

2015

Samenwerking: Goede buur of verre vriend?

De samenwerking tussen WitchWorld en Floriade Almere



Lisenka Gorter
Student Groene Stedelijke Ontwikkeling, CAH Vilentum Almere
Studiejaar 2014-2015

Naam student: Lisenka Gorter
Studentnummer: 3004481
Mail: lisenka.gorter@live.nl
Opleiding: Groene Stedelijke Ontwikkeling, CAH Vilentum Almere
Klas: 4BNA
Studiejaar: 2014-2015

Naam afstudeerdocent: Frank Braakhuis
Mail: f.braakhuis@cahvilentum.nl

Afstudeerbedrijf: WitchWorld
Begeleider: Danny van den Burg
Adres: Rooseveltweg 5, 1314 SJ Almere

Plaats: Almere
Datum: 21 mei 2015

Voorwoord

In het vierde jaar van de studie Groene Stedelijke Ontwikkeling heb ik ervoor gekozen om mij meer te gaan richten op de combinatie natuur, recreatie en evenementen. WitchWorld kwam al vrij snel op mijn pad. Ik had er wel eens van gehoord maar wist niet zo goed waar de organisatie precies mee bezig was.

Na een interessant gesprek met Ton Theunis en Danny van den Burg wilde ik graag mijn afstudeerscriptie voor deze organisatie schrijven. Omdat ik al stage had gelopen bij de Floriade wilde de organisatie graag een combinatie WitchWorld en Floriade maken. Omdat deze twee organisaties in de toekomst vlak bij elkaar liggen, is een samenwerking bijna vanzelfsprekend. WitchWorld wil graag weten welke mogelijkheden van samenwerking er zijn en welke vorm het beste bij deze twee organisaties past.

Uiteindelijk heeft dit geleid tot het adviesrapport wat hier voor u ligt. Ik wil graag Ton Theunis en Anne Marieke Groot bedanken dat zij mij de mogelijkheid hebben geboden om bij deze fijne organisatie mijn afstudeerwerkstuk te schrijven. Danny van den Burg wil ik graag bedanken voor de begeleiding aan het begin van mijn afstudeerperiode. Ook wil ik Frank Braakhuis en Judith van der Heide bedanken voor het helpen bij het vinden van de juiste bronnen. Als laatste wil ik nog de vrijwilligers, stagiaires en het management van WitchWorld bedanken voor de fijne tijd die ik daar heb gehad.

Naarden, 2015

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Summary	6
1. Inleiding	7
2. Interne analyse	8
2.1. Plan WitchWorld	8
2.2. Missie en visie	10
3. Externe analyse - voorgaande Floriade	11
3.1. Floriade Haarlemmermeer, 2002	11
3.2. Floriade Venlo, 2012	12
4. Externe analyse - Floriade Almere, 2022	13
4.1. Missie en motto	13
4.2. Het terrein	13
4.2.1. Voorzieningen	14
4.2.2. Aanwezige bedrijven	15
4.3. Doelgroepen	15
4.3.1. Urban Greeners	16
4.4. Tijdsplanning	16
4.5. Oprichting BV	16
4.6. Kosten en baten Floriade Almere	17
5. Strategische samenwerking	18
5.1. Wat is een strategische samenwerking?	18
5.2. Waarom een strategische samenwerking?	19
5.3. Grondvormen van strategische samenwerking	21
5.3.1. Toepassingsmogelijkheden grondvormen	23
5.3.2. Totstandkoming van de samenwerking	24
5.3.3. Valkuilen en successen binnen een samenwerking	24
5.3. Vormen van strategische samenwerking	25
5.3.1. Samenwerkingsvormen volgens Thuis (2007)	26
5.3.2. Samenwerkingsvormen volgens Dekker en Groot (2003)	26
5.3.3. Samenwerkingsvormen volgens Eppink (2013)	28
5.3.4. Samenwerkingsvormen volgens Duysters, Oord en Post (2010)	29
5.3.5. Samenwerkingsvormen volgens Tidd, Bessant en Pavitt (2005)	29
5.3.6. Vormen van samenwerking volgens Bogaart (2010)	31
6. SWOT analyse	32
7. Confrontatiematrix	34
8. Adviesrapport	36
10.1. Grondvorm van strategische samenwerking voor WitchWorld en Floriade Almere	36
10.2. Andere samenwerkingsvorm(en) voor WitchWorld en Floriade Almere	37
10.3. Advies op confrontatiematrix	37
Discussie	39
Conclusie en aanbevelingen	40
Literatuurlijst	41
Bijlage I. Plan WitchWorld	42
Bijlage II. Legende WitchWorld	43

Samenvatting

In 2019 opent WitchWorld haar deuren op het kasteelterrein van Almere. Het magische themapark, gebaseerd op de legende van de Gravin van Almere, voor zowel jong als oud. WitchWorld wil daarnaast ook maatschappelijk verantwoord ondernemen en het begrip educatie zit diep in de organisatie geworteld. Al vele studenten en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben WitchWorld geholpen bij het realiseren van haar dromen. In de toekomst wil WitchWorld dit ook blijven doen en daardoor is zij nu bezig met het opzetten van een WitchWorld Academy.

De Nederlandse Tuinbouwraad heeft aangegeven dat Almere de gemeente is waar de volgende Floriade gehouden mag worden in 2022. Dit is de zevende editie van deze Wereld tuinbouwtentoonstelling. De laatste twee edities, Haarlemmermeer (2002) en Venlo (2012), draaiden financieel verlies. Toch had het wel vele voordelen voor de regio; er kwamen meer bezoekers in het gebied, meer arbeidsplaatsen, het gebied werd sneller ontwikkeld en het imago van de gemeente/regio steeg. Floriade Almere legt de focus op een groen en duurzaam evenement met als doelgroep 55 plussers. Via de JeugdFloriade wil de Floriade ook graag een jongere doelgroep bereiken. Na het evenement wil de gemeente er een groene stadswijk aan over houden.

Zowel WitchWorld als Floriade hebben aangegeven graag een samenwerking aan te gaan. Dit heeft namelijk als voordeel dat een organisatie projecten sneller en goedkoper kan uitvoeren, er nieuwe markten betreden kunnen worden en men een betere concurrentiepositie kan innemen. Er zijn vele soorten vormen van (strategische) samenwerking. Per samenwerking kunnen er zelfs in een gekozen vorm weer veranderingen worden aangebracht. Het is daardoor beter om een richting te kiezen dan een specifieke samenwerkingsvorm. Deze richting kan gekozen worden door een speciale grondvorm. Er zijn vier grondvormen mogelijk: transactioneel, functioneel, verkennend en ondernemend.

Voor WitchWorld en Floriade adviseer ik de ondernemende samenwerkingsgrondvorm. Deze vorm is het meest ideale omdat er een focus ligt op het vernieuwen en delen van informatie. Een intensieve samenwerking waarbij de partners competenties en vaardigheden delen. Partners zijn sterk aan elkaar verbonden en het is niet mogelijk om een andere partner te vinden die de ander kan vervangen. De partijen zijn gelijkwaardig aan elkaar en de risico's worden daardoor ook verdeeld en besluitvorming wordt samen gedaan.

De grondvorm wordt gebruikt om een richting te geven aan de samenwerking. Uiteindelijk kunnen WitchWorld en Floriade kiezen voor een samenwerkingsvorm. Er zijn vele auteurs die geschreven hebben over deze samenwerkingsvormen. Ik adviseer een joint venture voor WitchWorld en Floriade. Volgens verschillende auteurs is er binnen deze samenwerkingsvorm veel vrijheid voor een vrije invulling. Een joint venture wordt gekenmerkt doordat de samenwerking wordt vastgelegd in een contract of er wordt gezamenlijk een nieuw bedrijf opgericht. Bij een joint venture kan ervoor gekozen worden om slechts op een bepaald gebied, bijvoorbeeld educatie of innovatie, samen te werken.

Een samenwerking kan voor beide partijen goed uitpakken. Zij kunnen elkaar versterken op het gebied van educatie, innovatie, de JeugdFloriade, het aanspreken van de juiste doelgroepen en het bereiken van een grotere doelgroep. Ook kunnen zij elkaar helpen bij het opzetten van grote projecten zoals een parkeergarage. Wel moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt over doelen en belangen. De eerstvolgende stap voor beide organisaties is, zodra de Floriade BV is opgestart, een gesprek aan te gaan om deze bevindingen te bespreken.

Summary

WitchWorld opens her doors on the castle grounds of Almere in 2019. This magical themepark, based on the legend of de Countess of Almere, is for younger people but also for the elderly. WitchWorld also wants to cooperate with social responsibility and education is deeply rooted in the organization. In the future WitchWorld will continue with these notions and therefore the company is working on setting up a WitchWorld Academy.

The Dutch Horticultural Council indicated that Almere is where the next Floriade shall be held in 2022. This is the seventh edition of the World horticultural expo. The last two Floriades, Haarlemmermeer (2002) and Venlo (2012), turned out to be financial loss. Yet it had many advantages for the region; an increase of traffic in the area, more jobs, the area was quickly developed and the image of the municipality / region increased. Floriade Almere focuses on a green and sustainable event for older people. Through the JeugdFloriade, Floriade would also like to reach a younger audience. After the event the municipality wants to keep it a green living area.

WitchWorld and Floriade have indicated they would like to engage in cooperation. This fact has the advantage that an organization can implement projects faster and cheaper, new markets can be accessible and can help enhance their competitiveness. There are many types of (strategic) cooperation. There may even be a form chosen weather changes are made. It is therefore better to choose a direction to a specific form of collaboration. This direction can be selected by a special ground form. There are four basic types available: transactional, functional, explorative and entrepreneurial.

For WitchWorld and Floriade is the entrepreneurial collaboration as a form the most ideal. Within this basic form, there is a focus on updating and sharing information. An intensive cooperation with partners sharing the competences and skills. Partners are strongly connected to each other and it is not possible to obtain another partner which can replace the original. The parties are equivalent to each other and the risks are therefore divided and decision-making is done together.

