

meer waarde door:

Inzicht in bepalende elementen bij samenwerking

meer waarde door:

Inzicht in bepalende elementen bij samenwerking

meer waarde door:

Inzicht in bepalende elementen bij samenwerking

***een artikel ter afronding van de postdoctorale leergang Master of Facility Management
aan de Rijksuniversiteit Groningen***

Auteur: drs. M.A.P.A. de Bruijn
Begeleiding: drs. Ph. E. Wagner
dr. E. Lanting

Roosendaal, oktober 2001

Voor

Philip en Erik, mijn begeleiders

Jan en andere collega's FZR

collega cursisten MFM 7

mijn ouders en Ludwig

We hebben samen gezorgd en blijven samen zorgen voor meer waarde op vele fronten door inzicht te hebben en te houden in de hiervoor bepalende elementen.

Bedankt voor jullie steun.

Marion

Inhoud

Inzicht in: bepalende elementen bij samenwerking	1
Inleiding	1
aanleiding	2
relevantie	2
Elementen & samenwerking > waarde	3
Inleiding	3
Waarom samenwerken?	3
het begrip samenwerkingsverband	3
samenwerking: doelen en andere elementen: missie, visie, strategie	3
mogelijke vormen en richtingen van samenwerking	4
De waarde van samenwerking	6
waarde: partnerkeuze en bepalende elementen	7
hoeveel bepalende elementen nodig voor waarde?	8
Tot slot	9
Samenwerking & facilitaire organisaties	10
Inleiding	10
Facilitaire organisatievormen	10
Samenwerking: facilitaire invloed op bepalende elementen	12
Samenwerking: waarde voor (facilitaire) organisatie	14
Tot slot	15
Best practices ter aanbeveling	16
Literatuur	17

Inzicht in: bepalende elementen bij samenwerking

In dit artikel staan samenwerkingsverbanden en de hierbij bepalende elementen centraal. Op basis van literatuuronderzoek uit andere vakgebieden wordt een theoretisch kader weergegeven voor de bepaling van de begrippen omtrent mogelijke vormen van samenwerkingsverbanden, de bepalende elementen en de waarde van samenwerken. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de vraag welke elementen bij welke vorm van samenwerking een bepalende rol spelen als het uitgangspunt is: het genereren van waarde door samenwerking.

Tot slot wordt het theoretisch kader vertaald naar het vakgebied facility management, hetgeen leidt tot een aantal conclusies, onder andere in de vorm van best practices.

Inleiding

Met grote regelmaat worden er samenwerkingsrelaties aangekondigd tussen organisaties welke qua vorm uiteenlopen van overnames tot functionele samenwerkingsverbanden. Al deze verbanden zijn uiteindelijk gericht op het genereren van waarde. Dit kan onder andere gebeuren door het versterken van de positie op de afzetmarkt of het verbeteren van de marge door het aantal concurrenten te reduceren. Deze voordelen worden bereikt doordat er op grotere schaal geproduceerd kan worden of doordat organisaties zich op kerncompetenties kunnen concentreren. Zo kunnen organisaties, die het in een bepaalde markt zelfstandig niet zouden redden, met elkaar waarde blijven genereren.

Het aangaan van samenwerkingsverbanden wordt in de literatuur sterk gerelateerd aan mondiaal opererende profitorganisaties. Maar er zijn ook voor nationaal of regionaal opererende (non)profit organisaties externe ontwikkelingen welke tot samenwerkingsverbanden leiden. Zo zorgt bijvoorbeeld de ontwikkeling van ketenzorg in de gezondheidszorg voor samenwerking tussen ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingstehuizen, thuiszorg en huisartsen. Ter ondersteuning van deze zorgverlening wordt er ook op facilitair gebied samengewerkt tussen organisaties.

Het opzetten van een samenwerkingsverband is een proces waarbij diverse elementen van invloed zijn op het realiseren van de win-win gedachte voor de deelnemende organisaties. Het benaderen van mogelijke samenwerkingspartners en het bepalen van de meest geschikte vorm om samen te werken, waarmee de vooraf bepaalde doelen kunnen worden gerealiseerd, is de eerste stap die organisaties moeten zetten om uiteindelijk een samenwerkingsverband te kunnen aangaan. De organisatie en realisatie van een verband is een stap die later volgt. Deze stap komt in dit artikel niet aan de orde. In het onderzoek van De Bruijn (2000) is de eerste stap uitgewerkt voor een facilitair samenwerkingsverband met een win-win gedachte tussen een ziekenhuis en een verpleeg- en verzorgingstehuis. In de eindconclusie van dit onderzoek wordt aangegeven dat, alvorens een faciliteit gezamenlijk kan worden uitgevoerd, er een kader gestalte moet krijgen om een succesvolle samenwerking te realiseren.

Met andere woorden: er dient een proces doorlopen te worden waarin elementen die van invloed kunnen zijn op het samenwerkingsverband een plaats krijgen. Het facilitair management speelt in dit proces een rol om te zorgen dat de win-win vereiste kan worden gerealiseerd.

aanleiding

Het bovenstaande geeft de aanleiding voor dit artikel weer: voordat een samenwerkingsverband kan worden uitgevoerd moet duidelijk zijn waarom organisaties in een bepaalde vorm samenwerking zoeken en over welke bepalende elementen beslissingen moeten worden genomen. Maar wat zijn nu de elementen die bepalend zijn voor het tot stand komen van een succesvol samenwerkingsverband?

In dit artikel wordt verder ingegaan op deze vraag: *welke elementen zijn bij het aangaan van een samenwerkingsverband bepalend voor het bereiken van een win-win situatie door de deelnemende organisaties?* De doelstelling die bij het beantwoorden van deze probleemstelling wordt nagestreefd is, dat door inzicht te verschaffen in bepalende elementen en de samenwerkingsvormen, de effectiviteit van het proces gericht op het tot stand komen van een samenwerkingsverband wordt verhoogd.

Zo levert het artikel een bijdrage aan de bewustwording dat samenwerking niet zonder inspanning tot stand komt. Er dient bij de initiële besluitvormingsprocessen aandacht te zijn voor het invullen van de samenwerking (op welke gronden wordt voor een bepaalde vorm gekozen, wat zijn de bepalende elementen) voordat er gestart wordt met de organisatie en realisatie van de samenwerking én het nastreven van het uiteindelijke doel, het genereren van waarde. Hierbij kan worden opgemerkt dat het genereren van waarde oftewel het bereiken van een win-win situatie voor de deelnemers aan een samenwerkingsverband kan verschillen. Het "win-win" effect hoeft niet in evenwicht / van gelijke orde te zijn voor alle partijen.

relevantie

De uit de doelstelling af te leiden relevantie voor het vakgebied facility management is gericht op literatuur en praktijk.

In de onderbouwde beschikbare (facilitaire) literatuur over samenwerken wordt weinig aandacht geschonken aan de vraag waarom organisaties samenwerking zoeken in een bepaalde vorm en waarover, over welke elementen, dan besluiten moeten worden genomen.

Inzicht in deze vraag is in de praktijk voor twee varianten relevant: enerzijds kan de facilitaire organisatie zelf initiator zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan en anderzijds kan de samenwerking vanuit een opdrachtgever worden bepaald en betreft het voor de facilitaire organisatie een gevolgkeuze.

