kennis vooral plaats door informele routines en persoonlijke initiatieven van medewerkers.

Er werd een *inverted U-shaped* relatie verwacht tussen de innovatieve performance en de variantie in kennis/middelen tussen het 'moederbedrijf' en de partners. Uit de empirische data van dit onderzoek blijkt echter dan de innovatieve performance ook hoog kan zijn bij allianties waarbij de variantie van de kennis en middelen laag is. Wederom is de BritNed case de uitzondering op de literatuur, de intensiteit van de samenwerking kan ook hier een positief hebben op de snelheid waarop nieuwe ideeën en processen.

Dit onderzoek toont het vermogen van het relationele perspectief om andere relevante factoren te identificeren. Dit geeft onderzoekers en managers inzicht in de complexiteit van deze factoren en hoe deze invloed hebben op de prestaties en innovatie van allianties. Een voorbeeld hiervan is de invloed die veranderingen hebben op de prestatie van allianties. Zonder dat respondenten expliciet is gevraagd naar veranderingen tijdens de allianties en de effecten die deze hadden op de werkzaamheden, heeft het onderzoek significante empirische data opgeleverd die inzicht geven aan rol van veranderingen in allianties. Een voorbeeld hiervan is het effect van slechte financiële resultaten op de interactie tussen medewerkers.

6.2. Beperking onderzoek

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken, ten eerste is de variatie van de case beperkt doordat het allen allianties zijn waarin TenneT participeert. De variatie van de case zou vergroot worden als er allianties van andere speciale sector bedrijven onderzocht worden. Tevens zijn alle cases onderzocht binnen de energie markt, cases van publieke organisaties die opereren in andere markten verhogen de variatie.

De onderzoeker is zelf werkzaam bij deze organisatie. Ondanks dat de onderzoeker nooit betrokken is geweest bij de allianties die onderzocht zijn, kan dit toch de objectiviteit van de onderzoeker beïnvloeden. De onderzoeker is hier gedurende het onderzoek wel van bewust geweest. Hier is mee omgegaan door geen suggestieve vragen te stellen en duidelijk te communiceren met de respondenten dat het onderzoek uitgevoerd is als student van de RSM en niet als medewerker van de organisatie.

Bij de keuze van respondenten is er omwille van de tijdsspanne van het onderzoek gekozen om drie tot vier medewerkers per case te interviewen. In hoeverre dit volledig representatief is voor de cases kan over worden gedebatteerd. Daarnaast zijn alle geselecteerde respondenten werkzaam bij de TenneT-zijde van de alliantie. Bij kwalitatief onderzoek is de empirische data welke wordt verkregen middels interviews een deel interpretatie van de respondent. Het onderzoek geeft geen beeld van hoe de alliantiepartner de onderwerpen interpreteert.

6.3. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *"Hoe leiden allianties tot innovatie binnen speciale sector en hoe beïnvloedt dit het businessmodel van speciale sector bedrijven?"* Vanuit een relationeel perspectief is getracht antwoord te geven op deze vraag. Om deze vraag te beantwoorden wordt er eerst antwoord gegeven op de deelvragen.

Hoe beïnvloedt de mate van openheid en intensiteit van de relatie tussen alliantiepartners de mate van innovatie in een alliantie?

De literatuur en dit onderzoek tonen aan dat wanneer organisaties investeren in relationeel specifieke aspecten met als doel de openheid en intensiteit binnen allianties te vergroten, dit de kans op innovatie binnen een alliantie vergroot. In de specifieke case waar er een minder hoge mate van openheid aanwezig is, maar er toch een hoge mate van innovatie wordt gerealiseerd. Ttonen de resultaten een zeer intensief contact tussen de alliantiepartners. De medewerkers van de allianties werkten exclusief voor de alliantie en er is regelmatig *face-to-face* contact. Resultaten waarbij de interactie en de openheid beiden hoog zijn, tonen aan dat er beter en sneller *tacit* kennis wordt overgedragen tussen alliantiepartners. Daarnaast heeft de aard van de relatie invloed op ander relationele factoren binnen allianties.

Hoe beïnvloedt het absorberend vermogen van een organisatie het businessmodel van een speciaal sector bedrijf? Hoe beïnvloedt een hoge mate van transparante kennisdeling tussen alliantiepartners de mate van innovatie?

De resultaten van het onderzoek en de bevindingen van literatuur tonen aan dat een hoge ACAP en transparante kennisdeling tussen alliantiepartners een positief effect hebben op innovatie. De empirische data tonen aan dat ACAP de cruciale factor is bij het vermogen van een organisatie om nieuwe kennis uit een alliantie op te nemen binnen een organisatie. Een hoge ACAP heeft een hoge invloed op het business model van een speciaal sector bedrijf. De resultaten tonen ook het positief effect van persoonlijke interactie op zowel ACAP en transparante kennisdeling. Succesvolle voorbeelden van beide begrippen zijn vaak het resultaat van interactie die plaatsvindt buiten de formele structuren die hiervoor zijn ingericht.

Hoe beïnvloedt de variantie van de kennis en middelen en de toegang tot kennis en middelen van een alliantiepartner de innovatie binnen een alliantie?