The basic form is used to indicate a direction to the co-operation. Eventually WitchWorld and Floriade can choose a form of cooperation. There are many authors who have written about these forms of cooperation. According to several authors a joint venture is the best shape for WitchWorld and Floriade. Within this form of cooperation, there is a lot of freedom for a free interpretation. A joint venture is characterized in that the cooperation will be laid down in a contract or a new company. In a joint venture the organizations can choose to work together in a certain area. For example education or innovation.

A partnership may turn out well for WitchWorld and Floriade. They can reinforce each other in the field of education, innovation, JeugdFloriade, connecting the right target groups and reaching a larger audience. They can also help each other in setting up large projects such as a parking facility. Clear arrangements have to be made on targets and interests. The next step for both organizations is to discuss these findings once the Floriade BV has started.

1. Inleiding

Sinds 2009 is WitchWorld bezig met het realiseren van haar dromen. In 2019 opent zij haar deuren van het nieuwe themapark op de kasteellocatie in Almere. In 2012 werd bekend gemaakt dat Almere de Floriade in 2022 mag houden. Beide organisaties liggen in 2022 dus praktisch naast elkaar met de A6 als scheiding. Zowel Floriade Almere als WitchWorld willen graag samenwerken met andere partijen.

Omdat WitchWorld en Floriade Almere dicht bij elkaar liggen, is een samenwerking tussen deze twee organisaties ook mogelijk. In dit afstudeerwerkstuk wordt er gekeken naar de verschillende soorten samenwerking die mogelijk zijn. Het onderzoek heeft de volgende onderzoeksvraag:

Welke vormen van strategische samenwerking zijn er mogelijk tussen WitchWorld B.V. en Floriade Almere in het voortraject naar de Floriade Almere en tijdens het evenement dat in 2022 wordt gehouden? En welke daarvan hebben de voorkeur?

Het onderzoek leidt uiteindelijk tot een advies, dit adviesrapport. Met dit rapport krijgt het management van WitchWorld een beter inzicht in de mogelijkheden van een samenwerking. Er worden vormen van samenwerking beschreven en er wordt advies gegeven welke mogelijke samenwerkingsprojecten er opgezet kunnen worden.

In het plan van aanpak staat beschreven dat er zowel een literatuurstudie als diepte-interviews worden gehouden. Wegens vertragingen bij Floriade was het binnen het gestelde termijn niet mogelijk om diepte-interviews te houden. Wel is de informatie in dit rapport bevestigd in verschillende bijeenkomsten die Floriade heeft gehouden. Aan het einde van het onderzoek heeft Floriade het Masterplan gepresenteerd aan de raad en was het mogelijk om dit plan in te lezen. Dit plan dient nog door de raad te worden goedgekeurd voordat er daadwerkelijk een Floriade BV wordt opgericht en er dus gestart kan worden met een samenwerking.

Dit adviesrapport begint met een interne analyse (hoofdstuk 2) over WitchWorld. Vervolgens een externe analyse over de voorgaande Floriade (hoofdstuk 3) en Floriade Almere (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 wordt er ingegaan op strategische samenwerking. Er wordt beschreven wat een strategische samenwerking is, welke (grond)vormen er zijn, waarom een samenwerking wordt aangegaan en hoe een samenwerking het meest succesvol kan zijn. Na deze onderzoekshoofdstukken is er een SWOT te vinden (hoofdstuk 6) en een confrontatiematrix (hoofdstuk 7). In hoofdstuk 8 is een advies te vinden aan WitchWorld over de wijze waarop een samenwerking aangegaan kan worden en welke samenwerkingsprojecten er met Floriade Almere mogelijk zijn. Als laatste zijn er een discussie en conclusie te vinden.



2. Interne analyse

In dit hoofdstuk wordt er gekeken hoe WitchWorld is ontstaan, wat het plan is van WitchWorld en voor welke kernbegrippen WitchWorld staat.

In 2009 ontstond het idee voor WitchWorld (WitchWorld, 2009). Een Zweedse bureau voor toerisme wilde het jaarlijkse aantal toeristen in de regio Smaland vergroten. Ton Theunis en Anne Marieke Groot kwamen daarvoor met het idee om een themapark te bouwen met de plaatselijke legendes en sprookjes. Zij begonnen vervolgens in Nederland met het uitwerken van een plan.

WitchWorld begon steeds meer vorm te krijgen. Er waren al architecten bij het project betrokken totdat de Gemeente van Smaland besloot niet verder te willen met WitchWorld. Gemeente Almere kreeg hiervan bericht en wilde graag met de initiatiefnemers om de tafel zitten om naar mogelijkheden binnen Almere te kijken. Al vrij snel kwam er een nieuw plan voor de realisatie van WitchWorld.

2.1. Plan WitchWorld

WitchWorld is op dit moment bezig met het realiseren van haar droom: een themapark dat gebaseerd is op haar eigen legende (zie bijlage 2). Naar verwachting openen de deuren in 2019 op het kasteelterrein van Almere.

Legende

Ton Theunis is de schrijver van het eerste boek uit de reeks die gaat over de avonturen rondom de Gravin van Almere (zie bijlage 2 voor de inleiding van de legende). De legende speelt zich af waar nu de polders van Flevoland liggen. Naar verwachting wordt het eerste boek in het vierde kwartaal van 2016 uitgegeven. In het eerste deel wordt jonkvrouw Elaine van Berlichem 723 jaar na Christus naar het klooster ter Naerdinck gestuurd om te leren lezen en schrijven. In het klooster ontmoet zij verschillende personen en een klein mannetje genaamd Toerio. Toerio vertelt Elaine een vreselijk verhaal over het lot van Bonifacius, de stichter van het klooster. Elaine vraagt haar vader om hulp waarna hij opzoek gaat naar Bonifacius. Als Elaine geen reactie krijgt van haar vader, gaat zij zelf opzoek. Met haar paard en met Toerio reist ze door de mistige moerassen die haar leidt naar de poort van een geheimzinnig kasteel.

Het park

Almere ligt centraal in de Randstad. Het is goed bereikbaar vanuit het hele land en ligt dicht bij Amsterdam. Binnen een straal van 30 kilometer wonen ongeveer 3,25 miljoen mensen. Door de vele toeristen die naar Amsterdam komen, kan WitchWorld ook een hoog bezoekersaantal verwachten.

Tijdens het gesprek met de Gemeente Almere werden er een aantal locaties besproken. WitchWorld ziet vele kansen bij het Kasteel en het terrein er om heen (zie bijlage 1). Het terrein is goed bereikbaar door de A6 en heeft een natuurlijk karakter met veel bos en water (zie figuur 1). Met de 65 hectare grond, kan WitchWorld in ieder geval de komende jaren goed vooruit en kan op dit terrein de nodige ontwikkelingen maken.



Figuur 1 Parkplan WitchWorld

Uit een onderzoek van WitchWorld is gebleken dat bezoekers niet graag ver van een themapark willen parkeren als zij een bezoek willen brengen. Daarom wil WitchWorld aan de andere kant van de snelweg parkeerdekken bouwen met 3000 parkeerplekken. Via een eerste attractie, een tunnel onder de snelweg door, worden de bezoekers terug in de tijd gebracht en komen zij aan in WitchWorld.



Figuur 2 Sfeerbeeld WitchWorld

WitchWorld werkt aan een eigen en unieke uitstraling (zie figuur 2) en een eigen concept. Johan Desseyn, Vlaamse illustrator en beeldend kunstenaar, voorziet het park van een eigen identiteit en uitstraling. Inmiddels heeft een grote groep kunstenaars en ontwerpers zich aan WitchWorld verbonden.

Bij WitchWorld krijgt de bezoeker geen grote en hoge attracties te zien: "Hoger, sneller, duurder. Het zijn woorden die je tegenkomt in persberichten van themaparken over de hele wereld als zij een nieuwe attractie aankondigen. Ooit stond de beleving centraal, vaak zijn dat nu slechts recordcijfers. WitchWorld heeft een heel andere benadering gekozen en zal daarmee proberen de ultieme beleving van een enerverend verhaal centraal te stellen. Daarvoor maakten wij in onze bedenksels en ontwerpen een pas op de plaats: we beginnen weer bij het menselijke verlangen naar betovering, verwondering, het meegezogen worden in een andere wereld. En van daaruit zetten we een stap vooruit, want denk vooral niet dat het niet huiveringwekkend eng kan zijn of spectaculair mooi. Want daarvoor gebruiken we onze nieuwe technieken, innoveren wij en geven vorm aan onze eigen unieke opzet." (WitchWorld, 2015)

Educatie

Educatie is één van de belangrijkste kernwaarden van WitchWorld. Sinds 2009 hebben meer dan driehonderd studenten stage gelopen of een afstudeerproject gedaan. Deze studenten kwamen van vele verschillende scholen, opleidingen, niveaus en zowel uit binnen- als buitenland. Dit heeft geleid tot een intensieve samenwerking tussen de organisatie en het regionale onderwijs.

Op het themapark wil de organisatie ook graag een WitchWorld Academy starten. Hier is ruimte voor studenten die graag een eigen invulling willen geven en beter eigen inzichten willen krijgen. Het wordt een plaats voor creativiteit, kennis en kunde voor iedereen die zich met WitchWorld verbonden voelt. Om goed aan te sluiten wordt er een samenwerking aangegaan met het bedrijfsleven en toptechnici uit de filmwereld, robotica en 3D-realiseatie.

WitchWorld biedt ook een plek aan voor mensen die "een nieuwe start" willen maken. De organisatie wil maatschappelijk verantwoord ondernemen en begeleidt daarom ook werklozen en mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt in overleg gedaan met de Flevolandse gemeenten. Uiteindelijk wil WitchWorld ook een werkplek bieden aan deze mensen op het themapark.

Innovatie

WitchWorld is druk bezig op het gebied van innovatie. Met onder andere interactieve robotica wil de organisatie in het themapark de bezoeker verstand laten staan. Met robotica krijgen de karakters een ziel en kunnen hierdoor realistisch reageren op veranderingen in de omgeving. Op dit moment is WitchWorld vooral bezig met onderzoek om het bestaande niveau te verhogen. Hiervoor werkt de organisatie samen met specialisten in binnen- en buitenland.