Dit artikel draagt bij om voor beide varianten de betreffende facilitair managers inzicht te verschaffen in de vraag waartoe en waar samenwerkingsprocessen aangrijpen voor de organisatie en welke rol het facilitair management speelt in dit proces.

Elementen & samenwerking > waarde

Inleiding

Waarom gaan organisaties samenwerken en waar baseren zij dat op? Wat wordt er onder een samenwerkingsverband verstaan? Waarom wordt voor een bepaalde vorm van samenwerking gekozen en welke elementen moeten dan worden ingevuld? Deze vragen geven het proces van "het komen tot een samenwerkingsverband" weer. Een stap die noodzakelijk is voordat een samenwerkingsverband kan worden aangegaan.

Waarom samenwerken?

Technologische ontwikkelingen en globalisering zijn voorbeelden van redenen waarom organisaties elkaar benaderen en later mogelijk een vorm van samenwerking, een samenwerkingsverband, aangaan.

Volgens Yoshino en Srinivasa Rangan (1995: 31) is het uitgangspunt om te gaan samenwerken dat een onderneming meer baat moet hebben bij samenwerking dan wanneer het deze niet was aangegaan. Dit vertalen zij naar twee strategische doelen: waardevermeerdering van een activiteit en het verbeteren van de concurrentie (lees: strategische) positie.

Voor een non-profit organisatie kan "de baat van het samenwerken" ook gericht zijn op een maatschappelijk belang. Een voorbeeld hiervan is het ontstaan van de ketenzorg in de gezondheidszorg met (onder andere) als doel het verbeteren van de kwaliteit van zorg door onderlinge afstemming.

Uit het bovenstaande blijkt dat er niet wordt samengewerkt om het samenwerken, er ligt een doel aan ten grondslag. Dit blijkt uit de hierna beschreven definitie van een samenwerkingsverband.

het begrip samenwerkingsverband

In dit artikel wordt de definitie van Broersma (1993) gehanteerd, welke een samenwerkingsverband omschrijft als "een coalitie waarin belanghebbende partijen of participanten samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren". Dat partijen naast de gemeenschappelijke doelstelling een eigen doelstelling nastreven geeft aan dat de win-win gedachte voor de ene partij van een andere orde kan zijn dan voor de andere.

Welke vorm van samenwerken moet worden gekozen hangt af van de doelen die de deelnemende organisaties willen bereiken: "doelen zijn meetbare resultaten die de organisatie op een bepaald moment bereikt wil hebben" (Weggeman e.a., 2000: 46).

Doelen zijn dus het eerste element dat voor een organisatie de vorm en de richting van een aan te gaan samenwerkingsverband bepaalt.

samenwerking: doelen en andere elementen: missie, visie, strategie

Doelen zijn dan wel het leidend, richtinggevend element bij het aangaan van een samenwerkingsverband, maar doelen staan niet op zichzelf.

Volgens Weggeman e.a. (2000: 45) moet voor het goed functioneren van een organisatie helder zijn "het verschil tussen waarom men een organisatie wenst te vormen (missie),

waarheen men gezamenlijk op weg wil (visie), wat men met die organisatie wil bereiken (doelen) en hoe men dat wil doen (strategie)".

Wissema (1996: 268, 270) omschrijft de begrippen missie en strategie uitgebreider. "De missie van een onderneming is een kernachtige, uitdagende en inspirerende beginselverklaring van wat de onderneming wil bereiken en waar zij voor staat." De strategie is de weg waarlangs men een doelstelling wil realiseren en bestaat uit een omschrijving van de wijze van aanpak, de in te zetten middelen en de daarbij behorende planning.

Weggeman e.a. (2000: 46) geven tevens aan dat het hebben van een missie het tot stand komen van onderscheidende doelen en strategieën faciliteert. Sommigen gebruiken volgens Weggeman e.a. (2000: 46) hiernaast nog het element visie.

Vertaald naar samenwerken betekent dit dat de organisatie die wil deelnemen aan een samenwerkingsverband, samenwerken dus in de eigen organisatie elementen missie, visie, doelstelling en strategie moet aangeven als basis om een verband aan te kunnen gaan. De elementen moeten aangeven waarom samenwerken gewenst is (bijvoorbeeld het beperken van de concurrentie), waarheen men wil met een samenwerkingsverband, wat ermee bereikt moet worden (bijvoorbeeld schaalvoordelen) en hoe dat moet gebeuren.

Maljers (1995) geeft dit aan voor het element strategie: iedere samenwerking moet gebaseerd zijn op een strategie. En als "de strategie duidelijk is gecommuniceerd en geformuleerd dan moeten potentiële partners die daarin passen worden gezocht". Daarna kan worden vastgesteld naar welke *vorm* van samenwerking wordt gestreefd.

mogelijke vormen en richtingen van samenwerking

De vormen van samenwerking waaruit gekozen kan worden, worden door Schreuder en Witteloostuijn (1990) onderscheiden op basis van de mate waarin de partners controle kunnen uitoefenen op de betrokken activiteiten. Er zijn twee uitersten qua omvang / controle van samenwerking en een tussenvorm:

- A het samensmelten van twee of meer ondernemingen via een overname of een fusie, waarbij de afzonderlijke zelfstandigheid en de eigen identiteit verloren gaat;
- B een strategische alliantie;
- C verschillende - zelfstandig blijvende ondernemingen - gaan op een beperkt terrein functioneel met elkaar samenwerken. De eigen identiteit blijft daarbij behouden.

Een strategische alliantie (B) bevindt zich tussen de twee gedefinieerde uitersten en wordt door Nootboom (1998: 161) omschreven als: "elke vorm van samenwerking tussen bedrijven die intensief en van strategisch belang is. Met "intensief" bedoelen we dat de bedrijven in meer of mindere mate verstrengeld zijn in zeggenschap en eigendom, en min of meer afhankelijk van elkaar zijn. Met "strategisch belang" bedoelen we dat de alliantie gevolgen heeft voor de producten en markten waarbij de bedrijven betrokken zijn".

Schreuder en Witteloostuijn (1990) stellen ten aanzien van het begrip strategisch vast dat van strategische samenwerking alleen sprake is indien de betrokken partijen in principe controle houden over hun eigen bedrijfsactiviteiten, maar op enig strategisch gebied een expliciet samenwerkingsverband aangaan. De definitie van Nootboom sluit het beste aan bij het perspectief van dit artikel en wordt hierna gehanteerd.

