

Rotterdam School of Management, Erasmus University

## De verschillen overbruggen

Over allianties ter bevordering van de exploitatie en exploratie en de rol van de Dedicated Alliance Function in het managen van verbindingen tussen alliantie partners en de optimale netwerkpositie.



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde  
28-08-2018

Auteur: Martin Smeulers, Studentnummer: 463452

**Afstudeer commissie** :

Coach : dr. Raymond van Wijk

Meelezer : Prof. dr. Justin Jansen

## Voorwoord

Ten gevolge van de continue toename in kosten is het voor de gezondheidszorg een grote uitdaging kwaliteit te kunnen blijven leveren en tegelijk te kunnen voorzien in de veranderende waarde propositie voor de patiënt (Zheng, 2006). Toegevoegde waarde zal vooral door innovatie en exploratie moeten worden gecreëerd. Dit staat echter onder grote budgettaire druk ten gevolge van de focus op exploitatie. Het creëren van mogelijkheden tot exploratie door middel van het aangaan van allianties en kennis op die wijze integreren kan een goede oplossing bieden. Derhalve was het oorspronkelijke idee om dit onderzoek uit te voeren binnen de context van de gezondheidszorg. Voorafgaand aan het onderzoek hebben oriënterende gesprekken plaatsgevonden met potentiële kandidaten voor interviews. Hieruit is naar voren gekomen dat een heel beperkt aantal zorgorganisaties een doelgericht en bewust alliantie beleid er op nahouden. Met name het managen van de allianties vanuit een daarvoor ingerichte organisatiestructuur vindt nauwelijks plaats. Daarom heb ik gekozen voor een bredere opzet van mijn gebied van onderzoek. De resultaten kunnen dienen als voorbeeld voor de gezondheidszorg.

Deze paper vormt de afsluiting van een periode van twee jaar studie. Een studie die ik ben begonnen als belangrijk onderdeel van de nieuwe weg die ik, op latere leeftijd, ben ingeslagen. Ondanks, of misschien wel dankzij, de enorme hoeveelheid lesstof en opdrachten die zijn gepasseerd heb ik nieuwe energie, inspiratie opgedaan en ben ik ervan overtuigd dat ik op de juiste weg ben en deze verder wil vervolgen. Op deze plek wil ik dan ook Rijndam revalidatie in het algemeen, en dhr. Guido van den Bogaert in het bijzonder danken voor deze enorme kans die zij mij hiermee hebben geboden.

Mijn bewuste keuze voor de Parttime Master Bedrijfskunde is gebaseerd op de verwachting dat het mijn blikveld aanzienlijk zou gaan verbreden en mij zou gaan helpen in het vinden van oplossingen voor de uitdagingen waarmee in mijn dagelijkse functie als manager in de gezondheidszorg mee wordt geconfronteerd. De uitdagingen waarmee in de gezondheidszorg wordt gekampt verschillen immers niet veel van de uitdagingen waarop men in het bedrijfsleven al antwoorden heeft gevonden. Hierin ben ik zeker voorzien en mijn blikveld is aanzienlijk verbreed. Daarbij gesteund en geïnspireerd door een geweldig cohort aan gepassioneerde docenten, maar vooral ook mijn medestudenten. Met name de groepsopdrachten hebben de verschillende werelden en zienswijzen voor mij bijeen gebracht en mijn vakkundig beeld verbreed. Op deze plek wil ik dan ook alle docenten en medestudenten danken voor de fijne samenwerking.

Vanzelfsprekend denk ik alle geïnterviewde voor hun medewerking aan deze paper. De gevoerde gesprekken lieten zien hoe gepassioneerd men is over hun vak en bracht mij de inspiratie om mijn onderwerp verder uit te diepen. Daarbij erg geholpen door mijn begeleider Raymond van Wijk die mij telkens heeft uitgedaagd de lat weer iets hoger te leggen. Ik ben hem dan ook erg dankbaar voor de oprechte intentie mij verder te helpen in mijn creatief proces. Ook wil ik mijn meezeer, Justin Jansen, danken. Zijn scherpe blik heeft mij geholpen kritischer naar mijn eigen werk te kijken.

De meeste dank gaat uit naar mijn vrouw en kinderen. De opoffering die zij de afgelopen twee jaren hebben gemaakt was enorm. Vaak was ik letterlijk - en nog veel vaker in gedachten niet aanwezig en hebben zij niet de steun van mij kunnen krijgen die soms wel nodig was. Lieve Jacqueline, Ian en Evi, dank voor jullie vertrouwen, support, maar vooral opofferingen die jullie hebben gemaakt.

Martin Smeulers, augustus 2018 te Barendrecht

## Samenvatting

In de huidige tijd is het voor organisaties nauwelijks meer mogelijk om zelf alle know how in huis te hebben. Daarom worden geregeld allianties met partners aangegaan. Deze allianties kunnen zijn gericht op de exploitatie, ofwel het reduceren van risico's, promoten van stabiliteit en de ontwikkeling van incrementele innovaties. Ook kunnen de allianties gericht zijn op de exploratie van nieuwe mogelijkheden en nieuwe competenties. Wanneer een organisatie gelijktijdig allianties aangaat ten behoeve van de exploitatie en exploratie spreekt men van alliantie ambidexteriteit (Lavie en Rosenkopf, 2006). Om succesvol te zijn zullen organisaties die allianties vormen elkaar moeten vinden en bereid zijn om zich aan elkaar aan te passen. Anders gesteld; de onderlinge verschillen moeten worden overbrugd. Wat betreft een alliantie tussen twee exploitatie gedreven organisaties valt dit wel mee en kan men volstaan met een formele opzet van samenwerking. Wanneer een exploitatie gedreven organisatie een alliantie aangaat met een exploratie gedreven organisatie zijn de onderlinge verschillen wel groot. Dit vraagt een meer informele aanpak in selectie, bestuur en alignement waarbij het realiseren van wederzijds vertrouwen en commitment centraal staan. Dit is noodzakelijk aangezien de uitkomsten van de samenwerking op voorhand niet duidelijk zijn.

De paper is als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk wordt de aanleiding tot dit onderzoek en de uiteindelijke vraagstelling van het onderzoek beschreven, waarna in het tweede hoofdstuk de achterliggende theorie verder wordt uitgediept. In het derde hoofdstuk wordt een uiteenzetting gedaan van de methodiek waarlangs de vraagstelling is onderzocht. Hoofdstuk vier beschrijft de uiteindelijke uitkomsten, welke worden bediscussieerd in hoofdstuk 5.

## Inhoud

Rotterdam School of Management, Erasmus University .....	0
De verschillen overbruggen .....	0
Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	3
1. Inleiding .....	5
2. Theoretische achtergrond .....	8
2.1. Exploratie, exploitatie en ambidexteriteit .....	8
2.2. Allianties en alliantie ambidexteriteit .....	9
2.3. Ties en centraliteit in relatie tot alliantie ambidexteriteit .....	10
2.4. Managen van alliantie ambidexteriteit; de Dedicated Alliance Function .....	13
3. Methodologie .....	16
3.1. Case selectie .....	16
3.2. Data verzameling .....	18
3.3. Data analyse .....	19
4. Resultaten .....	21
4.1. Within case analyse .....	21
4.2. Cross case analyse .....	21
5. Conclusie en discussie .....	32
5.1. De structurele netwerkaspecten en alliantie ambidexteriteit .....	33
5.2. De rol van de Dedicated Alliance Function .....	36
5.3. Beperkingen .....	40
5.4. Management implicaties .....	41
Bibliografie .....	43
Bijlagen .....	47
<b>Bijlage 1 operationalisering semi gestructureerd interview .....</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 2 uitwerking data naar tie strength in relatie tot exploitatie / exploratie allianties .....</b>	<b>48</b>
<b>Bijlage 3 Centraliteit i.r.t. toegang en integratie van nieuwe kennis .....</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage 4 De rol van de DAF .....</b>	<b>52</b>

## 1. Inleiding

Om te kunnen overleven in een turbulente omgeving is het voor organisaties van belang te beschikken over ambidexteriteit. Dit betreft het vermogen tegelijkertijd een hoog niveau van exploitatie van de bestaande competenties en exploratie naar nieuwe toekomstige competenties te realiseren (Jansen et al, 2006; Raisch et al, 2009). Exploitatie wordt gedefinieerd als keuze, verfijning, productie, efficiëntie, selectie implementatie en executie, waar exploratie bestaat uit activiteiten als zoeken, risico's nemen, experimenteren, spelen, variëren, flexibiliteit, ontdekken en innoveren (March, 1991). Door de tegenstrijdigheden is het binnen een en dezelfde organisatie gelijktijdig managen van exploitatie en exploratie lastig (Lavie et al, 2011). De verschillen in leerprocessen, inzet van resources en gebruikte routines zijn groot en maken het samenbrengen van exploratie en exploitatie in tijd of ruimte voor organisaties erg moeilijk. Dit komt de performance van de organisatie niet ten goede (Lavie et al, 2011; Stadler, 2014). Om trade offs te voorkomen en de balans te behouden scheiden organisaties de exploitatie- en exploratie activiteiten veelal structureel (Raisch et al, 2009), contextueel, dan wel temporeel (Gibson en Birkinshaw, 2004). Het principe van ambidexteriteit kan op verschillende niveaus worden benaderd, namelijk: het niveau van het individu (Mom, 2007), organisatie (Jansen, 2006), en het alliantie netwerk (Lavie en Rosenkopf, 2006). Binnen de laatste benaderingswijze van ambidexteriteit gaan organisaties allianties aan en zetten ze netwerken in om een optimale balans tussen exploitatie en exploratie te realiseren (Lavie en Rosenkopf, 2006; Kang, 2007; Raisch et al, 2009). Allianties kunnen worden ingezet om aanvullende resources tussen alliantiepartners te exploiteren, risico's te reduceren en stabiliteit te promoten (Lavie en Rosenkopf, 2006). Anderzijds kunnen allianties worden gebruikt om toegang te verkrijgen tot nieuwe kennis, nieuwe mogelijkheden en het exploreren van nieuwe competenties (Koza en Lewin, 1998). Op deze manier kunnen organisaties exploreren naar nieuwe markten, producten of diensten terwijl een geïntegreerde interne organisatie en exploitatie kan worden behouden (Lavie en Rosenkopf, 2006). Door het aannemen van een ambidexter benadering in alliantie formatie wordt de performance van de organisatie verbeterd (Lin, et al., 2007).

Lavie en Rosenkopf (2006) hebben ambidexteriteit door allianties in een drietal dimensies of domeinen geconceptualiseerd, te weten gebaseerd op functie, attributie en structuur. Binnen het functiegerichte domein van alliantie ambidexteriteit ligt de focus op het type alliantie en de waarde die middels de alliantie wordt gecreëerd. Beschreven wordt het verschil tussen kennis genererende vormen van allianties en alliantie vormen waarbij kennis wordt ingezet voor productie. Binnen het attributie domein van alliantie ambidexteriteit ligt de focus op het partnerprofiel en wordt de vraag beantwoord in welke mate een partner verschilt van eerdere partners (Lavie en Rosenkopf, 2006). De focus van het structurele domein van alliantie ambidexteriteit ligt op de structuur van het alliantie netwerk en beschrijft de sterkte van de verbindingen van de organisatie met haar partners en de positie van de organisatie in het netwerk (Lavie en Rosenkopf, 2006). Structurele ambidexteriteit ontstaat wanneer een organisatie allianties aangaat met reeds bekende partners voor exploitatie doeleinden en tegelijk met nieuwe partners voor exploratiedoeleinden (Lavie en Rosenkopf, 2006; Lin et al, 2007). Wanneer een organisatie een ambidexter alliantie portfolio hanteert ontstaan spanningen tussen het verkrijgen van toegang tot nieuwe resources en het implementeren van deze resources (Obstfeld, 2005).

Bij herhaalde allianties met een selecte groep van partners kan een organisatie bouwen op bestaande regelingen en kanalen voor toegang en integratie van de aanwezige kennis (Lavie en Rosenkopf, 2006). Herhaalde relaties met bekende partners resulteren in sterke onderlinge relaties en hechte netwerken (Tsai en Ghoshal, 1998; Tiwana, 2008). Sterke verbindingen komen ten goede van de toegang tot kennis (Reagans en McEvily, 2008) en de implementatie van kennis (Tsai en Ghoshal, 1998; Tiwana, 2008). Dit

komt het exploitatieproces ten goede. Opgedane kennis uit allianties met bekende partners is echter veelal beperkt vernieuwend (Obstfeld, 2005, Lin et al, 2007; Tiwana, 2008). Daarom is voor exploratie gedreven allianties het noodzakelijk verbindingen aan te gaan met partners gelegen in andere economische, professionele en sociale cirkels. Wanneer een organisatie geen eerdere relatie heeft gehad met een partner kan ze haar reikwijdte vergroten en krijgt ze toegang tot kennis waar het bestaande alliantie netwerk niet in kan voorzien (Lavie en Rosenkopf, 2006). Veelal wordt toegang tot dergelijke partijen verkregen langs zwakke structurele verbindingen die bestaan via partners met wie veel wordt samengewerkt (McEvily and Zaheer, 1999; Tiwana, 2008; Reagans en McEvily, 2008). De zwakke structurele verbindingen geven toegang tot resources, maar gaan gepaard met een gebrek aan vertrouwen, en vergrootte kans op opportunistisch gedrag (Lavie en Rosenkopf, 2006; Beckman, 2006). Hierdoor wordt de uitwisseling en integratie van de resources bemoeilijkt (Obstfeld, 2005).

Ook het innemen van een centrale netwerkpositie is van invloed op het aangaan van exploitatie- en exploratie allianties (Ahuja, 2003). Centraliteit wordt gedefinieerd als de mate waarin een organisatie de centrale positie inneemt ten opzichte van andere alliantie partners (Wasserman & Faust, 1994; Tsai, 2001). Een centraal gepositioneerde organisatie beschikt over een groter sociaal netwerk en heeft toegang tot een groter netwerk aan kennis die ze naar eigen voordeel kan exploiteren of exploreren (Lin et al, 2007; Tsai en Ghoshal, 1998; Tortoriello et al, 2012). Waar de toegang tot kennis wordt vergroot door de centrale netwerk positie is de impact op de uiteindelijke business performance afhankelijk van de mate waarin de organisatie in staat is de kennis te absorberen (Tsai, 2001). Een centraal gepositioneerde organisatie zal daartoe sterke verbindingen moeten opbouwen met haal netwerkpartners, waardoor ze in de positie is gedeelde waarden over haar netwerk te creëren (Tsai en Ghoshal, 1998). De onderlinge gedragscodes maken dat men elkaar vertrouwd en de absorptie van kennis wordt vergroot (Coleman, 1988, Kale en Singh, 2009).

Over de rol van de structurele dimensie van alliantie ambidexteriteit is nog veel onduidelijk. Hoe sociaal kapitaal binnen de verschillende netwerkstructuren wordt gemanaged en ingezet ten behoeve van exploitatieve- en exploratieve kennisdeling tussen organisaties is nog beperkt onderzocht (Stadler et al, 2014; Tiwana, 2008; Tsai, 2002). Wel is veel onderzoek uitgevoerd onder organisaties die veel allianties tegelijk aangaan en een Dedicated Alliance Function oprichten (Kale et al, 2002; Kale en Singh, 2007; Schilke en Goerzen, 2010; Kale en Singh, 2009). Dit betreft een aparte entiteit die verantwoordelijk is voor het coördineren en managen van alliantie activiteiten (Dyer et al, 2001; Kale et al, 2002). Binnen dergelijke "Dedicated Alliance Function" wordt de opgedane alliantie kennis vastgelegd, externe- en interne zichtbaarheid vergroot, legitimiteit gecreëerd voor het uitwisselen van kennis en resources onder de stakeholders, alliantiekennis verspreid en de alliantie performance gemonitord (Dyer et al, 2001; Kale en Singh, 2009). Deze activiteiten zijn van belang bij het creëren van vertrouwen en wederkerigheid tussen netwerkpartners (Dyer et al, 2001, Kale en Singh, 2009). Daarnaast coördineert de alliantie functie de beschikbaarheid van de resources tussen partners, wordt de beschikbare kennis op elkaar afgestemd, en gezamenlijke waardes tussen partners gecreëerd (Dyer et al, 2001, Kale en Singh, 2009). Dit is voorwaardelijk aan het absorberen en combineren van kennis en maakt dat integratie van nieuwe kennis mogelijk (Nahapiet en Ghoshal, 1998; Tsai, 2001). Deze activiteiten zijn vergelijkbaar met de activiteiten die een ambidexter organisatie inzet om de spanningen te overbruggen die ontstaan wanneer een organisatie zich ambidexter gedraagt en de exploitatie en exploratie activiteiten structureel of temporeel van elkaar scheidt (Gibson en Birkinshaw, 2004; Tushman, 1996; Stadler et al, 2014). Daarmee zijn de ontwikkelde alliantie vaardigheden van belang voor het overwinnen van het dilemma tussen de tegenstrijdige structurele voorwaarden die nodig zijn voor het verkrijgen van toegang tot kennis en de integratie van deze kennis.

De vraag die binnen deze paper centraal staat is hoe een Dedicated Alliance Function het sociale kapitaal kan managen en inzetten ten behoeve van de exploratieve- en exploitatieve kennisdeling tussen organisaties .

De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd.

*Hoe beïnvloeden tie strength en centralisatie in een alliantie netwerk het gelijktijdig aangaan van exploitatie- en exploratie allianties en welke rol heeft een “Dedicated Alliance Function” hierin?*



## 2. Theoretische achtergrond

### 2.1. Exploratie, exploitatie en ambidexteriteit

Ambidexteriteit wordt door velen gezien als de balans tussen exploitatie en exploratie (Lin en al, 2007; He en Wong, 2004). Anderen zien ambidexteriteit als een benaderingswijze voor het gelijktijdig exploreren en exploiteren (Lavie en al, 2010). Ambidexteriteit helpt te voorkomen dat organisaties zich te eenzijdig focussen op een van beide activiteiten. Vanuit een eenzijdige focus op exploitatie ontstaat een structurele traagheid (Levinthal en March, 1993), waardoor de innovatiekracht van de organisatie beperkt is (Jansen et al, 2006, He en Wong, 2004). Anderzijds kan het voorkomen dat organisaties excelleren in exploratie en innovatie, maar de voordelen hiervan niet kunnen benutten en omzetten naar inkomsten (Levinthal en March 1993). Beide typen activiteiten zijn dus essentieel voor organisatie leren en welvaart, maar brengen tegenstrijdigheden met zich mee die moeten worden gemanaged (Tushman en O'Reilly, 1996).

Over de fundamentele verschillen tussen exploratie en exploitatie is al veel beschreven. March (1991) geeft aan dat organisaties en individuen die zich bezighouden met exploratie zich voornamelijk richten op zoeken, experimenteren en variantie. Bij exploitatie staat juist productiviteit, selectie, efficiëntie van uitvoering en beperkte variantie meer centraal. Later onderzoek naar exploratie en exploitatie richt zich meer op het domein van kennisontwikkeling (Levinthal en March, 1993). In deze context staat exploratie in het teken van "de jacht naar nieuwe kennis" en wordt bij exploitatie gerefereerd naar "het gebruik en de ontwikkeling van wat al bekend is". Anderen gaan daarin verder en associëren exploratie en exploitatie met verschillende typen van leren en innovatie (He en Wong, 2004; Jansen et al, 2006). Exploratieve innovaties zijn radicaal en vragen nieuwe kennis, vertrekken bij reeds bestaande kennis en worden veelal geassocieerd met experimenteren, flexibiliteit en afwijkend denken (Jansen et al, 2006, Lavie et al, 2010). De shift naar nieuwe kennis is dan gerelateerd aan nieuwe technologische vaardigheden, markt expertise, of externe relaties (Lavie en Rosenkopf, 2006). Exploitatieve innovaties daarentegen bouwen voort op bestaande kennis, vinden incrementeel plaats en voorzien in de vraag van reeds bestaande klanten of markten (Benner en Tushman 2003; Lavie et al, 2010). Een organisatie met dergelijke focus streeft naar het genereren van voorspelbare winst om te kunnen overleven in de nabije toekomst (March, 1991). Wanneer een exploratieve focus wordt gehanteerd is het streven van de organisatie meer gericht op het ontwikkelen van nieuwe kennis en mogelijkheden binnen nieuwe markten om toekomstig succes te genereren (March, 1991).

Voor de performance en het leervermogen van organisaties is het van belang dat deze tegenstrijdige activiteiten tegelijkertijd en synchroon plaatsvinden (Tushman en O'Reilly 1996; Gibson en Birkinshaw, 2004; He en Wong, 2004). Een gedeelde focus op exploitatie en exploratie impliceert dat conflicterende organisatie routines naast elkaar moeten kunnen bestaan, wat gepaard gaat met grote uitdagingen (Levinthal en March, 1993; Tushman en O'Reilly, 1996; Lavie en Rosenkopf, 2006; Lavie et al, 2010). Zoals eerder aangegeven worden een aantal manieren van scheiden van de exploitatie- en exploratie activiteiten gehanteerd om dit te managen. Contextuele ambidexteriteit biedt de ruimte op ieder organisatie niveau zowel met exploratie als exploitatie bezig te zijn, zonder deze activiteiten te scheiden (Gibson en Birkinshaw, 2004). Het structureel scheiden daarentegen is een vorm waarbij exploratie en exploitatie tegelijkertijd plaatsvinden, maar worden ondergebracht in van elkaar afgescheiden business units (Tushman en O'Reilly, 1996; He en Wong, 2004). Een andere vorm van scheiden is die van temporele scheiding van deze activiteiten. Een en dezelfde business unit houdt zich dan over de tijd afwisselend bezig met dan wel exploratie dan wel met exploitatie (Siggelkow en Levinthal 2003).

## 2.2. Allianties en alliantie ambidexteriteit

In de hedendaagse wereld vertrouwen organisaties zelden enkel op eigen resources. Ze gebruiken regelmatig allianties om toegang te verkrijgen tot, en het uitwisselen- en co-ontwikkelen van een brede range van partner resources (Wassmer et al, 2017; Lavie, 2006). Het uitwisselen van resources via interacties tussen aan elkaar gelinkte organisaties kunnen een grote impact hebben op de performance van de betrokken organisaties (Lavie, 2006). Organisaties worden namelijk in staat gesteld deel te nemen aan activiteiten in waarde ketens die anders onbereikbaar zouden zijn (Lavie, 2006). Allianties die worden aangegaan om de bestaande competenties en capabilities te verenigen met die van andere organisaties zijn gericht op exploitatie. Op deze manier worden risico's gereduceerd en stabiliteit gepromoot (Koza en Lewin 1998; Lavie et al, 2011; Tiwana, 2008). Exploratieve allianties kunnen organisaties ondersteunen bij het ontdekken van nieuwe mogelijkheden, verkrijgen van nieuwe kennis en ontdekken van nieuwe markten (Koza en Lewin 1998; Lavie et al, 2011; Tiwana, 2008 ). Ook het balanceren van conflicterende strategische doelstellingen, zoals bij exploitatie en exploratie, kan middels een alliantie portfolio worden benaderd (Wassmer et al, 2017; Lavie et al, 2011; Lin et al 2007).

Wanneer binnen een alliantieportfolio gebalanceerd en gelijktijdig samenwerkingen worden aangegaan met reeds bestaande- en nieuwe netwerkpartners spreekt men van alliantie ambidexteriteit (Koza en Lewin, 1998; Lavie en Rosenkopf, 2006; Lin et al 2007; Tiwana, 2008). Binnen een ambidexter alliantie portfolio spelen tegenstrijdige krachten een rol. Exploitatie allianties zijn veelal gebaseerd op vaste onderlinge afspraken, routines en geautomatiseerde processen waarlangs resources worden uitgewisseld en de allianties worden aangestuurd (Kale et al, 2002; Lavie en Rosenkopf, 2006). De voorspelbaarheid, stabiliteit en betrouwbaarheid stimuleren de exploitatie (Lavie en Rosenkopf, 2006). Het vertrouwen in de relatie en de veelvuldige interacties maken dat exploitatie wordt gefaciliteerd en niet-tastbare kennis kan worden overgedragen. Daar staat tegenover dat de vastheid in processen verhindert dat snel kan worden gereageerd op nieuwe uitdagingen (Lavie en Rosenkopf, 2006). Exploratieve allianties zijn meer gebaseerd op snel kunnen opnemen van nieuwe kennis (Lavie en Rosenkopf, 2006). Het stimuleert het zoeken naar nieuwe partners met grote diversiteit. Dit hindert het tot stand komen van vaste routines en het opbouwen van hechte relaties. De spanningen tussen het aangaan van exploitatie- en exploratie allianties wordt gemanaged door het alliantieportfolio te balanceren (Lavie et al 2011).

Lavie en Rosenkopf (2006) hebben het concept van ambidexteriteit in alliantie formatie in een drietal dimensies of domeinen geconceptualiseerd, gebaseerd op functie, attributie en structuur. Binnen het functiegerichte domein wordt voornamelijk gekeken naar de waarde die wordt gecreëerd door middel van een alliantie (Lavie en Rosenkopf, 2006; Rothaermel & Deeds, 2004). Organisaties die samenwerkingen aangaan met partners ter ontwikkeling van innovatieve technologieën en applicaties participeren in exploratie. Organisaties die zich richten op exploitatie zetten de aanvullende partner capabilities binnen de alliantie in ter commercialisering van bestaande technologieën (Lavie en Rosenkopf, 2006). De variantie in partners waarmee een organisatie over de tijd allianties aangaat wordt beschreven in het attributie domein. Het aangaan van verbindingen met gelijksoortige partners qua organisatie grootte en industrie focus leidt tot schaalvergroting en efficiëntie in bestuur. Dit kan worden gezien als exploitatieve gedrag (Lin et al, 2007; Lavie en Rosenkopf, 2006). Exploratieve vormen zijn allianties met partners die afwijken in grootte, industrie of branche van de eigen organisatie (Lin et al, 2007; Lavie en Rosenkopf, 2006).