In 2012 kwam Knurt tot leven (figuur 3). Dit was de eerste levende trol die acht verschillende emoties kan tonen. Een eerste mijlpaal voor WitchWorld. Sindsdien is Knurt een eigen karakter geworden met een eigen Twitteraccount en heeft Knurt in 2015 een ontmoeting gehad met Koningin Maxima.



Figuur 3 De eerste levende trol "Knurt"

Doelgroepen

WitchWorld heeft gekozen voor de meest brede doelgroep: iedereen van 9 tot 99 jaar oud. Toch richt WitchWorld zich voornamelijk op kinderen en jongeren van 4 tot 14 jaar oud. Op het park komt er ook een aantal attracties die voor jongere kinderen niet geschikt zijn. De legende moet zowel kinderen als ouderen aanspreken. Op dit moment zijn studenten bezig met het in kaart brengen van de verschillende doelgroepen van WitchWorld.

2.2. Missie en visie

WitchWorld is druk bezig met het ontwikkelen van het themapark en de Academy. Het mission-statement van de organisatie is:

"Ons doel is om al het spannende, romantische, fantastische en sprookjesachtige uit onze verhalen samen te brengen in één woord dat ooit op een dag voor alle kinderen een begrip zal zijn, troost zal bieden, een glimlach zal brengen: WitchWorld. "

WitchWorld streeft er naar om een breed verspreid begrip te worden voor alle kinderen op de wereld. Het is om in 2019 een themapark te openen met een eigen legende die herkenbaar is voor alle Nederlandse kinderen. WitchWorld zal een plaats zijn waar op het hoogste niveau door alle lagen van de samenleving gewerkt wordt aan de mooiste producten vanuit een maatschappelijk, educatieve insteek.

Op dit moment werkt WitchWorld veel samen met andere bedrijven. Op deze manier wil WitchWorld bedrijven en mensen aan zich binden om er samen een mooi park van te maken. Gemeente Almere en de Rabobank zijn twee van de samenwerkingspartners. Omdat in 2022 de Floriade vlak bij WitchWorld wordt gehouden, wil WitchWorld ook graag met deze organisatie samenwerken.

3. Externe analyse - voorgaande Floriade

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om te weten hoe Floriade in elkaar steekt. Door te kijken naar de voorgaande Floriade, wordt duidelijk wat de ontwikkelingen kunnen zijn bij Floriade Almere. Omdat de Floriade niet elk jaar wordt gehouden, en de ontwikkelingen erg snel gaan, wordt er alleen ingegaan op de afgelopen twee edities: Haarlemmermeer en Venlo.

Sinds 1960 vindt de Wereld tuinbouwtentoonstelling Floriade plaats. Dit gebeurt één keer in de 10 jaar op een willekeurige plaats in Nederland. Gemeenten kunnen, door middel van het inleveren van een bidbook, zich kwalificeren om de Floriade te houden. De Nederlandse Tuinbouwraad maakt daarna de keuze. De Nederlandse Tuinbouwraad coördineert de Floriade. Ze is in 1908 opgericht en heeft als doel het imago van de Nederlandse tuinbouw te versterken en de export te bevorderen. Floriade is hierbij het belangrijkste middel.

De Floriade is een opvolger van de Floratentoonstellingen. Floriade is de benaming die gebruikt wordt voor de in Nederland gehouden tuinbouwtentoonstellingen die voldoen aan de A1 categorie van BIE (*Bureau International des Expositions*) en zich dus Wereld tuinbouwtentoonstelling mogen noemen. Voor 1960 werden in Nederland onder de naam 'Flora' internationale tentoonstellingen georganiseerd op het huidige wandelbos Groenendaal bij Heemstede in 1925, 1935 en 1953. In 1910 werd dit gehouden in de Haarlemmerhout in Haarlem. (NTR, 2013)

De edities van Floriade die tot nu toe zijn geweest:

1960 - Rotterdam, het park (25 maart - 25 september)

1972 - Amsterdam, Amstelpark en Beatrixpark (30 maart - 1 oktober)

1982 - Amsterdam, Gaasperpark (8 april - 10 oktober)

1992 - Zoetermeer, Rokkeveen (9 april - 10 oktober)

2002 - Haarlemmermeer, Haarlemmermeerse Bos en Geniedijk (6 april - 20 oktober)

2012 - Venlo, Venlo Greenpark (5 april - 7 oktober)

2022 - Almere, Almere Floriade

(Wikipedia, 2014)

3.1. Floriade Haarlemmermeer, 2002

In 2002 werd de Floriade gehouden in het Haarlemmermeerse Bos en Geniedijk. Volgens DynaVision (2003) waren de bezoekers erg tevreden over deze Floriade. Toch bleek het aantal bezoekers een grote tegenvaller te zijn.

Voor het evenement werd gehouden, werd er in 1997 en in 1999 een prognoseonderzoek gedaan. Hieruit bleek dat het mogelijk was om tussen de 2,7 miljoen en 3,4 miljoen betalende bezoekers te trekken. Dit kon echter alleen als de Floriade optimaal zou aansluiten bij de behoefte van de bezoekers. Uiteindelijk waren er slechts 2,07 miljoen betalende bezoekers.

De doelgroep van deze Floriade was voornamelijk 40 plussers met een tuinaffiniteit. Er was daardoor veel minder focus op gezinnen. Er werd vanuit gegaan dat deze doelgroep via een 'spill over' effect wel bereikt zou worden. Dit bleek niet het geval omdat deze doelgroep vele mogelijkheden om te recreëren heeft zoals pretparken, dierentuinen en speelplaatsen.

Uiteindelijk had de gemeente een tekort van €8 miljoen euro. Toch had het evenement wel vele baten;

- Het imago van de gemeente steeg, de naamsbekendheid steeg van 19% naar 55%;
- Er kwam ruim €500 miljoen euro aan toeristische bestedingen binnen;
- Er was een tijdelijke werkgelegenheid van 750 - 1000 Fte's;
- De structurele voorzieningen werden versneld aangelegd.

Het verlies was een tegenvaller voor de gemeente. Toch zagen zij dit niet als een negatief punt maar als een investering voor de ontwikkeling van het gebied.

3.2. Floriade Venlo, 2012

In 2004 besloot de Nederlandse Tuinbouwraad dat de Floriade van 2012 in Venlo mocht worden gehouden. Naast Venlo deden ook de gemeente Horst aan de Maas, Peel en Maas, Gennip en Venray mee. In 2006 startte de werkorganisatie. Het motto voor de Floriade werd vastgesteld: "be part of the theatre in nature; get closer to the quality of life".

"Ons doel is om minimaal 2,5 miljoen bezoekers te genereren"(Frissen, 2003). Omdat de voorgaande Floriade ook minder bezoekers trok, besloot Venlo om bij de begroting uit te gaan van 2 miljoen betalende bezoekers. Met dit aantal zou zij break-even draaien. Uiteindelijk kwamen er 2 miljoen bezoekers maar bij dit aantal zaten ook de niet betalende bezoekers. De doelgroep voor de Floriade was ouders met kinderen. Deze doelgroep is redelijk goed bereikt. Vooral tussen april en juni en na de zomervakantie kwamen ook veel schoolklassen naar de Floriade. De Floriade heeft deze doelgroep vooral getrokken met de workshops, speeltuinen, activiteiten in de paviljoens, de Rabobus en de Floriadekids.

Naast de regionale bedrijven werden er ook paviljoens ingericht voor internationale inzendingen. Hier kwamen uiteindelijk 40 landen op af. De kwaliteitsverschillen waren wel erg groot. Het inzetten op een zo groot mogelijk aantal internationale inzendingen was daardoor geen succes. De NTR heeft besloten dat beter is om 15 tot 20 inzendingen te hebben.

Uiteindelijk draaide Floriade een verlies van €5,5 miljoen euro. Toch waren er ook vele positieve punten aan de Floriade:

- De Boomkwekerijen in de nabije omgeving kregen een betere naamsbekendheid;
- Er kwam meer vraag naar producten die op de Floriade werden getoond;
- Lokaal deelnemende bedrijven hebben opdrachten overgehouden aan het evenement;
- Er kwamen meer bezoekers in de regio;
- De werkgelegenheid in het gebied steeg.

Het uiteindelijke verlies werd verdeeld over de verschillende gemeenten. Venlo moet 2,5 miljoen betalen omdat er een verdeling is gemaakt op basis van het inwonertal. (Commissie Onderzoek Floriade, 2002). De NTR (2013) geeft dus duidelijk aan dat het verlies te verwijten is aan het minder aantal bezoekers terwijl de organisatie aangeeft dat de bezoeker te weinig had uitgegeven op het evenement.

4. Externe analyse - Floriade Almere, 2022

In 2022 wordt de Floriade in Almere gehouden. In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe de Floriade in elkaar steekt, wat de locatie is en wat het traject gaat zijn. Op 13 mei 2015 is het laatste Masterplan gepresenteerd. Dit moet goedgekeurd worden door de Gemeenteraad voordat het plan daadwerkelijk wordt uitgevoerd. (Mulder, 2015)

In 2012 maakte de NTR het besluit bekend dat de volgende Floriade in Almere gehouden mocht worden. De "JeugdFloriade" en "The Making Off" waren twee projecten waardoor het bidboek van Almere had gewonnen.

Het thema voor de Floriade in 2022 is "Growing Green Cities". Voor de tuinbouwsector zijn de gevolgen van de bevolkingsgroei goed te voelen. Er moet steeds meer geproduceerd worden op kleinere oppervlakte. Dit stelt nieuwe eisen aan de kwantiteit en kwaliteit van de productiemethoden. Door innovatieve oplossingen moet dit probleem opgelost worden. De Nationale Tuinbouwraad heeft daardoor een agenda met het thema Growing Green.