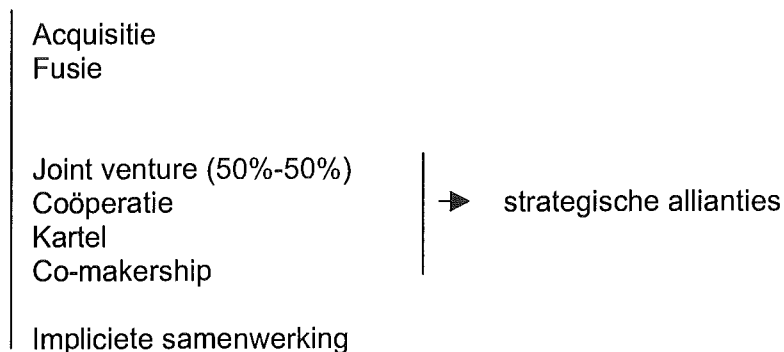
Voorbeelden van een strategische alliantie zijn een joint venture, coöperatie, kartel en co-makership. Bij een joint venture wordt een gezamenlijke dochteronderneming opgericht en bij een coöperatie een vereniging om functies blijvend gezamenlijk uit te voeren. Een kartel berust op een overeenkomst tussen ondernemingen uit dezelfde bedrijfstak om de concurrentie te beperken en is dus horizontaal ingesteld. Co-makership bestaat volgens

Broersma (1991) uit "een intensieve samenwerkingsrelatie tussen uitbesteder en toeleverancier" en is daarom verticaal gericht.

Bij een functionele samenwerking (C) raken bedrijven niet verstrengeld in zeggenschap en eigendom, wat blijkt uit de definitie van Slot en Minnaar (1994: 260): "functionele samenwerking is het verschijnsel dat verscheidene ondernemingen op een beperkt terrein met elkaar samenwerken, en wel ten aanzien van de uitoefening van een bepaalde functie. Voor het overige blijven de betrokken ondernemingen geheel zelfstandig". De betreffende functie hoeft volgens Slot en Minnaar (1994: 260) niet altijd gemeenschappelijk te worden uitgevoerd; vaak omvat de samenwerking alleen het uitwisselen van bedrijfsgegevens of het maken van afspraken over inkoopvoorwaarden om schaalvoordelen te behalen via een inkoopcombinatie.

De vormen van samenwerkingsverbanden kunnen als volgt worden weergegeven:

(Intra-organisationale) beheersing



(Inter-organisationale) beïnvloeding

Figuur 1: identiteit & samenwerkingsverbanden

Bron: op basis van figuur taxonomie van samenwerkingsverbanden, Schreuder en Witteloostuijn, (1990)

De mate van controle / het al dan niet of gedeeltelijk behouden van de eigen identiteit kan op basis van de van Schreuder en Witteloostuijn (1990) afgeleide figuur als volgt worden toegelicht: bij een overname of een fusie ontstaat door de samenwerking één bedrijf waardoor activiteiten volledig binnen het bedrijf (intra-organisatoneel) beheerst worden. Bij impliciete (functionele) samenwerking kan alleen via de markt invloed worden uitgeoefend. Het gaat om het gemak van een vaste relatie; de organisatievorm en positionering verandert niet.

Bij een strategische alliantie ontstaat een combinatie van interne beheersing (intra-organisatoneel) binnen het samenwerkingsverband en voor de activiteiten buiten het verband is er controle via de markt (inter-organisatoneel). De mix van interne beheersing en externe beïnvloeding bepaalt het karakter, de vorm, de positionering van de strategische alliantie. Daarom staat in de figuur een joint venture dicht bij "intra" (hogere mate van beheersing) en co-makership dicht bij "inter" (hogere mate van beïnvloeding, lage mate van beheersing).

Naast de verschillende vormen van samenwerking zijn in het bovenstaande ook twee richtingen van samenwerking aangegeven: horizontaal en verticaal.

Afhankelijk van de doelen die een organisatie met een samenwerkingsverband voor ogen heeft wordt gekozen voor een horizontaal, verticaal of zelfs een diagonaal verband.

Is het doel het beperken van de onderlinge concurrentie en het verkrijgen van kostenbesparingen dan is een *horizontaal* samenwerkingsverband van toepassing: "Horizontale allianties betreffen samenwerkingsverbanden tussen concurrenten die zich op dezelfde markt bevinden (dat wil zeggen, die zich op dezelfde groep afnemers richten): met andere woorden, de partners zijn gelokaliseerd in dezelfde schakel van de bedrijfskolom (Schreuder en Witteloostuijn, 1990)". Dezelfde schakel in een bedrijfskolom is een bedrijfstak: "een bedrijfstak is een groep van ondernemingen die hetzelfde of ongeveer hetzelfde soort product voortbrengen (Slot en Minnaar, 1994: 254)".

Verzekerd zijn van bepaalde grondstoffen of het bevorderen van de afzet van een product zijn vaak de doelen bij het aangaan van een *verticale* samenwerking: "Verticale allianties richten zich daarentegen op koper-verkoper relaties: dat wil zeggen, de participanten in het samenwerkingsverband opereren in opeenvolgende schakels in de bedrijfskolom (Schreuder en Witteloostuijn, 1990)".

Nooteboom (1998: 161) onderscheidt naast de horizontale en verticale alliantie nog een derde samenwerkingsvorm: de *diagonale* alliantie tussen bedrijven uit verschillende bedrijfstakken en kolommen. Hierbij kunnen bedrijven bijvoorbeeld voordeel behalen door te profiteren van elkaars kennis op uiteenlopende gebieden.

De mogelijke vormen en richtingen van samenwerking zijn in beeld gebracht. Welk samenwerkingsverband door organisaties wordt gekozen is afhankelijk van de doelen die de deelnemende organisaties willen realiseren. Dat er altijd een doel voor samenwerking moet zijn en niet wordt samengewerkt om het samenwerken komt nu aan bod, evenals de andere elementen die een rol spelen bij samenwerken: missie, visie en strategie.

De waarde van samenwerking

Wat zijn nu de redenen, motieven om te gaan samenwerken? Wat willen organisaties met samenwerken uiteindelijk bereiken en welke bepalende elementen spelen hierbij een rol? Maljers (1995) geeft aan, dat de motieven voor een bedrijf voor het aangaan van een alliantie onder meer zijn de internationale concurrentie, de aanwezigheid van complementaire sterktes en zwaktes, het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten en het delen van risico's. Dit met het doel om winstgevend groei te bereiken.

Het doel van allianties is volgens Doz en Hamel (1999: 19) ten minste drieledig:"

- 1 Coöptatie. Coöptatie maakt van potentiële concurrenten bondgenoten én verschaffers van complementaire goederen en diensten voor de ontwikkeling van een nieuwe activiteit;
- 2 Co-specialisatie. Co-specialisatie wordt verkregen wanneer voorheen gescheiden marktposities, bekwaamheden en kennisbronnen gecombineerd worden, en met de zo ontstane synergie waarde gecreëerd wordt;
- 3 Leren. Allianties kunnen ook de gelegenheid bieden om nieuwe vaardigheden te leren, vooral wanneer het gaat om impliciete, ingebouwde collectieve vaardigheden (die een organisatie zich dus moeilijk op een andere manier eigen kan maken)".

In de uiteenzetting van Doz en Hamel komt het woord waarde voor. Ook in de probleemstelling (pagina 2) en door Yoshino en Srinivasa Rangan (pagina 3) wordt aangegeven dat aan het samenwerkingsverband een reden, een win-win gedachte ten grondslag moet liggen. Er moeten voordelen te behalen zijn, die als ieder voor zichzelf blijft opereren niet te realiseren zijn. De reden voor samenwerking is dat de te kiezen samenwerkingsvorm een uiteindelijk doel, *waarde* moet opleveren. Die waarde / win-win situatie kan verschillen voor de deelnemende partijen, afhankelijk van de eigen doelstellingen.