De positie van de partners van een organisatie en de aard van de onderlinge verbindingen wordt beschreven in het structurele domein (Lavie & Rosenkopf, 2006). Binnen dit domein wordt onderscheid

gemaakt tussen het allianties met reeds bekende partners en allianties met partners met wie in het verleden geen eerdere verbindingen zijn aangegaan (Lavie en Rosenkopf, 2006; Beckman et al, 2004; Lin et al, 2007; Lavie en al, 2011) ). Allianties met nieuwe partners stelt de organisatie in staat haar bereik te vergroten en kennis tot zich nemen die niet beschikbaar is binnen het bestaande netwerk (Lavie en Rosenkopf, 2006; Tiwana, 2008). Het zoeken naar kansen buiten de structuur van het eigen alliantie portfolio kan worden gezien als exploratie (Lavie en Rosenkopf, 2006; Lavie et al, 2011). Herhaalde allianties met een selecte groep van vertrouwde partners creëert sterke inter-organisatie verbindingen met vertrouwen, procedurele routines, en gezamenlijke probleem- en conflict aanpak (Lin et al, 2007; Lavie et al, 2011). Samenwerkende organisaties bouwen voort op de bestaande regelingen en kanalen voor het faciliteren en overdragen van de beschikbare kennis binnen het netwerk (Lavie en Rosenkopf, 2006; Beckman et al, 2004) en reeds opgebouwd sociaal kapitaal (Nahapiet en Ghoshal, 1998; Lin, 2007). Dit komt de voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en stabiliteit van de samenwerking ten goede (Coleman, 1988; Tsai en Ghoshal, 1998; Tiwana, 2008). Het aangaan van dergelijke allianties is gebaseerd op het benutten van de bestaande kennis basis en wordt gezien als een vorm van exploitatie (Beckman et al, 2004).

Een organisatie die in staat is om de exploitatie en exploratie binnen het structurele domein te balanceren zal de voordelen van haar allianties portfolio kunnen omzetten naar een betere performance (Lavie et al, 2011). Hiervoor zal de organisatie een netwerk moeten opbouwen waarin ze sterke verbindingen onderhoud met reeds bekende partners en een positie inneemt die het mogelijk maakt verbindingen aan te gaan met nieuwe partners (Lavie et al, 2011). Ofwel, te balanceren tussen de optimale integratie van bestaande kennis en op hetzelfde moment toegang verkrijgen tot nieuwe kennis (Lavie en Rosenkopf, 2006; Obstfeld, 2005). De structuur en kwaliteit van het sociale netwerk biedt toegang tot kennis alsmede de kanalen waarlangs ze wordt overgedragen en geïntegreerd (Uzzi, 1996; Nahapiet en Ghoshal, 1998). De sterkte van de onderlinge verbindingen tussen partners en de positie binnen de netwerkstructuur hebben daarbij een belangrijke invloed op het proces van kennisdeling (Reagans en McEvily, 2003).

### 2.3. Ties en centraliteit in relatie tot alliantie ambidexteriteit

Allianties voorzien in een mechanisme om toegang te verkrijgen tot aanvullende kennis en technische capabilities (Kale en Singh, 2000). De combinatie van sociale verbindingen en het uitwisselen van kennis tussen betrokken partners ten gevolge van deze verbindingen maakt dat sociaal kapitaal wordt gecreëerd (Stadler et al, 2014). Kennisdeling tussen organisaties maakt dat bestaande routines worden verbeterd en nieuwe ideeën ontwikkeld (Tushman en O'Reilly, 1996, Reagans en McEvily, 2008). Kennisdeling wordt gekarakteriseerd door twee fases: kennis zoeken en kennis integratie. Uitgaande van een probleem wordt kennis geïdentificeerd die nodig is om het probleem op te lossen. Vervolgens zal de nieuwe kennis worden geïntegreerd binnen de routines en operaties van de organisatie. Kennisdeling wordt mogelijk gemaakt door de sociale structuur van allianties en alliantie netwerken (Reagans en McEvily, 2008).

Met de conceptualisatie van "ties" ofwel verbindingen heeft Granovetter (1973) de focus gelegd op de informatiestroom tussen actoren. De sterkte van de verbindingen die worden gemaakt tussen alliantie partners zegt daarbij iets over het niveau van inbedding en onderlinge samenhang (Uzzi, 1996; Kale et al, 2002). Het niveau van onderlinge samenhang en inbedding tussen netwerk partners kan structureel worden benaderd of relationeel. Zo leiden bestaande verbindingen met een partner tot indirecte-

structurele verbindingen met de andere partners in het netwerk van diezelfde partner (Granovetter, 1973). Sterke relationele verbindingen tussen actoren ontwikkelen zich over tijd en door herhaalde interacties (Granovetter, 1973). Ze refereren naar vertrouwen, nabijheid en wederkerigheid die de verbindingen tussen actoren in een alliantie karakteriseren (Nahapiet en Ghoshal, 1998; Tiwana, 2008). Sterke verbindingen zijn veelal ingebed in een hecht netwerk van verbindingen met derden. Binnen zo'n netwerk van sterke verbindingen worden gedeelde normen, overtuigingen en taal ontwikkeld (Uzzi, 1997; Coleman, 1988; Reagans en McEvily, 2003). Men zal elkaar niet snel in diskrediet brengen en is gemotiveerd om kennis uit te wisselen (Reagans en McEvily, 2003). Dit komt vooral de integratie van kennis ten goede (Granovetter, 1973; Nahapiet en Ghoshal, 1998; Tiwana, 2008) en maakt dat sterke verbindingen worden geassocieerd met exploitatie allianties (Lavie en Rosenkopf, 2006; Tiwana, 2008). Ook is er erkenning voor het belang van sterke verbindingen bij het proces van het zoeken naar kennis (Reagans en McEvily, 2003; Reagans en McEvily, 2008). Naarmate de relatie tussen actoren sterker ontwikkeld is zijn actoren beter geïnformeerd over de expertise en kennis die de ander in huis heeft (Coleman, 1988; Reagans en McEvily, 2003). Hierdoor is het voor de ontvanger gemakkelijker uit te leggen wat voor een probleem opgelost moet worden en welke kennis ze daarvoor nodig heeft (Reagans en McEvily, 2008; Tortoriello et al, 2012). De absorptie van kennis neemt toe naarmate men zich kan associëren met de nieuwe kennis die men eigen wil maken (Reagans en McEvily, 2003). Met het uitreiken naar anderen voor kennis laat de ontvanger zien dat er sprake is van beperkingen of afwezigheid van expertise (Reagans en McEvily, 2008; Tortoriello et al, 2012). Dit maakt de ontvangende partij kwetsbaar voor het oordeel van de ander en kan reputatieschade worden opgelopen (Reagans en McEvily, 2003; Reagans en McEvily, 2008). Gedeelde normen en herkenbaarheid gerelateerd aan sterke verbindingen overkomen deze kwetsbaarheid. Men is bereid risico's te nemen die gepaard gaat met kennis zoeken. Op deze wijze zijn sterke verbindingen ook van belang voor het zoeken naar kennis en ondersteunen ze ook de exploratie (Reagans en McEvily, 2003; Reagans en McEvily, 2008; Tortoriello et al, 2012). Deze kennis is veelal gelijksoortig van aard en is daarmee beperkt vernieuwend (Granovetter, 1973; Tiwana, 2008; Obstfeld, 2005; Lin et al, 2007). Door Obstfeld (2005) wordt dit ook wel geduid als het "Idea Problem".

Voor exploratie is de toegang tot meer diversiteit en verscheidenheid aan kennis gewenst die voortkomt vanuit structurele verbindingen tussen de focale actor in een netwerk met contacten in economische, professionele en sociale cirkels die anders niet bereikbaar zouden zijn (McEvily en Zaheer, 1999). Deze actoren zijn dus heterogeen in hun achtergrond, ervaring, vaardigheden en kennis (Burt, 1992). Dergelijke structurele verbindingen hebben daarmee meer potentie voor het creëren van nieuwe oplossingen en innovaties (Tiwana, 2008). Binnen een netwerk van allianties kunnen verbindingen fungeren als bruggen naar andere groepen die van elkaar worden gescheiden door "structural holes" (Granovetter, 1973; Burt, 1992; Reagans en McEvily, 2008). Overbruggende verbindingen zijn een structureel aspect dat de samenstelling beschrijft tussen een set van actoren (Reagans en McEvily, 2008). Waar de sterkte van verbindingen iets zegt over de relaties tussen actoren gaan overbruggende verbindingen meer over de reikwijdte van een netwerk (Reagans en McEvily, 2008). Wanneer een structural hole wordt overbrugd voorziet deze in een grotere diversiteit aan kennis die naar eigen inzicht kan worden ingezet voor exploiteren of exploreren (Lin et al, 2007; Tsai en Ghoshal, 1998). Daarmee functioneert een overbruggende verbinding als toegangspoort tot aanvullende expertise en biedt zo nieuwe kansen voor de focale actor (Burt, 1992, McEvily en Zaheer, 1999). Een netwerk met veel bruggen naar andere actoren beschikt dus over toegang tot een wijdt verspreid kennis netwerk (Reagans en McEvily, 2008).

Het hebben van een netwerk met veel overbruggende verbindingen kan ook de integratie van kennis stimuleren (Reagens en McEvily, 2003). Actoren die namelijk gewend zijn met het beschouwen van meerdere perspectieven en het communiceren in verschillende professionele talen zijn effectief in het framen van kennis (Reagens en McEvily, 2008). Zo wordt door veelvuldige exposure aan een diversiteit aan kennis het absorptievermogen verbeterd. En daarmee het overdragen en integreren van de kennis naar de eigen organisatie (Reagens en McEvily, 2008). Burt (2004) daarentegen bevestigt het beeld dat overbruggende verbindingen leiden tot toegang tot nieuwe kennis, maar geeft aan dat er problemen zijn met de integratie van die kennis. De zwakke relationele verbindingen maken het namelijk moeilijk kennis uit te wisselen en te integreren (Granovetter, 1973). Door Obstfeld (2005) wordt dit geduid als het "Action Problem". De voordelen van nieuwe kennis hangen af van de effectiviteit waarin deze kennis kan worden geabsorbeerd, gecombineerd en geïntegreerd (Nahapiet en Ghoshal, 1998). Doordat actoren rond een structural hole zo sterk verschillen in expertise, denkmodellen en professionele taal, kan de aanwezige kennis niet worden geframed in begrijpbare termen die aansluiten op de voorkennis van de ontvangende partij (Reagens en McEvily, 2008; Tortoriello et al, 2012). Anders gezegd is het absorptievermogen beperkt omdat men onvoldoende in staat is de nieuwe kennis te associëren met de kennis die binnen het eigen kennisgebied ligt (Reagens en McEvily, 2003; Reagens en McEvily, 2003; Tortoriello et al, 2012). Integratie wordt volgens Burt (2004) gestimuleerd door sterke relationele verbindingen tussen actoren. Dergelijke verbindingen leiden namelijk tot een toegenomen mate van wederzijds vertrouwen en voorkomt opportunistisch gedrag (Kale et al, 2000; Kalen en Singh, 2009).

De positie die een organisatie binnen een netwerk inneemt is dus bepalend voor de toegang tot kennis (Tsai en Ghoshal, 1998; Ahuja, 2003). Een centraal gepositioneerde actor onderhoudt sterke verbindingen met haar directe partners (Wasserman en Faust, 1994), maar beschikt tegelijk over veel zwakke overbruggende verbindingen (Tsai, 2001). Hierdoor heeft ze meer toegang tot bronnen van informatie en daarmee een groter potentieel tot combineren en uitwisselen van kennis met haar partners (Tsai en Ghoshal, 1998; Nahapiet en Ghoshal, 1998; Tsai, 2001). Een centraal gepositioneerde actor is in de situatie om een totaal beeld te hebben van alle alternatieve mogelijkheden binnen het netwerk (Lin et al, 2007). Over het algemeen wordt een centrale actor door andere actoren binnen het netwerk gezien als betrouwbaar en geniet zo een hogere status binnen het netwerk (Lin et al, 2007; Zhiang, 2007). Het sociaal kapitaal welke ontstaat rondom de centraal gepositioneerde organisatie heeft naar verwachting dezelfde impact op het verkrijgen en integreren van kennis als het hebben van sterke verbindingen (Tsai en Ghoshal, 1998; Tortoriello, 2012; Stadler et al, 2014). Hierdoor zijn centraal gepositioneerde actoren in de gelegenheid een gedeelde visie of denkmodel te creëren, wat de onderlinge verschillen in expertise kan helpen overkomen (Tsai en Ghoshal, 1998; Coleman, 1988). Daar staat tegenover dat er ook het gevaar schuil gaat dat de centrale actor teveel ingebed raakt in haar netwerk, wat het leerproces frustreert (Levinthal en March, 1993). Wanneer ze dit weet te voorkomen is de centraal gepositioneerde actor in de ideale positie om tegelijkertijd exploratie allianties aan te gaan met nieuwe partners als exploitatie allianties met reeds bekende partners (Lin et al, 2007).

Voor gelijktijdig exploreren en exploiteren dient een organisatie te beschikken over zowel sterke - als zwakke, overbruggende verbindingen bij alliantievorming (Obstfeld, 2005; Tiwana, 2008). Dit komt zowel de toegang tot kennis als de integratie van kennis ten goede. Investeren in een centrale positionering in het netwerk en het overbruggen van structural holes leidt daarbij tot een breder netwerk van relaties met meer toegang tot nieuwe kennis (Reagens en McEvily, 2003; Tiwana, 2008). De sterke verbindingen helpen bij het ontwikkelen van wederzijds vertrouwen en gedeelde normen om

zo de nieuw verkregen en gediversifieerde kennis te absorberen en integreren (Tiwana, 2008). Wanneer een organisatie centraal is gepositioneerd en in voldoende mate beschikt over sterke verbindingen met netwerkpartners kan zij optreden als bemiddelaar tussen actoren die anders niet met elkaar in contact zouden zijn (Tiwana, 2008). Het veelvuldig aangaan van nieuwe relaties kan de organisatie helpen een beter begrip te ontwikkelen van processen en procedures die buiten de kaders van de eigen organisatie vallen. Door een verbeterd begrip van andere perspectieven en denkmodellen wordt het gemakkelijker om complexe en impliciete kennis te delen en te integreren (McEvily en Marcus, 2005; Reagans en McEvily, 2008). Bij het creëren van alliantie ambidexteriteit is het voor organisaties dus zoeken naar de ideale configuratie van een hecht netwerk vol sterke verbindingen met een grote reikwijdte door zwakke verbindingen en structural holes (Burt, 1992). De structurele elementen zijn complementair aan elkaar, waarbij de sociale banden die ontstaan de exploratie en exploitatie activiteiten aan elkaar verbinden (Tiwana, 2008, Stadler et al, 2014). Hoe sterke verbindingen en een centrale positionering in een netwerk met zwakke – en overbruggende verbindingen samen te brengen is niet eerder onderzocht (Stadler et al, 2014). Duidelijk is wel dat de ideale configuratie van verbindingen binnen een netwerk strak gecoördineerd moet worden en relatie beheer moet plaatsvinden voor optimale absorptie van kennis (Tiwana, 2008). Volgens Tsai (2002) is het daarbij noodzakelijk dat er formele structuren bestaan die deze processen ondersteunen. Dit kan door het inrichten van een apart organisatie onderdeel of entiteit die verantwoordelijk is voor het coördineren en managen van de alliantie activiteiten van de organisatie (Kale en Singh, 2009). De vraag is hoe deze entiteit de structurele sociale netwerk aspecten beïnvloedt om alliantie ambidexteriteit te realiseren.

#### 2.4 Managen van alliantie ambidexteriteit; de Dedicated Alliance Function

Het succesvol managen van allianties is een complexe uitdaging en vraagt de nodige vaardigheden van een organisatie om dit tot een succes te brengen (Kale et al, 2002; Schilke en Goerzen, 2010). Veel aandacht is uitgegaan naar de potentiële succesfactoren en karakteristieken van allianties. Niet zo zeer deze karakteristieken, maar de ontwikkeling van alliantie capabilities blijkt de meest belangrijke factor voor alliantie succes te zijn (Draulans et al, 2003; Dyer et al, 2001). Alliantie vaardigheden bestaan uit het vermogen van een organisatie om, op basis van opgedane lessen en ervaring uit eerdere allianties, succesvolle allianties te creëren. En deze kennis vervolgens te verspreiden en eigen te maken binnen de organisatie (Draulans et al, 2003). Ervaring met het aangaan van allianties is derhalve voor de organisatie van groot belang in het opbouwen van de alliantie skills en het beïnvloeden van alliantie succes (Dyer et al, 2001).

Het realiseren van de structurele voorwaarden voor alliantie ambidexteriteit is een complexe taak en vraagt veel ervaring om dit proces te kunnen managen en coördineren. Het ontwikkelen en structureren van alliantie kennis en vaardigheden is dus van belang voor het realiseren van alliantie ambidexteriteit. Een effectieve manier om alliantie kennis en vaardigheden te ontwikkelen is “leren door doen” (Heimeriks et al, 2009). Op deze wijze ervaring opdoen is echter beperkt mogelijk wanneer meerdere allianties tegelijk worden aangegaan (Draulans et al, 2003; Heimeriks et al, 2009; Kale en Singh, 2009). Het leerproces moet dan meer worden gestructureerd (Draulans et al, 2003; Heimeriks et al, 2009; Kale en Singh, 2009). Dit vindt plaats door het inrichten van een aparte structuur of entiteit binnen de organisatie die verantwoordelijk wordt gesteld voor het coördineren en managen van het alliantie activiteiten van de organisatie (Draulans et al, 2003, Kale et al, 2002; Kale en Singh, 2009). Bij het ontwikkelen van alliantie vaardigheden functioneert een “Dedicated Alliance Function” als een centraal punt waar opgedane kennis wordt opgeslagen en waar vanuit allianties worden gecoördineerd (Dyer et al, 2001; Kale et al, 2002; Kale en Singh, 2009). Een Dedicated Alliance Function is waar de alliantie

strategie wordt bepaald en de alliantie activiteiten via het alliantie beleid op elkaar worden afgestemd (Parise en Casher, 2003; Hoffmann, 2005; Kale en Singh, 2009).

Het proces van ontwerpen, selecteren en coördineren van een alliantie portfolio wordt ondersteund door de ontwikkelde richtlijnen en tools (Parise en Casher, 2003; Hoffmann, 2005). Wanneer goed gemanaged kan een degelijk portfoliomanagement voor de focale organisatie leiden tot een centrale positie met toegang tot grote diversiteit aan kennis. Het behouden van de centrale positie vraagt om continu monitoren, analyseren en anticiperen op veranderingen binnen het portfolio. De samenstelling van het portfolio zal namelijk geregeld veranderen (Parise en Casher, 2003). Nieuwe allianties die bijdragen aan de strategische proposities van de organisatie worden aangegaan en geregeld worden bestaande relaties beëindigd omdat die hun doel hebben bereikt (Burt, 1992; Parise en Casher, 2003; Hoffmann, 2005; Kale en Singh, 2009). Het managen en coördineren van een ambidexter alliantie portfolio is derhalve een complexe en dynamische taak die vraagt om een gedegen visie en beleid over langere tijd (Parise en Casher, 2003). Wanneer een centrale positie in het netwerk is ingenomen gaat dit gepaard met een toename in vertrouwen en acceptatie van de partners. Toename in vertrouwen leidt tot toename van bereidheid tot aanpassing en kennisdeling, partner tevredenheid, en afname van potentieel opportunistisch partner gedrag (Tsai en Ghoshal, 1998; Kale en Singh, 2009).

Kale en Singh (2009) beschrijven een drietal fases van alliantie formering, te weten: de alliantie formatie- en selectie fase, de alliantie ontwerpfase, en de postformatie- of management fase van allianties. Binnen deze drietal fases kan de Dedicated Alliance Function haar invloed uitoefenen op het succes van de allianties (Kale en Singh, 2009) en het tot stand komen van ambidexteriteit door allianties. Binnen de formatiefase is het voor succesvolle allianties van belang dat er sprake is van complementariteit, verenigbaarheid, en dat partners beschikken over voldoende commitment om samen te werken (Kale en Singh, 2009). De alliantie functie heeft de opgedane ervaringen vastgelegd en gecodificeerd in tools, die ingezet kunnen worden bij het selectieproces van geschikte partners in deze fase (Dyer et al, 2001; Kale en Singh, 2002). Ofwel het duiden in welke mate de partners beschikken over niet overlappende- en aanvullende resources, ze bereid zijn deze te delen, en er mogelijk sprake is van conflicterende werkwijze en bedrijfsculturen (Kale en Singh, 2009). In de ontwerpfase worden vanuit alliantie functie afspraken gemaakt over de vorm van management, het aangaan van gedeelde eigenaarschap of formele contracten (Kale en Singh, 2009). Daarnaast is communicatie door de Dedicated Alliance Function van belang bij het creëren van zichtbaarheid en een goede reputatie (Dyer et al, 2001). Potentiele partners zullen de focale organisatie hierdoor als meer betrouwbaar ervaren, wat relatie management binnen een alliantie ten goede kan komen (Kale en Singh, 2009).

In de postformatie fase van alliantie management zal de Dedicated Alliance Function invloed hebben op het managen van de coördinatie en het proces van ontwikkelen van vertrouwen (Kale en Singh, 2009). Een Dedicated Alliance Function is verantwoordelijk voor het coördineren van de onderlinge samenwerking tussen partners (Dyer et al, 2001; Kale en Singh, 2002; Sarkar et al, 2009; Schilke en Goerzen, 2010). Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een drietal mechanismen: programmering, hiërarchie en feedback (Galbraith, 1977). Middels programmering worden richtlijnen opgesteld waarlangs specifieke taken moeten worden uitgevoerd en afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is (Galbraith, 1977). Dit draagt bij aan de duidelijkheid en voorspelbaarheid van de acties van de partners (Kale en Singh, 2009). Door afstemmen van de gezamenlijke doelstellingen en de coördinatie van uitwisseling van resources en kennis wordt de samenwerking geoptimaliseerd (Kale en Singh, 2009; Schilke en Goerzen, 2010). Bij een exploitatie alliantie zal de programmering vooral gericht

zijn op stabiliteit en betrouwbaarheid door routines en automatisering van processen waarlangs resources worden uitgewisseld en de allianties worden aangestuurd (Kale et al, 2002; Lavie en Rosenkopf, 2006). In het geval van exploratie allianties daarentegen is de uitlijning er op gericht snel nieuwe kennis te absorberen (Lavie en Rosenkopf, 2006). Het absorptievermogen van de organisatie wordt verbeterd door de standaardisatie van rollen, structuren en processen, en de ontwikkeling van management tools (Kale et al, 2002; Hoffmann, 2005; Heimeriks et al, 2009). Een effectief alliantie management maakt namelijk dat aanwezige verschillen in kennis gemakkelijker overwonnen kunnen worden (Kale et al, 2002; Hoffmann, 2005; Heimeriks et al, 2009 ; Kale en Singh, 2007). Hiërarchie kan daarbij worden ingezet door het inrichten van een formele rol of leider met autoriteit en beslissingsbevoegdheden die de interacties tussen partners kan managen en waar nodig kan faciliteren (Galbraith, 1977). Zo kunnen onderlinge spanningen worden gemanaged en het onderlinge proces worden bewaakt. Voorwaardelijk voor partners om goed samen te werken is dat er sprake is van een voldoende mate van wederzijds vertrouwen (Kale en Singh, 2009; Nahapiet en Ghoshal, 1998). Met name wanneer relaties worden aangegaan met nieuwe partners is dit voorwaardelijk aan het overwinnen van de onderlinge verschillen in denkmodellen en raamwerken (Reagans en McEvily, 2008). Dergelijk vertrouwen kan worden gerealiseerd door formele structuren als contracten of gedeeld eigenaarschap (Kale en Singh, 2009). Belangrijker is echter vertrouwen dat een partner heeft in haar partners als gevolg van betrouwbaarheid en integriteit (Kale en Singh, 2009). Het ontstaan hiervan wordt mogelijk gemaakt door feedbackmechanismen en coaching skills die een Dedicated Alliance Function ter beschikking heeft (Dyer et al, 2001, Kale en Singh, 2009). Door acties en resultaten te evalueren en monitoren wordt namelijk zichtbaar dat commitment wordt nageleefd en men zich kwetsbaar durft op te stellen (Kale en Singh, 2009). Dit heeft ten gevolg dat gezamenlijke normen en wederkerigheid zich ontwikkelt (Zaheer, McEvily, Perrone, 1998). Verplichtingen worden beter nageleefd, beloningen of sancties kunnen worden opgelegd (Coleman, 1988) en er is minder behoefte aan formele contracten en bestuursvormen tussen partners (Granovetter, 1985; Uzzi 1997; Gulati, 1995). Ook door interne – en externe communicatie door de Dedicated Alliance Function wordt bijgedragen aan de ervaren betrouwbaarheid door partnerorganisaties (Dyer, 2001; Kale en Singh, 2007). Het delen van kennis via forums, trainingsprogramma's en externe kanalen creëert legitimiteit en goodwill onder interne- en externe stakeholders (Dyer et al, 2001; Kale en Singh, 2009) welke de basis vormt voor relationeel vertrouwen en sociaal kapitaal (Hoffmann, 2005; Heimeriks et al, 2009). Zo wordt door een Dedicated Alliance Function een positieve bijdrage geleverd aan het combineren van kennis (Kale en Singh, 2007; Hoffmann, 2005; Heimeriks et al, 2009) en het oplossen van de eerder benoemde "Idea – en Action Problem" (Obstfeld, 2005).