Complementaire kennis en middelen die worden ingezet ten behoeve van een alliantie vormen een bron voor innovatie wanneer een bepaalde synergie gerealiseerd kan worden. Dit kan leiden tot innovatieve oplossingen en processen (Park *et al.*, 2004; Hamel, 1991; Teece, 1987). Een lage drempel tot deze bronnen en een hoge snelheid bij het verkrijgen van toegang tot deze bronnen heeft een positief effect op innovatie. Resultaten tonen aan dat bij allianties waar er geen hoge mate van variantie aanwezig is, goede en snelle toegang tot deze bronnen toch kunnen leiden tot innovatie. Een reden hiervoor kan zijn dat innovatie sneller wordt gerealiseerd door de

samenwerking van organisaties dan wanneer een organisatie dit alleen doet (De Man & Duysters, 2005). Het onderzoek heeft geen empirische data opgeleverd over alliantie die waarbij de kennis en middelen een zeer hoge mate van variantie van toepassing is. Op basis van dit onderzoek kan geen *inverted U-shaped* worden geïdentificeerd.

Hoe beïnvloedt self governance binnen een alliantie en het gebruik van relationele governance mechanismes de innovatie van de alliantie?

De resultaten uit het onderzoek en de literatuur tonen aan dat een hoge mate van *self governance* en het gebruik van relationele *governance* mechanismes de kans op innovatie verhogen. Inmenging vanuit derden heeft verlamme effect op de interactie en samenwerking tussen alliantiepartners. Het toepassen van vertrouwen als stuurmiddel zorgt voor een klimaat en cultuur binnen de alliantie die zorgt voor een hogere kans op innovatie.

Veronderstelt werd een lineair verband tussen relationele/*self governance* en de mate van innovatie. De resultaten ondersteunen deze stelling gedeeltelijk, echter kan er op basis van de resultaten geen lineair verband worden ontdekt. De resultaten tonen eerder aan dat medewerkers 'spelen' met de verhouding tussen informele *governance* versus formele *governance*. Hierbij was het doel van het balanceren: het zoveel mogelijk toepassen van informele *governance* mechanismes.

Dit leidt tot de beantwoording van de onderzoeksvraag: "*Hoe leiden allianties tot innovatie binnen speciale sector en hoe beïnvloedt dit het businessmodel van speciale sector bedrijven?*"

Op basis van de literatuur en de resultaten van dit onderzoek blijkt dat relationele specifieke factoren binnen allianties zorgen voor het herkennen, delen en overbrengen van (met name *tacit*) kennis tussen alliantie partners. Zelfs bij allianties waarbij de kennis en middelen in lage mate complementair aan elkaar zijn, worden door relationele factoren de specifieke verschillen in kennis of werkwijze herkend en gedeeld tussen alliantie partners. Dit kan leiden tot nieuwe ideeën. Het simpelweg 'begrijpen' van de alliantie partner levert organisaties nieuwe inzichten op, relationele factoren zijn hierbij een katalysator van het proces.

Daarnaast hebben relationele factoren een positief effect op het absorberend vermogen van een organisaties. Het absorberend vermogen van een organisatie is één van de belangrijkste factoren die invloed heeft op het businessmodel en het innovatieve vermogen van een organisatie (Cohen

& Levinthal, 1990; Zahra & George 2002; Van Den Bosch *et al.*, 1999). In dit onderzoek blijkt dat de link tussen innovatie uit allianties en het businessmodel, het absorberend vermogen van een organisatie is. De resultaten uit het empirisch onderzoek tonen aan dat dit onderdeel van het voor organisaties een uitdaging is. Initiatieven om kennis uit allianties over te brengen naar de organisaties, en deze te vertalen naar de werkwijze binnen organisaties, worden vaak niet uitgevoerd of zijn slechts een formaliteit. Opvallend is het feit dat uit de empirische data blijkt dat bij succesvolle absorptie van kennis er geen sprake was van formele initiatieven, maar dat dit vaak gebeurde door persoonlijke handelen gesteund door relaties die medewerkers hadden opgebouwd binnen en buiten de eigen organisaties. Sociaal kapitaal opgebouwd door de medewerkers is in dit geval een belangrijke factor geweest die een positief effect heeft gehad op het proces. Het effect van sociaal kapitaal is in de empirische data duidelijk zichtbaar en is een factor die al decennia lang in de literatuur wordt onderkend (Granovetter, 1985).

Tot slot dienen organisaties bij het inrichten van de structuur van allianties of overige externe samenwerkingsverbanden te beseffen dat *governance* mechanismes een belangrijke invloed hebben op de allianties. Kennis en bedrijfskundige activiteiten in het geheel zijn ingebed in complexe sociale structuren en processen welke zich binnen en buiten de drempels van organisaties bevinden (Dyer & Singh, 1998; Simonin, 1999; Granovetter, 1985, Nielsen & Nielsen, 2009).

6.4. Theoretische bijdrage

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over innovatie door allianties en het business model. Specifiek is het effect van relationele factoren op dit proces bestudeerd. Het business model en innovatie heeft de laatste jaren binnen de literatuur meer aandacht gekregen (Bouncken & Fredrich, 2016; Phelps, 2010). Hierbij zijn verschillende factoren onderzocht zoals de grootte organisatie, leeftijd van organisatie, looptijd alliantie, ervaring met allianties en de structuur van netwerk. Dit onderzoek geeft inzicht in hoe relationele factoren van invloed zijn op innovatie door allianties en hoe dit het businessmodel beïnvloedt. Aangetoond is dat relationele factoren in potentie een groter invloed kunnen hebben dan andere factoren.