Almere heeft een uitdaging om meer woningen te genereren. Almere wil hierbij wel de kwaliteit van het leven in de stad in oog houden. Almere is opgezet als "Garden city" van Ebenezer Howard. In deze stad liggen meerdere kernen in een groene omgeving waardoor de stad erg verspreid is. Gemeente Almere wil nu doorgroeien naar een "Green City", een stad waarbij het niet alleen gaat om het groen maar ook om de functionele en productieve kant zoals voedsel- en energievoorziening, waterhuishouding en logistiek. Almere wil zich verdiepen en verbreden in deze Green City om zo een voorbeeld te zijn voor andere steden.

4.1. Missie en motto

Almere wil een transformatie ondergaan van "garden city" naar een "green city". Een stad die duurzaam, gezond, veilig, intelligent en zelfvoorzienend is. Dit gedachtegoed is uitgewerkt in de vier thema's: feeding, greening, healthyng en energizing the city. Feeding is leidend in deze thema's. Daarnaast is er ook een speciale aandacht voor de bouw- en waterwereld.

"Go Greener" is de nieuwe kreet van de Floriade. Met deze kreet wil Growing Green Cities een breder publiek betrekken. De missie van Growing Green Cities blijft wel van kracht; mensen worden opgeroepen om mee te doen met dit thema door interactie en beweging.

4.2. Het terrein

Floriade komt in het hart van de stad, vlakbij het Weerwater en direct aan de A6 (figuur 4). Het wordt hiermee ook gelijk de natuurlijke tegenhanger van het rode stadshart. Floriade wordt een nieuwe stadswijk, het prototype van een Green City. Op deze plek wordt zelf voedsel en energie geproduceerd, water wordt gezuiverd en afval herbruikbaar. Indien mogelijk komt er een gesloten economie.

De locatie is goed te bereiken met zowel openbaar vervoer, fiets, auto als bus. Er worden speciale parkeerplaatsen aangelegd om de bezoeker zo snel mogelijk op het terrein te krijgen maar ook worden er routes gemaakt zodat de bezoeker wordt uitgenodigd om ook initiatieven in de stad te gaan bezoeken.

Op figuur 4 is te zien dat Floriade op deze locatie vlak bij de locatie van WitchWorld komt te liggen. Daarnaast zijn er ook drie woonwijken te vinden die erg betrokken zijn bij de Floriade; Filmwijk, Stedenwijk en Centrum. Vooral Platform Filmwijk is erg betrokken bij het gebied. Zij is blij met de komst van de Floriade maar wil graag het groene uitzicht vanuit de Filmwijk behouden.



Figuur 4 Structuurkaart Floriade

Het Floriadegebied is 60 hectare groot en omsluit verschillende deelgebieden. Er komt een arboretum, een tapijt van tuinen; waarin gebouwen, kassen en paviljoens een plek krijgen, een Floriadeboulevard rondom en een canal grande. Er zijn demonstraties, interactieve verhalen en modellen, exposities en zogenoemde green eyeopeners. De NTR wil graag een moderne kas op het terrein van 4.000 vierkante meter en ongeveer 10.000 vierkante meter aan overdekte tentoonstellingsruimtes. De gemeente Almere legt het arboretum, de boulevard en het stratennetwerk aan.

Op het terrein zijn geen beschermde plantensoorten aangetroffen maar wel een aantal bijzondere dieren. Indien het onmogelijk is om de bestaande natuurwaarden een plek te geven, worden er ontheffingen aangevraagd.

4.2.1. Voorzieningen

Om alle bezoekers goed naar het gebied te krijgen worden er verschillende voorzieningen aangebracht. De parkeerbehoefte is fors. Er zijn ongeveer 4700 plaatsen voor bezoekers en 450 voor personeel nodig. Bij de ingang komen ongeveer 100 invalidenparkeerplaatsen. Ook de 1000 parkeerplaatsen in de stad worden gebruikt voor de Floriade. Er is een overloopgebied langs de Waterlandseweg waar ook touringcars kunnen parkeren. Bezoekers worden met een pendelbus naar het terrein gebracht. De parkeertarieven variëren. Voor de deur parkeren is het hoogste tarief. Aan de zuidoever van het Weerwater komt er een camperparkeerplaats voor 50 campers. Andere campers kunnen kamperen bij De Kemphaan.

Floriade wordt een proeftuin voor onderzoek naar innovatieve systemen op het gebied van reststromen, waterzuivering, energiewinning, water, mobiliteit en voedselproductie. Alle materialen die verder worden gebruikt moeten voldoen aan de principes van een circulaire economie; de materialen zijn gezond, recyclebaar en duurzaam. Hergebruik van de materialen is ook erg belangrijk.

Bezoekers worden gestimuleerd om met het openbaar vervoer naar de Floriade te komen. Op deze manier bezoeken de bezoekers ook meteen het stadscentrum van Almere. Met een pontje, vloot of elektrische waterfiets wordt de bezoeker vanaf het Esplanadeplein naar het Floriadeterrein gebracht. Ook is het denkbaar dat een private initiatiefnemer een kabelbaan realiseert tussen het centrum en de Floriade.

4.2.2. Aanwezige bedrijven

Op het terrein waar Floriade wordt geplaatst, zijn een aantal bedrijven te vinden. Allereerst staat er een duikschool (figuur 5). Op 5 november 2014 werd bekend gemaakt dat de gemeente het pand heeft opgekocht van duikschool Euro Diving. Dit pand ligt aan het weerwater en wordt, mede door de Vrienden van de Floriade, omgebouwd tot het Floriadepaviljoen. Dit paviljoen wordt het centrale ontmoetingspunt voor het bedrijfsleven, er komt een informatiepunt voor bewoners en het wordt de thuisbasis van de organisatoren. De duikschool wordt ook een werkplaats waar Flevolandse bedrijven hun nieuwste innovaties kunnen laten zien. Het paviljoen en de innovatiewerkplaats zijn de eerste fysieke stappen op weg naar de Floriade. Eind 2016 moet het pand geopend worden. (Omroep Flevoland, 2015)



Figuur 5 Het eerste Floriade Paviljoen

Camping Waterhout ligt ook in het gebied van de Floriade. Er zijn met de eigenaren vele gesprekken gevoerd over het wel of niet verplaatsen van deze camping. In het masterplan is beschreven dat de kern van de camping (het cirkelvormige gedeelte) op de huidige locatie kan blijven.

Jachthaven Haddock past binnen de ambities van de Floriade en kan daardoor blijven bestaan. Restaurant Atlantis ligt op een ongunstige locatie en daardoor wordt er samen met de eigenaar gezocht naar een andere locatie.

4.3. Doelgroepen

Floriade heeft een aantal scenario's laten verkennen om een realistisch bezoekersaantal te schatten. Uit deze verkenning blijkt dat het realistisch is om van 2 miljoen bezoekers uit te gaan. Met een goede doelgroepanalyse wil de organisatie ook zorgen dat dit aantal gehaald kan worden.

Floriade heeft de volgende doelgroepen gekozen:

- De grootste doelgroep voor de Floriade is senioren / 55-plussers. Doordat vergrijzing toeneemt en ouderen financieel daadkrachtig en geïnteresseerd zijn, richt de Floriade op deze doelgroep;
- door middel van gedrukte en sociale media en evenementen wil de organisatie ook families met kinderen aanspreken. Deze groep is nog zeer ondervertegenwoordigd op voorgaande Floriades;
- de inwoners van Almere vormen ook een belangrijke doelgroep. Door de Almeerders vanaf het begin bij de Floriade te betrekken moet er een draagvlak worden gecreëerd;
- jongeren worden weer benaderd door scholen en opleidingen of direct door bijvoorbeeld de Urban Greeners (zie paragraaf 4.3.1);
- doordat Floriade Almere dicht bij Amsterdam ligt, en er ook steeds meer toeristen naar Nederland komen, verwacht de organisatie dat er ook veel toeristen naar de Floriade komen. Er wordt daardoor samenwerkt met bijvoorbeeld Almere City Marketing, Amsterdam Marketing, VVV en touroperators;
- er wordt ook veel gedaan voor zakelijke bezoekers. Dit omdat de Floriade een uithangbord is voor Nederland als internationale handelsnatie;
- onderwijsinstellingen worden betrokken bij de Floriade. Zij kunnen Floriade gebruiken als onderwijs- of onderzoeksprogramma of dragen bij aan de totstandkoming van de Floriade.

4.3.1. Urban Greeners

De Urban Greeners zijn opgericht om de jeugd beter te betrekken bij de Floriade. Tien jongeren worden door drie coaches begeleidt om hun eigen ideeën vorm te geven. Op dit moment hebben de Urban Greeners drie projecten lopen:

- Prik, een bar waar thee wordt gezet van gedeeltelijk zelf geteelde kruiden;
- Drijfveer, een uniek duurzaam en drijvend gebouw voor op de Floriade;
- Weerwoud, een voedselbos op het eiland Utopia.

De Urban Greeners moeten vooral jongeren aansporen om mee te denken over hoe Floriade er uit moet komen te zien. Daarnaast willen zij ook de jongeren laten zien wat voor mogelijkheden er zijn op het gebied van duurzaamheid.

4.4. Tijdsplanning

Tot 2020 is Floriade bezig met The Making Of. Hierbij ligt de nadruk op hoe het evenement ontstaat. Het publiek krijgt te zien wat er allemaal bij komt kijken. Er zijn voornamelijk pr campagnes en evenementen gepland.

Halverwege 2015 wordt de eerste stap gezet met het oprichten van de Floriade BV. De grootste taak is de tentoonstelling werkelijkheid maken. Besluiten kunnen alleen met instemming van de gemeente worden gemaakt. De officiële oprichting is begin 2016 gepland.

De gemeente stelt halverwege 2015 ook een verkaveling- en inrichtingsplan op. Ook worden de randvoorwaarden voor kavelontwikkeling nader uitgewerkt.

In 2018 wordt de JeugdFloriade georganiseerd voor jongeren over de hele wereld. Deelnemers geven op eigen wijze invulling aan deze Floriade. Het doel is om een frisse blik te creëren voor de Floriade. Ook wordt er gestart met de realisatie van vastgoed zoals de innovatiewerkplaats, kas en expositieruimte.