### 3. Methodologie

Met dit onderzoek worden theoretische inzichten ontwikkeld hoe sociaal kapitaal binnen de verschillende netwerkstructuren succesvol kan worden gemanaged, en kan worden ingezet ten behoeve van exploratieve- en exploitatieve kennisdeling tussen organisaties. Derhalve is gekozen voor theorie bouwend onderzoek (Eisenhardt, 1989), wat wordt gezien als de best mogelijke onderzoeksmethode om data te verzamelen die bijdragen aan een meer grondig begrip geven van de context, relaties en opvattingen met betrekking tot gebeurtenissen (Yin, 2014). Omdat er onvoldoende theorie bestaat over de relatie tussen tie strength, netwerk centraliteit, de invloed hiervan op het aangaan van exploitatie- en exploratie allianties, en hoe dit kan worden gemanaged vanuit de Dedicated Alliance Function is gebruik gemaakt van een multiple case study (Eisenhardt, 1989). Middels inductief onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van multiple cases zijn aanwezige verschillen en overeenkomsten met elkaar vergeleken. Vervolgens zijn op een systematische manier verbanden gelegd tussen de verschillende cases. Op deze wijze wordt een uitgebreid en diepgaand beeld verkregen van de onderzochte constructen.

#### 3.1. Case selectie

Als niveau van analyse is gekozen de organisatie en haar beleid t.o.v. exploitatie partners, dan wel exploratie partners te onderzoeken naar de wijze waarop de structurele aspecten van alliantie ambidexteriteit worden gemanaged. De gebruikte cases zijn geselecteerd op basis van het doel van het onderzoek, het oordeel van de onderzoeker, de bereikbaarheid en beschikbaarheid. Om de verschillende invloeden van tie strength en netwerk centraliteit in kaart te brengen zijn organisaties geselecteerd die gebruik maken van allianties ten einde de exploitatie en de exploratie mogelijk te maken, dan wel te optimaliseren, om vervolgens in kaart te kunnen brengen waar een Dedicated Alliance Function aan moet voldoen wanneer ze beide vormen van allianties gelijktijdig wil kunnen managen. Alle organisaties beschikken over een uitgebreid alliantienetwerk en het vermogen een substantieel percentage van hun resources in te zetten in het kader van exploitatie of exploratie, zonder dat dit bedreigend is voor het overleven. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen organisaties die voornamelijk zijn gericht op exploitatie, op exploratie of er een ambidexter alliantie beleid op nahouden. Vanuit de theorie was de verwachting dat exploitatie gerichte organisaties een hecht netwerk onderhouden, welke ten goede komt van verfijning, efficiëntie, selectie en executie, maar tegelijk moeite zouden hebben toegang te verkrijgen tot nieuwe kennis (Obstfeld, 2005). Andersom was de verwachting dat exploratie gerichte organisaties een meer verspreid netwerk zouden onderhouden met een meer centrale netwerkpositie. De theorie geeft namelijk aan dat een centrale netwerkpositie meer ruimte brengt voor experimenteren, variëren en innoveren (Tsai, 2001). Zij zouden meer toegang hebben tot nieuwe kennis, maar moeite met de integratie hiervan (Obstfeld, 2005). Door dieper in te gaan op de wijze waarop beide vormen afzonderlijk omgaan met de tie strength, netwerkpositie en het overkomen van respectievelijk het "Idea Problem" of "Action Problem" (Obstfeld, 2005) is een goed beeld verkregen van de verschillen in het managen van deze twee verschillende alliantievormen. Teneinde uitspraken te kunnen doen over de rol en invloed van het management bij het overkomen van de tegenstrijdigheden tussen exploitatie exploratie gedreven allianties is tevens geselecteerd op de aanwezigheid van enige vorm van een alliantie management structuur. De wijze waarop deze management structuur was georganiseerd was erg verschillend van elkaar; op corporate niveau of niveau van de business unit, bestaand uit een persoon of een separate unit, etc.

Om een algemeen beeld te verkrijgen en de uitkomsten niet teveel te laten beïnvloeden door industrie specifieke factoren is de keuze gemaakt voor een industrie overstijgende aanpak.

Uiteindelijk zijn zeventien organisaties geselecteerd (zie tabel 1), waarvan er een achttal organisaties allianties aangaan vanuit een exploitatie oogpunt. Van deze groep organisaties zijn er drie actief in de technologie sector, een in de scheepsbouw, een luchtvaart maatschappij, een in de bouwsector, een in de zorgsector, en een is actief in de onderwijssector. Vier organisaties zijn georiënteerd op de internationale markt en de overige vier bedienen de nationale markt. Een vijftal organisaties vormen de groep die overwegend exploratie gedreven zijn en allianties aangaan met als doel het verkrijgen van ontbrekende resources ten behoeve van de ontwikkeling van een product of de exploitatie van dit product. Dit zijn een zorginstelling, een samenwerkingsrelatie tussen academische ziekenhuizen en universiteiten, een technologie en communicatiebedrijf, en een tweetal researchcentra voor de ontwikkeling van technologische innovaties. De overige vier organisaties gedragen zich ambidexter en richten zich tegelijkertijd op de ontwikkeling van innovaties en de exploitatie ervan. Dit zijn een alliantie tussen twee academische ziekenhuizen, een technologie en communicatie specialist gericht op de zorgsector, een technologie – elektronica – en lichtspecialist, en een consultancybureau.

Case	Beschrijving	Geïnterviewde
A	ICT technologie, exploitatie gedreven, incrementele innovaties, gebruikmakend van een channel model, nationaal opererend, zelfstandig alliantie management, zelfstandig en net onder strategisch level georganiseerd <i>"Dus heb je een partnerstatus nodig om spullen van .... te kopen en die te verkopen".</i>	Alliantie manager
B	Zorginstelling, alliantie tweetal academische centra, met eerdere externe partners, zowel exploitatie – als exploratie gedreven, incrementele innovaties, nationaal opererend, alliantie management unit, zelfstandig en net onder strategisch level georganiseerd. <i>"...schaal voordeel in wanneer je kunt samenwerken met elkaar, maar... er zit nog een latente behoefte op innovatie gebied"</i>	Projectbegeleider alliantie programma; Organisatie coach
C	Zorginstelling, academisch, exploitatie gedreven, incrementele innovaties, nationaal opererend, alliantie management functioneert als intermediair tussen eigen organisatie en externe partijen alliantie management unit, zelfstandig en net onder strategisch level georganiseerd. "Het gaat hier alleen over innovaties."	Business developer
D	ICT technologie, elektronische betaalsystemen, exploitatie gedreven, incrementele innovaties, internationaal opererend, alliantie management unit, net onder strategisch level georganiseerd <i>"So it is basically doing business with us together, so is more an exploitation partnership."</i>	Manager Strategic Alliances
E	Bouw- en architecten bureau, exploitatie gedreven, incrementele innovaties, nationaal opererend, alliantie management unit, welke vooral operatie gericht <i>"...wij gaan op zoek naar partijen die maken wat er gemaakt moet worden."</i>	Business developer
F	Onderwijs, HBO instelling, exploitatie gedreven, incrementele innovaties, nationaal opererend, alliantie management unit, zelfstandige eenheid <i>"...dat alle studenten aan het werk worden gezet met echte vraagstukken"</i>	Manager externe betrekkingen
G	ICT technologie, Producent software, exploitatie gedreven, incrementele innovaties, gebruikmakend van een channel model, internationaal opererend, alliantie management unit, zelfstandige eenheid die net onder strategisch level is georganiseerd <i>"Implementatie doen we door partners en dat is direct de meest voor de hand liggende partnership of alliantie."</i>	Partner Account Executive
H	Scheepsbouw, overwegend exploitatie gedreven, internationaal opererend, alliantie management unit, zelfstandig en net onder strategisch level georganiseerd <i>"Ik houd mij nu bezig met de offset van de industrial partnership"</i>	Alliantie manager

I	Luchtvaart, exploitatie gedreven, incrementele innovaties, internationaal, uitgebreid georganiseerd alliantie management unit, net onder strategisch level opererend <i>"Het vergroten van dat netwerk van .. om groei en winstgevendheid te genereren."</i>	4x Director Alliances
J	Alliantie tussen meerdere academische instellingen en universiteiten, exploratie gedreven, incrementele en radicale innovaties, nationaal opererend, alliantie management unit, zelfstandig en net onder strategisch level georganiseerd. <i>"De hoogleraar wil veelal iets nieuws ontwikkelen."</i>	CEO; Thema coördinator
K	Technologie, producent elektronica en licht, zowel exploitatie- als exploratie gedreven, radicale innovaties, internationaal opererend, uitgebreid georganiseerd alliantie management unit, net onder strategisch level opererend. <i>"...bij het creëren van een oplossing die je gezamenlijk naar de markt kunt brengen. ""...dat wij op een gegeven moment in onze strategie op productontwikkeling iets missen."</i>	Director strategic alliances
L	Consultancy, zowel exploitatie- als exploratie gedreven, radicale innovaties, internationaal opererend, uitgebreid georganiseerd alliantie management unit, net onder strategisch level opererend. <i>"Het gaat om diversiteit en schaal van het leveren van services, toegesneden op dat wat onze klanten van ons hebben gevraagd en verwachten." "...de eigen business radicaal aan het digitaliseren en veranderen is en wij dat niet alleen kunnen doen..."</i>	Global Alliance Director
M	Technologie en communicatie gericht op de zorgsector, zowel exploitatie- als exploratie gedreven, incrementele innovaties, nationaal opererend, zelfstandig georganiseerde alliantie management unit, net onder strategisch level opererend. <i>"Het is leuk dat kleine partijen iets innoveren, maar komen daarbij niet verder. Wij pakken het op en maken het relevant." "Bij de optimalisatie van de processen zijn allerlei innovaties waar we voor gaan, allerlei processen waarvan wij vinden dat dat beter kan."</i>	Partner manager zorg
N	Technologie en communicatie, exploratie gedreven, radicale innovaties, overwegend nationaal opererend, zelfstandig georganiseerde alliantie management unit, net onder strategisch level opererend. <i>"...ik houd mij bezig met business development en dat is vooral sterk vanuit de product kant en niet zozeer uit de sales kant."</i>	Business developer
O	ICT technologie, node voor ontwikkeling van innovatie en technologie, exploratie gedreven, radicale innovatie, internationaal opererend, zelfstandig georganiseerde alliantie management unit. <i>"Het opzetten van innovatie activiteiten of projecten, en daar zie je de samenwerking tussen universiteiten, onderzoeksinstituten en het bedrijfsleven heel sterk terugkomen."</i>	Nationale directeur
P	Zorginstellingen, alliantie tweetal zorginstellingen, met meerdere externe betrekkingen, exploratie gedreven, incrementele innovaties, nationaal opererend, dual alliantie management: hoogleraar met manager R&D. <i>"met als inzet de kwaliteit te verbeteren en het ontwikkelen van innovaties."</i>	Directeur Manager R&D Manager research
Q	Research- of onderzoekscentrum, exploratie gedreven, radicale innovaties, overwegend nationaal opererend, zelfstandig georganiseerde alliantie management unit, net onder strategisch level opererend. <i>"we proberen academische kennis toepasbaar te maken in de praktijk...dat doen we in verschillende markten."</i>	Strategic business development

TABEL 1 KARAKTERISTIEKEN CASES

### 3.2. Data verzameling

Teneinde de benodigde data te verzamelen en te komen tot een procesanalyse tussen de diverse constructen zijn een 24tal semigestructureerde interviews afgenomen, verdeeld over 17 cases (zie tabel 1). De interviews hebben zo'n 45 minuten tot 75 minuten in beslag genomen en overwegend face to face plaatsgevonden, In een enkel geval heeft is het interview telefonisch afgenomen. Voorafgaand aan ieder interview is de kandidaat per Email geïnformeerd over het doel en de opzet van het onderzoek. Met de geïnterviewde is besproken dat het gesprek vertrouwelijk is en dat er geen letterlijke weergave van het gesprek in het onderzoeksrapport wordt opgenomen. De verzamelde data worden anoniem en vertrouwelijk behandeld. Verlies aan informatie tijdens het interview is voorkomen door de interviews

op te nemen. De interne validiteit is versterkt door gebruik te maken van 'respondent validation' (Bryman & Bell, 2011), waarbij de geïnterviewde ter inspectie een transcript hebben ontvangen. Een bijkomend voordeel van het lezen van het verslag door de geïnterviewde is dat het achteraf mogelijk is geweest mogelijk zinvolle aanvullingen nog na te sturen.

De semi gestructureerde interviews zijn aan de hand van een topiclijst vormgegeven (zie ook bijlage 1). Op deze wijze is de onderzoeker in de gelegenheid gesteld door te vragen, waardoor meer en gedetailleerdere informatie naar voren is kunnen komen (Easterby-Smith et al, 2015). Om de interne validiteit te optimaliseren zijn de vragen zo concreet en neutraal als mogelijk geformuleerd. Teneinde te streven naar triangulatie is tevens gezocht naar meer diversiteit aan bronnen. In de praktijk is gebleken dat er beperkt wordt gedocumenteerd, dan wel geen toegang werd verleend tot deze documenten. Daarom is gekozen om, in die cases waarbij wel meerdere personen betrokken zijn bij het alliantie management, meerdere bronnen te interviewen. Deze personen zijn vooraf geclassificeerd als de verantwoordelijke alliantie managers van de geselecteerde organisaties en de betrokken uitvoerende stafleden. De verwachting was dat zij uitspraken zouden kunnen doen over de invloed van sociaal kapitaal op de samenwerking met partners, de invloed van samenwerkingen met nieuwe partners op het creëren van nieuwe ideeën en implementeren hiervan. Ook was de verwachting zo een breder beeld te verkrijgen in de gebruikte alliantie management processen en in welke mate deze zijn gestructureerd en gestandaardiseerd. In de praktijk is gebleken dat het alliantie management veelal wordt vormgegeven door één persoon, die vervolgens op operationeel niveau mensen bij het proces betreft. Wie deze mensen zijn wordt bepaald door de inhoud van het project en varieert derhalve sterk. Dit heeft ertoe geleid dat de interviews zich hebben beperkt tot die personen met directe invloed over het alliantieproces. Ieder interview met een alliantie manager van de verschillende organisaties is daarmee gedefinieerd als een case. Om de validiteit van de gedane uitspraken te vergroten is gezocht naar voldoende vergelijkingsmateriaal en een voldoende aantal cases.

### 3.3. Data analyse

De interviews zijn na afloop geanalyseerd en uitgewerkt aan de respondenten worden voorgelegd. Een snelle uitwerking en vastlegging van de data na afloop van het interview is van belang geweest voor een goede en correcte weergave van het gesprek. Nadat de interviews zijn beoordeeld door de geïnterviewde zijn vanuit de "ruwe" data belangrijke sleutelzinnen samengevat. Het samenvatten is op verschillende manieren uitgevoerd. In eerste instantie zijn zinnen of alinea's samengevat door gebruik te maken van de woorden van de geïnterviewde, de zogenaamde "vivo" coderingsmethode. (Theron, 2015). Het voordeel van deze methode is dat dicht bij de originele tekst wordt gebleven. Vervolgens zijn de vanuit vivo gecodeerde zinnen op een hoger abstractie niveau descriptief beschreven. Zo zijn kernbegrippen gedestilleerd uit de tekst (Verschuren & Doorewaard, 2015). Op deze wijze worden verschijnselen teruggebracht tot kernachtige begrippen. Het coderen heeft plaatsgevonden aan de hand van een codeerindex. Op deze wijze is het analyse proces schematisch ingedeeld en de codes en categorieën opgesteld (Gioia et al., 2012).

Om de informatie zoals uit de interviews verkregen op uniforme wijze met elkaar te vergelijken is de data samengevat in een data matrix. De antwoorden op de vragen zijn op thema gestructureerd. Het gecentraliseerd clusteren van de cases in een visuele matrix maken mogelijk dat een eerste diepe duik in de cross case analyse kan worden genomen (Miles & Huberman, 1994). Deze matrix heeft het mogelijk gemaakt dat overeenkomsten en verschillen tussen de organisaties en de literatuur zijn

waargenomen. Als eerste is een within-case analyse uitgevoerd. Deze is beperkt geweest tot het analyseren van de aard van de onderzochte organisaties. Uiteindelijk heeft dit bijgedragen aan het stroomlijnen van de analyse van het totaal aan data (Eisenhardt, 1989). Vervolgens zijn de uitkomsten per case ten opzichte van elkaar vergeleken en is middels een cross case analyse gezocht naar de aanwezigheid van patronen (Eisenhardt, 1989). Door op zoveel als mogelijk verschillende manieren deze data te beoordelen worden informatie verwerking bias voorkomen, en wordt verder gekeken dan de oorspronkelijke intenties van het onderzoek (Eisenhardt, 1989). De cross case analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van paren van cases die geselecteerd worden aan de hand van het wel of niet aanwezig zijn van een Dedicated Alliance Function. Langs deze weg kan meer geavanceerde kennis worden verkregen (Eisenhardt, 1989) en zorgt er voor dat de case op dieper niveau kan worden onderzocht. (Miles & Huberman, 1994). De uitkomsten zijn gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De uitkomsten zijn tevens gebruikt om theorie en praktijk aan elkaar te verbinden.

## 4. Resultaten

### 4.1 Within case analyse

#### 4.1.1. Exploitatie gedreven

De acht exploitatie gedreven organisaties zijn allen ook actief in het exploreren naar innovaties. Deze innovaties betreffen dan het verbeteren van een huidig product zodat deze beter aansluit bij de wensen van de klant, en kennen voorspelbare uitkomsten en kosten. Zoals door de alliantiemanager van een tech company aangegeven: *“Wat wij eigenlijk innovatie noemen is adoptie van producten maar eigenlijk het initiëren van nieuwe diensten.”* Daarmee sluiten deze incrementele innovaties nauw aan bij de bestaande exploitatieve relaties binnen de alliantie. Het alliantie management in deze cases varieert van een enkele persoon tot een uitgebreide opgezette afdeling. Allen leggen direct verantwoording af aan hoger management. Formaat van de alliantie afdeling hangt vooral samen met de grootte van het alliantie netwerk.

#### 4.1.2. Exploratie gedreven

Binnen de groep exploratie gedreven organisaties is de zorginstelling voornamelijk zoekende naar het verbeteren van de bestaande diensten en producten, maar wordt ook wetenschappelijk onderzoek gedaan naar geheel nieuwe methodieken. De overige vier organisaties hebben als doel een compleet nieuw product te ontwikkelen dat niet eerder op de markt is geweest. Zo is een internationaal netwerk aan research centra ingericht met als doel de ontwikkeling van radicale technologie in Europa te stimuleren. De directeur van een node stelt: *“het opzetten van radicale innovatie activiteiten of projecten, en daar zie je de samenwerking tussen universiteiten, onderzoeksinstellingen en het bedrijfsleven heel sterk terugkomen.”* Deze organisatie is de enige die van oorsprong internationaal actief is, maar de overige vijf grijpen wel terug op internationale kennis en mogelijkheden wanneer die zich voordoen. De opzet van het alliantie management varieert sterk van een enkele persoon tot een zelfstandig functionerende unit. Allen dragen veel eigen verantwoordelijkheid.

#### 4.1.3. Exploitatie én exploratie gedreven

Van deze organisaties zijn de eerste twee gericht op de nationale markt en meer incrementele innovaties, zo stelt de partnermanager zorg: *“Bij de optimalisatie van de processen zijn allerlei innovaties waar we voor gaan, allerlei processen waarvan wij vinden dat dat beter kan.”* De laatste twee organisaties zijn meer gericht op de internationale markt en het hervormen van die markt door radicale innovaties, en wordt door de global alliance director van een consultancybureau aangegeven dat *“..de eigen business radicaal aan het digitaliseren en veranderen is en wij dat niet alleen kunnen doen.... Dus zijn wij snel op zoek gegaan naar externe partijen die ons daarbij kunnen helpen.”* Het alliantie management is uitgebreid en opgebouwd uit meerdere personen, waarbij het hoger management direct betrokken is. Zo stelt dezelfde global alliance manager: *“...dus dat er een aantal leiders zich committeren en operationeel mensen zijn die rechten en verplichtingen hebben om dingen te doen.”*

### 4.2 Cross case analyse

#### 4.2.1. Tie strength in relatie tot het ontstaan van alliantie ambidexteriteit

De groep exploitatie gedreven organisaties gaan hun allianties aan vanuit de kansen die zich direct aandienen ten gevolge van de wensen die de klant heeft voor verbetering van een bestaand product of dienst, ofwel incrementele innovaties. De uitkomsten zijn dan veelal voorspelbaar en direct toepasbaar. De kennis en partners die nodig zijn voor dergelijke innovaties kunnen zowel bestaande- als nieuwe partners zijn, maar bevinden zich in de directe kringen en netwerken waarin de oorspronkelijke organisatie zich begeeft: *“Je bent daarbij dagelijks in contact met klanten en bedrijven, waardoor je er achter komt dat het een interessante partij is. Dan laat je jezelf introduceren, dus via de bestaande*

*klanten.*", aldus de partner account executive van een software producent. Toegang tot kennis wordt dus voornamelijk verkregen via het benutten van het bestaande relatienetwerk van partners met wie een sterke relatie wordt onderhouden. De drempel is hierdoor lager en men begrijpt elkaar sneller. Zo geeft de alliantie manager van een gerenommeerd scheepsbouw bedrijf aan: *"ik kom vooral via bekende relaties weer bij nieuwe partners ....ze snappen beter wat er moet gebeuren."* Ook de partnermanager zorg van een technologie en communicatie specialist herkent dit en zegt: *"je loopt rond in het wereldje en dan denk je verrek dat zou wat voor ons kunnen zijn om onze cliënten mee te helpen."* Naar zijn mening is het bereik op deze manier onbeperkt want: *"..zo kom je van het ene netwerk in het andere. In principe heb je zo het bereik tot aan de president van de VS aan toe."*

De groep van exploratie gedreven organisaties en de organisaties die tegelijk hun focus hebben op exploratie en exploitatie hanteren dezelfde werkwijze als die van de exploitatie gedreven organisaties. Ook zij maken gebruik van bestaande- en nieuwe partners. Bestaande, en vooral grotere partners bieden meer betrouwbaarheid en hebben al een duidelijke footprint in de markt. Ofwel: *"Het voordeel van de bekende partners is dat iedereen in Europa deze partijen wel kent."*, zoals aangegeven door de directeur van een internationaal research centre. Dezelfde bron geeft daarbij nog aan dat grotere partijen beter in staat zijn een product of dienst succesvol naar de markt te brengen. Echter, exploratie- of ambidexter gedreven organisaties zijn op zoek naar een compleet nieuw product of dienst die net eerder op de markt zijn geweest en veelal voortkomen uit nieuwe combinatiemogelijkheden van technologische kennis. Deze radicale innovatie vraagt nieuwe kennis die wordt verkregen via nieuwe partners in andere economische cirkels. Zo geeft de thema coördinator van de alliantie tussen een aantal academische ziekenhuizen en universiteiten aan: *"... juist andere partijen - de challengers- aan toe wil voegen. Daar zit namelijk de nieuwe kennis, niet bij de usual suspects, die zelf veelal al een achterstand hebben."* Dit wordt ondersteund door de mening van de directeur van een internationaal onderzoekscentrum voor de ontwikkeling van de ICT technologie, die aangeeft: *"Maar als je nu aan de rand, net buiten je kennis gebied samenwerkingen opzoekt kun je tot radicale innovaties komen."* Aangegeven wordt dat veelal de nieuwe, kleinere, partijen nieuwe kennis bezitten welke leidt tot meer radicale innovatie. Zo geeft de partnermanager zorg van een technologie en communicatie specialist aan dat: *"de oplossingsgerichte partners zijn veelal kleinere partijen. Die zijn veel innovatiever dan de grote partijen, maar die komen en gaan."* Toegang tot dergelijke nieuwe partners kan op verschillende manieren ontstaan. Er kan gebruik gemaakt worden van de relaties van bestaande partijen met wie sterke verbindingen bestaan. Ook kan langs andere wegen toegang worden verkregen, namelijk via "koude acquisitie" of platforms. In die situatie kun je zelfs niet spreken van een zwakke verbinding. Zo stelt de Director strategic alliances van een internationale producent van elektronica en licht aan: *"...hebben wij een open innovation club die continu in de markt nieuwe start ups scout."* *"Ook worden we worden heel vaak benaderd door onbekende partijen."*, zoals aangegeven door de Global Alliance Director van een internationaal consultancy bureau.