Ten tweede draagt dit onderzoek bij aan de literatuur over innovatie binnen de publieke sector. Onderzoeken naar innovatie in de publieke sector richtten zich met name op leiderschap, technologische en paradigma's binnen dit onderwerp. Specifiek draagt dit onderzoek bij aan onderzoek naar het businessmodel en innovatie binnen de publieke sector.

Tot slot geeft dit onderzoek inzicht in het effect van vertrouwen en sociaal kapitaal binnen de publieke sector. Onderzoek naar *governance* binnen de publieke sector is schaars (Hartley, 2005). Dit onderzoek toont aan dat vertrouwen als stuurmiddel binnen allianties kan leiden tot hogere innovatie, ook is aangetoond dat sociaal kapitaal leidt tot innovatie van het business model omdat het kennisdeling en de ACAP verhoogt. Daarnaast stelt het organisaties beter in staat om binnen een alliantie(netwerk) complementaire kennis en middelen te vinden.

6.5. Vervolgonderzoek

Dit onderzoek geeft vanuit een relationeel perspectief inzicht in het proces van innovatie door allianties binnen de speciale sector. Daarnaast geeft het aanleiding tot vervolg onderzoek. Zie hieronder enkele aanbevelingen.

Businessmodel publieke sector

Onderzoek naar het businessmodel binnen de publieke sector is schaars, de literatuur onderkent de rol van het businessmodel als onderdeel van de strategie van bedrijven in private sector. Organisaties waarbij het businessmodel aansluit bij de externe omgeving leveren hoge prestaties. De huidige omgeving van organisaties wordt gekenmerkt door de hoge frequentie en snelheid van ontwikkelingen. De impact van deze ontwikkelingen heeft grote gevolgen voor de resultaten van organisaties.

Publieke organisaties zijn niet geïsoleerd van deze ontwikkelingen, meer onderzoek is nodig naar het businessmodel binnen de publieke sector. Publieke Organisaties moeten bewust zijn van de manier waarop ze 'zaken doen' en welke rol deze in de strategie speelt.

Invloed van *governance*

Onderzoek naar *governance* binnen de publieke sector geeft inzicht in de gevolgen van de gekozen structuur en mechanismes. Specifiek zal ingezoomd moeten worden op de effecten van relationele sturingsmechanismes, indien deze effectief worden toegepast leidt dit tot hogere prestaties. Door (interpretatie van) de wetgeving is er een hoge mate van controlemechanismes aanwezig binnen de *governance* in de publieke sector. Dit heeft een negatief effect op het vertrouwen binnen een alliantie en leidt tot hoge transactiekosten, een ander belangrijk effect is het feit dat deze mechanismes tijdrovend zijn. In deze omgeving die gekenmerkt wordt door snelle ontwikkelingen dienen organisaties flexibel te zijn.

Isoleren vertrouwen en sociaal kapitaal

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in diverse relationele factoren, in vervolgonderzoek kunnen factoren worden geïsoleerd om nader inzicht te krijgen in de effecten van deze factoren.

Aanbevolen wordt om het effect van vertrouwen en sociaal kapitaal binnen de publieke sector te onderzoeken. Dit onderzoek heeft aangetoond dat dit effect heeft op factoren zoals *governance*, kennisdeling en innovatie.

Om de effecten te onderzoeken is in eerste instantie meer kwalitatief onderzoek nodig. Onderzoekers en publieke organisaties dienen nog meer te begrijpen welke factoren binnen vertrouwen en sociaal kapitaal een rol spelen en hoe dit gebeurt. In een later stadium kan kwantitatief onderzoek worden gedaan om de effecten te meten van de factoren die uit kwalitatief onderzoek naar boven komen.

Verandermanagement binnen allianties

Een belangrijke bevinding uit dit onderzoek is de invloed van verandering. Veranderingen zoals financiële resultaten, veranderende wetgeving of positiewisselingen hebben direct invloed op alle vier factoren die zijn benoemd in het relationeel perspectief en het resultaat van de allianties.

De Man *et al.* (2010) hebben reeds onderzoek gedaan naar veranderingen binnen allianties en in hoeverre bepaalde *governance* structuren robuuster zijn ten opzichte van andere. Echter wordt dit vertaald naar structuren, technieken. Hoe dit de interactie en relatie tussen alliantiepartners beïnvloedt dient te worden onderzocht. Dit kan input geven aan de manier waarop organisaties dit soort veranderingen binnen allianties kunnen managen.

Strategievorming binnen de publieke sector

Er dient meer onderzoek te worden gedaan naar strategievorming de publieke sector, de invloed van de publieke sector op de maatschappij en het bedrijfsleven is groot. Ontwikkelingen hebben een dergelijke impact dat publieke organisaties zichzelf de volgende vraag dienen te stellen: "hoe voegen wij over tien jaar nog waarde toe aan onze stakeholders?"

De BDC case geeft inzicht in dit onderwerp, de afdeling ontwikkelt de nieuwe strategie van TenneT. Allianties zijn slechts een onderdeel van de activiteiten die de afdeling uitvoert. Andere factoren en activiteiten zoals overnames, structuur en leiderschap dienen inzichtelijk gemaakt te worden.

Andere (speciale) sectoren

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de energiemarkt, deze sector wordt gekenmerkt door het hoge technische gehalte en energietransitie die nu plaatsvindt. Het is interessant om te onderzoeken of de benoemde factoren en resultaten uit dit onderzoek van toepassing zijn op andere (speciale) sectoren. Het kan bijvoorbeeld zijn dat onderzoek binnen minder technologische sectoren andere resultaten of factoren opleveren.