Maar wat wordt nu onder waarde verstaan? Porter geeft in Kotlers boek "marketing management" (1988: 309) aan dat "value is what buyers are willing to pay". Deze omschrijving is gericht op profitorganisaties. Voor non-profit organisaties ligt dit anders omdat hier een scheiding bestaat tussen profijthebbers (bijvoorbeeld degenen waaraan zorg wordt verleend) en financierders (de zorgverzekeraars). In de gezondheidszorg bestaat waarde voor de uiteindelijke klant, de patiënt, uit optimale zorg en wordt waarde gerelateerd aan kwaliteit in plaats van geld. De volgende omschrijving van Brik staat meer open voor profit en non-profit, al is er in de non-profit sector geen sprake van concurrentie.

Brik (2000) geeft aan dat de toegevoegde waarde van de organisatie wordt bepaald door de waarde die door de afnemers wordt toegekend aan het geleverde product of de geleverde dienst. Wanneer een organisatie een voor haar afnemer uniek product levert geeft dit een voorsprong op de concurrenten.

Waarde zorgt dus voor (concurrentie) voordelen. Deze concurrentievoordelen bestaan volgens Porter (1991) uit twee basistypen: kostenleiderschap en productdifferentiatie.

Met zijn "value chain" reikt Porter (1991) een handvat aan om concurrentievoordelen inzichtelijk te maken. Yoshino en Srinivasa Rangan (1995: 79) omschrijven dit als volgt: "het vaststellen van de waardeketen van een onderneming stelt het management in staat inzicht te krijgen in de wijze waarop de concurrentie zich verhoudt tot de manier waarop het bedrijf tegemoet komt aan de verlangens van de klant. Een waardeketen legt in wezen de samenstelling van de activiteiten van een bedrijf uiteen". Zo kan worden geanalyseerd, kunnen strategische keuzen worden gemaakt op welke wijze een organisatie concurrentievoordeel kan behalen en behouden.

waarde: partnerkeuze & bepalende elementen

Niet alleen voor organisaties op zich, maar ook voor een samenwerkingsverband is het behalen van voordelen / waarde / een win-win situatie het uitgangspunt.

Het bepalen van de juiste partner(s) is daarom een belangrijke stap om uiteindelijk waarde te kunnen genereren.

Volgens Wildeman en Kok (1997) zijn allianties niet altijd een bewuste keuze en vormen toevallige contacten, plotselinge kansen en gezamenlijke projecten de aanleiding om een alliantie aan te gaan; terwijl het succes van allianties grotendeels bepaald dient te worden in de strategische overwegingen van de deelnemende organisaties. Dit wordt door De Man e.a. (2001: 34, 35) onderschreven: de input voor de partnerselectie bestaat uit een zelfanalyse (het bedrijf moet zichzelf kennen, voordat het kan begrijpen welk type partner het nodig heeft) en strategie. Strategie wordt hier gezien als weten wat de voor een bedrijf benodigde competenties zijn die een partner inbrengt en de alliantiestrategie.

In de *alliantiestrategie* wordt volgens De Man e.a. "het aantal partners gedefinieerd dat een bedrijf nodig heeft, de mate van integratie met deze partners, welke kennis en informatie zal worden gedeeld en aan welke voorwaarden moet worden voldaan, voordat deelname aan een samenwerkingsverband plaatsvindt."

Volgens Doz en Hamel (1999: 275) is de eerste stap bij de vorming en het beheer van een strategische alliantie, de meest omvattende groep van samenwerkingsvormen, "onderzoek naar de degelijkheid van de strategische gronden van de alliantie via het vaststellen van het potentieel voor waardeschepping en waardeopname en het vaststellen van de compatibiliteit van de partners".

Zowel De Man als Doz en Hamel geven aan wat er voor het samenwerken inzichtelijk moet zijn om waarde te gaan genereren. Het bepalende element strategie wordt diverse malen genoemd. Eerder is in dit artikel aan de orde gekomen dat strategie samenhangt met de andere bepalende elementen missie, visie en doelen.

De reden om te gaan samenwerken voor een organisatie komt dus voort uit en staat verwoord in de vier elementen missie, visie, doelstelling en strategie. Er is een doel, een reden om vanuit de organisatie tot samenwerking te komen én er is een doel, een reden om samen te gaan werken: ook het samenwerkingsverband op zich heeft dus doelen die de deelnemende partijen willen realiseren. Broersma (1993) geeft dit in de definitie van het begrip samenwerkingsverband op pagina 3 aan door naast het gemeenschappelijk doel ook over eigen doelen voor deelnemende partijen te spreken.

Samengevat kan worden afgeleid dat:

- organisaties in de eigen missie, visie, doelstelling en strategie moeten aangeven waarom, waarheen, wat en hoe naar samenwerking moet worden gezocht. Deze zelfanalyse is de basis voordat een mogelijke partnerselectie en samenwerking kan plaatsvinden;
- ook voor het samenwerkingsverband moeten door de deelnemende partijen de vier elementen worden uitgewerkt.

Zo wordt de definitie van Broersma (1993) op pagina 3 voor een samenwerkingsverband naast het element "doelen, gezamenlijk en voor zichzelf" uitgebreid met de elementen missie, visie en strategie.

Het bovenstaande kan in drie fases worden weergegeven:

Fase 1: missie organisatie A (waarom) -> visie (waarheen) -> doelen (wat) -> strategie (hoe)
een zelfanalyse waarin samenwerking / de alliantiestrategie aan de orde komt



Fase 2: partner(s) selectie op basis van competentie profiel: stel organisatie B voldoet



Fase 3: na onderhandeling / afstemming aangaan samenwerkingsverband
waarvoor A en B tezamen missie, visie, doelen, strategie bepalen

Het profiel waaraan organisatie B moet voldoen is dat er een samenwerkingsverband ontstaat dat voor de beide organisaties het meeste waarde genereert en dat past bij de vier elementen missie, visie, doelstelling en strategie van de organisaties. Of zijn andere mogelijkheden denkbaar?

hoeveel bepalende elementen nodig voor waarde?