Ongeachte het doel van de alliantie nu exploitatie, exploratie of beide betreft, allen groepen geven aan dat gebruik wordt gemaakt van een mix van bestaande- en nieuwe partners. Ook is geen verschil waarneembaar wat betreft het belang van een sterke onderlinge verbinding tussen alliantiepartners voor de uitwisseling - en integratie van kennis. Allen rapporteren dat de aanwezigheid van wederzijds vertrouwen hieraan voorwaardelijk is. Zo geeft een business developer van een grote zorginstelling aan: *"..je moet een klik hebben met iemand, je moet iemand kunnen vertrouwen."*, en de business developer van een bouw- en architecten organisatie: *"vertrouwen is daarbij van belang om goed te kunnen communiceren en samenwerken."*

Na het creëren van contact met de nieuwe partner wordt dan ook veel aandacht geschonken aan persoonlijk contact tussen betrokkenen, en het bouwen aan een sterke verbinding. *"Je moet zorgen dat*

*mensen met elkaar vertrouwd geraken.*", zoals gesteld door de CEO van de alliantie tussen een aantal academische ziekenhuizen en universiteiten. Dit wordt door allen erkend, zo geeft de partnermanager zorg van een technologie en communicatie specialist aan: *"Samenwerking lukt het beste tussen vrienden en het is verbazend hoe weinig dat wordt gezien."* Een sterke verbinding draagt vooral bij aan wederzijds vertrouwen en het spreken van een en dezelfde taal, waardoor de samenwerking soepeler verloopt. Zo geeft de Director Alliances van een luchtvaartmaatschappij aan: *"Bij weinig vertrouwen zijn alle gesprekken en alle onderhandelingen ontzettend moeizaam. En als je je dan voorstelt dat je in een hele diepe relatie met elkaar bent en een gezamenlijke exploiteert, ja dan moet je er al bijna niet aan denken, dat wordt ruzie, dat wordt gedoe."* Ook de Director Alliances van een grote elektronica en licht specialist geeft het belang aan van de sterke verbinding en wederzijds vertrouwen voor het succes van de alliantie wanneer hij zegt: *"de persoonlijk klik is heel belangrijk, wat garandeert dat je elkaars taal spreekt ..en wat dan ook garandeert is dat er gemakkelijker vertrouwen is.. als ik niet echt vertrouwen voel naar de andere kant kun je jezelf afvragen of iets gaat lukken."* Een goede relatie met veel vertrouwen lijkt derhalve de basis te zijn voor het succes van de alliantie.

Tiestrength		
	Exploitatie gedreven	Exploratie gedreven
<b>Toegang tot kennis</b>	<p>Allen maken gebruik van zowel bestaande – als nieuwe partners:</p> <p>Case H: <i>"Bestaande partijen snappen beter wat er moet gebeuren. En het is hun corebusiness."</i> <i>"Het voordeel van nieuwe partijen is dat ze geen historie hebben."</i></p> <p>Case M: <i>"We hebben wel vaste partners (niet teveel), die world wide opereren die technologie bieden. de oplossingsgerichte partners zijn veelal kleinere partijen"</i></p>	
<b>Binnen of buiten eigen economische cirkels</b>	<p>Gebruiken vnl. sterke verbindingen binnen de eigen netwerken:</p> <p>Case G: <i>"Je bent daarbij dagelijks in contact met klanten en bedrijven, waardoor je er achter komt dat het een interessante partij is. Dan laat je jezelf introduceren, dus via de bestaande klanten."</i></p> <p>Case D: <i>"They can introduce you or refer you to the merchant, ..For example we have an partnership with IBM or Google and normally they introduce us that we have the partnership ...."</i></p>	<p>Zoeken verder buiten de eigen netwerken:</p> <p>Case J: <i>"Maar juist andere partijen - de challengers-aan toe wil voegen."</i> <i>"Daar zit namelijk de nieuwe kennis, niet bij de usual suspects, die zelf veelal al een achterstand hebben."</i></p> <p>Case M: <i>"..de oplossingsgerichte partners zijn veelal kleinere partijen. Die zijn veel innovatiever dan de grote partijen, maar die komen en gaan. "</i></p> <p>Case O: <i>"Maar als je nu aan de rand, net buiten je kennis gebied samenwerkingen opzoekt kun je tot radicale innovaties komen."</i></p> <p>Case K: <i>"...hebben wij een open innovation club die continu in de markt nieuwe start ups scout."</i></p>
<b>Integratie van kennis</b>	<p>Voor zowel de exploitatie – als exploratie gedreven organisaties geldt dat voor de uitwisseling en integratie van kennis sterke onderlinge verbindingen voorwaardelijk zijn:</p> <p>Case A: <i>"Uiteindelijk draait het bij kennisdelen om persoonlijke relaties en zijn vaak de mensen die ze hebben zitten doorslaggevend."</i></p> <p>Case B: <i>"Ik denk dat een warme relatie inderdaad voorwaardelijk is. Als wij moeten samenwerken of wij hebben een stukje knowledge transfer dan moet ik weten wat jij denkt en wat jij wil. Een waar jij heen wil , maar jij moet dat ook van mij weten."</i></p>	



	<p>Case O: <i>"De eerste basis van innovatie is vertrouwen. Als je elkaar niet kunt vertrouwen kun je nooit samenwerken."</i></p> <p>Case I: <i>"Bij weinig vertrouwen zijn alle gesprekken en alle onderhandelingen ontzettend moeizaam. "</i></p> <p>Case K: <i>"..mijn ervaring en dat merk ik in partnerships....de persoonlijk klik is heel belangrijk, wat garandeert dat je elkaars taal spreekt ..en wat dan ook garandeert is dat er gemakkelijker vertrouwen is.. als ik niet echt vertrouwen voel naar de andere kant kun je jezelf afvragen of iets gaat lukken."</i></p> <p>Case M: <i>"Samenwerking lukt het beste tussen vrienden en het is verbazend hoe weinig dat wordt gezien."</i></p>
--	--

TABEL 2 TIESTRENGTH

#### 4.2.2. Centraliteit in relatie tot alliantie ambidexteriteit (zie tabel 3)

Een beperkt aantal cases is maar bewust van het sturen naar een meer centrale netwerkpositie. Zoals door een business developer van een bouw bureau gesteld: *"we zijn ons niet bewust van de positie ten opzichte van onze netwerk partners, mogelijk is dit wel iets om meer bij stil te staan."* Dit wordt ook bevestigd door de manager externe betrekkingen van een hogeschool: *"Ik herken dat wel dat wij ons weinig bewust zijn over onze eigen positie in het netwerk."* Van de zeventien cases zijn er een vijftal die aangeven hier bewust op te sturen. In alle gevallen betreffen dit organisaties die zoeken naar radicale innovaties, dus gericht op exploratie. Een meer centrale netwerkpositie geeft hen meer toegang tot nieuwe partijen, of zoals door de strategic business developer van een nationaal onderzoekscentrum gesteld: *"Centraliteit is extreem belangrijk en varieert per domein, ...als je centraal staat komen partijen naar je toe en krijg je meer aanbod en impulsen om mee te gaan werken"*. Volgens de nationale directeur van een Europees ontwikkelcentrum draagt het ook bij aan: *"een betere reputatie en daarmee meer toegang tot nieuwe partner."* Deze interviewee geeft tevens aan dat een centrale netwerkpositie van belang is voor de controle van de organisatie over het netwerk: *"We willen in de lead zijn, verantwoordelijk voor de selectie en de kwaliteitswaarborging, en controle te houden over onze rol in het geheel."* Ook de global alliance director van een gerenommeerd consultancy bureau erkend dat een centrale positie in het netwerk meer controle geeft: *"Het is voor ons belangrijk dat wij centraal staan....omdat wij graag zelf controle hebben...."*

De organisaties gericht op exploitatie sturen niet op het innemen van een centrale netwerkpositie , maar vertrouwen meer op de aaneenschakeling van netwerken van de eigen partners voor toegang tot kennis. Zij achten de reikwijdte tot partners voldoende via de bestaande netwerken. De thema coördinator van een alliantie tussen academische ziekenhuizen zegt hier bijvoorbeeld over: *"positie maakt niet veel uit, want het kan heel snel gaan, via via kom je tot nieuwe partners in andere netwerken."* Daarbij is het hebben van een positieve netwerkreputatie meer van belang voor toegang tot partners. Zoals gesteld door de manager strategic alliances van een international producent van elektronische betaal systemen: *"Our standing on the market share will give us an advantage to the partner."*

Centrality		
	Exploitatie gedreven	Exploratie gedreven
<b>Toegang tot partners</b>	<p>Centraliteit is niet noodzakelijk voor verwerven van kennis. Reikwijdte tot partners is voldoende om benodigde kennis te verkrijgen. Daarnaast geeft reputatie toegang.</p> <p>Case F: <i>"Ik herken dat wel dat wij ons weinig bewust zijn over onze eigen positie in het netwerk."</i></p> <p>Case J: <i>"positie maakt niet veel uit, want het kan heel snel gaan, via via kom je tot nieuwe partners in andere netwerken"</i></p> <p>Case E: <i>"wij hebben vooral een heel sterke naam in onze branche."</i></p>	<p>Centraliteit in een alliantienetwerk is van belang om de reikwijdte tot potentiële nieuwe partners te vergroten. Ook ontstaat een betere reputatie t.g.v. de centrale positie en daarmee meer toegang.</p> <p>Case Q: <i>"Centraliteit is extreem belangrijk en varieert per domein, ...als je centraal staat komen partijen naar je toe en krijg je meer aanbod en impulsen om mee te gaan werken"</i></p> <p>Case L: <i>"Voor ons is belangrijk dat wij centraal staan. Het maakt dat wij sneller in contact komen met nieuwe partners."</i></p> <p>Case O: <i>"We proberen te managen dat we altijd in het midden van een netwerk staan, of dit altijd lukt is nog maar de vraag." "Ook geeft dit een betere reputatie en daarmee meer toegang tot nieuwe partner."</i></p>
<b>Controle over netwerk</b>	<p>Niet centraliteit, maar reputatie geeft controle op het netwerk en de partners</p> <p>Case D: <i>"Our standing on the market share will give us an advantage to the partner."</i></p> <p>Case J: <i>"Als jij al een paar keer hebt laten zien dat je het vertrouwen beschaamd hebt, dan zullen mensen dat niet zo gauw accepteren. Andersom zal het nakomen van afspraken maken dat anderen jou niet snel misleiden."</i></p>	<p>Centraliteit geeft meer controle over het alliantie netwerk</p> <p>Case L: <i>"Wij voelen ons niet zo comfortabel als we aan de rand staan. Dat is omdat wij graag zelf controle hebben over wat we aan onze klanten kunnen aanbieden, uiteindelijk doen we dat voor onze klanten."</i></p> <p>Case O: <i>"We willen in de lead zijn, verantwoordelijk voor de selectie en de kwaliteitswaarborging, en controle te houden over onze rol in het geheel."</i></p> <p>Case K: <i>"Het gaat dus over positie, en reputatie in een netwerk."</i></p>

TABEL 3 CENTRALITY

#### 4.2.3. De rol van de Dedicated Alliance Function

4.2.3.1 Alliantie formatie (tabel 4): De rol van de Dedicated alliance Function start bij de alliantie formatie, die is opgebouwd uit de partner search en de uiteindelijke selectie van partners. De meer exploitatie georiënteerde organisaties selecteren meer van bekende netwerkkringen en de DAF is derhalve vooral bezig met relatie beheer en het beschermen van de eigen reputatie. Zoals door de partner account executive van een software producent aangegeven: *"...dan laat je jezelf introduceren, dus via bestaande klanten."*, en de alliantie manager van een internationaal scheepsbouw bedrijf: *"het is letterlijk netwerken binnen de bestaande netwerken."* De uiteindelijke selectie van partners vindt plaats door onderhandelingen en het creëren van win win situaties: *"De ideale situatie is dat beide belangen worden gediend"* (naar de manager externe betrekkingen van een hoge school), of zoals gesteld door de manager strategic alliances van een producent van elektronische betaal systemen: *"So we are looking for the way we can get more revenue on our side. In doing that we are talking about co-sponsorship."* Vervolgens wordt gezocht naar een zakelijke match en zekerheden.

Of zoals gesteld door de business developer van een academisch ziekenhuis: *“Maar wij doen ook wel degelijk de assessment: Wat voor kwalificaties heeft de ondernemer, dus een scan van de persoon en de partij voor wie hij werkt.”* De meer exploratie georiënteerde organisaties daarentegen zoeken naar nieuwe kennis uit andere economische- of industriële cirkels. Of zoals door de nationale directeur van een Europees ontwikkelingscentrum voor technologische innovatie gesteld: *“Maar als je nu aan de rand, net buiten je kennis gebied samenwerkingen opzoekt kun je tot radicale innovaties komen.”* De DAF zoekt of creëert hiervoor aparte kanalen, zoals innovatie platforms of matchmaking day’s. Zo hanteert een elektronica en licht fabrikant een open innovation club die continu in de markt nieuwe start ups scout (naar de director strategic alliances) en bezoekt de strategic business developer van een gerenommeerd nationale onderzoekscentrum matchmaking days, beurzen en conferenties, en geeft hij aan dat *“wordt samengewerkt met regionale innovatiepartijen die een soort makelaars functie vervullen.”* De selectie is vervolgens voornamelijk gebaseerd op het zoeken naar complementariteit. Zo stelt de global alliance director van een internationaal consultancy bureau: *“Je moet dan complementair zijn in diensten en services. Dus je moet aan de klant kunnen uitleggen waarom je daar niet alleen staat om een presentatie te geven of een offerte te maken, maar dat je met zijn tweeën staat.”* Vervolgens toetst de DAF de reputatie en is de selectie gebaseerd op de aard van de onderlinge relaties. Ofwel, zoals gesteld door de CEO van een alliantie tussen een aantal academische ziekenhuizen en universiteiten: *“in the end gaat het om mensen. In het begin wordt dus veel getoetst op wat voor vlees er in de kuip zit.”* Of, zoals gesteld door de global alliance director van een internationaal consultancy bureau: *“moeten beide kanten zich verantwoordelijk te voelen om zo'n partnership op te starten, te verdiepen en uit te bouwen.”*

	Exploitatie gedreven	Exploratie gedreven
search	<p>Netwerk- en relatie beheer:</p> <p>Case H: <i>“..het letterlijk netwerken binnen de bestaande netwerken.”</i></p> <p>Case I: <i>“dus wij zijn niet noodzakelijker wijs op zoek naar zoveel mogelijk verschillende partners. Maar voor speciale technologieën zijn we wel op zoek naar wat meer vaste partners”</i></p> <p>Case M: <i>“je loopt rond in het wereldje en je komt het tegen en dan denk je verrek dat zou wat voor ons kunnen zijn en daar zouden we onze cliënten mee kunnen helpen.” “Het is belangrijk om veel op pad te zijn ....., continu in alignement zijn met de markt, met wie ken je....opbouwen en onderhouden van het netwerk en partijen bijeen brengen.”</i></p>	<p>Realisatie en onderhoud van nieuwe – of andere kanalen waarlangs nieuwepartners kunnen worden ontdekt:</p> <p>Case O: <i>“Maar als je nu aan de rand, net buiten je kennis gebied samenwerkingen opzoekt kun je tot radicale innovaties komen.”</i></p> <p>Case Q: <i>“matchmaking days, beurzen en conferenties, we werken veel met regionale innovatiepartijen, die een soort makelaars functie vervullen.”</i></p> <p>Case K: <i>“....hebben wij een open innovation club die continu in de markt nieuwe start ups scout.”</i></p> <p>Case L: <i>“ Wij scannen de markt, dus houden dat zelf bij, waarbij wij ook sterk kijken naar Start Ups en specifieke niche software makers.”</i></p>
selectie	<p>Voeren van onderhandelingen, creëren van win win situaties en zoeken naar voldoende match en zakelijke zekerheden</p> <p>Case D: <i>“So we are looking for the way we can get more revenue on our side. In doing</i></p>	<p>Gericht zoeken naar complementariteit en, naast alle formele instrumenten vooral selecteren op reputatie en menselijke relaties</p> <p>Case J: <i>“Wederkerigheid is van belang, daarom wordt getoetst in hoeverre een bedrijf bereid is te investeren.” “ in the end gaat het om mensen. In</i></p>

<p><i>that we are talking about co-sponsorship. And we point out that this will be beneficial for both of us. "...we check their compliancy..."</i></p> <p><i>Case C: "...idee die ontstaan eerst te evalueren: beschermbaarheid, markt concurrentie analyse en dan willen we eigenlijk uitkijken hoe een idee kan uitmonden in iets wat naar de markt kan. Maar wij doen ook wel degelijk de assessment: Wat voor kwalificaties heeft de ondernemer, dus een scan van de persoon en de partij voor wie hij werkt."</i></p> <p><i>Case H: "Die offset is de verplichting dat wanneer ik business met jou drijf ik daar iets voor terug wil, dus kennis of werk, etc.. Dus zo ga je zoeken en dan ga je ze op verschillende criteria beoordelen en dat zijn de traditionele, maar aan de andere kant is het dus ook de lokale reputatie." "Mijn eerste rol is het verkopen van deze reis die we met een lokale industrieel maken."</i></p> <p><i>Case I: "...omdat je met concurrenten werkt is het soms wel lastig en ingewikkeld om te vinden waar je gemeenschappelijke belang zit. Dat is omdat je een win-win relatie wilt. En doen wij alleen als wij uitgebreid onderzoek hebben gedaan naar de veiligheid en de kwaliteit van zo een partij."</i></p>	<p><i>het begin wordt dus veel getoetst op wat voor vlees er in de kuip zit."</i></p> <p><i>Case K: "Waar ik in geïnteresseerd ben is dat wij gezamenlijk iets kunnen ontwikkelen doordat wanneer wij door het bundelen van onze krachten wij een probleem van een klant kunnen oplossen die wij afzonderlijk niet kunnen oplossen."</i></p> <p><i>Case L: "Je moet dan complementair zijn in diensten en services. Dus je moet aan de klant kunnen uitleggen waarom je daar niet alleen staat om een presentatie te geven of een offerte te maken, maar dat je met zijn tweeën staat" "Er moet van 2 kanten een sponsorship zijn, dus van beide kanten zich verantwoordelijk te voelen om zo'n partnership op te starten, te verdiepen en uit te bouwen."</i></p> <p><i>Case N: "Ik doe pas zaken als ik de mensen de hand heb geschud, ik moet mensen in de ogen kijken en dat gevoel is cruciaal. "</i></p> <p><i>Case Q: "...dat betekent dat we erg letten op de reputatie van die partijen." "...opmaken van een value case ..." "Inhoudelijk een match...complementair zijn, of we dezelfde taal spreken en in de praktijk zal de klik er moeten zijn."</i></p>
--	--

#### TABEL 4 ALLIANTIE FORMERING

4.2.3.2. Alliantie ontwerp (tabel 5): de volgende fase waarbij de Dedicated Alliance Function bij betrokken is betreft de alliantie ontwerp fase, opgebouwd uit de vorm van management of bestuur en de formaliteit van de samenwerking. De governance van een exploitatie gedreven alliantie is veelal gebaseerd op een gedeelde equity, formeel, contractueel ingebed, en hiërarchisch. Zo stelt de business developer van een bouwbedrijf: *“De samenwerking is hiërarchisch en wij zijn toezichhoudend op de organisatie. Alles wat met geld te maken heeft ligt vooraf vast.”* Het formele karakter van de governance is daarbij vooral als zodanig ingericht om risico's te vermijden. Middels het contractueel vastleggen van rechten, verplichtingen en opbrengsten worden misstanden voorkomen. Zo stelt de manager strategic alliances van een producent van elektronische betaal systemen: *“The second one is the partner who is not only doing the integrating but is also generating revenue together. In that case everything is laid down in contracts.”*. Ook de partner accountmanager van een software producent herkent dit wanneer hij zegt: *“Dat zijn dus vergaande partnerships, waarin financieel is geïnvesteerd....er worden contracten vastgelegd om de bijbehorende sales scenario's en commissies vast te stellen.”* Door dit formeel vastleggen wordt niets aan het toeval overgelaten en alle mogelijke risico's worden afgedekt. Zo stelt de business developer van een academische zorginstelling: *“De juristen zijn er om de risico's weg te nemen, de contracten helemaal af te tikken.”* Ook de director alliances van een luchtvaartmaatschappij bevestigt dat harde afspraken over werkwijzen, verantwoordelijkheden en omzet worden gemaakt en vastgelegd: *“uitgebreide procedurele beschrijvingen opgesteld over hoe we verwachten dat er dat er met gezamenlijke klanten wordt omgegaan.”* Op deze manier is sprake van duidelijkheid en worden risico's tot opportuun gedrag beperkt.

Organisaties die exploratieve allianties aangaan kennen een veelal mindere formele vorm van management. *“Er is veel gelijkwaardigheid en iedereen houdt zich bij zijn kernkwaliteiten en daar moet je jezelf heel bewust van zijn.”*; zoals aangegeven door de business developer van een technologie en communicatie ontwikkelaar. Leiderschap en directe betrokkenheid van hoger management die de organisatie meeneemt in het gezamenlijk belang is daarbij cruciaal. De Dedicated Alliance Function houdt zich derhalve meer bezig met relatie management en het uitdragen van het verhaal van de alliantie, of zoals gesteld door de business developer van een academisch ziekenhuis: *“Daarin is story telling dus van groot belang.”* Goed leiderschap is tevens de basis voor het ontstaan van wederzijds vertrouwen, wat bij deze vorm van allianties de basis vormt van het inperken van risico's. Of zoals door de directeur van een zorginstelling aangegeven: *“de leiding is daarbij van belang en de cultuur van de afdeling...vertrouwen wordt veelal gecreëerd door emotioneel leiderschap.”* Dit wordt ook onderkend door de global alliance director van een internationaal consultancy bureau: *“...een goede governance in place; dus dat er een aantal leiders zich committeren en operationeel mensen zijn die elkaar vertrouwen om dingen te doen.”*

Governance / management		
	Exploitatie gedreven	Exploratie gedreven
<b>Management</b>	<p>Formeel, contractueel, en hiërarchisch</p> <p>Case E: <i>“De samenwerking is hiërarchisch en wij zijn toezichhoudend op de organisatie. Alles wat met geld te maken heeft ligt vooraf vast.”</i></p> <p>Case G: <i>“Dat zijn dus vergaande partnerships, waarin financieel is geïnvesteerd.” “..er worden contracten vastgelegd om de bijbehorende sales scenario's en commissies vast te stellen.”</i></p>	<p>Informeel: Samenwerking vindt plaats o.b.v. gelijkwaardigheid, hoger management is direct betrokken en draagt het verhaal van de alliantie, leiderschap staat voorop.</p> <p>Case Q: <i>“Ik zie het in de praktijk niet altijd terug dat het hoger management gecommiteerd is. ..mijn standpunt is dat dit wel zo zou moeten zijn...we hebben niet altijd een gemakkelijk toegang tot hoger niveau...”</i></p> <p>Case B: <i>“een heel duidelijke verwachting van de leiding dat elk van de deelspecialismen vooruitgang boeken op het deel van alliantie programma. ”“...het informeel leiding geven aan projecten en het coachen of “mediating” tussen partijen.” Daarin is story telling dus van groot belang.”</i></p> <p>Case K: <i>“CEO en topmanagement met elkaar om tafel heeft gezeten omdat dit zo belangrijk is. Dat ook hun support daarvoor nodig is.”</i></p> <p>Case N: <i>“er is veel gelijkwaardigheid ...; iedereen houdt zich bij zijn kernkwaliteiten en daar moet je jezelf heel bewust van zijn.”</i></p>
<b>Risico management</b>	<p>Management kent een formele vorm met harde afspraken over rechten en verplichtingen die contractueel zijn vastgelegd:</p> <p>Case C: <i>“De juristen zijn er om de risico's weg te nemen, de contracten helemaal af te tikken.”</i></p> <p>Case D: <i>“The second one is the partner who is not only doing the integrating but is also generating revenue together. In that case everything is laid down in contracts.”..”</i></p> <p>Case I: <i>“vertrouwen zit dichtgetimmerd in contracten. En met uitgebreide procedurele beschrijvingen over hoe we verwachten dat er dat er met gezamenlijke klanten wordt omgegaan.”</i></p>	<p>Gebaseerd op relatie management en wederzijds vertrouwen.</p> <p>Case P: <i>“de leiding is daarbij van belang en de cultuur van de afdeling...vertrouwen wordt veelal gecreëerd door emotioneel leiderschap.”</i></p> <p>Case L: <i>“...een goede governance in place; dus dat er een aantal leiders zich committeren en operationeel mensen zijn die elkaar vertrouwen om dingen te doen.”</i></p>

TABEL 5 ONTWERPFASE

4.2.3.3. Postformatiefase: Door alle cases wordt aangegeven dat het creëren van alignment door de Dedicated Alliance Function van cruciaal belang is voor het succes van alle vormen van allianties. Zo geeft de business developer van een bouw bureau aan: "...het is onze taak om de geselecteerde partijen te laten samenwerken." , en de director alliances van een luchtvaartmaatschappij: *"als alliantieafdeling proberen we in die partnerships de hamer en de olie te zijn tussen de netwerkdienst van de één en de netwerkdienst van de ander."* In het geval van de exploitatie georiënteerde allianties kan dit volstaan met het coördineren van het samenkomen van de betrokken teams. Of zoals door de alliantie manager van een verkoper van ICT oplossingen gesteld: *"Het is een coördinerende rol waarin, laat ik het zo zeggen welke mensen in welke samenstelling met welke agenda en met welke frequentie bij mekaar zitten."* De DAF allianties of partnerships gericht op exploratie daarentegen gaat verder door het meenemen van alle stakeholders in het overkoepelende verhaal, de belangen van de samenwerking. Zoals aangegeven door de thema coördinator van de alliantie tussen meerdere academische instellingen en universiteiten: *"dat tussen alle stakeholder begrip worden gecreëerd voor de aanwezige belangen en het gedeelde einddoel."* En de director strategic alliances van een gerenommeerd elektronica en licht producent stelt: *"Dus het stakeholder management en het onderhouden van de governance structuur is een van de meest wezenlijke onderdelen van mijn baan."* Daarbij moeten alle lagen van de organisatie betrokken worden en zich committeren aan het gestelde doel: *Als alliance manager moet je zorgen dat de agenda's bepaalt en stuurt en zorgt dat de goede onderwerpen onder aandacht zijn bij de board en ze goed voorbereid zijn en vooral ook dat je de onderwerpen waar ze niets over hoeven te weten daar weghoudt."* (naar de director strategic alliances van een gerenommeerd elektronica en licht producent).