6.6. Aanbevelingen voor de praktijk

Vertrouwen en sociaal kapitaal

In de publieke sector, waar de speciale sector onderdeel van is, wordt vertrouwen niet vaak gebruikt als stuurmiddel. Velen zullen betogen dat dit een gevolg is van de (Europese) wetgeving die van toepassing is op deze sector. Dit onderzoek toont aan dat wanneer vertrouwen en sociaal kapitaal op een transparante wijze wordt ingezet dat SSB hiervan kunnen profiteren zonder dat dit in strijd is met de compliance van SSB. De publieke sector dient te investeren in sociaal kapitaal omdat dit de transactiekosten verlaagt en innovatie bevordert. Daarnaast geeft het organisaties de toegang tot nieuwe kennis en middelen. Dit alles zorgt ervoor dat publieke organisaties meer waarde kunnen creëren voor hun stakeholders. Onderzocht dient te worden hoe dit compliant aan de Europese wetgeving ingevuld kan worden. Nieuwe wetgeving omtrent bijvoorbeeld de aanbestedingswet stimuleert innovatie binnen de publieke sector. Deze kans moet benut worden om een klimaat te creëren welke innovatie bevordert.

Creëer flexibiliteit in de *governance*

Stroeve *governance* binnen de publieke sector heeft een stremmende werking op de innovatie die SSB nastreven. De Senior Manager DTC verwoordt dit als volgt: *"Hoe kunnen we nou inspelen op de snelle ontwikkelingen als ik bij elke beweging die we willen maken zes maanden moet wachten voordat alles door de papiermolen is."* Dit illustreert een tekortkoming van de publieke sector. De snelheid en de impact van de ontwikkelingen is hoog, indien SSB willen bijdragen aan de strategische positie van Nederland dan dienen zij te beschikken over mechanismes die passen bij de huidige omgeving waarin het opereert.

Het netwerk biedt perspectief

Een netwerkwerkperspectief biedt voordelen die een enkele alliantie niet kan aanbieden. In dit onderzoek blijkt dat persoonlijke netwerken waarde leveren aan SSB. Ondanks dat dit niet expliciet in de doelstellingen van drie van de vier onderzoeken is opgenomen, blijkt dat individuele medewerkers op basis van hun netwerk een positieve bijdrage hebben geleverd aan de allianties.

In de BDC case is het netwerkperspectief een duidelijke onderdeel van de strategie, de afdeling profiteert hiervan en in dit geldt ook voor de organisatie zelf. In de alliantie strategie van SSB biedt een netwerkperspectief de mogelijkheid om in deze veranderende omgeving op de hoogte

te blijven van de vele ontwikkelingen die plaatsvinden. Dit biedt SSB kansen die benut kunnen worden die een positieven bijdrage leveren aan de strategie.

Positie in het netwerk

De literatuur heeft aangetoond dat een centrale positie in een (alliantie)netwerk de voordelen die een organisatie uit het netwerk kan behalen vergroot. SSB staan als opdrachtgever altijd aan de top van een keten, dit is zelf door de wet bepaald omdat SSB een monopolypositie bekleden. Echter wordt deze positie alleen getolereerd wanneer SSB waarde blijven creëren. Een positie aan de top kan de toegevoegde waarde die een netwerk heeft voor een organisatie verminderen, ontwikkelingen in de omgeving kunnen hierdoor minder snel worden gevolgd dan wanneer een organisatie een centrale positie bekleed. Binnen de SSB wordt nog steeds geopereerd vanuit top, dit blijkt uit het feit dat respondenten zelf bij allianties waar er sprake is van 50/50 *equity* een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie ervaren. SSB dienen te onderzoeken welke voordelen een centrale positie in een netwerk biedt en hoe deze kan bijdragen aan de strategie.

Literatuurlijst

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change. *Paper*. Barcelona: IESE.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41.

Bartlett, D., & Dibben, P. (2002). Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government. *Local Government Studies*, 28(4), 107-121.

Bell, K., & Smerdon, M. (2011). *Deep value: a literature review of the role of effective relationships in public services*. Geraadpleegd op 15 Mei 2017 op www.community-links.org/ournational-work/publications/deep-value

Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.

Benington, J., & Hartley, J. (2001). Pilots, paradigms and paradoxes: Changes in public sector governance and management in the UK. In *International Research Symposium on Public Sector Management* (pp. 25-37). Barcelona.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization, *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.

Bleeke, J., & Ernst, D. (1990). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127-135.

Bleeke, J., & Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale?. *Harvard Business Review*, 73(1), 97-105.

Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.

Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.

Borrás, S. (2003). *The innovation policy of the European Union: from government to governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Business model innovation in alliances: Successful configurations. *Journal of Business Research*, 69(9), 3584-3590.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). Business research strategies. *Business research methods*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. New York, NY: Oxford University Press..
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Christensen, C. M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 105.
- Chwen, S., HsiuJu Rebecca, Y., & Bongsug, C. (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 24-49.
- Clark, M., Denham-Vaughan, S., & Chidiac, M. A. (2014). A relational perspective on public sector leadership and management. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 10(1), 4-16.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- D'Aveni, R. A. (2002). Competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 39.
- De Man, A. P., & Duysters, G. (2005). Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. *Technovation*, 25(12), 1377-1387.
- De Man, A. P., & Roijackers, N. (2009). Alliance governance: balancing control and trust in dealing with risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75-95.
- De Man, A. P., Roijackers, N., & de Graauw, H. (2010). Managing dynamics through robust alliance governance structures: The case of KLM and Northwest Airlines. *European Management Journal*, 28(3), 171-181.