In 2019 wordt het terrein bouwrijp gemaakt en worden de contouren van de Floriade zichtbaar. Ook de landenpaviljoens en het aangeplante groen worden gerealiseerd.

In 2021 wordt de try-out van de Floriade gehouden. Er wordt een speciaal mediatraject ontwikkeld met grote persbezoeken.

Vanaf 2023 moet het terrein een plek blijven waar de educatie- en attractiewaarde behouden blijft. Bij de ontwikkeling van de stadswijk blijft het living lab behouden. Dit is vooral te zien in het arboretum, de Groene Campus en de gerealiseerde innovaties.

4.5. Oprichting BV

Omdat de gemeente Almere niet de vaardigheden heeft om zelf de Floriade te organiseren, wil zij graag een BV oprichten. De keuze voor de BV structuur heeft te maken met de vereiste bedrijfsmatige aanpak, de slagvaardigheid en de mogelijkheid tot groei en risicodragende participatie door derden.

De gemeente en de Floriade BV opereren vanuit een gezamenlijke opgave met een gedeeld eigenaarschap. De Floriade BV realiseert de inhoudelijke doelstellingen en ambities. De BV heeft daardoor de ruimte om zelf invulling te geven maar de gemeente Almere behoudt wel grip op de organisatie. Zij zijn beide eigenaar van de Floriade.

4.6. Kosten en baten Floriade Almere

Floriade zorgt voor een enorme economische activiteit in Almere, niet alleen tijdens het evenement maar ook in de periode daarvoor (figuur 6). Het is van grote betekenis voor de stad, regio en het land.

Volgens een onderzoek van Bureau Buiten kan er gerekend worden op een directe economische spin-off van 370 tot 410 miljoen euro. Hiervan zal ongeveer 40% in Almere terecht komen. Denk hierbij aan overnachtingen, meer arbeidsplaatsen en bestedingen in winkels in het stadscentrum. Door Amsterdam erbij te betrekken wil Almere de spin-off nog meer vergroten door internationale bezoekers te trekken.

Item	(bandbreedte) verwacht effect
Bezoekers Floriade Almere 2022	2,0 – 2,2 miljoen
Overnachtingen in Flevoland	370.000 – 410.000
Bestedingen op Floriadeterrein	70 – 80 miljoen Euro
Bestedingen in Almere	45 – 50 miljoen Euro
Bestedingen overnachtingen	9 – 11 miljoen Euro
Werkgelegenheid	1.900 – 2.000 directe arbeidsjaren, 600 – 800 indirecte arbeidsjaren
Handelsdelegaties	75 – 100 voorafgaand aan de Floriade, 60 – 70 tijdens de Floriade
Vestigingen	In totaal 1 – 2 per jaar tijdens Making-of, Floriade en 3 jaar na afloop Floriade, waarvan een deel in Almere zal landen
Educatie en innovatie	Realisatie innovatiewerkplaats en Green Campus, groeimogelijkheden tot groene kennishub
Infrastructuur	Naar voren halen investering A6 (24 miljoen Euro), reductie reistijd en aantrekkelijkere inpassing in landschap
Topsectoren	Etalage voor Topsectoren waarin Flevoland gespecialiseerd is
Imago	Almere op de kaart als innovatieve en groene stad. Aantrekken van hoger opgeleiden en verbetering van vestigingsklimaat voor (internationale) bedrijven
Making-of	Verbondenheid en betrokkenheid jeugd Almere bij Floriade. Mogelijke uitstralingseffecten thema's Floriade op bijv. gezondheid
Legacy	Groene, gezonde stadswijk Almere Floriade, synergievoordeel ontwikkeling stadswijk met gebiedsontwikkeling 11 - 19 miljoen Euro. Ruimte voor commerciële functies
Feeding, greening, healthy, energizing	Koploperpositie kennis en ervaring stadslandbouw, bevordering gezonde voeding en levensstijl, inzet op circulaire economie belangrijke bijdrage aan ambitie energieneutraal wonen

Figuur 6 Verwachte effecten voor Almere

De Floriade levert ook veel arbeidsplaatsen, met name voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zowel tijdens de op- en afbouw als gedurende het evenement zelf zijn er vele medewerkers nodig. Het doel is om minimaal 1000 personen met een uitkering of een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. In Venlo is gebleken dat ongeveer de helft daarvan doorstroomt naar de reguliere arbeidsmarkt.

Uiteindelijk zijn de kosten in het masterplan 15 miljoen hoger dan in het bidbook (Duivesteijn, 2012). In figuur 7 is te zien dat de kosten totaal komen op bijna 92 miljoen euro. Onder projectorganisatie valt het oprichten van een aparte onderneming met enige afstand tot de gemeente.

Zowel de gemeente Almere als de provincie Flevoland hebben aangegeven 10 miljoen te willen investeren in de Floriade. Het rijk heeft ook aangegeven een bijdrage te doen tussen de 5 en 10 miljoen euro.

Omdat het moeilijk is om alle bedragen goed in te schatten, is er ook een risicoreservering opgenomen. De gemeente Almere heeft 7 miljoen apart gelegd voor eventuele financiële tegenvallers.

Business case (bedragen * 1.000 euro)	
Kosten	
Projectorganisatie	20.060
Communicatie en Marketing	14.140
Terrein	26.850
Parkeren en mobiliteit	4.770
Evenementvoorzieningen	6.430
Startfee NTR	3.680
Making of (incl. Floriade werkt)	4.000
Beheer en transformatie legacy	3.030
Financiering en indexering	7.290
Overig onvoorzien:	1.690
Totaal kosten	91.940
Opbrengsten	
Netto inkomsten	33.740
Sponsoring en exploitatie derden	15.400
Parkeren en mobiliteit	3.830
Overheidsbijdragen en subsidies	32.980
Indexering	6.040
Totaal opbrengsten	91.990
Saldo	50

Figuur 7 Totaalbeeld van de geactualiseerde businesscase

5. Strategische samenwerking

Steeds vaker gaan organisaties een samenwerking aan. De redenen lopen hiervan uiteen maar het heeft als doel om er samen sterker te worden. In dit hoofdstuk wordt er verder ingegaan op strategische samenwerking en de vormen binnen strategische samenwerking.

"Onder strategische samenwerking verstaan we hier vormen van samenwerking tussen twee of meer onafhankelijke ondernemingen die verder gaan dan het uitvoeren van transacties met als doel de opbouw en versteviging van de concurrentiepositie van elk van de deelnemende ondernemingen". (Dekker en Groot, 2003)

Een strategische samenwerking is vaak een duurzaam verband (Houten en Tjemkes, 2010). Het heeft als doel om een gezamenlijk en een individueel voordeel te halen. Vaak komen deze allianties voor onder namen als joint venture, deelneming, franchiseorganisatie, dealerschap en partnerships. Zij hebben allemaal gemeen dat zij met een andere partij een concurrentie aangaan met anderen. Vaak zijn de partijen van elkaar afhankelijk omdat de ene partij kennis bezit die de ander nodig heeft. De samenwerking kan vele verschillende doelen hebben; toegang tot nieuwe markten, het voortbrengen van goederen en diensten, het spreiden van investering en het verhogen van de winstgevendheid.

"Sommigen denken bij samenwerking aan strategische partnerships, anderen zien dat in termen van operationele uitwisseling van kennis, gegevens, middelen. Samenwerkingsrelaties zijn er in verschillende maten en kleuren; professioneel omgaan met samenwerking vraagt om afwegingen en het (h)erkennen van de relatie tussen de aard van de werkzaamheden, het doel van de samenwerking en de wijze waarop een samenwerkingsrelatie wordt ingericht en gecoördineerd." (Kaats, Klaveren en Opheij, 2005)

Hamel, Doz en Prahalad (1989) zien een strategische samenwerking als een andere vorm van concurreren. Hierbij gaat het beide organisaties vooral om het leren van de andere organisatie. Succesvolle organisaties blijven daardoor binnen een samenwerking altijd alert en houden ook altijd het doel van de samenwerking in de gaten.

Bij een strategische samenwerking is het belangrijk dat beide organisaties een eigen identiteit blijven behouden (Duysters, Oord en Post, 2010). Dit gebeurt niet bij een fusie of overname en daardoor wordt er in dit onderzoek verder niet gekeken naar deze twee "samenwerkingsvormen".

5.1. Wat is een strategische samenwerking?

Soms gaan organisaties een samenwerking aan met een bedrijf. Deze samenwerking is dan wel goed voor de organisatie maar is geen strategische samenwerking. Daardoor heeft Wakeam (2003) vijf factoren beschreven waaraan een samenwerking moet voldoen om strategisch te zijn:

1. De samenwerking is van belang bij het behalen van een bepaald doel of een doelstelling.

Veel organisaties gaan een samenwerking aan om een nieuwe markt te betreden maar soms gaan organisaties ook samen werken om een product te verbeteren. Vaak is kostenreductie het grootste doel van een samenwerking.

2. De samenwerking wordt aangegaan om een kerncompetentie of concurrentievoordeel te ontwikkelen of onderhouden.

Veel organisaties gaan een samenwerking aan om van elkaar te leren. Er zijn wel een aantal punten om deze vorm van samenwerking succesvol te laten zijn:

- De doelstellingen van beide partijen zijn bekend bij de partner
- Beide partners gaan in de toekomst niet met elkaar concurreren
- De culturen van beide partijen lijken op elkaar waardoor er gemakkelijk dezelfde processen en methodes toegepast kunnen worden'
- Er is een bestuursstructuur vastgesteld waarbij er focus is op het leren op uitvoerend, bestuurlijk en operationeel niveau.

3. De samenwerking blokkeert een concurrerende bedreiging.

Luchtvaartmaatschappijen gebruiken deze vorm van strategische samenwerking. Op deze manier kunnen zij de klanten een voordeligere ticket aanbieden.

4. De samenwerking zorgt voor meerdere strategische mogelijkheden in de toekomst voor de organisaties.

Er moet altijd gekeken worden naar wat de samenwerking voor uitwerking heeft op de toekomst. Organisaties kijken hiermee vaak naar doorbraakmogelijkheden in andere landen.