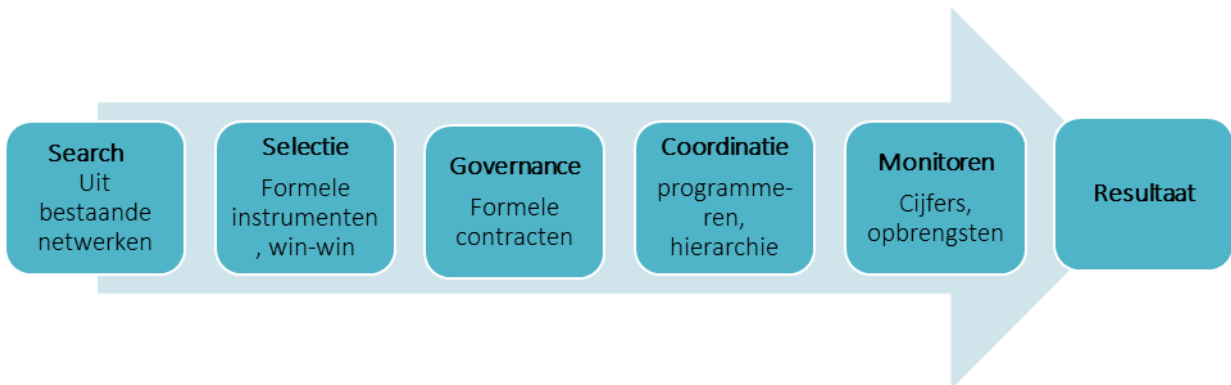
Ook de monitoring van de voortgang verschilt van elkaar. Waar de exploitatie gedreven allianties vooral cijfermatig worden gecontroleerd gaat het bij de exploratieve allianties meer over het proces, of de juiste mensen nog aan tafel zitten en of gestelde doelen. Zo stelt de alliantie manager van een verkoper van software oplossingen: *"daarnaast is de belangrijkste graadmeter een QBR."*, versus de CEO van een alliantie tussen meerdere academische instellingen en universiteiten die zegt: *"op inhoud voortgang kunnen boeken, maar aan de andere kant wel ook heel erg oog hebben voor het ja, het spel, en in belangen kunnen denken."*

	Exploitatie gedreven	Exploratie gedreven
<b>Alignment</b>	<p>Teams coördineren binnen de gemaakte afspraken:</p> <p>Case A: <i>"Het is een coördinerende rol waarin, laat ik het zo zeggen welke mensen in welke samenstelling met welke agenda en met welke frequentie bij mekaar zitten."</i></p> <p>Case D: <i>"In feite zijn wij het stuurorgaan van de samenwerking."</i></p> <p>Case I: <i>"als alliantieafdeling proberen we in die partnerships de hamer en de olie te zijn..." "Als je de juiste mensen met de juiste vraag in de juiste volgorde met mekaar zet, dan komt er altijd een goed antwoord uit."</i></p>	<p>Krachtig stakeholder management en betrokkenen meenemen in het overstijgende doel en verhaal:</p> <p>Case J: <i>"dat tussen alle stakeholder begrip worden gecreëerd voor de aanwezige belangen en het gedeelde einddoel. Betrokkenheid van het management is van belang voor het verkrijgen van resultaat."</i></p> <p>Case O: <i>"als je kijkt naar die projecten die het meest succesvol zijn geweest is de top van het management betrokken geweest in de uiteindelijke samenwerking. De top van een organisatie moet overtuigd zijn dat open innovatie de weg is waarlangs radicale innovatie kan plaatsvinden."</i></p> <p>Case K: <i>"Als alliance manager moet je zorgen dat de agenda's bepaalt en stuurt en zorgt dat de goede onderwerpen onder aandacht zijn bij de board en ze goed voorbereid zijn en vooral ook dat je de onderwerpen waar ze niets over hoeven te weten daar weghoudt."</i> "Dus het stakeholder management en het onderhouden van de governance structuur is een van de meest wezenlijke onderdelen van mijn baan"</p> <p>Case M: <i>"Je moet iedereen on lijn krijgen! Om dit te realiseren neem mensen mee in de ideeën en doelen."</i></p>
<b>Monitoring</b>	<p>Monitoren is vooral gericht op financiële opbrengsten in de vorm van "quarterly business revenues":</p> <p>Case A: <i>"En daarnaast is de belangrijkste graadmeter een QBR."</i></p> <p>Case G: <i>"We hebben regelmatig quarterly business reviews, waarbij je met elkaar de zaken in de gaten houdt en monitort. En bepaalt of je de goede middelen in huis hebt om succesvol te zijn."</i></p> <p>Case H; <i>"in goed gesprek maak je afspraken en legt deze vast in contracten, deze afspraken worden geregeld gemonitord."</i></p> <p>Case I: <i>"...de regelmatige evaluaties die je doet... laten we even de cijfers bekijken en dan kunnen we precies allebei zien wat we met elkaar uitwisselen..."</i></p>	<p>Monitoring is gericht op de voortgang van het proces, of de juiste mensen nog aan tafel zitten en het realiseren van de gestelde doelen:</p> <p>Case J: <i>"Aan de ene kant zeg maar op inhoud voortgang kunnen boeken, maar aan de andere kant wel ook heel erg oog hebben voor het ja, het spel, en in belangen kunnen denken."</i></p> <p>Case L: <i>"... met mijn counterpart samen dat soort dingen aan het voorbereiden; dit is onze 12 maanden strategie, waar zitten we dan op die lijn en hoe zit het met de financiële performance, wat komen we operationeel tegen, welke issues zijn er dan en hoe kunnen we die dan weer aanpakken."</i></p> <p>Case O: <i>".. monitor in de zin of er nieuwe partijen aan tafel gezet moeten worden, maar niet eindresultaat."</i></p> <p>Case Q: <i>"Moeilijk verhaal waarbij we de partijen gaan orkestreren, ondanks dat we geen accountability hebben..."</i></p>



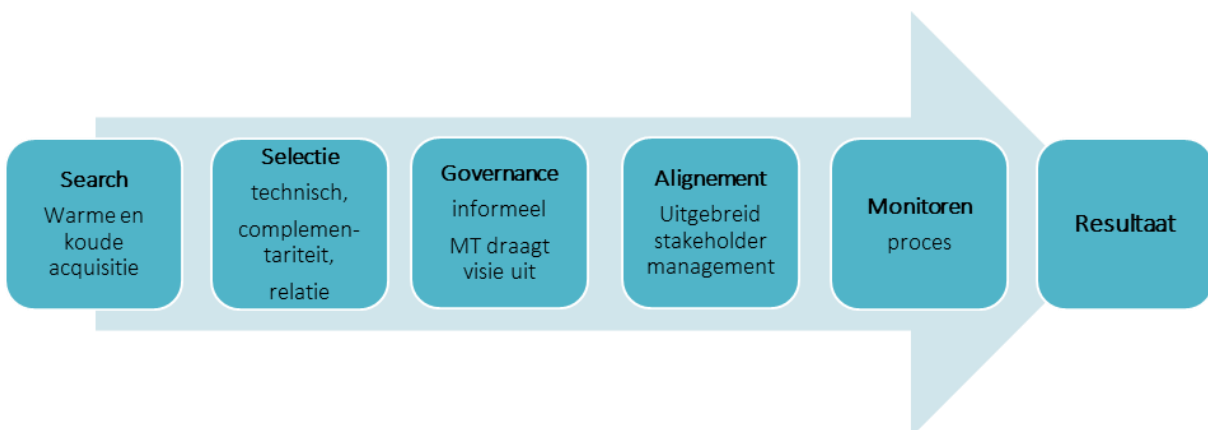
## 5. Conclusie en discussie

Centraal in dit stuk staat de vraag hoe tie strength en centralisatie in een alliantie netwerk het gelijktijdig aangaan van exploitatie- en exploratie allianties beïnvloeden en met name welke rol heeft een “Dedicated Alliance Function” daarbij heeft. Het aangaan van exploitatie- of exploratie allianties gaat gepaard met de nodige verschillen in de wijze waarop tot kennis kan worden gekomen en hoe deze kennis te integreren. Exploitatie gedreven organisaties kunnen volstaan met allianties met bestaande- en nieuwe partners langs bestaande sterke verbindingen en in bestaande netwerken. De onderlinge verschillen zijn dan beperkt en men kan volstaan met formele verbintenissen en het onderhouden van de bestaande netwerkrelaties en reputatie in het alliantienetwerk.



FIGUUR 1 EXPLOITATIE ALLIANTIE MANAGEMENT

De benodigde kennis voor exploratie daarentegen wordt verkregen door allianties met organisaties waarmee veelal geen verbinding bestaat en die gelegen zijn in andere economische – of industriële cirkels. In die gevallen vraagt het de nodige vaardigheden van een organisatie om de bestaande verschillen te overbruggen, zeker wanneer het een alliantie betreft tussen een exploitatie- en exploratie gedreven organisatie. Key in dit proces is een uitgebreid alliantie management zoals door de Dedicated Alliance Function kan worden ingevuld. Om de aanwezige verschillen te overbruggen zal de DAF in de verschillende fases van het tot stand komen van de alliantie zoeken naar complementariteit, commitment en fit. Dit vraagt o.a. een gedegen selectie en intensief relatiemanagement waardoor vertrouwen onder stakeholders wordt gecreëerd en betrokkenen bereid zijn mee te bewegen in het belang van de alliantie.



FIGUUR 2 EXPLORATIE ALLIANTIE MANAGEMENT

Met het onderzoeken van de wijze waarop exploitatie en exploratie gedreven organisaties toegang verkrijgen tot kennis en resources, hoe ze deze kennis integreren en hoe deze processen worden gemanaged heeft dit onderzoek bijgedragen aan de alliantie ambidexteriteit literatuur. Echter, door het gekozen niveau van analyse is nog onvoldoende beantwoord hoe deze tegenstrijdige processen op organisatie niveau worden gemanaged. Met de uitkomsten van de stappen die worden ondernomen door de Alliance Function in het managen van de exploitatie of exploratie alliantie is nog niet voldoende duidelijk geworden hoe deze twee verschillende processen intern door een organisatie worden gemanaged. Daarmee is sprake van onvolledigheid voor wat betreft de wijze waarop alliantie ambidexteriteit in het algemeen en alliantie management in het bijzonder door organisaties kan worden vorm gegeven. Het samenvoegen van de, in dit onderzoek gevonden, invulling van alliantie management ten behoeve van exploitatie- en exploratie allianties zal daartoe nader moeten worden onderzocht op het niveau van de organisatie zelf.

	Partnersearch	Partnerselectie	Governance	Alignment	Monitoring
<b>Exploitatie</b>	Sterke verbindingen van belang. Binnen eigen economische cirkels. Geen centrale netwerkpositie noodzakelijk	Gebaseerd op fit en win-win situatie	Formeel	Coördinatie middels programmeren en feedback	Harde uitkomsten
<b>Exploratie</b>	Tie strength niet van belang. Buiten eigen economische cirkels. Centrale netwerkpositie van belang.	Gebaseerd op complementariteit en commitment	Informeel en directe betrokkenheid hoger management	Intensief stakeholdermanagement: Creëren van vertrouwen en commitment	Proces

FIGUUR 3 VERSCHILLEN IN ALLIANTIEFORMATIE

## 5.1 De structurele netwerkaspecten en alliantie ambidexteriteit

### 5.1.1. Tie strength

Uit de data is gebleken dat het hebben van sterke verbindingen met partners binnen het alliantie netwerk van belang is voor de toegang en implementatie van kennis. Daarbij is geen onderscheid tussen exploitatie- en exploratie gedreven organisaties. De exploitatie gedreven organisaties maken veelal gebruik van bestaande partners met wie ze een hechte band aangaan en met vaste afspraken bestaan die contractueel zijn vastgelegd. Met deze bevindingen wordt de literatuur grotendeels gevolgd die zegt dat herhaald aangaan van allianties met bekende partners resulteert in sterke onderlinge verbindingen en hechte netwerken (Lavie en Rosenkopf, 2006), wat bijdraagt aan wederzijds vertrouwen, cohesie en betrouwbaarheid (Tsai en Ghoshal, 1998; Tiwana, 2008). Op die manier worden de processen waarlangs resources worden uitgewisseld en geïntegreerd meer geautomatiseerd (Lavie en Rosenkopf, 2006). Dit komt de stabiliteit, productie, efficiëntie, en executie behorende bij het proces van exploitatie ten goede (March, 1991).

Daarnaast is uit de data ook gebleken dat exploitatie gedreven organisaties zoeken naar nieuwe oplossingen voor bestaande problemen bij klanten. Voor het realiseren van dergelijke incrementele innovaties worden geregeld allianties aangegaan met nieuwe partijen. Deze partijen worden veelal gevonden binnen de eigen economische en industriële cirkels en via de eigen netwerken. Om toegang te verkrijgen tot dergelijke partners wordt gebruik gemaakt van de sterke verbindingen met bestaande partners, hun netwerken en een positieve netwerkreputatie. Hiermee worden de bestaande inzichten (Lavie en Rosenkopf, 2006, Lin et al, 2007) dus aangevuld. Waar zij aangeven dat exploitatie gerichte allianties enkel plaatsvinden met bestaande partners zullen exploitatie gedreven organisaties hun alliantie management zodanig moeten inrichten dat ze toegang verkrijgen tot nieuwe partners. Het creëren van sterke verbindingen en een positieve netwerk reputatie binnen de eigen economische- en industriële cirkels is daarbij cruciaal. Het grote voordeel van dergelijke partners is dat men dezelfde professionele taal spreekt, veel begrip is voor de bestaande problematiek en men elkaar derhalve snel vertrouwd binnen dergelijke netwerken. Aangezien de benodigde kennis noodzakelijk is voor het verbeteren van de kwaliteit van een bestaand product en/of het beter laten aansluiten op de wensen van de klant kan worden volstaan met deze beperkt vernieuwende kennis.

Propositie 1: Exploitatie gedreven organisaties verkrijgen toegang tot nieuwe partners via sterke verbindingen met bestaande partners, waarbij het hebben van een positieve reputatie cruciaal is.

Propositie 2: Exploitatie gedreven organisaties maken gebruik van bestaande- én nieuwe partners voor de ontwikkeling van incrementele innovaties die worden gevonden binnen de eigen economische en/of industriële cirkels.

Exploratie gedreven organisaties verkrijgen toegang tot nieuwe kennis vanuit andere economische- en/of industriële cirkels. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van sterke verbindingen met bestaande partners, zwakke structurele verbindingen met onbekende partijen, en onbekende partijen met wie geen enkele structurele- of relationele verbinding bestaat. In het laatste geval wordt langs andersoortige kanalen contact gelegd met partijen die de benodigde kennis bezitten. Na het creëren van toegang tot de partner is vervolgens veel aandacht voor het ontwikkelen van een sterke relatie met de betreffende partner. Aangegeven wordt dat een sterke verbinding van belang is voor de uiteindelijke implementatie van de kennis. De verkregen kennis is dan sterk vernieuwend en gefocust op het ontwikkelen van een compleet nieuw product dat nieuw is voor de markt. Hiermee wordt de theorie gevolgd die zegt dat radicale innovatie om nieuwe kennis of combinaties van kennis vraagt die verder buiten de eigen economische – of industriële kringen wordt gevonden (McEvily en Zaheer, 1999). Dergelijke partijen zijn heterogeen in hun achtergrond, ervaring, vaardigheden en kennis (Burt, 1992). Ook wordt gebruik gemaakt van het inzetten van verbindingen als bruggen naar andere groepen die van elkaar worden gescheiden door “structural holes” (Granovetter, 1973; Burt, 1992; Reagans en McEvily, 2008). Daarmee wordt de reikwijdte van een netwerk aanzienlijk vergroot (Reagans en McEvily, 2008).

Naast de inzet van sterke - en zwakke verbindingen voor het verkrijgen van toegang tot nieuwe kennis wordt uit de data ook duidelijk dat er in meerdere gevallen toegang wordt verkregen zonder aanwezigheid van enige verbinding met de partner. De benodigde combinaties van kennis voor de creatie van radicale innovaties zijn dan dusdanig vernieuwend dat extreem andere kennis is gewenst die op andere wijze niet gevonden kan worden. In tegenstelling tot de bestaande literatuur stellen de uitkomsten van dit onderzoek de noodzaak van aanwezigheid van zwakke- of sterke verbindingen voor de toegang tot kennis ter discussie. Met name de uitgebreide ervaring in het aangaan van dergelijke allianties maakt dat de aanwezigheid van verbindingen vooraf niet per definitie noodzakelijk is. De DAF

beschikt over de benodigde kennis om tot een gedegen inschatting te komen over de toegevoegde waarde van de kennis en de partner die deze kennis in huis heeft. Ook is men ervaren in het aangaan en opbouwen van de benodigde vertrouwensrelatie om tot succesvolle uitwisseling te kunnen komen. Voorwaardelijk voor de uiteindelijke overdracht en implementatie van de aanwezige kennis is het namelijk noodzakelijk dat de relationele verbinding wordt aangehaald na het leggen van het eerste contact. Zo wordt het absorptieprobleem zoals aangegeven door o.a. Reagens en McEvily (2003) verholpen. Het creëren van sterke verbindingen leidt namelijk tot een toegenomen mate van wederzijds vertrouwen en voorkomt opportunistisch gedrag (Kale et al, 2000; Kalen en Singh, 2009). Voor de integratie van de nieuwe kennis is goed relatiebeheer dan ook noodzakelijk om de wederzijdse denkmodellen op elkaar af te stemmen en voldoende vertrouwen te creëren (Tiwana, 2008). Hiermee worden de onderlinge verschillen in expertise, taal en belangen overwonnen en wordt het “action problem”, zoals door Obstfeld (2005) benoemd, ondervangen.

Propositie 3: Het verkrijgen van toegang tot nieuwe kennis is voor exploratie gedreven organisaties niet afhankelijk van de aanwezigheid van sterke- en/of zwakke verbindingen

Propositie 4: Voor exploratie gedreven allianties is de ontwikkeling van sterke verbindingen met nieuwe partners voorwaardelijk voor uitwisseling en absorptie van kennis.

#### 5.1.2. Centraliteit

Een groot aantal van de onderzochte cases hebben hun focus voornamelijk gericht op de enkelvoudige alliantie en in mindere mate op het gehele portfolio aan allianties die ze aangaan. Bij het aangaan van zowel exploitatie - als exploratie allianties is het voor organisaties zoeken naar de ideale configuratie van het netwerk.

De exploitatie gedreven organisaties richten zich op een hecht netwerk van vaste partners. Het innemen van een centrale netwerkpositie heeft voor hen geen meerwaarde. De reikwijdte en toegang tot partners met achterliggende netwerken wordt bepaald door de reputatie van de organisatie. Deze reputatie is ook van belang voor de controle de organisatie heeft over haar alliantienetwerk.

De meer ervaren exploratie gedreven organisaties binnen het onderzoek richten hun portfolio zodanig in dat ze een meer centrale positie binnen het netwerk van allianties innemen. Dit geeft hen meer reikwijdte en daarmee toegang tot nieuwe partijen. De centrale netwerkpositie geeft hen ook meer controle over het netwerk aan allianties, wat gepaard gaat met een betere reputatie. Daarmee wordt door deze organisaties voldaan aan de voordelen die het gericht managen van de allianties als portfolio kan hebben voor de organisatie (Parise en Casher, 2003; Hoffmann, 2005). Naast het duiden van onderlinge synergiën en belemmeringen biedt het managen van het portfolio namelijk mogelijkheden voor het coördineren van strategieën en operaties over de verschillende allianties (Parise en Casher, 2003; Hoffmann, 2005). Volgens de literatuur wordt een centraal gepositioneerde organisatie gezien als betrouwbaar en kan het eigen waarden en visie delen met andere partijen in het netwerk (Tsai en Ghoshal, 1998). Op deze manier wordt het voor hen gemakkelijker om complexe en impliciete kennis te delen en te integreren (McEvily en Marcus, 2005; Reagens en McEvily, 2008). De literatuur maakt hierbij geen onderscheid tussen exploitatie – of exploratie gedreven organisaties. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat exploitatie gedreven organisaties kunnen volstaan met het managen van de eigen reputatie. Of eenvoudigweg “*doen wat je toezegt en zo min als mogelijk toezeggen*” zoals de manager zorg van een telecom en ICT producent dat verwoord. De meerwaarde van een centrale netwerkpositie beperkt zich dan ook tot de exploratie gedreven organisaties. Het brengt hen meer reikwijdte naar partijen die buiten de eigen economische cirkels zijn gelegen en de reputatie die nodig

is voor de toegang tot dergelijke partijen. Het innemen van een meer centrale positie in het netwerk van allianties en dit actief managen is derhalve belangrijk wanneer kennis wordt gezocht bij potentiële partners waarmee geen enkele vorm van verbinding bestaat. Potentiële partners hebben hierdoor meer vertrouwen in de organisatie, waardoor men eerder bereid is een alliantie aan te gaan en kennis te delen.

Propositie 5: Een centrale netwerkpositie heeft voor een exploitatie gedreven organisatie geen meerwaarde wat betreft de toegang tot partners.

Propositie 6: Een centrale netwerk positie is voor exploratie gedreven organisaties van groot belang voor de reputatie van de organisatie en daarmee voor de toegang tot potentiële partners waarmee tot dat moment geen enkele vorm van verbinding bestaat.

## 5.2. De rol van de Dedicated Alliance Function

De alliantie performance verbetert wanneer de organisatie een aparte structuur inricht die verantwoordelijk is voor het coördineren en managen van alliantie activiteiten (Dyer et al, 2001; Kale et al, 2002). Niet eerder is onderzocht hoe zo'n Alliance Function het sociaal kapitaal binnen de verschillende netwerkstructuren succesvol managet en inzet ten behoeve van exploratieve- en exploitatieve kennisdeling tussen organisaties (Stadler et al, 2014; Tiwana, 2008; Tsai, 2002).

### 5.2.1. Alliantie formatiefase

Vanuit de data wordt duidelijk dat de exploitatie georiënteerde organisaties partners selecteren vanuit de bekende netwerkkringen en de DAF vooral bezig met relatie beheer en het beschermen van de eigen reputatie. De uiteindelijke selectie van partners vindt plaats door inzet van ontwikkelde tools, waarbij wordt gezocht naar zakelijke zekerheid en betrouwbaarheid. Dit laatste wordt o.a. gewaarborgd door de aanwezigheid van een situatie waarbij beide partijen een duidelijke meerwaarde of opbrengst hebben ten gevolge van de samenwerking. Daarnaast gaat het in de data vooral over het onderhouden van de onderlinge verbinding met de partner. Of zoals uitgedrukt door de manager van een telecommunicatie en ICT technologie organisatie: "*Samenwerking lukt het beste tussen vrienden en het is verbazend hoe weinig dat wordt gezien.*" Ook in de literatuur wordt het belang onderkend van de sterkte van de sociale verbinding voor de toegang tot- en uitwisselen van kennis. Ten gevolge van de gedeelde normen, overtuigingen en taal zal men elkaar namelijk niet snel in diskrediet brengen en is gemotiveerd om kennis uit te wisselen en wordt commitment naar elkaar gerealiseerd (Reagans en McEvily, 2003). Wanneer de voordelen van een alliantie duidelijk zijn, maar nog onduidelijk is hoe deze voordelen gerealiseerd kunnen worden moeten partners sterk aan elkaar gecommitteerd zijn (Shah en Swaminatha, 2008). Commitment onder partners maakt namelijk dat men bereid is investeringen te maken in manuren en resources, en bereid is op korte termijn opofferingen te doen (Kale en Singh, 2009). Vanuit dit onderzoek wordt duidelijk dat exploitatie gedreven organisaties commitment realiseren door te selecteren op basis van een duidelijke meerwaarde of opbrengst voor beide partijen. Hierin ligt een belangrijke rol weggelegd voor de Dedicated Alliance Function en de inzet van ontwikkelde tools.

Propositie 7: In het geval van exploitatie gedreven allianties wordt zekerheid en betrouwbaarheid binnen de alliantie gerealiseerd doordat de Dedicated Alliance Function partners selecteert op basis van wederzijds gewin.