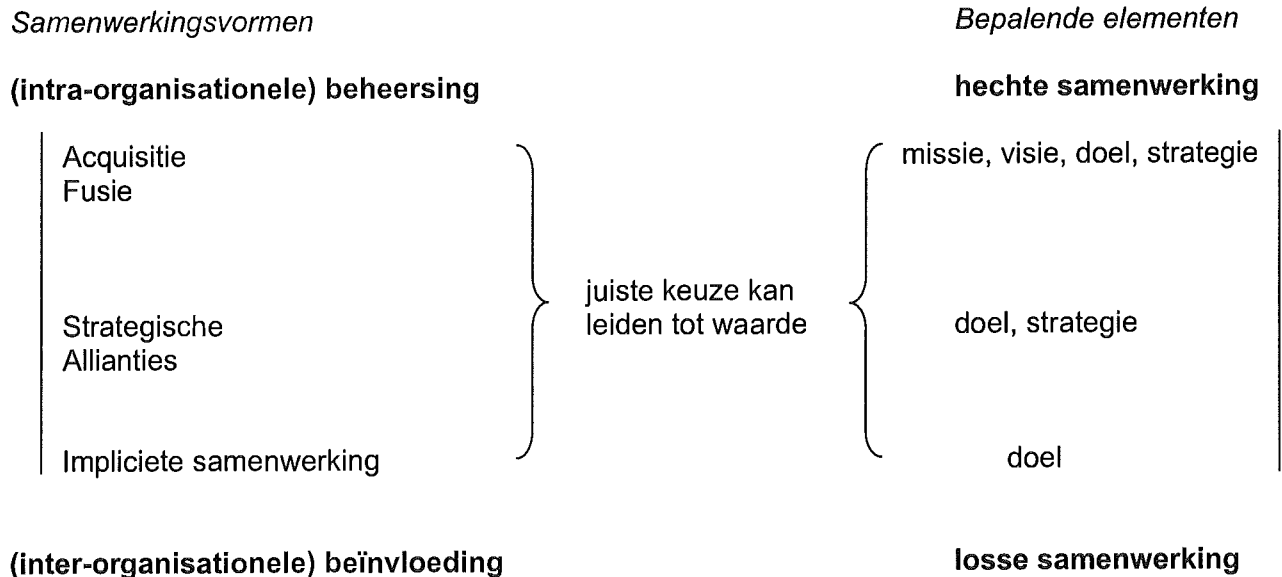
Is het nu voor elke samenwerkingsvorm noodzakelijk dat bij de deelnemende organisaties overeenstemming bestaat over alle vier de elementen om uiteindelijk waarde te creëren? Of kan een gezamenlijk doel met een gezamenlijke gedachte over de strategie om dit doel te bereiken al voldoende zijn?

Op basis van de nu bekende bepalende elementen, vormen van samenwerking en de redenen om samen te werken om uiteindelijk waarde te genereren lijkt het aannemelijk om te stellen dat:

- als het gaat om een hechte, intra-organisationale vorm van samenwerking zoals een fusie of overname de deelnemende organisaties als één organisatie verder zullen gaan. Voor deze nieuwe organisatie zullen alle elementen moeten worden ingevuld om één te worden;
- bij een strategische alliantie, de vorm van samenwerking die intensief en strategisch is, een strategische verbondenheid bestaat op doel en middelen niveau. Door deze strategische afhankelijkheid van de deelnemende organisaties is voor het samenwerkingsverband afstemming van doelen en strategie noodzakelijk;

- als het gaat om een losse, inter-organisatiele samenwerkingsvorm de deelnemende organisaties niet strategisch verbonden zijn. Er wordt op een functioneel gebied door organisaties samengewerkt die verder zelfstandig opereren. Voor het samenwerken gericht op de uitoefening van een functie is het bepalen van een doel voldoende.

Het hangt dus van het type samenwerking af welke elementen samen gedeeld moeten worden. Dit blijkt uit de volgende figuur:



Figuur 2: samenwerkingsvormen en bepalende elementen

Tot slot

Waarom organisaties gaan samenwerken is duidelijk: er ontstaat voor de deelnemende partijen meer waarde (die per deelnemer kan verschillen) dan zonder het werken in een samenwerkingsverband. De vorm van samenwerking is afhankelijk van de mate van controle die de deelnemers kunnen / willen uitoefenen op de betrokken activiteiten. De richting is afhankelijk van de doelen die een organisatie met het samenwerkingsverband voor ogen heeft.

Het samenwerkingsverband moet voor het genereren van waarde gebaseerd zijn op het juiste aantal bepalende elementen: afhankelijk van het soort samenwerkingsverband moet er voor één of meer bepalende elementen synergie aanwezig zijn. Zo wordt voor de deelnemende organisaties op zich én voor het samenwerkingsverband aangegeven hoe een win-win situatie kan ontstaan.

Het is dus voor organisaties noodzakelijk om per aan te gaan samenwerkingsverband te bekijken welke vorm het beste past bij hetgeen men wil bereiken en welke elementen daardoor voor het aangaan van de samenwerking uitgewerkt dienen te worden.

Het kader op basis van literatuur uit andere vakgebieden is gevormd. Dit kader wordt nu voor het vakgebied facility management toegepast op de verschillende (vormen van) facilitaire organisaties die een samenwerkingsverband willen aangaan.

Samenwerking & facilitaire organisaties

Inleiding

De laatste jaren zijn de nodige samenwerkingsverbanden afgesloten tussen organisaties die zich richten op facilitaire dienstverlening. Tevens zijn er organisaties die zich in een oriënterende fase bevinden om te bepalen of een facilitaire vorm van samenwerking meerwaarde kan opleveren.

Is het ook voor facilitaire organisaties bij het aangaan van een samenwerkingsverband van belang om inzicht te hebben in de bepalende elementen om zo de juiste vorm, richting en dichtheid van samenwerking te kunnen vaststellen en uiteindelijk waarde te creëren?

En bestaan er verschillen bij het aangaan van een samenwerkingsverband door een facilitaire organisatie in vergelijking met een algemene organisatie waarover in de vorige paragraaf is gesproken?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden wordt eerst inzichtelijk gemaakt in welke vormen facilitaire organisaties bestaan.

Facilitaire organisatievormen

Facilitaire organisaties ondersteunen met faciliteiten het primaire proces van organisaties: "een facilititeit is een productiemiddel, dat voor het primaire proces toeleverend of conditiescheppend is, zonder dat het direct aanwijsbaar in de kwaliteit van het product van het primaire proces is terug te vinden" (Van Wagenberg en Tempelmans Plat 1999: 50).

Een algemene managementfunctie, facility management genoemd, is verantwoordelijk voor deze faciliteiten en stuurt een facilitaire organisatie aan om een organisatie te voorzien in de faciliteiten die men nodig heeft.

Facilitaire organisaties komen door hun ondersteunende karakter in verschillende vormen voor, afhankelijk van de rol die zij spelen in of voor een organisatie.

Uit de typering van Becker (in: Van Wagenberg; 1996: 22, 23) van facilitaire organisaties blijkt dat afhankelijk van het doel van de ondersteuning er al dan niet strategiebepaling door het facilitair management plaatsvindt:

- een situatie zonder facility management wordt als *loose fit* aangeduid. Het doel is om grote problemen te voorkomen en daarom zijn deze facilitaire organisaties gericht op uitvoerende zaken;
- in een *tight fit* situatie worden beslissingen door de top van de onderneming opgelegd en is er geen strategie of visie op facilitaire ondersteuning. Het facilitair management is tactisch van aard. Het doel is kostenverlaging;
- een *elastic fit* organisatievorm is voorwaardenscheppend en er is een visie op de te leveren faciliteiten ontwikkeld. Een hogere productiviteit in het primaire proces is het doel. Er is controle over een aantal aspecten van de facilitaire ondersteuning, maar diversiteit en vergelijken van de facilitaire prestaties met andere organisaties is toegestaan.