5. De samenwerking vermindert een risico binnen een organisatie.

Vooraf productiebedrijven gaan een samenwerking aan om een risico te verminderen. Vaak is het achterliggende doel een kostenreductie door bijvoorbeeld gezamenlijk in te kopen.

Als er naar bovenstaande factoren wordt gekeken, komen joint venture en "equity investments" het dichtst bij een strategische samenwerking. Als een organisatie geld stopt in een andere organisatie is dit dus niet meteen een strategische samenwerking. Het wordt wel een strategische relatie als er een investering wordt gedaan om een doel/doelstelling te behalen of om een nieuwe markt te betreden.

5.2. Waarom een strategische samenwerking?

Door zowel interne als externe signalen kan een bedrijf besluiten dat een samenwerking nodig is. Interne signalen zijn bijvoorbeeld de druk op verkoopprijzen, omzet die achter blijft of veranderingen in de kostenstructuur. Externe signalen zijn bijvoorbeeld stijging van de marketingkosten, globalisering benard worden voor samenwerking, privatisering en convergentie van technologieën en markten. Het doel voor een samenwerking kan zijn:

- het verbeteren en opbouwen van marktposities;
- het sneller ontwikkelen van producten en systemen;
- spreiden van risico's;
- optimaliseren van de capaciteit van het topmanagement;
- betreden nieuwe buitenlandse markten;
- terugtrekken uit markten;
- zicht krijgen op nieuwe technologieën. (Eppink, 2013)

Een samenwerking kan offensief of defensief zijn. Bij een offensieve samenwerking richten de partners zich op (het creëren van) nieuwe markten of het inspelen op politieke ontwikkelingen. Bij defensieve samenwerking wordt juist de huidige marktpositie verdedigd of verstevigd.

Daarbij worden risico's en kosten gedeeld. Vaak wordt een samenwerking aangegaan om een leerproces te versnellen. Uiteindelijk kan daardoor een product of dienst sneller op de markt worden gebracht. Een alliantie is een spanningsveld tussen concurrentie en samenwerking. De mogelijke problemen ontstaan vaak door een slechte planning of uitvoering, de afbakening van

afspraken en problemen of het management. Dit kan ontstaan doordat de samenwerking is aangegaan met een verkeerde partner, de doelen niet overeenkomen en de partner een andere verwachting heeft. Ook een hoge druk op het management kan zorgen voor problemen binnen het management van de samenwerking. (Dittrich, 2006)

Bedrijven gaan om verschillende redenen een strategische samenwerking aan (Dekker en Groot, 2003). Een strategische samenwerking kan worden aangegaan voor de volgende vier redenen:

- Reductie van de kosten, door bijvoorbeeld samen inkopen te doen of toegang te krijgen tot de buitenlandse markt;
- Het toegang krijgen tot nieuwe markten, door bijvoorbeeld kennis uit te wisselen om een nieuwe markt te betreden;
- Het verwerven van nieuwe technologische kennis en expertise, door samen nieuwe technologieën te ontwikkelen;
- Risicovermindering, door verschillende risico's, zoals bedrijf, markt en politieke, te delen.

'Samenwerken is geen doel op zich; het dient een doel. Samenwerken is daarmee een instrument. Mensen in een organisatie willen dat die organisatie waardevol is, een bepaalde positie inneemt. Om er een paar te noemen: een nieuw product ontwikkelen, een nieuwe markt betreden, de kosten drukken, meer flexibiliteit in het productieproces inbouwen, zich meer concentreren op kernactiviteiten, ervaringen uitwisselen, nieuwe thema's verkennen en gezamenlijk leren'. (Kaats, Klaveren en Opheij, 2005)

Een samenwerking is niet langer meer een alternatief voor fusies of overnames maar het is een kans om te overleven in een omgeving met vele verschillende concurrenten. Hiermee is een samenwerking niet meer een optie maar een noodzaak. Een samenwerking biedt ook veel voordelen;

- Het is mogelijk om kernactiviteiten te transformeren doordat de organisatie meer kennis over nieuwe vaardigheden en technologieën beschikt;
- de flexibiliteit binnen een samenwerking is ideaal om te experimenteren met nieuwe producten of markten;
- het toekomstig concurrerend vermogen van de organisatie wordt verbeterd;
- de kosten kunnen gedeeld worden;
- organisaties kunnen sneller leren van elkaar hiermee kunnen zij de interne ontwikkelingen binnen de organisatie verbeteren of aanvullen;
- producten of diensten kunnen sneller op de markt worden geïntroduceerd.

Naast de voordelen zijn er ook een aantal nadelen. Vooral de kosten voor coördinatie en concurrentie kunnen oplopen en een organisatie kan zich vergissen in de partner. Hiermee is het mogelijk dat de partner betere onderhandelingsvaardigheden heeft of een superieur lerend vermogen. (Duysters, Oord en Post, 2010)

Een samenwerking is dus een oplossing voor een probleem. Dit probleem kan zijn dat een organisatie iets niet alleen kan doen of dat een productie voordeliger kan. Een samenwerking kan worden aangegaan op drie verschillende ambities (Kaats, Klaveren en Opheij, 2005). Vaak wordt een samenwerking gedaan als een incidentele oplossing. Het wordt dan niet zozeer als een samenwerking gezien maar er is daarvan wel degelijk sprake. Ziekenhuizen verwijzen cliënten door naar andere specialisten klinieken, bouworganisaties huren andere bedrijven in om de klus voor elkaar te krijgen of bedrijven kopen samen goederen in tegen een lagere prijs. De organisaties denken dan voornamelijk over een oplossing van een eigen probleem. Dit wordt vaak ook wel impliciet samenwerken genoemd.

Vaak wordt er bij incidenteel samenwerken minder gepresteerd dan verwacht. De mogelijkheden worden onvoldoende benut en bedrijven zien samen meer kansen in. Het samenwerken wordt meer een structureel instrument en organisaties zien in dat het samenwerken kan leiden tot verbetering. Bouwbedrijven gaan bijvoorbeeld relaties aan met andere bedrijven, zodra er een aanbesteding binnen komt, zoeken de bedrijven elkaar op om hier samen aan te werken.

Uiteindelijk kan een organisatie een samenwerking zien als een *"way of life"*. Het samenwerken zit in de genen van de organisatie en werknemers die dit niet kunnen, houden het niet lang vol in het bedrijf. Het bedrijf krijgt een andere identiteit en beschouwt zichzelf als een netwerkorganisatie.

Het is aan de organisatie om te kiezen welke ambitie zij heeft. Toch is het altijd belangrijk om wel in de gaten te houden wat de organisatie kan en wil. Het willen kan als een richtpunt worden gebruikt binnen de organisatie maar deze ambitie moet wel realiseerbaar zijn. Hiervoor is een duidelijk zicht nodig op hoe goed een organisatie kan samenwerken en wat de voorwaarden zijn. Het is lastig om goed vast te stellen wat haalbaar is.

5.3. Grondvormen van strategische samenwerking

Kaats, Klaveren en Opheij (2005) spreken niet over een speciale vorm van samenwerking maar over grondvormen. In deze paragraaf worden de bevindingen beschreven van het boek 'Organiseren tussen organisaties'. De schrijvers hebben voornamelijk gekeken naar samenwerkingsvormen tussen bedrijven om kosten te reduceren of een samenwerking waarmee zij de klant beter van dienst kunnen zijn.

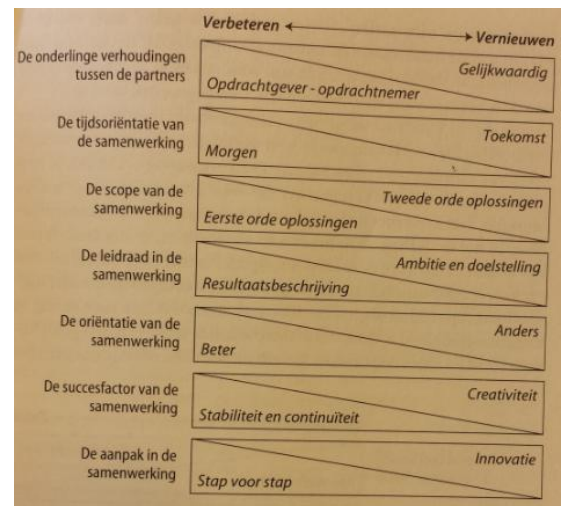
"In 2001 hebben het Centre for Global Corporate Positioning en Eindhoven University een onderzoek gedaan bij 150 wereldwijd samenwerkende ondernemingen. Zij concludeerde dat de gemiddelde succesfactor voor samenwerking slechts 52 procent bedroeg." Vaak faalt een samenwerking op de communicatie tussen de partners. Zij begrijpen elkaar niet of hebben een andere bedrijfscultuur. Het is daardoor noodzakelijk om een samenwerkingspartner zorgvuldig uit te zoeken.

Op verschillende manieren is het mogelijk om samenwerkingsrelaties vorm te geven. Kaats, Klaveren en Opheij (2005) hebben op basis van de intentie en de aard van de samenwerking de verschillende samenwerkingsvarianten geordend. De intentie van een samenwerking kan zijn om te verbeteren of juist te vernieuwen. Dit is daarbij ook nauw gerelateerd aan de doelstelling van de samenwerking. Op figuur 8 is het verschil te zien tussen een samenwerking voor verbetering of een samenwerking voor vernieuwing. Bij verbeteren gaat het er om dat een bedrijf slimmer of beter gaat doen waar het bedrijf al mee bezig is. Vaak is er daardoor één opdrachtgever en aan de andere kant een opdrachtnemer. Bij de vernieuwing kunnen partners

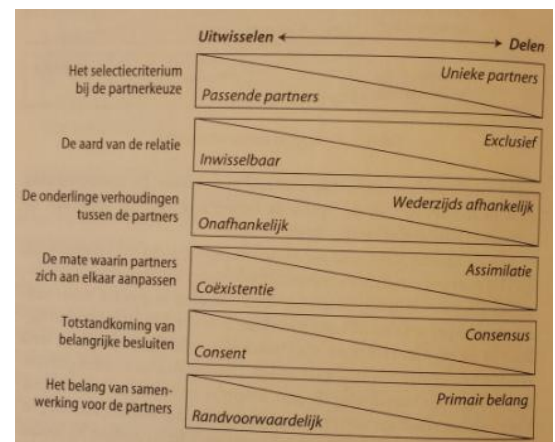
sterk van elkaar verschillen. Vaak is het op de voorhand niet duidelijk tot welk resultaat de samenwerking gaat leiden. Dit kan wel worden vastgelegd in termen van doelstellingen, intenties of ambities. De kwaliteit van het proces staat boven het uiteindelijke resultaat.