De meer exploratie georiënteerde organisaties zoeken naar nieuwe kennis uit andere economische- of industriële cirkels. De DAF zoekt langs zwakke verbindingen met partijen of creëert hiervoor aparte kanalen, zoals innovatie platforms of matchmaking day's. Leidend bij deze zoektocht is het zoeken naar wederkerigheid die voortkomt vanuit complementariteit. Vervolgens toetst de DAF de onderlinge fit en is de verdere selectie vooral gebaseerd op de aard van de onderlinge relaties. Waar complementariteit, commitment en fit van groot belang zijn voor het succes van een alliantie is het van belang dat een inschatting wordt gemaakt maken van de omstandigheden waaronder de ene eigenschap meer van belang is dan de andere (Kale en Singh, 2009). In de situatie waarin de uitkomsten van een alliantie nog niet te specificeren zijn is de eigenschap complementariteit cruciaal (Kale en Singh, 2009). De noodzaak voor het samenvoegen van de resources van de partners om überhaupt te kunnen komen tot een uitkomst is als een verzekering voor de samenwerking (Kale en Singh, 2009). Om deze complementariteit aan te kunnen duiden kunnen door de DAF tools worden ingezet als de binnen de interviews genoemde "value case" of "need contribution matrix". Middels deze tools kan worden gezocht naar een situatie waarbij partners elkaar nodig hebben om tot realisatie te komen van de radicale innovaties en min of meer tot elkaar veroordeeld zijn. Naast de complementariteit wordt commitment en fit getoetst aan de hand van persoonlijk contact en interpersoonlijk vertrouwen tussen de alliantie managers van beide partijen. Met name wanneer sprake is van grote verschillen in culturen is dit van groot belang. Dit maakt dat de relationele component van sociaal kapitaal wordt aangehaald, hetgeen voorwaardelijk is voor het gaan uitwisselen van kennis of resources (Nahapiet en Ghoshal, 1998).

Propositie 8: In het geval van exploratie gedreven allianties ontstaat zekerheid en betrouwbaarheid doordat de Dedicated Alliance Function partners selecteert op basis van complementariteit en persoonlijke fit.

### 5.2.2. Alliantie ontwerpfase

De governance structuur van een exploitatie gedreven alliantie is voornamelijk gebaseerd op formele- en contractuele inbedding. Harde afspraken over werkwijzen, verantwoordelijkheden en omzet worden gemaakt en vastgelegd. Ook wordt de manier van omgaan met partners en klanten hierin gestandaardiseerd. Op deze manier is sprake van duidelijkheid en worden risico's tot opportuun gedrag beperkt. Ondanks dat gebruik wordt gemaakt van formele systemen komt in de data ook naar voren dat veel waarde wordt gehecht aan relationeel management. In de literatuur wordt aangegeven dat gedeelde equity een effectieve wijze van besturen is van allianties wanneer wordt geïnvesteerd in assets die specifiek zijn voor een specifieke alliantie of de onzekere marktomstandigheden de samenwerking kunnen beïnvloeden (Williamson, 1985). Het draagt bij aan de alignment van belangen van beide partijen, faciliteert hiërarchische supervisie en creëert de basis voor een gelijkwaardig aandeel in winst (Kale en Singh, 2009). Ook het hanteren van contracten draagt op verschillende manieren bij aan het managen van mogelijke gevaren (Reuer & Arino, 2007): door de bijdragen van partijen aan de alliantie expliciet te beschrijven worden wederzijdse rechten en plichten vastgelegd, processen van uitwisseling en behandelen van meningsverschillen zijn vastgelegd, en zo ook de verwachte uitkomsten van de samenwerking.

Discussie bestaat over de mogelijkheid tot combineren van formele vormen van governance met relationele vormen (Kale en Singh, 2009). Waar Gulati (1995) beschrijft dat het een het ander uitsluit vinden Poppo & Zenger (2002) juist dat beide vormen complementair zijn aan elkaar. Zij geven aan dat relationeel management het adaptief vermogen van contracten aanvult. Dus daar waar enigszins moet

worden afgeweken van contractuele afspraken om tot succes te komen is een goed relatie noodzakelijk om dit te managen (Poppo en Zenger, 2002). De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat meerwaarde wordt gegeven aan zowel formeel als relationeel en dragen derhalve bij aan deze visie.

Propositie 9: Exploitatie gedreven allianties kennen een overwegend formele vorm van governance, gecombineerd met actief relatie management.

Organisaties die exploratieve allianties aangaan kennen veelal een mindere formele vorm van governance. Er wordt veel belang gehecht aan de wederzijdse vertrouwensrelatie en er is sprake van meer directe betrokkenheid van hoger management. Het alliantie management houdt zich voornamelijk bezig met relatiemanagement, het creëren van wederzijds vertrouwen, en het behouden van een goede reputatie. Ook in de literatuur wordt dit gezien als een belangrijke functie van de Dedicated Alliance Function (Dyer et al, 2001). Potentiele partners zullen de focale organisatie hierdoor als meer betrouwbaar ervaren, waardoor men zich gemakkelijker zal kunnen aanpassen aan onvoorziene omstandigheden of problemen die zich voordoen (Kale en Singh, 2009). Daarnaast maakt het vertrouwen dat voortkomt uit deze vorm van governance het mogelijk dat niet tastbare vormen van resources worden uitgewisseld (Zajac en Olsen, 1993). Binnen een exploratie gedreven alliantie gaat het veelal juist om de uitwisseling van kennis, wat lang niet altijd even tastbaar is, en moet men zich vrij voelen te kunnen zoeken, experimenteren, en variëren. Voor de ontwikkeling van radicale allianties is relationele governance dan ook de meest aangewezen vorm van alliantie governance. Waar dit ook vanuit de data wordt bevestigd wordt uit diezelfde data onvoldoende duidelijk in welke mate er gebruik wordt gemaakt van formele middelen als contracten. De stelling is dat formele vormen van governance binnen exploratie gedreven allianties niet nodig zijn, aangezien die overbodig worden gemaakt door een grote mate van onderling vertrouwen tussen partners (Gulati, 1995). Voorwaarde voor het creëren van dit vertrouwen is de betrokkenheid van hoger management. Directe betrokkenheid van leiders met autoriteit en beslissingsbevoegdheden kunnen namelijk de interacties tussen partners managen en waar nodig faciliteren (Galbraith, 1977). Zo kunnen onderlinge spanningen en partner gedragingen gemakkelijker worden gemonitord en gecontroleerd (Filatotchev et al, 2008). Ook vanuit de data van dit onderzoek is gebleken is dat de betrokkenheid van hoger management en een actief relatiemanagement cruciaal is voor de kennis overdracht binnen de exploitatie gedreven alliantie. Ook is gebleken dat de Dedicated Alliance Function, als de “hamer en de olie” van een alliantie, hier een belangrijke rol bij inneemt.

Propositie 10: Voor een optimale uitwisseling van kennis hanteert een exploratie gedreven alliantie een informele vorm van governance, waarbij hoger management direct betrokken is en de Dedicated Alliance Function verantwoordelijk is voor het relatiemanagement.

### 5.2.3. Postformatiefase

Voor alle vormen van allianties is het van belang om na het tot stand komen van de alliantie alignment te creëren. De DAF van de exploitatie gedreven organisaties richten zich in deze fase voornamelijk op het coördineren van de samenwerking tussen betrokken professionals. Feedback vindt plaats door monitoring van de financiële uitkomsten. De uitlijning en coördinatie door de DAF is vooral gericht op het verbeteren van absorptievermogen (Kale et al, 2002; Hoffmann, 2005; Heimeriks et al, 2009). Hiervoor wordt vooral gebruik gemaakt van programmering en feedback. Programmering betekent dat duidelijke richtlijnen worden ontwikkeld over welke taken door elke partner worden uitgevoerd, wie verantwoordelijk is voor iedere taak en welke tijdsplanning wordt gehanteerd (Galbraith, 1977). De programmering bij een exploitatie alliantie is vooral gericht op het creëren van routines en automatiseren van processen waarlangs resources worden uitgewisseld en de alliantie wordt

aangestuurd (Kale et al, 2002; Lavie en Rosenkopf, 2006). Daardoor ontstaat stabiliteit, betrouwbaarheid en vertrouwen tussen partners. Wederzijds vertrouwen komt vooral voort vanuit het formele governance mechanisme en feedback mechanismen middels reviews van de performance (Gulati, 1995).

De DAF van de exploratie gedreven allianties daarentegen steekt veel effort in het optimaliseren van vertrouwen onder partners. Alle hiërarchische lagen en stakeholders van de beide partnerorganisaties worden hierbij betrokken. Het streven is naar creëren van commitment voor het gestelde doel van de alliantie. Waar de exploitatie gedreven allianties vooral cijfermatig worden gecontroleerd gaat het monitoren en de feedback bij de exploratieve allianties meer over het proces. Dus of de juiste mensen nog aan tafel zitten en gestelde doelen realistisch zijn. Exploratieve allianties zijn gebaseerd op wederkerige afhankelijkheid tussen partners. Dergelijke allianties vragen in het algemeen een meer complex mechanisme van coördinatie (Gulati & Singh, 1998). Naast het uitlijnen en het standaardiseren van rollen en processen wordt veel aandacht gevraagd voor het creëren van vertrouwen. Het creëren van vertrouwen in deze fase van de alliantievorming ondersteunt de governance van de alliantie én het draagt bij aan de bereidwilligheid van partners om samen te werken (Kale en Singh, 2009). Langs deze weg leidt vertrouwen tot het faciliteren van het delen van informatie, het verlagen van de ervaren persoonlijke risico's, en het vergroten van de bereidwilligheid onder partners zich aan te passen aan de alliantie (Kale en Singh, 2009, Kale et al, 2000). Wanneer relaties worden aangegaan met nieuwe partners is de ontwikkeling van wederzijds vertrouwen voorwaardelijk aan het overwinnen van de onderlinge verschillen in denkmodellen en raamwerken (Reagans en McEvily, 2008). Vertrouwen kan op verschillende manieren worden opgebouwd. Zo kan vertrouwen tussen organisaties gebaseerd zijn op institutionele factoren, zoals de locatie, cultuur, of historie van het bedrijf (Dyer & Chu, 2003). Ook kan een organisatie laten zien dat ze vertrouwen heeft in haar partners door het maken van grote unilaterale investeringen. Door zich kwetsbaar op te stellen nodigt de organisatie haar partner uit hetzelfde te doen. Over de tijd kan zo wederzijds vertrouwen ontstaan. Een andere manier is door de eigen betrouwbaarheid te tonen door volledig nakomen van de gemaakte afspraken en zeker te zijn dat enkel wordt gecommitteerd aan die acties die binnen het bereik van de organisatie liggen (Zaheer & Harris, 2006). Dit ligt in de lijn van de uitspraken door de alliantie manager van een telecom en ICT technologie organisatie die aangeeft: *"Je moet doen wat je zegt, maar zo min mogelijk zeggen"*. Een derde wijze om vertrouwen te creëren is gebaseerd op het vertrouwen tussen twee personen, ook wel relationeel kapitaal genoemd (Kale et al, 2000). Dergelijk vertrouwen ontwikkelt zich wanneer twee personen van beide organisaties geregeld met elkaar in contact zijn, samenwerken, en elkaars werkstijlen gaan herkennen (Schreiner et al., 2009). Zeker wanneer er grote culturele verschillen bestaan tussen partners is het persoonlijk contact tussen de alliantie managers van beide organisaties van groot belang en moeten alle stakeholders bij beide organisaties worden betrokken. Binnen de onderzoekspopulatie blijkt dat de twee laatste mechanismen voor het creëren van vertrouwen veelvuldig te worden ingezet. De dedicated alliance manager is er op gericht dat alle gemaakte afspraken worden nageleefd en leeft op nauwe voet met zijn counterpart van de partnerorganisatie. In gezamenlijkheid nemen zij alle stakeholders mee in het verhaal, het belang, van de alliantie. Daarmee zijn de dedicated alliance managers verantwoordelijk voor het creëren van vertrouwen en daarmee overbruggen van de bestaande verschillen tussen partners. Met deze constatering wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de rol die de Dedicated Alliance Function heeft in het succes van allianties.

Propositie 11: Door het creëren van vertrouwen en commitment onder alle stakeholders is de Dedicated Alliance Function verantwoordelijk voor het overbruggen van bestaande verschillen tussen alliantiepartners.



### 5.3. Beperkingen

Aan de hand van het theoretisch construct zijn die cases geselecteerd die gebruik maken van allianties ten einde de exploitatie en de exploratie mogelijk te maken, dan wel te optimaliseren. Daarbij is voorbij gegaan aan de vorm van partnership of intensiteit waarmee partners met elkaar samenwerken. De mate waarin partners zich committeren om tot een succesvolle realisatie van het einddoel te komen en de wijze waarop dit proces kan worden gemanaged zal mogelijk worden beïnvloed door de mate waarin beide partijen financieel investeren in de partnership. Uit dit onderzoek is gebleken dat relatie management en het winnen van wederzijds vertrouwen onder alle stakeholders voor succesvolle exploratie gedreven allianties cruciaal is. Mogelijk is dit in het geval van joint ventures die zijn ingerichte ten behoeve van exploratie wel anders. De ervaren relationele risico's zijn immers minder wanneer sprake is van allianties met gedeelde equity (Das en Teng, 1996).

Ook zijn de eventuele verschillen in hiërarchie of macht tussen partners niet meegenomen in dit onderzoek, maar kunnen zeker van invloed zijn op dit proces. Om verschillende redenen kan het zich voordoen dat de ene partij meer afhankelijk is van de ander. In de interviews wordt hier door de alliance director van een luchtvaartmaatschappij bijvoorbeeld het volgende over gezegd: *"...in sommige gevallen kan dat natuurlijk ook intimiderend werken, zeker voor een kleine partner, die dan denkt van misschien word ik wel in het pak genaaid door deze lui die al 100 keer met dit bijtje gehakt hebben en ik zit hier voor het eerst."* Ook de literatuur wordt gesproken over de invloed van hiërarchie of status op de ontwikkeling van wederzijds vertrouwen. Zo observeren McEvily en Zaheer (1999) dat een mate van ongelijkheid in macht een uniek effect heeft op de ontwikkeling van vertrouwen in een partnership. In het bijzonder tonen zij aan dat het voor de minder machthebbende partij moeilijker is om vertrouwen te creëren omdat de meer machthebbende partij dat kan beheersen. De invloed die dit heeft op het functioneren van de Dedicated Alliance Function in dergelijke situaties is niet meegenomen binnen de uitkomsten van dit onderzoek en verdient derhalve meer aandacht. Zeker gezien macht en vertrouwen een complementaire rol hebben bij het vormgeven en invullen van de aanwezige governance structuur van een uitwisselingsrelatie (Gulati and Nickerson, 2008).

Naast de beschreven inhoudelijke beperkingen kent ook de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd nog beperkingen. Met als doel een breder beeld te verkrijgen is bij de selectie van de cases gekozen deze niet branche – of industrie specifiek te laten plaatsvinden. Dit heeft als nadeel dat de uitkomsten zijn beïnvloed door branche specifieke gewoontes of culturen, dan wel dat de invloed hiervan onvoldoende zijn uitgediept. Zo kan het binnen de cultuur van een branche of industrie meer of minder gewoon zijn om relaties aan te gaan met partners en meer of minder beschermend zijn naar de eigen kennis. Ook kan het zijn dat de concurrentie in een specifieke branche scherper is en men minder bereid is om allianties aan te gaan. Daarmee kan het alliantie proces worden beïnvloed in die zin dat er meer of juist minder formeel wordt gehandeld, gebruik wordt gemaakt van relationeel management, dus de DAF een andere werkwijze zal moeten hanteren om partijen bijeen te brengen.

Op vergelijkbare wijze is geen onderscheid gemaakt tussen organisaties die enkel de nationale- en internationale markt bedienen. Met de invloed van culturele verschillen kan in het laatste geval groot zijn op het functioneren van de DAF. Zo wordt in de interviews aangegeven dat Aziatische landen meer behoefte hebben aan informele contacten en de VS georiënteerde culturen eerder aan formele – en zakelijke contacten. De vraag is in hoeverre dit het functioneren van de DAF heeft beïnvloed. Een derde onderscheid welke niet is gemaakt bij de caseselectie is die tussen organisaties die veel allianties

aangaan en die organisaties die minder allianties aangaan. Mogelijk dat de opgedane ervaring van de eerste invloed heeft op de inrichting van het proces en men meer durft te vertrouwen op de informele contacten. Waar de minder ervaren organisaties juist, uit onzekerheid, de risico's meer contractueel proberen af te dekken.

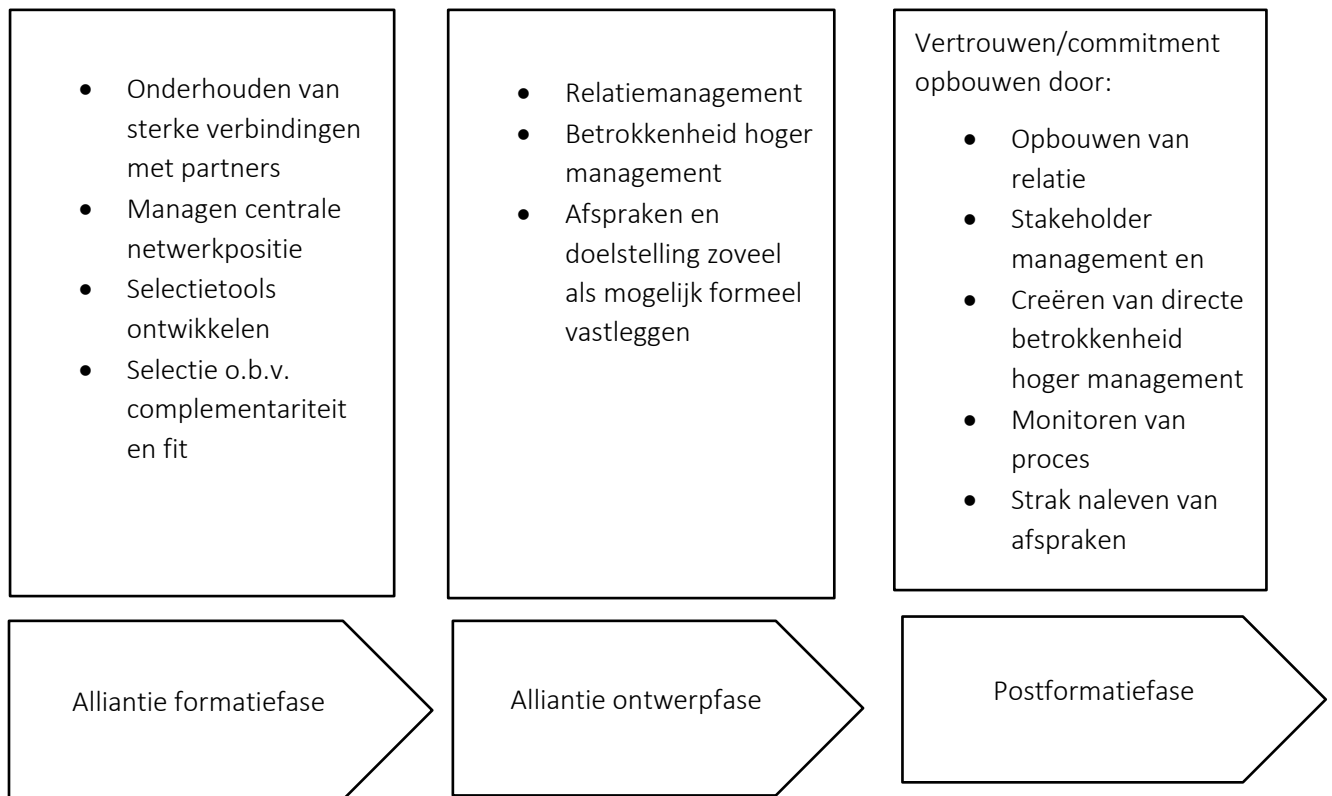
Ten aanzien van de data verzameling kan nog worden benoemd dat de uitkomsten van dit onderzoek voornamelijk zijn gebaseerd op de interviews met de alliantiemangers van de diverse organisaties. Dit heeft ertoe geleid dat er beperkte mogelijkheden waren tot nadere within case analyse van de gevonden data. Hierdoor is een minder grondig beeld verkregen van de wijze waarop de Dedicated Alliance Function daadwerkelijk invulling geeft aan de uitkomsten zoals gevonden in dit onderzoek. Vervolg onderzoek zal zich naast de alliantie managers ook moeten richten op de andere stakeholders binnen een alliantie en aanwezige documenten.

#### 5.4. Management implicaties

Wanneer een exploitatie gedreven organisatie wil innoveren kan ze daarvoor gebruik maken van allianties om de benodigde kennis te verkrijgen. Toegang tot deze partners kan op verschillende manieren worden verkregen. Zo kan beperkt vernieuwende kennis worden verkregen via bestaande partners of nieuwe partners uit eigen economische cirkels. Voor meer vernieuwende kennis daarentegen zal men verder moeten uitreiken naar andere economische- of industriële cirkels. In beide gevallen is het van belang te beschikken over sterke verbindingen in en een goede reputatie in het bestaande netwerk. Die reputatie wordt ondersteund door het innemen van een centrale positie in het alliantie netwerk. Wanneer de Dedicated Alliance Function dergelijke positie goed weet te managen helpt dit ook bij de reikwijdte tot nieuwe kennis.

Waar de toegang tot kennis wordt vergroot door gebruik te maken van sterke verbindingen en een centrale netwerk positie is het voor de uitwisseling en integratie van die kennis van cruciaal belang om een sterke relatie aan te gaan met de nieuwe partner en deze goed te onderhouden. De Dedicated Alliance Function heeft hierbij een belangrijke rol. Door een goede relatie op te bouwen met zijn collega van de partner organisatie creëert dedicated alliance manager wederzijds vertrouwen, waarmee de basis wordt gelegd voor uitwisselen van resources. De partnermanager zorg van een telecom en ICT bedrijf drukt dit als volgt uit: *“Samenwerking lukt het beste tussen vrienden en het is verbazend hoe weinig dat wordt gezien.”* Ook verkrijgt de alliantie manager op deze wijze meer inzicht in de complementariteit tussen partners, wat helpt bij de uiteindelijke selectie van partners.

Wanneer een alliantie is opgestart staan de werkzaamheden van de Dedicated Alliance Function in het teken van het verder uitbouwen van de vertrouwensrelatie. Deze vertrouwensrelatie is namelijk de basis voor het overwinnen van bestaande verschillen en creëert de bereidwilligheid zich aan te passen naar het doel van de alliantie. Wederzijds vertrouwen wordt gecreëerd door het verder onderhouden van de relatie met collegae alliantie manager, maar bovenal met – en tussen alle overige stakeholders. Daarbij is het meest belangrijk om hoger management direct te blijven betrekken bij de alliantie. Verder is het voor de opbouw van het vertrouwen essentieel om de gemaakte afspraken na te leven en te voldoen aan de acties waaraan men zich heeft gecommitteerd.



FIGUUR 4 ROL VAN DE DEDICATED ALLIANCE MANAGER

## Bibliografie

- Ahuja, M. K., Galletta, D. & Carley, K., 2003. Individual centrality and performance in virtual R&D groups: An empirical study. *Management Science*, 49, pp. 21-38.
- Beckman, C., 2006. The influence of funding team company affiliations on firm behaviour. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 741-758.
- Beckman, C., Haunschild, P. & Phillips, D., 2004. Friends or strangers? Firm specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, 15, pp. 259-275.
- Benner, M. & Tushman, M., 2003. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, pp. 238-256.
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. Business research methods. *Oxford University Press*.
- Burt, R., 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R., 2000. The Network Structure of Social Capital . In: *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Burt, R., 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110, pp. 349-399.
- Coleman, J., 1988. Social Capital in Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, vol 4, pp. 95-120.
- Das, T. & Teng, B., 1996. RISK TYPES AND INTER-FIRM ALLIANCE STRUCTURES. *Journal of Management Studies*, Volume 55, Issue 5, pp. 827-843.
- Draulans, J., de Man, A. & Volberda, H., 2003. Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, pp. 151-166.
- Dyer, J. & Chu, W., 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance.. *Organizational Science*, 14, pp. 57-68.
- Dyer, J., Kale, P. & Singh, H., 2001. How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, pp. 37-43.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P., 2015. *Management and business research, 5th edition*. Los Angeles: Sage.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Filatotchev, L., Stephan, J. & Jindra, B., 2008. Ownership structure, strategic controls and export intensity of foreign invested firms in emerging economies.. *Journal of International Business Studies* 39(7), pp. 1133-1148.
- Galbraith, J., 1977. *Organization Design*. Reading MA: Addison - Wesley.
- Gibson, B. & Birkinshaw, J., 2004. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy Management Journal* vol 47, no 2, pp. 209-226.
- Gibson, C. & Birkenshaw, J., 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academic Management Journal* 47(2), pp. 209-226.
- Gioia, D., Corley, K. & Hamilton, A., 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.
- Granovetter, M., 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Granovetter, M. S., 1973. The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78 (6), p. 1360–1380..
- Grant, R. & Baden-Fuller, C., 2004. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal Management Studies* 41, pp. 61-84.