- Dittrich, K., Duysters, G., & de Man, A. P. (2007). Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM. *Research Policy*, 36(10), 1496-1511.
- Doz, Y.L., & Hamel, G. (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Du Chatenier, E., Verstegen, J. A., Biemans, H. J., Mulder, M., & Omta, O. (2009). The challenges of collaborative knowledge creation in open innovation teams. *Human Resource Development Review*, 8(3), 350-381.
- Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*. London: Routledge.
- Duysters, G., De Man, A. P., & Wildeman, L. (1999). A network approach to alliance management. *European Management Journal*, 17(2), 182-187.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. and Tsang, E. W. K. (2008). 'Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects'. *Journal of Management Studies*, 45, 677–90.
- Edler, J., & Georghiou, L. (2007). Public procurement and innovation—Resurrecting the demand side. *Research policy*, 36(7), 949-963.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fountain, J. E. (2004). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Frensch, F. (2007). *The Social Side of Mergers and Acquisitions: Cooperation relationships after mergers and acquisitions*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(6), 781-814
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 31(3), 203-215.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Harrigan, K. R. (1986). *Strategic alliances and partner asymmetries. Paper.* , New York: Columbia University, Graduate School of Business
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and Management*, 25(1), 27-34.
- Hoffmann, W. H. (2005). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38(2), 121-143.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Kale, P., Singh, K., & Perlmutter, H (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- 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.
- Kanter, R. (2001). Creating the culture for innovation, in F. Hesselbein, M. Goldsmith, & I. Somerville (Eds), *Leading for innovation and organizing for results* (pp. 73-86). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Khurana, R. (2007). *Introduction to From Higher Aims to Hired Hands The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession.* Introductory Chapters. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- Kraemer, K., & King, J. L. (2006). Information technology and administrative reform: will e-government be different?. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 2(1), 1-20.

- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 461-477.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 285-305.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 3-8
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1-40.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1031-1056.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Park, N.K., Mezias, J.M., & Song, J. (2004). A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. *Journal of Management*, 30(1), 7-27.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Phelps, C. C. (2010). A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4), 890-913.
- Pisano, G. P., Shan, W., & Teece, D. J. (1988). *Joint ventures and collaboration in the biotechnology industry*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society*. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Powell, W. W. (1987). Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, 30(1), 67-87.

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221
- Sampson, R. C. (2004). Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-based and transaction cost perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 421-436.
- Seddon, P., & Lewis, G. (2003). Strategy and business models: What's the difference?. *PACIS 2003 Proceedings*, 17.
- Seddon, J. (2008). *Systems thinking in the public sector: The failure of the reform regime... and a manifesto for a better way*. Charmouth: Triarchy Press Limited.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(1), 595-623.
- Sohn, J. H. D. (1994). Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 295-324.
- Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53-67.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (1987). *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Vaccaro, V. L., & Cohn, D. Y. (2004). The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. *International Journal on Media Management*, 6(1-2), 46-58.

- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Van de Vrande, V. (2013). Balancing your technology-sourcing portfolio: How sourcing mode diversity enhances innovative performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 610-621.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Swaminathan, V., & Moorman, C. (2009). Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. *Journal of Marketing*, 73(5), 52-69.
- Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, Frans, A.J., & Jansen, J.J.P. (2006). *Slim Managen en Innovatief Organiseren*. Arnhem: Eiffel i.s.m. Het Financieele Dagblad, AWVN, De Unie en RSM.
- Wassmer, U. (2010), Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141-171.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wilson, J. (1989). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. New York, NY: Basic Books.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411.

Bijlage I Interviewoverzicht

Alliantie	Functie TenneT	Rol Alliantie
Algemeen	Senior Manager Corporate Procurement	Supervisory Board BritNed
	Senior Manager Corporate Digital Transformation	Opdrachtgever diverse alliantie
	Adviseur Corporate Asset Owner	Adviseur diverse allianties
Britned	Opzichter	Sitemanager BritNed NL
	Teammanager GSN	Accountmanager Britned
	Programma Manager	Programmamanager BritNed
	Directeur	Commerciële Directeur BritNed
RNB	Tactisch inkoper	Inkoper diverse joint ventures
	Onderhoudsengineer	Onderhoudsengineer
	Programma Manager	Programmamanager Reddyn
BDC	Teammanager Corporate Business Development	Manager diverse allianties
	Adviseur	Projectleider Novec
	Adviseur	Projectleider Energystorage
	Adviseur	Projectleider Blockchain
Joulz	Districtmanager Grid Service NL	Opdrachtgever Breukelen Alliantie
	Teammanager Legal Affairs	Legal Advisor Breukelen Alliantie
	Bouwleider	Kwaliteitsmanager (Uitvoering & Veiligheid)
	Lead engineer	Kwaliteitsmanager (ontwerp)

Bijlage II format interview

Introductie:

In het kader van de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management doe ik onderzoek naar allianties en innovatie binnen de speciale sector. Dit doe ik op basis van een casestudie waarbij 4 allianties waarin TenneT participeert worden onderzocht. Per allianties interview ik medewerkers met diverse functie op verschillende niveaus. Hierbij wil ik benadrukken dat ik onafhankelijk onderzoek doe als student aan de RSM Erasmus Universiteit. Hoewel ik zelf werkzaam ben bij TenneT vraag ik u er vanuit te gaan dat ik geen voorkennis heb en zo volledig mogelijk te antwoorden. De resultaten worden anoniem verwerkt.