Een andere indeling van facilitaire organisatievormen is door Maas en Pleunis (2001: 127) gebaseerd op besturingsvormen van facilitaire organisaties. Deze indeling is door Maas en Pleunis (2001: 127) in tabelvorm uitgewerkt en de voor dit artikel relevante onderwerpen van deze tabel worden hierna weergegeven:

	dienstenmodel	kostencentrum	profitcentrum	business unit	zelfstandige eenheid
positie facilitaire organisatie	verschillende facilitaire afdelingen zijn versnipperd gepositioneerd binnen de organisatie	door top-management aangestuurde facilitaire organisatie, veelal met een lage interne status	weliswaar worden de randvoorwaarden centraal bepaald, maar de afdelingen hebben grote invloed op kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening	de facilitaire organisatie luistert goed naar haar klanten en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit	de aandacht verschuift meer naar buiten toe, de band met de moederorganisatie wordt steeds dunner
strategiebepaling	niet van toepassing	in overleg met de directie "achterkant van een bierviltje strategie vorming"	er worden jaarplannen ontwikkeld en besproken met de klanten en RvB	er wordt een meerjarenstrategie opgesteld, gebaseerd op bv. SWOT-analyse, interviews met klanten en RvB. RvB en MT zijn sparringpartners	businessplan heeft een meerjarenkarakter en wordt onder andere verstrekt aan financiers van vreemd vermogen aandeelhouders en RvC
winkelnering	gedwongen	gedwongen	deels vrij, deels gedwongen	deels vrij, deels gedwongen	vrij

Tabel 1: besturingsvormen

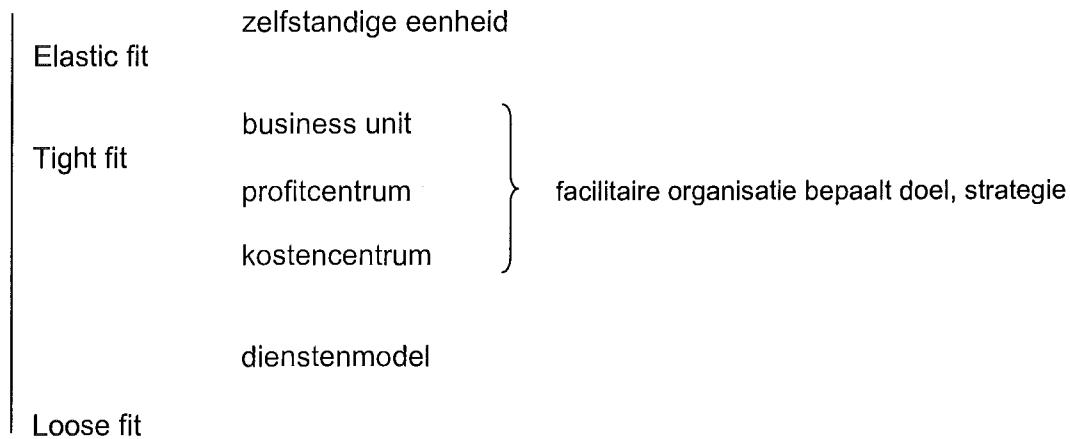
Bron: Maas en Pleunis, 2001: 127.

Geconstateerd kan worden dat er diverse vormen van facilitaire organisaties zijn welke in meer of mindere mate zelfstandig opereren. Daardoor zijn deze organisaties qua strategiebepaling afhankelijk van de gehele organisatie waarin wordt geopereerd of moeten zij in het andere uiterste zélf als zelfstandige organisatie de strategie bepalen. Er kan in de bovenstaande tabel dan nog een vorm worden toegevoegd na "zelfstandige eenheid" en dat is "zelfstandige organisatie" waarbij er geen banden zijn met een moederorganisatie maar het facilitair bedrijf op zichzelf staat, zelf een moederorganisatie is. Ook deze vorm is in de markt aanwezig waarbij de facilitaire organisatie als zelfstandig aanbieder opereert richting klanten die hun primair proces ondersteund willen zien.

In het theoretisch kader van de vorige paragraaf werd duidelijk dat er naast het bepalende element strategie nog drie andere bepalende elementen zijn: missie, visie en doelen. Op dit punt is er geen verschil tussen een algemene en een facilitaire organisatie. Daarom moet ook voor een facilitaire organisatie voor het goed kunnen functioneren helder zijn "het verschil tussen waarom men een organisatie wenst te vormen (missie), waarheen men gezamenlijk op weg wil (visie), wat men met die organisatie wil bereiken (doelen) en hoe men dat wil doen (strategie)" (Weggeman e.a., 2000: 45).

De mate van strategische vrijheid van een facilitaire organisatie kan wel verschillen van een algemene moederorganisatie. Een moederorganisatie bepaalt alle bepalende elementen zelf. Bij een facilitaire organisatie is dit afhankelijk van de rol die zij spelen in een organisatie (Becker) / de besturingsvorm van de facilitaire organisatie (Maas en Pleunis). De rol dan wel vorm bepaalt of de strategie en de daarmee samenhangende elementen missie, visie en doelen, zelf mogen worden ingevuld of dat deze (deels) door een opdrachtgever worden bepaald. In een figuur is dit als volgt weer te geven:

Onafhankelijke strategiebepaling: zelfst. facilitaire organisatie bepaalt missie, visie, doel, strategie



Afhankelijke strategiebepaling: opdrachtgever bepaalt missie, visie, doel, strategie

Figuur 3: afhankelijkheid van strategiebepaling voor een facilitaire organisatie

In de figuur zijn er twee uitersten: de opdrachtgever bepaalt alle elementen of de facilitaire organisatie doet dit zelfstandig. Bij de organisatievormen tussen de twee uitersten zullen zowel de opdrachtgever als het facilitair management elementen bepalen voor de organisatie. Uit de tabel van Maas en Pleunis op de vorige pagina blijkt dat het facilitair management bij de vormen kostencentrum, profitcentrum en business unit wordt gekend in de strategiebepaling voor de facilitaire organisatie. Een strategie geeft aan langs welke weg doelen gerealiseerd kunnen worden. Hieruit kan worden afgeleid dat het facilitair management in een tussenvorm zelf ook doelen mag bepalen. Maar bij welke positie van de facilitaire organisatie mag het facilitair management welke vorm van samenwerking aangaan en de bij die vorm behorende bepalende elementen invullen? Anders gesteld: waartoe en waar grijpen samenwerkingsprocessen aan voor de (facilitaire) organisatie?

Samenwerking: facilitaire invloed op bepalende elementen

Waar samenwerkingsprocessen aangrijpen in de organisatie is afhankelijk van de invloed van de facilitaire organisatie op de bepalende elementen. In die elementen wordt voor de eigen organisatie de reden om te gaan samenwerken verwoord. Eerder is gesteld dat niet voor elke samenwerkingsvorm tussen organisaties het samen invullen van alle bepalende elementen noodzakelijk is. Aan de hand van deze stelling, uitgewerkt in figuur 2 op pagina 9 en de rolverdeling tussen een facilitaire organisatie en (eventuele) moederorganisatie, ontstaat een driedeling voor het aangrijpen van mogelijke samenwerkingsverbanden:

- als in een organisatie de bepalende elementen vanuit een opdrachtgever worden bepaald dan is de facilitaire organisatie gericht op de uitvoering van faciliteiten. Het facilitair management acteert op operationeel niveau: de facilitaire organisatie volgt de keuzes die de opdrachtgever maakt en streeft hooguit functionele doelen na: van strategiebepaling is geen sprake, deze wordt bepaald voor het facilitair management. Als intern maximaal functionele doelen zelf mogen worden bepaald dan kan een samenwerkingsverband ook niet verder strekken dan dit niveau (zie figuur 2 pagina 9). Het facilitair management kan dus zelfstandig maximaal een functioneel, impliciet samenwerkingsverband aangaan;
- als in een organisatie door de opdrachtgever en het facilitair management samen elementen worden bepaald dan is de verdeling zo dat het facilitair management voor de facilitaire organisatie de doelen en strategie mag bepalen. Het zelf invullen van de bepalende elementen doel en strategie geeft het facilitair management de ruimte om maximaal strategische allianties aan te gaan zoals blijkt uit figuur 2 op pagina 9. Het aangaan van een functioneel samenwerkingsverband, waarvoor alleen een doel nodig is is de andere mogelijkheid;
- als de facilitaire organisatie zelfstandig, zonder hogerhand functioneert, dan moet het facilitair management zelf alle bepalende elementen invullen. Het bepalen van doelen en strategie is niet voldoende; er moet ook duidelijk zijn waarom men een organisatie vormt (missie) en waarheen men op weg wil (visie). Het maximaal mogelijk aan te gaan samenwerkingsverband is dan een acquisitie of fusie waardoor ook een strategische alliantie of een functionele samenwerking tot de mogelijkheden behoren.

De interne rolverdeling tussen een facilitaire organisatie en een (eventuele) opdrachtgever werkt dus door in het aangrijpen van samenwerkingsprocessen in de organisatie. Als intern de facilitaire rol niet verder strekt dan functionele doelen bepalen lijkt het aanneemelijk om te stellen dat bij samenwerking, extern, er geen andere bepalende elementen bijkomen. Het aantal elementen dat door een facilitaire organisatie intern wordt bepaald is dus gelijk aan het aantal elementen dat extern kan worden bepaald. Het type samenwerking bepaalt het aantal elementen dat gedeeld moet worden om waarde te genereren. Zo ontstaat voor de facilitaire organisatie, op basis van figuur 2, de volgende figuur:

bepalende elementen intern = bepalende elementen extern

<i>mate van strategie bepaling</i>		<i>elementen bepaald door facilitair mgt</i>		<i>maximaal mogelijke samenwerkingsvorm</i>
onafhankelijk	⇒	missie, visie, doel, strategie	⇐	fusie, acquisitie
gezamenlijk	⇒	doel, strategie	⇐	strategische alliantie
afhankelijk	⇒	doel	⇐	impliciet (functioneel)

juiste keuze kan leiden tot waarde

Figuur 4: afhankelijkheid, elementen, samenwerking

Samenwerking: waarde voor (facilitaire) organisatie

Eén begrip op de vorige pagina is nog niet uitgewerkt: het begrip waarde. Waarde kan gegenereerd worden door de juiste samenwerkingsvorm te kiezen op basis van de motieven voor samenwerking, zoals bijvoorbeeld de internationale concurrentie, de aanwezigheid van complementaire sterktes en zwaktes, het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten en het delen van risico's (Maljers, 1995).

Zoals eerder in dit artikel is aangegeven gaan organisaties niet samenwerken om het samenwerken: er moet een win-win situatie optreden voor de deelnemende partijen. Hoe vertaalt zich het bovenstaande voor facilitaire organisaties?

Op basis van de eerder aangehaalde value chain van Porter (pagina 7) kan inzichtelijk worden gemaakt waar de waarde van samenwerking aangrijpt in een (facilitaire) organisatie.

In deze value chain van Porter (1991) wordt onderscheid gemaakt tussen de activiteiten van het primair proces en het ondersteunend proces welke samen waarde genereren zodat er concurrentievoordeel voor de organisatie ontstaat en kan worden behouden. Wanneer dit wordt gekoppeld aan de strategische afhankelijkheid van facilitaire organisaties, kan worden gesteld dat:

- strategisch onafhankelijke, zelfstandige facilitaire organisaties waarbij faciliteiten het primair proces vormen in eerste instantie waarde genereren door het primaire proces van de waardeketen te optimaliseren. Tevens kan waarde worden gegenereerd door het ondersteunende proces te optimaliseren. Deze facilitaire organisatie verschilt dus niet van de "algemene" organisatie zoals bedoeld in het theoretisch kader;
- strategisch (deels) afhankelijke facilitaire organisaties alleen waarde kunnen genereren door de faciliteiten, de activiteiten in het secundaire / ondersteunende proces, te optimaliseren. Het primaire proces wordt hier geregisseerd door de opdrachtgever, de algemene organisatie.

Uit het bovenstaande blijkt dat voor alle vormen van facilitaire organisaties samenwerkingsverbanden zinvol kunnen zijn omdat alle facilitaire organisaties uiteindelijk bijdragen aan de waarde van de organisatie. Als samenwerken, of het nu om het primair en/of secundair proces gaat, bijdraagt aan het genereren van waarde die zonder samenwerking niet tot stand zou zijn gekomen dan is het voor alle facilitaire organisaties, binnen de voor hun geldende strategische afhankelijkheid waardoor samenwerkingsverbanden worden gemaximaliseerd, zinvol om een samenwerkingsverband aan te gaan. De motieven voor het aangaan van het samenwerkingsverband zijn hierbij leidend voor de keuze van de partner(s), die daardoor uit diverse vakgebieden kan (kunnen) komen.

Voor verschillende faciliteiten (in het algemeen gezien: bedrijfsactiviteiten) kunnen verschillende motieven gelden voor samenwerking. Het is dus niet zo dat voor elke facilititeit dezelfde samenwerkingsvorm het beste is. Nogmaals: er wordt niet samengewerkt om het samenwerken en voor sommige faciliteiten zal samenwerken niet van toepassing zijn.

Een voorbeeld hiervan staat in het onderzoek van De Bruijn (2000) waarbij een verpleeg- en verzorgingstehuis en een ziekenhuis samen concluderen dat functioneel samenwerken op het gebied van inkoop op dit moment, gelet op de uitgangspunten voor samenwerking van beide organisaties, de enige facilititeit is die waarde voor beiden kan opleveren.

Zo kan worden gezorgd voor een hogere kwaliteit terwijl de kosten gelijk blijven of dalen de kosten bij een gelijkblijvende kwaliteit.

Tot slot

Of een facilitaire organisatie nu zelfstandig opereert en een primair facilitair proces verzorgt, of onder een interne opdrachtgever een secundair proces verzorgt: voor beide vormen geldt dat optimaliseren van het proces leidt tot meer waarde voor de totale organisatie. Bij dit optimaliseren kan samenwerking zorgen voor meer waarde als samenwerking bijvoorbeeld de oplossing biedt voor het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten. Hierdoor ontstaan volgens Porter (1991) concurrentievoordelen door kostenleiderschap (schaalvoordelen) of productdifferentiatie. Een voorwaarde hierbij is wel dat op basis van de bepalende elementen de juiste samenwerkingsvorm wordt gekozen.

Daardoor is het voor een facilitaire organisatie van evenveel belang als voor een algemene organisatie om bij het aangaan van een samenwerkingsverband inzicht te hebben in de bepalende elementen. Zoals eerder in het artikel is geconstateerd moet er, afhankelijk van het soort samenwerkingsverband, synergie aanwezig zijn voor één, twee of vier bepalende elementen.