- Gulati, R., 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 85-112.
- Gulati, R. & Nickerson, J., 2008. Organizational trust, governance form and exchange performance.. *Organization Science*, 19 (5), pp. 688-710.
- Gulati, R. & Singh, H., 1998. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrive Science Quarterly* 43 (4), pp. 781-814.
- Heimeriks, K., Klijn, E. & Reuer, J., 2009. Building Capabilities for alliance portolios. *Longe Range Planning*, pp. 96-114.
- He, Z. & Wong, P., 2004. Exploration vs exploitation: an empirical test of the the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, pp. 481-494.
- Hill, C. W. L. & Rothaermel, F., 2003. The performance of incum bent firms in the face of radical technological innovation. *Academie Management Review*, pp. 257-274.
- Hoffmann, W., 2005. How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, pp. 121-143.
- Im, G. & Rai, A., 2008. Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational. *Management Science*, Vol. 54 No. 7, pp. 1281-1296.
- Jansen, J., Van Den Bosch, A. & Volberda, H., 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance; effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52 (11), pp. 1661-1674.
- Kale, P., Dyer, J. & S. H., 2002. Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 747-767.
- Kale, P. & Singh, H., 2007. Building firm capabilities through learning: the role of alliance learning process in alliance capability and firm level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, pp. 981-1000.
- Kale, P. & Singh, H., 2009. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?. *Academy of Management Perspectives* 23, pp. 45-62.
- Kang, S., Morris, S. & Snell, S., 2007. Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Manangement Review*, pp. 236-256.
- Koza, M. & Lewin, A., 1998. The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, vol 9, 3, pp. 255-264.
- Lavie, D., 2006. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource based view. *The academy of management review vol 31, 3*, pp. 638-658.
- Lavie, D., Kang, J. & Rosenkopf, L., 2011. Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliance. *Organization Science*, vol 22, 6, pp. 1517-1538.
- Lavie, D. & Rosenkopf, L., 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *The academy of management journal*, vol 49, 4, pp. 797-818.
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, U., 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, pp. 109-155.
- Levinthal, D. & March, J., 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, pp. 95-112.
- Levinthal & Siggelkow, 2003. Temporarily divide to conquer: centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and apadtation. *Organization Science*, 14, pp. 650-669.
- Lin, Z., Yang, H. & Demirkan, I., 2007. The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science Vol. 53, No. 10*, pp. 1645-1658.
- March, J., 1991. Exploration adn exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, pp. 71-87.

- McEvily, B. & Marcus, A., 2005. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26, pp. 1033-1055.
- McEvily, B. & Zaheer, A., 1999. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1133-156.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M., 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sl:Sage Publications Ltd.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M., 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*.. sl:Sage.
- Mom, T., Van Den Bosch, F. & Volberda, H., 2007. Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44, pp. 910-931.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S., 1998, Vol 23, No 2. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy Management Review*, pp. 242-266.
- Obstfeld, 2005. Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 100-130.
- Parise, S. & Casher, A., 2003. Alliance portfolios: designing and managing your network of business partner relationships. *The academy of management executive*, vol 17, no 4, pp. 25-39.
- Poppo, L. & Zenger, T., 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements. *Strategic Management Journal* 23 (8), pp. 707-725.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tusman, M., 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organizational Science*, vol 20, 4, pp. 685-695.
- Reagans, R. & B., M., 2003. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), p. 240-267.
- Reagans, R. & McEvily, B., 2003. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 240-267.
- Reagans, R. & McEvily, B., 2008. Contradictory or compatible? Reconsidering the trade off between brokerage and closure on knowledge sharing. *Advances in strategic management*, 25, pp. 275-313.
- Reuer, J. & Arino, A., 2007. Strategic Alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28 (3), pp. 313-330.
- Rothaermel, F. & Deeds, D., 2004. Exploration and exploitation alliance in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 201-221.
- Sarkar, M., Aulakh, P. & Madhok, A., 2009. Process capabilities and value creation in alliance portfolios. *Organization science*, 20 (3), pp. 583-600.
- Schilke, O. & Goerzen, A., 2010. Alliance management Capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, vol 36, No 5, pp. 1192-1219.
- Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D., 2009. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*.
- Shah, R. & Swaminathan, V., 2008. Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context.. *Strategic Management Journal* 29 (5), pp. 471-494.
- Simoons, P., 2013. [www.petersimoons.com](http://www.petersimoons.com). [Online].
- Stadler, C., Rajwani, T. & Karaba, F., 2014. Solutions to the exploration / exploitation dilemma: networks as a new level of analysis. *International Journal of Management Reviews*, vol 16, pp. 172-193.

- Theron, P. M., 2015. Coding and data analysis during qualitative empirical research in Practical Theology.. *In die Skriflig*, 49(3), pp. 1-9.
- Tiwana, A., 2008. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal Vol 29*, pp. 251-272.
- Tortoriello, M., Reagans, R. & McEvily, B., 2012. Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units. *Organization Science*, 23 (4), p. 1024–1039.
- Trichterborn, A., Knyphausen-Aufses, D. & Schweitzer, L., 2016. How to improve acquisition performance: the role of a dedicated M&A function, M&A learning process, and M&A capability. *Strategic Management Journal*, 37, pp. 763-773.
- Tsai, W., 2001. Knowledge transfer in interorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The academy of management journal*, vol 44, n05, pp. 996-1004.
- Tsai, W., 2002. Social structure of cooperation within a multi unit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13, pp. 179-190.
- Tsai, W. & Ghoshal, S., 1998 Vol 41, No 4. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, pp. 464-476.
- Tsai, W. & Ghoshal, S., 1998. Social capital and value creation; the role of intrafirm networks. *The academy of management journal*, 41, 4, pp. 464-476.
- Tushman, M. & O'Reilly, C., 1996. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, pp. 8-30.
- Uzzi, B., 1996. The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: the network effects. *American Social Review*, 61, pp. 647-698.
- Verschuren, P. J. & Doorewaard, M., 2015. *Het ontwerpen van een onderzoek. Vijfde druk*.. Amsterdam: Boom uitgeverij.
- Wasserman, S. & Faust, K., 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wassmer, U., Li, S. & Madhok, A., 2017. Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38, pp. 384-394.
- Williamson, O., 1985. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*.. New York: Free Press.
- Yin & K., R., 2014. *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zaheer, A. & Harris, S., 2006. Inter-organizational trust. In: O. Shenkar, red. *Handbook of strategic alliances*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zajac, E. & Olsen, C., 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of inter-organizational strategies. *Journal of Management Studies* 30 (1), pp. 131-147.
- Zheng, J. et al., 2006. A strategic case of e-adoption in healthcare supply chains. *International Journal of Information Management*, 26 (4), pp. 1-12.
- Zhiang, J., Haibin, Y. & Irem, D., 2007. The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science Vol. 53, No. 10*, pp. 1645-1658.

## Bijlagen

### Bijlage 1 operationalisering semi gestructureerd interview

Topic	Sub topic	vraag
Alliantie ambidex	Alliantie strategie	Is er een organisatie brede alliantie strategie / richtlijn?
		Welke rol neemt het aangaan van allianties in binnen de strategie van de organisatie?
		Wat voor soort allianties worden aangegaan?
	Exploratie	Hoe komt u tot allianties die kunnen worden benut voor het verkrijgen van nieuwe kennis of innovatie?
		Zijn dit dan partijen met wie reeds in het verleden relaties zijn aangegaan of zijn dit dan nieuwe partners?
		Tegen welke problemen loopt u hierbij op?
		Hoe worden deze problemen overkomen?
		Welke rol speelt het alliantie management hierin?
		Welke middelen worden daarbij ingezet?
	Exploitatie	Gaat u geregeld relaties aan met dezelfde partners?
		Tegen welke problemen loopt u hierbij op?
		Hoe worden deze problemen overkomen?
		Welke middelen worden daarbij ingezet?
Tie strength		Hoe zou u de relaties met uw partners beschrijven?
		Is de sterkte van een relatie voor u belangrijk als het gaat om kennis uitwisselen?
		Wat is voor u van belang in uw relatie met uw partners?
Centraliteit		Beschikken uw partners ook over een groot netwerk
		Hoe actief zijn zij met het managen hiervan?
		Kunt u de voor en nadelen benoemen van uw positie binnen het netwerk?
		Wordt u door uw partners gezien als betrouwbaar?
		Wat is de status van uw organisatie binnen uw netwerk?
		Bepaald u gericht de norm en de waarden binnen uw netwerk?
Alliantie MT	DAF	Hoe is het alliantie management vormgegeven
		Welke rol heeft het alliantie management
	Formalisering	Maakt u gebruik van gestandaardiseerde tools en richtlijnen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partner selectie</li> <li>- Onderhandelingen</li> <li>- Vastleggen van de overeenkomsten</li> <li>- Coördineren van uitwisselen van kennis en middelen</li> </ul>
	Portfolio coördinatie	Wordt gericht gestuurd op met wie een relatie wordt aangegaan?
		Welke selectiecriteria worden gehanteerd bij het aangaan van een alliantie?
		In welke mate is van belang: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrouwen</li> <li>- Ervaren betrouwbaarheid van de partner</li> <li>- Wederkerigheid</li> <li>- Gedeelde waarden, normen en denkmodellen</li> </ul>
		Wordt bij het samenstellen van het portfolio rekening gehouden met onderlinge afhankelijkheden tussen de partners in het netwerk (faciliterend of belemmerend)
		Wordt de overall performance van het portfolio gemonitord?
		Wordt de individuele performance van een alliantie gemonitord?
	Communicatie	In welke mate wordt de opgedane kennis intern gecommuniceerd?
		In welke mate wordt een actief beleid gevoerd ten aanzien van de externe communicatie?
		In welke mate worden de normen en waarde van uw organisatie gedeeld binnen het netwerk?
		Wat is naar uw idee de meerwaarde van de communicatie i.r.t. de ervaren betrouwbaarheid en reputatie?



## Bijlage 2 uitwerking data naar tie strength in relatie tot exploitatie / exploratie allianties

case	Tie Strenght > Alliantie ambidex
A	Personlijke contacten tussen partners is essentieel bij toegang- en integratie van kennis: "In het model, in een goed channel model heb je elkaar nodig" "Uiteindelijk draait het bij kennisdelen om persoonlijke relaties ...."
B	Nieuwe kennis komt van ver, maar komt via relaties met ST. De relatie moet hecht zijn voor de integratie van bestaande en nieuwe kennis: "Ik denk dat een warme relatie inderdaad voordelig is. Als wij moeten samenwerken of wij hebben een stukje knowledge transfer dan moet ik weten wat jij denkt en wat jij wil. Een waar jij heen wil, maar jij moet dat ook van mij weten."
C	ST zijn key bij het uitwisselen van kennis en resources. Toegang langs nieuwe contacten, daarna gaat het vooral over de relatie en vertrouwen: "Zeker in de tijd waarin we nu leven, waar veel ideeën worden gestolen is het van belang een relatie te gaan bouwen..." "Het gevoel wel, je moet een klik hebben met iemand – het niet rationele gedeelte. Je moet iemand kunnen vertrouwen."
D	Veelal dezelfde partners, die ook weer doen aan reselling van de producten: "They can introduce you or refer you to the merchant, .." "So we discuss with our partners what we need and ask if they can help us get in touch with their partners.."
E	Exploitatie via bestaande partners. Toegang tot kennis wordt gerealiseerd via goede relaties met bestaande partners. ST en aantrekken van de verbinding is van belang: "En voor een deel kijken we met wie we in het verleden we goede resultaten hebben geboekt. Veel dezelfde partijen keren terug." "Vertrouwen is daarbij van belang om goed te kunnen communiceren en samenwerken."
F	Veel vaste relatie met reeds bestaande partners; vertrouwen is cruciaal: "Het liefst bouwen we aan lang lopende onderzoeken samen, ... maar om die voor elkaar te krijgen heb je matching nodig die die stabiliteit biedt." Commitment is van kern belang in een alliantie.." "Omdat je zonder vertrouwensrelatie helemaal niks kunt beginnen."
G	De verbindingen met partners zijn hecht: "De band met wat actievare partners heel hecht. "...maar als ik eerlijk ben zijn personen wel erg belangrijk. Er moet een bepaalde mate van klik zijn..." Nieuwe contacten / toegang tot nieuwe kennis verloopt langs bestaande partners: "Je bent daarbij dagelijks in contact met klanten en bedrijven, waardoor je er achter komt dat het een interessante partij is. Dan laat je jezelf introduceren, dus via de bestaande klanten."
H	Relaties met bestaande of nieuwe partners, hechte relatie wordt aangaan. Toegang tot deze partijen wordt verkregen door ST met bestaande relaties: "via bestaande partners...ze snappen beter wat er moet gebeuren. En het is hun corebusiness." "...het voordeel van die nieuwepartijen is dat ze geen historie hebben, dus dat ze bij wijze van spreken een technologie ontwikkelen waarbij ze geen last hebben van hun verleden." "En via industrial partnership zoek je lokale sponsors, die jou steunen in jouw concurrentieslag."
I	Diverse vormen van partnering met sterkte van verbinding en vertrouwensrelatie: "We hebben al een vrij uitgebreid netwerk, maar we zoeken wel bewust nieuwe partijen op.." "Bij weinig vertrouwen zijn alle gesprekken en alle onderhandelingen ontzettend moeizaam. En als je je dan voorstelt dat je in een hele diepe relatie met elkaar bent en een gezamenlijk e exploiteert, ja dan moet je er al bijna niet aan denken, dat wordt ruzie, dat wordt gedoe." "Bij minder diepgaande relaties zit dat vertrouwen wel heel erg dichtgetimmerd in contracten."
J	Zowel bekende partijen als wel nieuwe challengers. Daarbij is de kennis van de challengers veelal meer vernieuwend dan die van de bestaande partijen. Het voordeel van bestaande partijen is dat de relaties al aanwezig zijn en minder werk verricht hoeft te worden aan relatiemanagement: "Hoogleraren hebben vaak al contacten met bedrijven, waar ik dan niet tussen ga zitten....Maar juist andere partijen - de challengers- aan toe wil voegen." "Daar zit namelijk de nieuwe kennis, niet bij de usual suspects, die zelf veelal al een achterstand hebben." " ..maar die zijn minder bekend en vertrouwd." Zeker in de beginfase moet je zorgen dat mensen met elkaar vertrouwd geraken." Toegang tot nieuwe partners veelal via hechte relaties met bestaande partners: "Ik kom vooral via goede relatie weer bij nieuwe partners uit." "Op aangeven van mijn bestaande relatie hoef ik niet al teveel meer uit te leggen en kom ik gemakkelijker binnen."
K	Kennis wordt bij bekende- en bij nieuwe partners gezocht: "Zo wordt er in dit specifieke geval samengewerkt met partners die wij reeds goed kennen." "Wij praten met alle grote bedrijven van een ...tot een ... tot een grote .." Een hechte verbinding is van groot belang: "...mijn ervaring en dat merk ik in partnerships....de persoonlijk klik is heel belangrijk, wat garandeert dat je elkaars taal spreekt ..en wat dat ook garandeert is dat er gemakkelijker vertrouwen is.. als ik niet echt vertrouwen voel naar de andere kant kun je jezelf afvragen of iets gaat lukken."
L	Toegang tot nieuwe kennis wordt verkregen door nieuwe - en bestaande partijen. ST is voordelig: "Het ligt er helemaal aan wat je ermee wilt bereiken. Bekende partners hebben een unieke foot print in de markt, die voor ons ook interessant is." "... Het gebeurt ook wel dat de contacten ontstaan via de bestaande relaties." "De relatie met de counterpart moet daarvoor erg sterk zijn."

M	<p><b>Toegang tot nieuwe kennis zowel via bestaande als nieuwe partijen:</b> "We hebben wel vaste partners (niet teveel), die world wide opereren die technologie bieden. de oplossing gerichte partners zijn veelal kleinere partijen. Die zijn veel innovatiever dan de grote partijen, maar die komen en gaan."</p> <p><b>Hechte relatie is cruciaal:</b> "Samenwerking lukt het beste tussen vrienden en het is verbazend hoe weinig dat wordt gezien."</p>
N	<p><b>Toegang tot kennis via bekende- en nieuwe partners. Het helpt om toegang te verkrijgen via partners met wie sterke verbindingen worden onderhouden:</b> "Zij het bekende of nieuwe partijen." "..dat mensen aan mij denken als ze anderen spreken...Zo worden partijen naar mij verwezen en andersom."</p> <p><b>Tie strenght is de basis van het overkomen van verschillen en uitwisselen van kennis:</b> "Je moet dus veel en continu investeren in de relatie, zelfs na het project. De contacten met eerdere projecten is het contact aanwezig en die helpen mij weer verder bij mijn nieuwe projecten. Dan kom je warm binnen, want zij kennen jou al en ook die andere partner en ze vinden het mooi om ons bijeen te brengen."</p>
O	<p><b>Gebruik wordt gemaakt van bestaande en nieuwe partners: Het is zoeken naar complementariteit tussen bestaande en nieuwe partners:</b> "Het voordeel van de bekende partners is dat iedereen in Europa deze partijen wel kent." "Aan de andere kant zijn de kleinere partijen ook interessant, ... als je nu aan de rand, net buiten je kennis gebied samenwerkingen opzoekt kun je tot radicale innovaties komen."</p> <p><b>Hechte relatie is voorwaardelijk:</b> "De eerste basis van innovatie is vertrouwen. Als je elkaar niet kunt vertrouwen kun je nooit samenwerken."</p>
P	<p><b>Gebruiken bestaande en nieuwe partijen, toegang via ST en netwerken:</b> "...allerlei bedrijven...wat we hier de laatste jaren wel gebeurt is dat we relaties proberen te bestendigen..." "...ontstaan allianties in de zorg altijd vanuit warme relaties." "...zitten ook in de ketens van ziekenhuizen, etc..."</p> <p><b>Hechte relatie is belangrijk:</b> "Integriteit en vertrouwen spelen daar een grote rol bij, waarbij er ook sprake moet zijn van een gezonde doses wantrouwen"</p>
Q	<p><b>Toegang via bestaande- en nieuwe partners:</b> "Er wordt gewerkt met bestaande en nieuwe partners....hebben wel strategische partnerships met aantal partners..." <b>Hechte relatie is voorwaardelijk:</b> "Een hechte relatie is cruciaal ..je wilt dat marktpartijen mee investeren .."</p>

Bijlage 3 Centraliteit i.r.t. toegang en integratie van nieuwe kennis	
Case	
A	Centraliteit is niet voorwaardelijk voor toegang en implementatie van nieuwe- en bestaande kennis: "...voor een hele grote partij zoals ... ben je misschien niet extreem relevant." <b>Betrouwbaarheid, integriteit en reputatie zijn cruciaal:</b> "Iedereen weet als jij niet integer handelt dan plakt dat aan jouw als individu."
B	Toegang tot kennis en het integreren ervan wordt beperkt beïnvloed door positie in het netwerk. De reputatie kan wel belangrijk zijn, maar die staat los van de positie: "Maar ik denk dat wij meer in het midden staan. Dat komt doordat er, vanuit onze functie als ...." "... het heeft ook niet zo'n hele grote invloed op toegang tot kennis. Het gaat dan meer over de status en aard van de aanwezige relaties die bepalend zijn."
C	Beschikken over partners met groot eigen netwerk, maar ook over partners met klein netwerk. Voor de toegang tot en integratie van kennis maakt dit geen verschil: "In het Rotterdamse staan we in het midden, van ons netwerk, maar daar buiten wel wat meer aan de rand." "Ook beschikken grote partners als ... en ... over een groot netwerk." "... vanuit deze netwerken komen geregeld partijen ideeën voorleggen."
D	Ingebed in een netwerk met partners met groot en klein netwerk; positionering moeilijk te duiden: "Some partners have a big network as well, like ... or ..., and others are smaller..." <b>Reputatie is erg belangrijk:</b> "We are famous for our product for more than 70% of the world. So the partner will recognize us. Our standing on the market share will give us an advantage to the partner."
E	Staan niet zozeer centraal in een netwerk, maar genieten wel een goede reputatie: "we zijn ons niet bewust van de positie ten opzichte van onze netwerk partners, mogelijk is dit wel iets om meer bij stil te staan." "wij hebben een heel sterke naam in onze branche."
F	Niet bewust van positie in netwerk: "Ik herken dat wel dat wij ons weinig bewust zijn over onze eigen positie in het netwerk."
G	Maakt gebruik van spelers met klein en groot netwerk. Op zichzelf niet centraal in een netwerk, maar gaat mee met de heel grote partners, waardoor groot bereik ontstaat: "Wij werken met grote system integrators zoals ....., etc., en met heel kleine boetiek shops en alles wat daar tussenin zit." "Dat is dat wij wereldwijd partnerships hebben met ... en ... dat zijn grote software monolieten. Daar hebben we een strategische partnership mee. <b>Wordt niet gericht gemanaged op positie in het netwerk, maar op functionaliteit:</b> "Nu zoeken we naar de wat grotere partijen die al een bestaande klanten-base hebben."
H	Centraliteit is een begrip waar geen rekening wordt gehouden wat betreft portfolio management: "Dan heb je bedrijven die 10x zo groot zijn als ... met een heel groot netwerk. Maar je hebt ook kleiner gespecialiseerde bedrijven waarbij .. meer dominant of groter is dan zijn."
I	Zijn niet bewust van positie in het netwerk, maar zoeken strategisch naar partners, daarbij is reputatie van groot belang: "Soms kan het zijn dat een netwerk van een concurrent groter is achter hun hubs dan achter onze hubs." "Als afdeling moeten wij dat echt in de gaten houden. Kijk je kunt natuurlijk niet hebben dat je een samenwerking aangaat die je zoveel pijn doet in een andere samenwerking dat het geheel dat het negatief zijn." "Reputatie is zeker wel waardevol zou ik haast zeggen, omdat het een belang heeft.."
J	De positie in een netwerk is niet erg van belang voor de toegang tot nieuwe partijen: "...positie maakt niet veel uit, want het kan heel snel gaan, via via kom je tot nieuwe partners in andere netwerken." "Als je de mensen kent en weet wat ze willen kun je ze snel bereiken." <b>Reputatie geeft betere toegang tot andere netwerken:</b> "Als jij al een paar keer hebt laten zien dat je het vertrouwen beschaamd hebt, dan zullen mensen dat niet zo gauw accepteren. Andersom zal het nakomen van afspraken maken dat anderen jou niet snel misleiden."
K	Positie in het netwerk is moeilijk te regisseren, reputatie is ook van belang voor toegang tot kennis: "Het gaat dus over positie, en reputatie in een netwerk. Er is niet zoiets als "het netwerk", maar we hebben een heel goede reputatie."
L	Centraliteit is belangrijk voor de controle over de processen: "Voor ons is belangrijk dat wij centraal staan. Het maakt dat wij sneller in contact komen met nieuwe partners."