De aard van de samenwerking kan ook verschillen. Zo kunnen de partners iets met elkaar willen delen of juist iets willen uitwisselen. Het verschil is vooral te zien in de mate waarin de partners willen veranderen voor de samenwerking. Sommige samenwerkingsrelaties zijn gericht op het delen van bijvoorbeeld aspecten van organiseren. Dit wordt vooral gedaan met partners die unieke competenties kunnen inbrengen. De partners gaan een exclusieve relatie met elkaar aan. Sommige bedrijven gaan een lossere relatie met elkaar aan en houden zich meer bezig met uitwisselen. Hierdoor is de afhankelijkheid van elkaar beperkt en kan het bedrijf ervoor kiezen om in een later stadium met een ander bedrijf een samenwerking aan te gaan. Soms werken daardoor ook meerdere partijen met elkaar samen. Dit kan op het gebied van thema's of bijvoorbeeld in ketens. Figuur 9 laat zien wat de verschillen zijn tussen uitwisselen en delen.

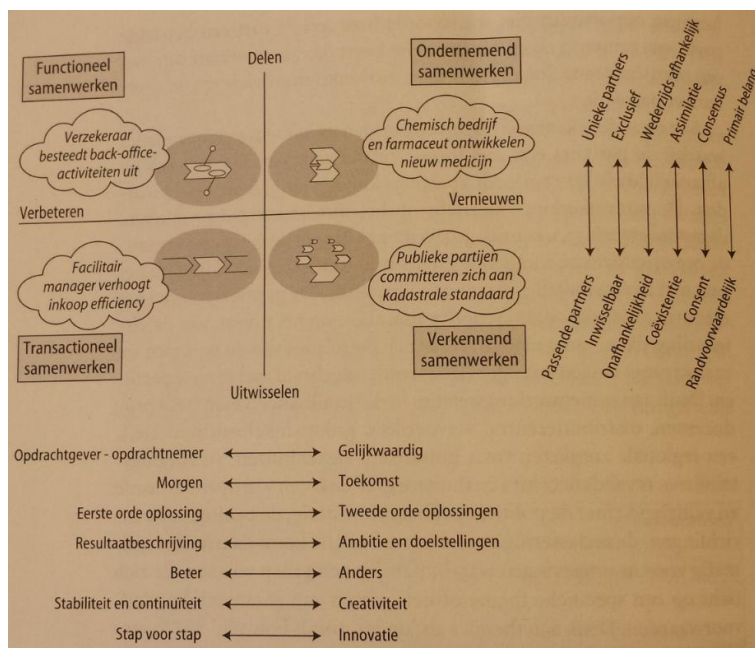
Op basis van de uitersten van de intentie en de aard van de samenwerking is het mogelijk om vier verschillende grondvormen te definiëren. Figuur 10 laat de vier verschillende grondvormen zien; functioneel, ondernemend, transactioneel en verkennend samenwerken.



Figuur 8 De intentie van samenwerken: Verbeteren of vernieuwen



Figuur 9 De aard van samenwerken: uitwisselen of delen



Figuur 8 Grondvormen van samenwerken

Als bedrijven willen verbeteren en willen uitwisselen ontstaat er een *transactionele samenwerking*. Het uitwisselen kan gebeuren op het gebied van mensen, diensten, producten of informatie. Partijen wisselen structureel informatie uit en stemmen productie- en voorraadgegevens af. Dit type wordt vooral veel gedaan in de inkoop- en leveranciersnetwerken. In deze samenwerking worden andere partners niet uitgesloten en partners kunnen ook makkelijk gewisseld worden. Het doel van de samenwerking is om de klant een goed afgestemde dienstverlening te geven en het gevoel heeft ook begrepen te worden door de partijen. Er worden afspraken gemaakt over de kosten en baten. Er worden onder andere handelscontracten afgesloten om deze verdeling duidelijk te krijgen. Bij deze vorm van samenwerking blijven beide partijen een eigen identiteit behouden.

Bij *functioneel samenwerking* is er een duidelijke opdrachtgever en opdrachtnemer. Een partij wil graag een proces verbeteren en vraagt een specifiek bedrijf om daarbij te helpen. Beide partners committeren zich aan elkaar, vaak in hoge mate. Er worden afspraken gemaakt over de wijze waarop processen zich afspelen en de bedrijven delen aspecten van de bedrijfsvoering. De functionele en transactionele samenwerkingsvormen lijken veel op elkaar. Vaak gaan transactionele samenwerkingsvormen uiteindelijk over in een functionele samenwerking. De identiteit van beide partijen wordt gebruikt om elkaar te begrijpen.

Als bedrijven willen vernieuwen en kennis gaan uitwisselen, zijn zij bezig met het *verkennend samenwerken*. Door ervaringen en kennis uit te wisselen, leren de bedrijven van elkaar en maken op die manier voorwaarden voor het uitvoeren van een opdracht. Vaak maken de organisaties een convenant om de randvoorwaarden van de samenwerking duidelijk te hebben. De partijen zijn niet exclusief aan elkaar verbonden en zijn altijd gelijkwaardig. Vanuit beide partijen is er een kostendekkende inbreng om de samenwerking te stimuleren. Er worden convenanten getekend en gedragscodes afgesproken om de samenwerking zo soepel mogelijk te laten verlopen. Met het samenwerkingsverband ontstaat er een nieuwe identiteit voor beide partijen.

Het *ondernemend samenwerken* is een basisvorm die zich richt op vernieuwen en het delen van informatie. Het is een intensieve samenwerking waarin de partners competenties en vaardigheden delen. Partners zijn aan elkaar verbonden en kunnen niet zomaar worden ingewisseld. De partijen zijn ook altijd gelijkwaardig, hierbij maakt het niet uit of de partijen veel van grootte verschillen. Met deze vorm van samenwerking kunnen de partijen nieuwe markten aanboren, nieuwe producten en technologieën ontwikkelen etc. . Een bekende samenwerking is Philips en Douwe Egberts met het Senseo-apparaat. Door kennis te delen, konden beide partijen een nieuw product ontwikkelen met nieuwe technologieën en zo een nieuwe markt aanboren. Samen kunnen de bedrijven iets slimmer/beter/goedkoper ontwikkelen, realiseren of verkopen. De risico's en het uiteindelijke resultaat wordt verdeeld onder beide partijen. Hierdoor wordt ook de besluitvorming gezamenlijk gedaan. Er wordt geen contract gemaakt maar er worden wel samenwerkingsafspraken vastgesteld.

5.3.1. Toepassingsmogelijkheden grondvormen

De grondvormen kunnen op verschillende manieren worden toegepast; als ontwerpinstrument, diagnose-instrument of procesmanagementinstrument.

Als twee bedrijven een samenwerking willen aangaan, kunnen de grondvormen een basis zijn voor een samenwerking. De bedrijven kunnen door middel van het model een grondvorm kiezen dat zij graag willen gebruiken tijdens de samenwerking om zo goed bij elkaar aan te

kunnen sluiten. De grondvormen dienen dan als een ontwerpinstrument. De beoogde samenwerking wordt gepositioneerd op een grondvorm en op basis daarvan kan de organisatie een globaal ontwerp maken.

Bij een bestaande samenwerking of een bestaand plan van een samenwerking kunnen de grondvormen gebruikt worden als diagnose instrument. De grondvormen doorgronden de effectiviteit van de samenwerking en kunnen ook zorgen voor een overzichtelijke checklist. De verwachtingen van beide partijen worden vergeleken om te kijken hoe de samenwerking verloopt. Vaak zorgt dit voor een echte eye opener in de samenwerking en kunnen beide bedrijven weer met elkaar verder.

Het model kan ook gebruikt worden als procesmanagementinstrument. Tijdens alle fases in de samenwerking kan het model worden toegepast en kan zo als agenda worden gebruikt.. In de voorbereidingsfase beantwoorden beide partijen de kernvragen over de doelgeving van de samenwerking en de positionering. Tijdens de samenwerking kan het gebruik worden als een checklist voor de onderwerpen die besproken dienen te worden.

5.3.2. Totstandkoming van de samenwerking

Voor de totstandkoming van een succesvolle samenwerking is, naast het kiezen van een grondvorm, ook de aanpak een vaardigheden waarmee de relatie wordt vorm gegeven van groot belang.

Volgens Vantage Partners (2015), een Amerikaans advies- en onderzoeksbureau, kan er tijdens het bouwen van een samenwerkingsrelatie de reeks: *Find, Get, Start, Run, Restructure*, worden gehanteerd.

In eerste instantie werkt een bedrijf de doelstelling uit naar een concrete invulling. Dit gebeurt in de eerste fase *'find'*. Het globale idee wordt vertaald naar een kansrijke samenwerkingsrelatie. Daarna komt er een overeenstemming, in de fase *'get'* over wat voor samenwerking er komt en met wie. De deal wordt gesloten. Bij de *start* wordt er gekozen voor een goede en passende richting van de samenwerking. Op deze manier moet de samenwerking goed en professioneel van de grond komen. Belangrijke vragen in deze fase zijn: Wie investeert hoeveel geld? Wie investeert tijd en hoeveel? Wie ontvangt verschillende rechten? Wat gebeurt er wanneer en meer geld nodig is? Hoe wordt er omgegaan met vertrouwelijke informatie? Wat zijn de richtlijnen voor beëindiging van de samenwerking?