Er kan voor een facilitaire organisatie bij samenwerking een wezenlijk verschil optreden in vergelijking met de in het theoretisch kader besproken algemene, zelfstandige organisatie als de facilitaire organisatie niet zelfstandig opereert. Als de facilitaire organisatievorm zodanig is dat het facilitair management strategisch afhankelijk is van een interne opdrachtgever, dan mag het facilitair management niet zelfstandig alle vormen van samenwerking aangaan. Er wordt zo een extra aspect toegevoegd aan de relatie tussen bepalende elementen en samenwerkingsvormen en dat is de mate van afhankelijkheid van de facilitaire organisatie bij de mate van strategiebepaling. Daardoor grijpt de beslissing ten aanzien van samenwerking op drie manieren aan: bij de zelfstandige facilitaire organisatie, deels bij de opdrachtgever en deels bij de facilitaire organisatie of in het geheel bij de opdrachtgever.

Best practices ter aanbeveling

Het antwoord op de vraag *welke elementen zijn bij het aangaan van een samenwerkingsverband bepalend voor het bereiken van een win-win situatie door de deelnemende organisaties?* is in dit artikel gegeven: afhankelijk van het soort samenwerkingsverband zijn de elementen missie, visie, doel en strategie van toepassing.

In de praktijk zouden als uitwerking van deze stelling de volgende punten moeten worden toegepast / als gewoonte moeten worden gemaakt:

- Bij initiële besluitvormingsprocessen over samenwerking is het verstandig om aan te geven op grond waarvan een samenwerkingsvorm met de bepalende elementen wordt gekozen. Door inzicht te verschaffen in bepalende elementen en samenwerkingsvormen, kan de effectiviteit van het proces gericht, op het tot stand komen van een samenwerkingsverband, worden verhoogd waardoor het uiteindelijke doel, het genereren van meer waarde dan bij zelfstandig blijven opereren, dichterbij komt. Zo wordt voorkomen dat er niet wordt samengewerkt om het samenwerken: eerst de vorm en de elementen bepalen en dan van start lijkt een zinvol uitgangspunt.
- Het element doel kan worden gezien als het leidend element: een doel moet bij alle samenwerkingsverbanden aanwezig zijn. Bij hechtere samenwerking wordt het element strategie toegevoegd en bij de meest hechte vorm van samenwerking, waar een nieuwe organisatie ontstaat, komen hier missie en visie nog bij.
- Naast het zoeken van samenwerking in een bepaalde vorm met de daarbij behorende elementen om komt er voor het vakgebied facility management bij samenwerking nog een bepalende factor extra kijken om meer waarde te genereren: de factor waar de besluitvorming omtrent samenwerking aangrijpt in de organisatie. Een onafhankelijke facilitaire organisatie kan gezien worden als een algemene organisatie waardoor er voor samenwerking geen extra factor is bij besluitvorming. Het facility management dient zich te realiseren dat zij, indien er gewerkt wordt voor een interne opdrachtgever, beperkt is in het aangaan van samenwerkingsvormen afhankelijk van de mate van vrijheid van strategiebepaling. Is men compleet afhankelijk van de opdrachtgever dan grijpt de beslissing omtrent samenwerken aan bij de opdrachtgever en dient het facilitair management zich in een uitvoerende rol te schikken. Overleg tussen opdrachtgever en facilitaire organisatie is onmisbaar bij een gezamenlijke strategiebepaling voordat er naar een samenwerkingspartner kan worden gezocht; de besluitvorming grijpt aan bij beiden.
- De laatste gewoonte met als afsluiting een hypothese voor wellicht aanvullend onderzoek: Laat het een gewoonte zijn om altijd als effect van samenwerking te blijven zien: meer waarde genereren om zo "in business" te kunnen blijven. Na organisatie en/of realisatie kan het beëindigen van de samenwerking het effect zijn van deze gedachte! De waarde om "in business" te kunnen blijven kan verschillend zijn voor de deelnemers aan een samenwerkingsverband dat is eerder aangegeven, maar verschilt de waarde en win-win verhouding per samenwerkingscategorie: is dit te relateren aan de mate van afhankelijkheid van de samenwerkingsverbanden?

Literatuur

- Brik R.,
Strategische samenwerking tussen facilitaire organisatie toeleverancier, waardecreatie door samenwerking, artikel in het kader van het afsluiten van de Masteropleiding Facility Management, Rijksuniversiteit Groningen, Gorinchem, 2000
- Broersma H.,
Co-makership: modewoord of trend? (1), In: Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek, jrg. 7, nr. 7-8, 1991, pag. 48-52
- Broersma H.,
Co-makership: modewoord of trend? (5), In: Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek, jrg. 9, nr. 1-2, 1993, pag. 28-32
- Bruijn de M.A.P.A.,
Samen werken aan een win-win situatie, scriptie in het kader van de postdoctorale fase van de opleiding Master of Facility Management aan de Rijksuniversiteit Groningen, Roosendaal, 2000
- Doz Y.L. en Hamel G.,
De kracht van allianties: praktijk en theorie van succesfactoren, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1999
- Kotler P.,
Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs USA, 1988
- Maas G.W.A. en Pleunis J.W.,
Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, Samsom, Alphen aan den Rijn, 2001
- Maljers F.A.,
Strategische allianties: over lat-relaties in het bedrijfsleven, In: Bedrijfskunde, jrg. 67, nr. 3, 1995, pag. 56-65
- Man de A.-P., Zee van der H. en Geurts D.,
Succesvol samenwerken: over strategische samenwerking in het netwerk tijdperk, Pearson Education Uitgeverij BV, Amsterdam, 2000

- Nooteboom B.,
Management van partnerships: over allianties tussen bedrijven, Academic Service, Schoonhoven, 2001
- Porter M.E.,
Towards a Dynamic Theory of Strategy, In: Strategic Management Journal, volume 12, 1991, pag. 95-117
- Schreuder H. en Witteloostuijn A.,
Strategische allianties: concurrentie en samenwerking, In: Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, jrg. 64, nr. 12, 1990, pag. 605-614
- Slot R. en Minnaar G.H.,
Elementaire bedrijfseconomie, Stenfert Kroese, Houten, 1994
- Wagenberg van A.F.G.M.,
Facility Management; zoeken naar theoretische grondslagen: Intreerede, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven, 1996
- Wagenberg van A.F.G.M. en Tempelmans Plat H.,
Inleiding Facility Management, Van Wagenberg Associates & H. Tempelmans Plat, Eindhoven, 1999
- Weggeman M., Wijnen G. en Kor R.,
Ondernemen binnen de onderneming: Essenties van organisaties, Samsom, Alphen aan den Rijn, 2000
- Wildeman L. en Kok G.,
Succesvolle allianties, In: Nijenrode Management Review, nr. 4, 1997, pag. 78-84
- Wissema J.G.,
De kunst van strategisch ondernemerschap: kansen grijpen voor de toekomst, NIVE/Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996
- Yoshino M.Y. en Srinivasa Rangan U.,
Strategische allianties: Een leidraad voor mondiaal ondernemen, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1995