	<i>"Wij voelen ons niet zo comfortabel als we aan de rand staan. Dat is omdat wij graag zelf controle hebben over wat we aan onze klanten kunnen aanbieden, uiteindelijk doen we dat voor onze klanten."</i>
<b>M</b>	<b>Er wordt niet gericht op gestuurd op netwerkpositie / centraliteit, wel is kwaliteit van de relaties erg van belang:</b> <i>"Er zijn andere bedrijven die groter zijn dan wij en meer mensen hebben voor het relatiebeheer. Het gaat erom wie je kent en niet wat je kent. Het is belangrijk kwaliteit aan te boren."</i>
<b>N</b>	<b>Men is zich bewust van de positie in het netwerk en toegang wordt veelal verkregen door grote netwerken van partners. Mensen staan centraal en niet zozeer de netwerk centraliteit:</b> <i>"De partners hebben ook een heel netwerk en ik weet hoe groot een netwerk moet zijn en dat hangt erg af van de aard van de vraag." "En ik doe dat aan de hand van de mensen met wie ik moet samenwerken." " ..de functionaliteit is enkel leidend wanneer een product heel specifiek is.."</i>
<b>O</b>	<b>Centrale rol is van belang voor de toegang tot nieuwe kennis (door positieve reputatie) en controle over de eigen rol in het netwerk:</b> <i>"We proberen te managen dat we altijd in het midden van een netwerk staan, of dit altijd lukt is nog maar de vraag." "We willen in de lead zijn, verantwoordelijk voor de selectie en de kwaliteitswaarborging, en controle te houden over onze rol in het geheel." "Ook geeft dit een betere reputatie en daarmee meer toegang tot nieuwe partner."</i>
<b>P</b>	<b>In eigen domein centraal, daarbuiten meer perifeer:</b> <i>"We zijn de grootste speler in het revalidatie netwerk. " Reputatie van belang bij toegang: "Wij staan goed bekend bij partners ....zien veel deuren die voor ons open gaan .."</i>
<b>Q</b>	<b>Centrale netwerk positie is van belang voor de toegang tot nieuwe kennis :</b> <i>"Dat is extreem belangrijk en varieert per domein, ...als je centraal staat komen partijen naar je toe en krijg je meer aanbod en impulsen om mee te gaan werken."</i>

## Bijlage 4 De rol van de DAF

Case	Rol DAF
A	<p><b>Partner search: via netwerk:</b> "ik heb iets nieuws gezien of ik heb een nieuwtje gekregen en heel vaak is een distributeur daar een partij in" "Dus je gebruikt je netwerk, je wordt geïntroduceerd of dan wel je gaat via hun op zoek naar..".</p> <p><b>Selectie: zoeken naar markt kansen:</b> "...zo is sprake van een win win.." "...zoeken naar wat de markt nodig heeft."</p> <p><b>Alignment: door afstemmen en coördineren van betrokkenen:</b> "Ik ben zeg maar diegene die ervoor moet zorgen dat alle lagen van de organisatie een working relationship hebben met de fabrikant." "Het is een coördinerende rol welke mensen in welke samenstelling met welke agenda en met welke frequentie bij mekaar zitten."</p> <p><b>Monitoring: cijfers zijn leidend:</b> "En daarnaast is de belangrijkste graadmeter een QBR."</p> <p><b>Governance: Formeel:</b> "...op je governance niveau je frequentie en je meetings. "QBR...waar toch al de meest belanghebbende senioren managers bij zitten..."</p>
B	<p><b>Partner search: via partners:</b> "we proberen het meer programmatisch aan te pakken dat we ook gaan kijken op academisch vlak wat de samenwerkingspartners zijn waarmee wij echt graag willen samenwerken."</p> <p><b>Selectie: persoonlijke relatie, complementariteit:</b> "Nu gaat dat op de persoonlijke relaties van het individu." "We kijken echt waar ligt nu synergie, waarin vullen we elkaar aan, waar ligt nou het belang."</p> <p><b>Alignment: mediation, samenbrengen, meenemen in overall visie:</b> "...en het coachen of "mediating" tussen partijen....niet iedereen kan vanaf dag 1 even goed met elkaar samenwerken." "...master / PhD studenten hierheen te halen en ze lijfelijk met elkaar in contact te brengen....dat de PhD student in de praktijk verteld wat hij aan het doen is en de associate professor die begrijpt het daardoor beter en ziet dan ook wat voor toepassingen er zijn voor..." "Daarin het story telling dus van groot belang. En daar doen wij nu te weinig mee. We vertellen te beperkt het juiste verhaal. Wanneer je dat wel doet wordt dit een gezamenlijke waarheid."</p> <p><b>Monitoren: proces volgen:</b> "En dat toetsen wij met hun. Wij evalueren regelmatig hoe het verloopt."</p> <p><b>Governance structuur: er is commitment vanuit beide organisaties op bestuurlijk niveau:</b> "Er is een heel duidelijke verwachting van het afdelingshoofd dat elk van de deelspecialismen vooruitgang boeken op het deel van alliantie programma." "...het informeel leiding geven aan projecten en het coachen of "mediating" tussen partijen. Want niet iedereen kan vanaf dag 1 even goed met elkaar samenwerken."</p>
C	<p><b>Partner search: langs verschillende netwerken:</b> "ik heb verschillende netwerken die ik daarbij inzet...op investeerders niveau, een netwerk van universiteiten – hogescholen- middelbaar beroepsonderwijs en het netwerk van bedrijven"</p> <p><b>Selectie: door uitgebreid assessment en o.b.v. persoonlijk contact:</b> "...idee die ontstaan eerst te evalueren: beschermbaarheid, markt concurrentie analyse en dan willen we eigenlijk uitkijken hoe een idee kan uitmonden in iets wat naar de markt kan. Maar wij doen ook wel degelijk de assessment." "Wat voor kwalificaties heeft de ondernemer, dus een scan van de persoon (wie is hij) en de partij voor wie hij werkt, en dan komt daar een resultaat uit" "Het gevoel wel, je moet een klik hebben met iemand – het niet rationele gedeelte... je moet iemand kunnen vertrouwen."</p> <p><b>Alignment: partijen bijeen te brengen en middels mediating en meenemen in overall visie:</b> "Communicatie is daarbij heel belangrijk, .. is communicatie het sleutelwoord. Omdat je echt wel angst moet wegnemen.. en ben je een (mini) coach."</p> <p><b>Monitoring:</b> "Wanneer alles loopt volgen wij de voortgang op afstand, enkel wanneer nodig springen wij bij.."</p> <p><b>Governance formeel:</b> "De juristen zijn er om de risico's weg te nemen, de contracten helemaal af te tikken. Tot op het bot afdekken en dat het ... nergens voor verantwoordelijk is."</p>
D	<p><b>Partner search: gericht zoeken via bestaande netwerkpartners:</b> "So normally we look for the supplier based in the same country, and we also use our network to get to new partners"</p> <p><b>Selectie: formele procedure:</b> "check their compliancy background and make sure that they are not involved with something like bankruptcy.."</p> <p><b>Alignment: win win creëren, betrokkenen samenbrengen, trainingssessies en open communicatie:</b> "...point out that this will be beneficial for both of us." "So when coming to the training we share the knowledge together." "If you want to share information than the partner is also more willing to share network information with you. "So we have to train them on compliancy level...etc." "Sharing and communication is important to earn trust."</p> <p><b>Monitoring: door testen en controle op financiële cijfers:</b> "At the end the merchant can start for piloting." <b>Governance: formele contracten en financiële incentives:</b> "So commercially we have integrated and nonintegrated. Or non-referable reward and referable reward" "The second one is the partner who is not only doing the integrating but is also generating revenue together. In that case everything is laid down in contracts."</p>
E	<p><b>Partnersearch: meestal via bekende partners:</b> " Zo ontstaat in de tijd een aantal partijen die favoriete zijn en dat verandert dan weer in de loop der tijd." "Importeurs zijn ook vaak goede kanalen. Want die weten welke bedrijven hun spullen toepassen."</p> <p><b>Selectie: m.n. o.b.v. reputatie en vertrouwen:</b> "we selecteren o.a. aan de hand van referentieprojecten. ..gaat over reputatie en ervaring." "Gaat soms ook over mensen vertrouwen is daarbij van belang".</p> <p><b>Alignment: bijeen brengen van betrokkenen:</b> "In feite zijn wij het stuurorgaan van de samenwerking." "Aan de andere kant doen wij het proces coördineren...wij brengen partijen bij elkaar."</p> <p><b>Monitoring: formeel:</b> "... en een sterke controle functie.. aan de hand van tekeningen en vastgelegde afspraken.."</p> <p><b>Governance: formeel:</b> "De samenwerking is hiërarchisch. Wij zijn de bouwdirectie, is een standaard ding in de</p>

	<p><i>bouwwereld. De bouwdirectie is toezichhoudend op de organisatie. Wij hebben als taak als gedelegeerd opdrachtgever toe te zien op het correct uitvoeren van de overeenkomst". "Alles wat met geld te maken heeft ligt vooraf vast."</i></p>
F	<p><b>Partnersearch: via netwerkrelaties. Selectie:</b> win win situatie "...de ideale situatie is dat beide belangen worden gediend." ". ontwikkeling van een digitale matchingstool voor de opdrachtgever...niet teveel aanzwengelt wat geen kans heeft van slagen; schiften."</p> <p><b>Alignment: bijeenbrengen van partijen, bouwen aan vertrouwensrelatie:</b> "Wij stimuleren dan het bijeen brengen van de verschillende partijen." "heel veel aan verwachtingen management moet doen en bouwt aan lange relaties." "zonder vertrouwensrelatie helemaal niks kunt beginnen"</p> <p><b>Monitoring: aan de hand van resultaten:</b> "het goed is wel en het is juist heel waardevol om met elkaar vast te kunnen stellen of iets goed verloopt of niet."</p> <p><b>Governance: formeel via projectcontracten:</b> "een format dat we hebben ontwikkeld waarin de opdrachtgever zijn opdracht in beschrijft en dat wordt doorgesproken om vervolgens te komen tot een projectcontract wat afgesloten wordt."</p>
G	<p><b>Partnersearch: overwegend via bestaande partners:</b> "... wij zoeken dat toch in het volume en zijn continu actief aan het rekruten." "Je bent daarbij dagelijks in contact met klanten en bedrijven, waardoor je er achter komt dat het een interessante partij is...dan laat je jezelf introduceren, dus via de bestaande klanten" "Nu zoeken we naar de wat grotere partijen die al een bestaande klanten-base hebben."</p> <p><b>Selectie: vooral zoeken naar markt mogelijkheden , de win win en formeel toetsen:</b> "Eigenlijk gewoon kwalificatie door personen die hierbij betrokken zijn, dat zijn er meestal 2 of 3. En waar wij heel erg op letten is dat wij een middel zijn om te versterken van de manier waarop zijn succesvol zijn... schatten we in dat er een grote mate van kansen zijn." "Zij zijn afhankelijk van ons, maar wij dus ook van hun. Daar zit dus een grote mate van wederkerigheid in de relaties." "Onderliggende technologiekeuzes zijn doorslaggevend, het platvorm zelf, de compatibiliteit met software, sowieso vanuit financieel oogpunt de due diligence zaken."</p> <p><b>Alignment: regelmatig bijeen brengen van betrokkenen:</b> "En je zorgt dat je ontwikkelaars geregeld bijeen komen en veel nieuwe kennis wordt overhandigd....banden zijn ook heel erg goed, en dat is op basis van veelvuldig contact, overleg, en in gezamenlijkheid optrekken."</p> <p><b>Monitoring: aan de hand van cijfers:</b> "We hebben regelmatig quarterly business reviews, waarbij je met elkaar de zaken in de gaten houdt en monitort. En bepaalt of je de goede middelen in huis hebt om succesvol te zijn."</p> <p><b>Governance: formeel:</b> "...er worden contracten vastgelegd om de bijbehorende sales scenario's en commissies vast te stellen." "De overview van alle samenwerkingen komt best wel hoog in de boom pas samen."</p>
H	<p><b>Partnersearch: via bestaande netwerken:</b> "is het verkopen van deze reis die we met een lokale industrieel maken." "...is het letterlijk netwerken binnen de bestaande netwerken."</p> <p><b>Selectie: kwaliteiten, reputatie en win win situatie:</b> "Dus zo ga je zoeken en dan ga je ze op verschillende criteria beoordelen en dat zijn de traditionele.. technisch in staat, leveren ze kwaliteit, is het prijsniveau goed.. maar aan de andere kant is het dus ook de lokale reputatie." "Omdat als je met zo'n bedrijf zaken doet, je kunt meeliften op de goede reputatie van zo'n bedrijf."</p> <p><b>Alignment: bijeen brengen betrokkenen en zoeken naar gedeelde waarden en vertrouwen:</b> "Ik vind dat als je strategisch langdurig in zo'n land wilt zijn je meer intensief moet samenwerken." "...we willen dat het intrinsiek bij hen leeft...gaan meebewegen in dezelfde visie . "Dat versterkt het onderlinge vertrouwen"</p> <p><b>Monitoring: volgen wat de consequenties zijn:</b> "...als je iets hebt bedacht dan moet je een beetje de pijn voelen van wat je hebt bedacht."</p> <p><b>Governance: formeel en georganiseerd:</b> "je spreekt met elkaar van alles af en dat is in goed gesprek en in contracten. dus je legt het ook heel goed vast." "Alliantie management wordt momenteel buiten de eigen organisatie geplaatst."</p>
I	<p><b>Partnersearch: functie gericht zoeken:</b> "Het begint bij welke bestemmingen bieden ze aan. Wat voor route netwerk hebben ze. Dat is de basis van alles wat je aan elkaar kunt knopen."</p> <p><b>Selectie: zoeken naar win win, formeel toetsen:</b> "...beschreven in een commerciële businesscase,... En doen wij alleen als wij uitgebreid onderzoek hebben gedaan naar de veiligheid en de kwaliteit van zo een partij." "...dat is omdat je een win-win relatie wilt."</p> <p><b>Alignment: door juiste mensen bijeen te brengen:</b> "Door zelf de meetings te organiseren, te initiëren. Dus wat je eigenlijk doet in het opzetten of het door ontwikkelen van een partnership, je functioneel, je maakt een soort functioneel team." "als alliantieafdeling proberen we in die partnerships de hamer en de olie te zijn.." "Cruciaal is het maken van een goede agenda. Als je de juiste mensen met de juiste vraag in de juiste volgorde met mekaar zet, dan komt er altijd een goed antwoord uit."</p> <p><b>Monitoring: aan de hand van resultaat:</b> "...de regelmatige evaluaties die je doet... laten we even de cijfers bekijken en dan kunnen we precies allebei zien wat we met elkaar uitwisselen...."</p> <p><b>Governance: afhankelijk van de vorm partnership, maar overwegend formeel:</b> "dichtgetimmerd in contracten. En met uitgebreide procedurele beschrijvingen over hoe we verwachten dat er euh dat er met gezamenlijke klanten wordt omgegaan."</p>
J	<p><b>Partnersearch: bestaand en nieuw:</b> "Wat je feitelijk doet is te zoeken naar bedrijven en toetsen of zij bereid zijn te investeren in een project en te bepalen of het in hun roadmap past." "...het hoeft niet altijd warm te zijn want wij zijn ook er voor om nieuwe relaties euh te smeden."</p>

	<p><b>Partnerselectie: technologie, wederkerigheid, mensfactor:</b> "In eerste instantie kijk je naar de technologische mogelijkheden van een partner en de financiële armlast." "Wederkerigheid is van belang, daarom wordt getoetst in hoeverre een bedrijf bereid is te investeren." "In het begin wordt dus veel getoetst op wat voor vlees er in de kuip zit." "Waarom, met welke motivatie wil iemand meedoen." "Dit is namelijk belangrijk voor de inhoud, en de duurzaamheid van de relatie."</p> <p><b>Alignement creëren: coördineren van contacten, maar vooral stakeholder management:</b> "We zoeken gewoon een aantal mensen bij elkaar, ...die we dan met elkaar om tafel zetten en dan gaan we die kansen bekijken, proberen." "..... ook continue proberen om die verbindingen te voeden." "Dus het gaat aan alle kanten om relatiemanagement." "Over en weer moet tussen alle stakeholder begrip worden gecreëerd voor de aanwezige belangen en het gedeelde einddoel."</p> <p><b>Monitoring: m.n. het proces:</b> "Aan de ene kant zeg maar op inhoud voortgang kunnen boeken, maar aan de andere kant wel ook heel erg oog hebben voor het ja, het spel, en in belangen kunnen denken."</p> <p><b>Governance: management bij proces betrekken:</b> "Betrokkenheid van het management is van belang voor het verkrijgen van resultaat. Als die meedoen zijn anderen ook sneller bereid mee te doen."</p>
K	<p><b>Partner search: open scannen naar nieuwe kennis:</b> "....hebben wij een open innovation club die continu in de markt nieuwe start ups scout."</p> <p><b>Selectie: vanuit kansen, complementariteit, en persoonlijke relaties:</b> "En wat we vaak doen is gebruik maken van de need contribution matrix." "Waarbij een belangrijke vraag is: die partner heeft iets wat wij niet hebben, maar omgekeerd werkt een partnership enkel wanneer wij iets hebben wat die partner niet heeft." "....mijn counterpart en ik elkaar vertrouwen..."</p> <p><b>Alignement creëren: stakeholders in lijn krijgen:</b> "... dat toont aan dat mijn counterpart en ik elkaar vertrouwen en belangrijker nog wij een gezamenlijke agenda hebben." "...ik heb soms juist het gevoel dat mijn counterpart en ik elkaar heel goed kunnen vinden, maar er intern veel moeite bestaat om de boel open en in lijn te krijgen...en wij hierover veel onderling contact hebben." "Als alliance manager moet je zorgen dat de agenda's bepaalt en stuurt en zorgt dat de goede onderwerpen onder aandacht zijn bij de board en ze goed voorbereid zijn en vooral ook dat je de onderwerpen waar ze niets over hoeven te weten daar weghoudt."</p> <p><b>Monitoren van voortgang:</b> "...aan de hand van vooraf opgestelde doelstellingen; financieel of het afronden van een product voor introductie."</p> <p><b>Governance: management meenemen en draagt het belang van de samenwerking:</b> "...maar ik ben nu ook met iets bezig over iets daarover de CEO en topmanagement met elkaar om tafel heeft gezeten omdat dit zo belangrijk is. Dat ook hun support daarvoor nodig is." "Dus het stakeholder management en het onderhouden van de governance structuur is een van de meest wezenlijke onderdelen van mijn baan"</p>
L	<p><b>Partnersearch: gericht zoeken naar nieuwe kennis:</b> "Wij scannen de markt, .... heel vaak benaderd door partijen." "In een hoog tempo worden daar kennisprijzen aan toegevoegd, .. specifieke niche soft ware makers."</p> <p><b>Selectie: complementariteit, marktpotentie:</b> "Je moet dan complementair zijn in diensten en services. Dus je moet aan de klant kunnen uitleggen waarom je daar niet alleen staat om een presentatie te geven of een offerte te maken, maar dat je met zijn tweeën staat" "Wanneer wij een nieuwe partij zien als een partner moet er sprake zijn van een substantiële marktpotentie..."</p> <p><b>Alignement: stakeholder management:</b> "In allianties zijn altijd spanningen.. en dat heeft met verwachtingen te maken....want iedereen heeft commerciële druk" "... scorecard alignment, dus goed elkaars scorecard weten en goed weten wat we van elkaar mogen verwachten." "...en dat je daar frequent met elkaar over in gesprek bent."</p> <p><b>Monitoring: proces sturen:</b> "... met mijn counterpart samen dat soort dingen aan het voorbereiden; dit is onze 12 maanden strategie, waar zitten we dan op die lijn en hoe zit het met de financiële performance, wat komen we operationeel tegen, welke issues zijn er dan en hoe kunnen we die dan weer aanpakken, wat willen we naar voren brengen voor dat publiek."</p> <p><b>Juiste governance structuur: duidelijke rol verdeling en betrokkenheid:</b> "...een goede governance in place; dus dat er een aantal leiders zich committeren en operationeel mensen zijn die elkaar vertrouwen om dingen te doen."</p>
M	<p><b>Partnersearch: nieuwe partners via het bestaande netwerk:</b> "je loopt rond in het wereldje en je komt het tegen en dan denk je verrek dat zou wat voor ons kunnen zijn en daar zouden we onze cliënten mee kunnen helpen."</p> <p><b>Selectie: complementariteit, gedeelde visie en reputatie:</b> "De essentie van de samenwerking is dat zij iets bieden wat wij niet hebben of kunnen ..... en het heeft ook te maken met dat wij iets kunnen wat zij niet kunnen." "Daarbij is reputatie heel belangrijk . ... moet je nakomen van wat je zegt." "Als iemand niet matcht met het gedachtegoed wat je zelf hebt is het gedoemd te mislukken."</p> <p><b>Alignement: doelen specificeren, stakeholder management, meenemen in visie:</b> "... heel duidelijk op tafel komen van wie is je partner en wat is jouw doel ermee. Dus intern heel goed communiceren. Je moet iedereen on lijn krijgen!" "Om dit te realiseren neem mensen mee in de ideeën en doelen."</p> <p><b>Monitoring: proces volgen:</b> "Dus aan tafel blijven tot er iets is gecreëerd wat kan worden verkocht. Wanneer iets niet meer werkt moet je stoppen"</p> <p><b>Governance:</b> "Opschalen' is aan de andere kant ook vaak een wens vanuit management zelf. Voeling houden met de business is dan de voornaamste drijfveer."</p>
N	<p><b>Partner search: kennis bij nieuwe partners:</b> "Het begint bij mij met een droom....door beurzen bezoeken, inlezen, maar heel erg op gevoel."</p> <p><b>Selectie: historie bedrijf, afstemmen kernkwaliteiten, win win factor, mensfactor:</b> "...historie van het bedrijf, stuk cultuur... " .. welke kernen heb je nodig en wie bezit die, hoe ga je de juiste partner aan jou verbinden en met de juiste</p>

	<p>kernkwaliteiten. Iedereen moet zich gelijkwaardig voelen in de samenwerking. "ten aller tijde streven naar een win-win situatie. Waarbij we allemaal concessies moeten doen" "...Ik doe pas zaken als ik de mensen de hand heb geschud, ik moet mensen in de ogen kijken en dat gevoel is cruciaal. "</p> <p><b>Alignment: spanningen managen van de verschillende belangen:</b> "Het is het in lijn krijgen van alle stakeholders in de richting van het gezamenlijke doel en zo betrokkenheid creëren." "... in lijn krijgen en meenemen in het grotere plaatje en overstijgende belangen." "Je moet mensen overtuigen, zij moeten zien wat jij denkt. En daar raak je de spijker op zijn kop."</p> <p><b>Monitoren: Proces sturen:</b> "Monitoren van de voortgang: Dit gaat super strak , de voortgang, hoe er wordt geacteerd, waar zitten de hic-ups, hoe gaat het met de personen, Zijn ze voldoende capabel. "</p> <p><b>Governance: gelijkwaardigheid:</b> "...er is veel gelijkwaardigheid ...ik houd ervan om ecosysteem denken; iedereen houdt zich bij zijn kernkwaliteiten en daar moet je jezelf heel bewust van zijn."</p>
O	<p><b>Partner search: zoeken naar nieuwe kennis bij bestaande en nieuwe partners;</b> "Maar als je nu aan de rand, net buiten je kennis gebied samenwerkingen opzoekt kun je tot radicale innovaties komen."</p> <p><b>Selectie: persoonlijk vertrouwen, toetsing:</b> "In eerste instantie vertrouw je jouw eigen relaties, ... ook jouw eigen beeld gaan vormen, maar het start altijd met vertrouwen." "Er zijn ook formele instrumenten waar men aan moet voldoen...zijn er nog een aantal andere parameters..."</p> <p><b>Alignment: bijeen brengen, relatie management en zoeken naar gedeeld belang:</b> "In de beginfase breng ik de partijen bij elkaar, zorg ervoor dat het netwerk wat ik heb met elkaar in gesprek gaat..." "Aan de core kant zie je dat men vooral zoekt naar exploitatie. Wij houden ons bezig met de radicale innovatie, de exploratieve kant, de open innovatie. Daar zit hem nu ook de moeilijkheid; hoeveel tijd wil een bedrijf steken in non core gelieerde werkzaamheden. "" .. aan tafel te komen en proberen we daar te kijken of men bereid is om mee te doen, waarbij wij het project willen financieren." "... wordt snel duidelijk of ze elkaar vertrouwen of niet en of ze nog op zoek willen naar andere partijen." "... cultuur hebben zitten dat ze willen samenwerken aan innovatieprojecten."</p> <p><b>Monitoren: proces:</b> "... monitor in de zin of er nieuwe partijen aan tafel gezet moeten worden, maar niet eindresultaat."</p> <p><b>Governance: hoger management direct betrokken:</b> "...als je kijkt naar die projecten die het meest succesvol zijn geweest is de top van het management betrokken geweest in de uiteindelijke samenwerking. De top van een organisatie moet overtuigd zijn dat open innovatie de weg is waarlangs radicale innovatie kan plaatsvinden. "</p>
P	<p><b>Partner selectie: op inhoud en netwerken:</b> "...heel basaal netwerken, van het een komt het ander. Maar wel een beetje de hagel schiet methode..." " dat de allianties worden aangegaan vanuit de professionals zelf, dus dat mensen elkaar op inhoud zoeken."</p> <p><b>Selectie: strategisch en gebaseerd op reputatie en wederkerigheid:</b> "... beleidsplan partijen aangewezen waar we zaken mee willen doen..." "... waar wij nu sterk in willen zijn is bepalend voor de keuze." "gaat vooral over de reputatie en kracht en nabijheid van zo'n instituut." "als een versterking van de beide kerncompetenties, waarbij je elkaar nodig hebt." "Naast een klik heeft het ook te maken met of de twee mensen het met elkaar willen gaan doen..."</p> <p><b>Alignment:</b> " het gevoel hebben dat je er allemaal iets mee wil, er een gemeenschappelijk doel is." "De onderlinge agenda's worden geslecht door de personen die met elkaar om tafel zitten" "... je best doen om te verbinden... de natuurlijke samenwerking ontbreekt." "...uitspreken, wederzijdse erkenning en uitleggen van de verschillende routes ...".</p> <p><b>Monitoring:</b> "er is geen enkel toetsingskader; geen kader wat je er uit wil halen aan targets." "...wel bestuurlijke overeenkomsten die worden ondertekend en controle op wordt uitgevoerd."</p> <p><b>Governance: op afstand, eenzijdig betrokken:</b> "Hoofd R&amp;D en hoogleraar zijn formeel manager innovatiecentrum en wetenschappelijk onderzoek." "de leiding is daarbij van belang en de cultuur van de afdeling...vertrouwen wordt veelal gecreëerd door emotioneel leiderschap."</p>
Q	<p><b>Partner search: divers:</b> "... matchmaking days, beurzen en conferenties, we werken veel met regionale innovatiepartijen, die een soort makelaars functie vervullen." "Ik zou zeggen dat dit complementair is aan..."</p> <p><b>Selectie: reputatie, welke waarde, menselijke factor:</b> "...dat betekent dat we erg letten op de reputatie van die partijen." "...opmaken van een value case ..." "Inhoudelijk een match...complementair zijn, of we dezelfde taal spreken en in de praktijk zal de klik er moeten zijn."</p> <p><b>Alignment: coördinatie en meenemen in visie en vertalen:</b> "een overzicht nodig hebt over de spelers in het ecosysteem en welke functie zij kunnen vervullen en je moet iets met elkaar te bieden hebben , wat je met elkaar verbind om met zo'n innovatiecentrum betrokken te zijn." "Partijen in beweging te krijgen om innovaties te laten slagen...dat is onze uitdaging" "Met elkaar het verhaal kunnen begrijpen...kan helpen om een expliciet gedeeld beeld te hebben..." "...om het een en ander te vertalen, bijvoorbeeld van de tech speak naar de policy speak..."</p> <p><b>Governance: draagvlak hoger management is nodig:</b> "Ik zie het in de praktijk niet altijd terug dat het hoger management geïmmiteerd is. ...mijn standpunt is dat dit wel zo zou moeten zijn...we hebben niet altijd een gemakkelijk toegang tot hoger niveau..."</p> <p><b>Monitoring:</b></p> <p><b>proces:</b> "Moeilijk verhaal waarbij we de partijen gaan orkestreren, ondanks dat we geen accountability hebben..."</p>