- Duur interview (30 – 45 minuten)
- Na het inleveren en verdedigen van de scriptie kan op verzoek een managementsamenvatting worden verstuurd
- Zou ik het interview kunnen opnemen zodat ik het op een later tijdstip kan beluisteren en uitwerken?
- Indien u behoefte eraan heeft kan het uitgewerkte transcript aan u verstuurd worden en heeft u de mogelijkheid te reageren. Uw reactie zal mee worden genomen in de uitwerking van de resultaten van het onderzoek.

Korte opsomming

- Functie:
- Rol/taak binnen alliantie:
- Alliantie:

Vragen

1. Welke resources worden vanuit de organisatie ingezet voor de Alliantie?

In hoeverre verschillen deze van de resources die worden ingezet door de partner(s)?

.

Kunt u voorbeelden noemen van resources die verschillen t.o.v. TenneT en complementair zijn aan de huidige resources van TenneT.

Hoe krijgen alliantie partners toegang tot elkaars resources?

2. Hoe zou u de relatie tussen de Alliantie partners typeren?

Is er sprake van een open relatie?

Voor welke duur is de alliantie aangegaan?

Hoe lang is er sprake van interactie tussen de medewerkers?

Hoe vaak is er contact tussen de medewerkers en hoe vindt dit plaats?

3. Is er sprake van kennisdeling tussen de medewerkers

Hoe wordt dit gefaciliteerd?

Hoe vaak is er sprake van kennisdeling?

4. Hoe wordt kennis binnen de alliantie overgedragen?

Hoe wordt de kennis vergaard door allianties binnen TenneT overgedragen?

Hoe wordt de vergaarde kennis geëxploiteerd binnen TenneT?

5. Hoe is de governance binnen de alliantie geregeld?

In hoeverre vertrouwen binnen de alliantie als stuurmiddel gebruikt?

In hoeverre is er sprake van "self-governance"?

Hoe vinden rapportages en vergaderingen over de milestones van de allianties plaats?

Hoe werden doelstellingen?

Hoe vrij bent uw werkwijze?

Hoe beïnvloedt de contactuele governance de werkzaamheden binnen de alliantie? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

6. Heeft de alliantie geleid tot innovatie van de bedrijfsvoering van TenneT geven?

Waar blijkt dit uit? Kunt u enkele voorbeelden hiervan geven?

7. Is de alliantie succesvol?

Waar blijkt dit uit?

Zijn de doelstellingen van de allianties bereikt? Zijn er milestones benoemd?

Hoe wordt er gehandeld indien de milestones niet worden gehaald?

Zijn er afspraken gemaakt over het beëindigen van de allianties indien de targets niet worden behaald?

8. Zijn er nog andere relevante ontwikkelingen betreffende het onderwerp (alliantie en BMI) die niet aan bod zijn gekomen?

Bijlage III Voorbeeld gecodeerd interview

Introductie:

In het kader van de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management doe ik onderzoek naar allianties en Business Model Innovation binnen de speciale sector. Dit doe ik op basis van een casestudie waarbij 6 allianties waarin TenneT participeert worden onderzocht. Per allianties interview ik medewerkers met diverse functie op verschillende niveaus. Hierbij wil ik benadrukken dat ik onafhankelijk onderzoek doe als student aan de RSM Erasmus Universiteit. Hoewel ik zelf werkzaam ben bij TenneT vraag ik u er vanuit te gaan dat ik geen voorkennis heb en zo volledig mogelijk te antwoorden. De resultaten worden anoniem verwerkt.

- Duur interview (30 – 45 minuten)
- Na het inleveren en verdedigen van de scriptie kan op verzoek een managementsamenvatting worden verstuurd
- Zou ik het interview kunnen opnemen zodat ik het op een later tijdstip kan beluisteren en uitwerken?

Korte opsomming

- Functie: Districtsmanager West
- Rol/taak binnen alliantie: In eerste instantie betrokken geweest bij het tot stand brengen van overeenkomst. Daarna had ik de rol als opdrachtgever, ik zat niet in het Alliantie bestuur.
- Alliantie

Vragen

2. Welke resources worden vanuit de organisatie ingezet voor de Alliantie?

TenneT is de opdrachtgever, dus geld. Maar ten behoeve van het alliantieteam werden de volgende resources ingezet: control/finance, Quality, Safety, omgevingsmanagement en de bouwleider.

In hoeverre verschillen deze van de resources die worden ingezet door de partner(s)?

Joulz vervulde meer een uitvoerende rol, in de alliantie leverde Joulz: ontwerp en uitvoering.

Opmerking [BM1]: (complementaire) kennis en middelen

Kunt u voorbeelden noemen van resources die verschillen t.o.v. TenneT en complementair zijn aan de huidige resources van TenneT.

Dit was toch meer specifieke kennis, en kennis die Joulz heeft opgedaan als aannemer.

Opmerking [BM2]: (complementaire) kennis en middelen

Hoe krijgen alliantie partners toegang tot elkaars resources?

Binnen het alliantie team werd er wekelijks overleg gepleegd, doordat het alliantie team eigenlijk als één projectteam opereerde kregen ze toegang tot elkaars resources. Betreffende informatiesystemen werd er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de Joulz systemen.

Opmerking [BM3]: complementaire) kennis en middelen

2. Hoe zou u de relatie tussen de Alliantie partners typeren?

Wisselend, ik zou zeggen dat deze is geëvolueerd gedurende het project. In het begin was het zoeken, maar zag je dat er enthousiasme was en werd er open gecommuniceerd. Tijdens de uitvoeringsfase werd dit duidelijk minder, Joulz had een uitvoerende rol en de hoofdaannemer van de alliantie was Joulz. Toen het project financieel minder begon te lopen merkte je dat dit invloed had op de relatie.

Opmerking [BM4]: Relatie specifieke aspecten

Opmerking [BM5]: *veranderingen*

Is er sprake van een open relatie?

Niet meer, het project is financieel geen succes. Hierdoor ontstonden meerwerk discussie en zag je dat er steeds minder sprake is van een open relatie?

Opmerking [BM6]: Relatie specifieke aspecten

Opmerking [BM7]: *veranderingen*

Voor welke duur is de alliantie aangegaan?

3 jaar, het heeft eigenlijk veel weg van een project overeenkomst.

Hoe lang is er sprake van interactie tussen de medewerkers?

Eigenlijk vanaf het begin al.

Opmerking [BM8]: Relatie specifieke aspecten

Hoe vaak is er contact tussen de medewerkers en hoe vindt dit plaats?

Iedere week is er overleg een overleg van het alliantieteam, maar doordat deze eigenlijk functioneerde als een projectteam zag je dat er veel contact was.

Opmerking [BM9]: Relatie specifieke aspecten

3. Is er sprake van kennisdeling tussen de medewerkers

Ja, maar met name binnen het alliantie team. Bij het maken van het ontwerp zag je dat er gezocht werd naar 'slimmigheden'. Ook in de uitvoering gebeurde dit.

Opmerking [BM10]: Kennis delende routines

Kan je hiervan voorbeelden geven?

De engineers van TenneT en Joulz zochten elkaar echt op voor het ontwerp, je zag echt 'koppeltjes' ontstaan waarbij er werd gespard over diverse oplossingen.

Hoe wordt dit gefaciliteerd?

Er was niet echt een officieel platform, maar je zag wel dat de medewerkers dit zelf deden. Je zou het aan de engineers en de uitvoerders moeten vragen.

Opmerking [BM11]: Kennis delende routines

Zijn er ook teamleiders/projectleiders benoemd voor de alliantie? hoe zijn deze benoemd of gekozen?

Deze zijn vanuit de gezamenlijke directies benoemd, de directies van TenneT en Joulz hebben het alliantie bestuur benoemd. Het alliantie bestuur bestond uit 4 leden; voor Joulz zaten hierin de directeur en de financiële directeur. Voor TenneT zat hierin de Senior Manager Grid Service en de Manager Grid Service. Het alliantie bestuur benoemde de leden van het alliantie team.

Hoe vinden rapportages en vergaderingen over de milestones van de allianties plaats?

De alliantiemanager rapporteerde maandelijks aan het alliantie bestuur. Het alliantie bestuur vergaderde tweewekelijks, de alliantie manager was hier ook bij. Het alliantie team kwam wekelijks bij elkaar. Als opdrachtgever ontving ik altijd een kopie van de rapportage.

Opmerking [BM12]: Governance

4. Hoe wordt kennis binnen de alliantie overgedragen?

Hoe wordt de kennis vergaard door allianties binnen TenneT overgedragen?

Indien er optimalisaties werden voorgesteld in het ontwerp dan dienden deze binnen TenneT goedgekeurd te worden; dit omdat optimalisaties dienen te voldoen aan de TenneT eisen en standaarden. Deze dienen te worden goedgekeurd door verschillende afdelingen en personen. Zo dienen technologen binnen onze Asset Management dit goed te keuren, de Operationele installatie verantwoordelijk van de IV kolom moeten goedkeuren en uiteindelijk ook de Opzichters en Taakverantwoordelijke van de Grid Service. Dit geldt ook voor ander werkprocessen in de uitvoering.

Opmerking [BM13]: Kennis delende routines

Hierdoor werden de (voorgestelde) optimalisaties binnen TenneT bekend.

Hoe werd deze vergaarde kennis geëxploiteerd binnen TenneT?

Binnen het alliantie team worden deze optimalisaties meegenomen in het Programma van Eisen voor een volgende vergelijkbare alliantie. Ik weet niet of deze hebben gezorgd voor nieuwe TenneT standaarden of zijn meegenomen in nieuwe standaarden, volgens mij niet.

Opmerking [BM14]: Kennis delende routines

5. Hoe is de governance binnen de alliantie geregeld?

Complex, dit komt al door de complexe structuur van de alliantie. Daarnaast had de alliantie manager een belangrijke rol binnen de alliantie, dit was een externe medewerker. Dit was ook een bewuste keuze. Het project heeft in het project echter 4 verschillende alliantie manager gehad gedurende het project. Dit had verschillende oorzaken. Overigens is de laatste alliantie manager werkzaam bij TenneT.

Opmerking [BM15]: Governance

Opmerking [BM16]: *veranderingen*

Is er sprake van relationele governance?

Binnen het alliantie team zeker, structuur en een overeenkomst is één ding. De vraag is hoe ga je er invulling aan geven. Hierbij is vertrouwen en een bepaalde 'cultuur' een onderdeel.

Opmerking [BM17]: Governance

In hoeverre is er sprake van "self-governance"?

De doelen werden bepaald, hoe deze werden gehaald moest het alliantie team zelf organiseren (wel compliant aan de eisen). Je zag dat medewerkers daarin toch last hadden van de processen van de eigen organisaties, ook zag je dat ze toch een bepaalde druk vanuit hun organisatie voelde toen het financieel minder liep. Dan werd er toch binnen het team een bepaalde modus gecreëerd om in te werken.

Opmerking [BM18]: Governance

Hoe beïnvloedt de (contactuele) governance de werkzaamheden binnen de alliantie? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Ja, de complexe structuur had duidelijk invloed op de werkzaamheden. Doordat de organisaties binnen de alliantie verschillende rollen had. TenneT was opdrachtgever en alliantiepartner, Joulz was alliantiepartner en tegelijk ook de hoofdaannemer. Dat heeft toch onduidelijkheden gecreëerd.

Opmerking [BM19]: Governance

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Joulz was de hoofdaannemer en alliantiepartner. Dat zijn 2 verschillende rollen die ook door andere delen van het bedrijf werd uitgevoerd. In alliantie overleggen gingen we er automatisch ervan uit dat als Joulz sprak, dat dit ook automatisch de hoofdaannemer van de alliantie sprak. Dit was niet het geval.

Opmerking [BM20]: Governance

De alliantie manager vervulde een belangrijke rol, dan is het pech dat er 4 verschillende alliantie managers zijn geweest. De persoonlijke stijl van de alliantiemanager heeft toch invloed op de alliantie, zowel qua werkwijze als op de relatie.

Opmerking [BM21]: *veranderingen*

In het alliantiebestuur zijn ook wisselingen geweest (aan de Joulz zijde), de nieuwe leden van het bestuur hadden niet allemaal bij het ontstaan van de alliantie deelgenomen. Ze waren minder bekend met de achtergronden en de intenties van het traject, bij het nemen van besluiten keken zij dus vaak alleen naar hetgeen in het contract was opgeschreven in plaats naar 'de geest' van de alliantie.

Opmerking [BM22]: *veranderingen*

Wat zou u anders doen betreffende de structuur van Alliantie

Ik zou een manier vinden om de hoofdaannemer beter te betrekken, deze stond formeel buiten de alliantie. Dit zou ik ook zo behouden echter zou ik proberen om deze meer 'binnen het hek' te krijgen ipv dat deze buiten hek staat toe te kijken. Echter zijn er ook mensen die betrokken zijn bij de alliantie die van mening zijn om de hoofdaannemer geheel onafhankelijk te maken van de alliantie, daar wordt nog over gediscussieerd.

6. Heeft de alliantie geleid tot innovatie van de bedrijfsvoering van TenneT geven?

Waar blijkt dit uit? Kunt u enkele voorbeelden hiervan geven?

Ik zou zeggen dat het binnen het team wel tot innovatie heeft geleid, er worden ook optimalisaties en kennis meegenomen in nieuwe allianties. Ik denk niet dat het niet heeft gezorgd voor innovatie in de TenneT bedrijfsvoering.

Opmerking [BM23]: Kennis delende routines

Dit heeft te maken om dat je toch ziet dat veel 'innovaties' projectspecifiek zijn, deze zijn niet altijd generiek toe te passen. Je stuit op een probleem binnen een bepaalde situatie en dan wordt er een oplossing verzonden, dit betekent niet dat je de volgende keer weer het zelfde probleem hebt.

7. Is de alliantie succesvol?

Nee

Waar blijkt dit uit?

De 4 beschreven doelen zijn niet behaald, en ook onvoldoende gemanaged. Met name het gezamenlijk mitigeren van risico's is niet gelukt. Daarnaast zit het project in de rode cijfers, dus dan je moeilijk spreken van een succes.

Zijn de overige doelstellingen van de allianties bereikt?

Tot op zekere hoogte wel, het feit dat we 4 keer van alliantiemanager zijn gewisseld heeft daarin ook niet geholpen.

Opmerking [BM24]: *veranderingen*

Zijn er milestones benoemd?

Deze zijn benoemd, maar stonden niet hard in de overeenkomst.

Opmerking [BM25]: Governance

Hoe werd er gehandeld indien de milestones niet worden gehaald?

Dan werd en met name vanuit de het alliantie bestuurd gestuurd om dit op te lossen.

Opmerking [BM26]: Governance

Zijn er afspraken gemaakt over het beëindigen van de allianties indien de targets niet worden behaald?

Ja, in de overeenkomst. Dit was eigenlijk de gewone standaard bepalingen die in projectovereenkomsten is opgenomen, dit komt erop neer dat er wij bij disfunctioneren uit elkaar konden.

8. Zijn er nog andere relevante ontwikkelingen betreffende het onderwerp (alliantie en BMI) die niet aan bod zijn gekomen?

Op zich is het ook wel interessant dat er in de overeenkomst expliciet is opgenomen dat die deze alliantie een 'probeersel' was, en dat er na de alliantie wordt gekeken hoe we het bij de volgende alliantie beter doen. Dit is ook gebeurd.

Opmerking [BM27]: *Alliantie management*