Als de samenwerking van start is gegaan, is het belangrijk om de samenwerking goed te onderhouden. In de fase *'run'* moeten beide partijen de gezamenlijke verantwoordelijkheid, de doelstellingen en het proces in de gaten houden. Indien nodig wordt er bijgestuurd en gaat de samenwerking over in de fase *'restructure'*. Deze fases duren de hele samenwerking lang omdat de verwachtingen van de partners kan veranderen. Vooral de laatste fase is erg belangrijk om dan de doelstellingen weer tegen het licht te houden en indien nodig de doelstellingen aan te passen.

5.3.3. Valkuilen en successen binnen een samenwerking

In paragraaf 4.2. is te lezen dat iets meer dan de helft van de samenwerking succesvol is. Vantage Partners (2015) hebben een studie gedaan naar de slaag- en faalfactoren binnen een samenwerking. Hieruit bleek dat organisaties veel aandacht besteden aan inhoudelijke aspecten, zoals strategie, financiën, inbrengen van tijd, materiaal, geld en kennis, prijzen en techniek, maar veel minder aan relationele aandachtspunten. Hierbij kan gedacht worden aan de mate

van vertrouwen, het gemak van de samenwerking, het vermogen om problemen op te lossen, openheid en de kwaliteit van de communicatie. Hiervoor heeft het bureau tien sleutelvaardigheden opgesteld:

1. De interne organisatie moet op één lijn blijven met de activiteiten die met de andere organisatie wordt uitgevoerd.
2. Beoordeel ook de samenwerking op cultuur, managementstijl en de stijl van het werken.
3. Bouw een goede werkrelatie op tijdens de onderhandelingen.
4. Ontwikkel gemeenschappelijke werk- en leefregels.
5. Laat managers zich verantwoordelijk voelen voor de samenwerkingsrelatie.
6. Stel teams samen met voldoende samenwerkingsvaardigheden.
7. Denk en werk vanuit de samenwerkingsrelatie met een primaire focus.
8. Manage meervoudige samenwerkingsverbanden.
9. Zorg voor een goede monitoring van de alliantie en samenwerkingsrelatie.
10. Speel in op de veranderingen binnen de samenwerking.

Het succesvol bouwen en ontwikkelen van een samenwerking staat op vijf punten:

1. Vertrouwen ontstaat door te handelen; zorg voor een goede reputatie tijdens de onderhandelingen. Met een goed vertrouwen kan een organisatie zich een foutje permitteren. Het vertrouwen is beïnvloedbaar en daardoor moet een organisatie altijd goed de afspraken nakomen, leveren wat is beloofd en moet de organisatie duidelijk laten merken dat het samenwerkingsbelang voorop staat.
2. De focus is belangrijker dan alle kansen benutten. Waarschijnlijk komen er vele bedrijven die ook graag een samenwerking willen aangaan als de huidige samenwerking succesvol is. Ga niet over op andere kansen maar blijft gefocust op de huidige samenwerking en het doel dat daarmee bereikt moet worden.
3. Kies een goede vorm om de samenwerking in te richten. Dit zijn slechts conceptuele constructies en er zijn vele constructies mogelijk. Toch werkt een vorm wel goed om overzicht te krijgen op het doel.
4. Het gaat om de onderling werkbare belangen. Het gaat niet om gelijke belangen. Het is niet nodig om alleen met een organisatie samen te werken waarbij dezelfde waarden en normen worden gehanteerd. De organisaties kunnen ook een gezamenlijke potentiële partner hebben. Belangrijk is om te accepteren dat beide partijen niet dezelfde belangen hebben.
5. Samenwerken kun je leren. Door goed te kijken naar sleutelvaardigheden voor een succesvolle samenwerking kan een organisatie leren samen te werken. Trek ook lessen uit praktijkervaringen.

5.3. Vormen van strategische samenwerking

Verschillende auteurs schrijven over de verschillende vormen van strategische samenwerking. In de volgende paragrafen wordt er gekeken naar de mogelijke vormen volgens de volgende auteurs:

- Subparagraaf 5.3.1.: Thuis (2007)
- Subparagraaf 5.3.2.: Dekker en Groot (2003)
- Subparagraaf 5.3.3.: Eppink (2013)
- Subparagraaf 5.3.4.: Duysters, Oord en Post (2010)
- Subparagraaf 5.3.5.: Tidd, Bessant en Pavitt (2005)
- Subparagraaf 5.3.6.: Bogaart (2010)

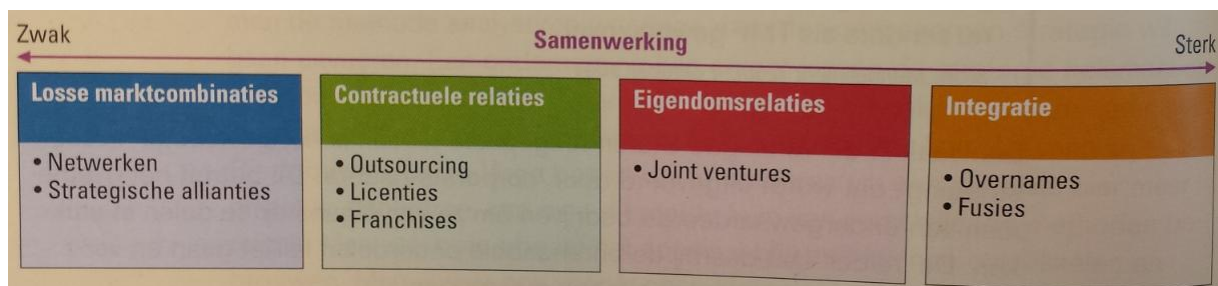
5.3.1. Samenwerkingsvormen volgens Thuis (2007)

Thuis (2007) gebruikt in het boek het artikel 'Collaborate with your competitors - and win' van Hamel, Doz en Prahalad (1989) om de verschillende vormen van strategische samenwerking te bepalen. In dit artikel staat geschreven dat bedrijven vooral niet naïef moeten zijn over de waarde van een dergelijke samenwerking. In principe is samenwerking ook een vorm van concurrentie maar dan in een andere vorm. De partners willen graag van elkaar leren om zichzelf te verbeteren.

Een samenwerking kan heel los zijn of heel vast. In figuur 11 is te zien dat de meest vaste vorm een integratie is. Deze integratie kan een overname of een fusie betekenen. De meest losse samenwerkingsvormen zijn netwerken of strategische allianties.

De tussenliggende vormen van samenwerking zijn misschien nog wel het meest interessant. Er zijn contractuele relaties of eigendomsrelaties. Een joint venture is één van die eigendomsrelaties. Hierbij wordt er een samenwerkingsverband gemaakt met een specifiek doel. De contractuele relaties worden allemaal in een contract vastgelegd. Er zijn licenties, de ene onderneming geeft recht om tegen een vergoeding haar producten te laten maken, franchise, waarbij een bedrijf de productnaam van de ander gebruikt zoals bij fastfoodketens of supermarkten, en outsourcing, een vorm van samenwerking waarbij er delen van de productie worden uitbesteed om dit goedkoper te laten doen.

De strategische allianties en netwerken zijn vaak vormen die internationaal worden gebruikt. De bedrijven willen samen sterker tegenover de concurrentie staan. Strategische allianties worden vooral veel gebruikt in de luchtvaartindustrie.

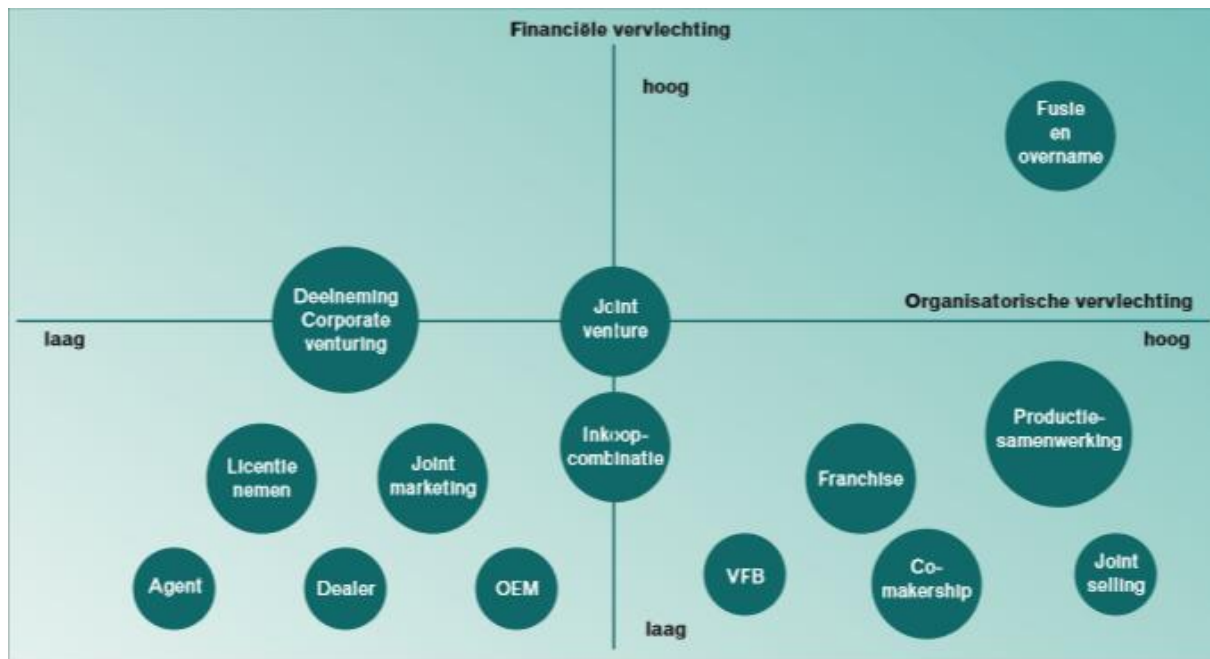


Figuur 9 Samenwerkingsvormen volgens Thuis

4.3.2. Samenwerkingsvormen volgens Dekker en Groot (2003)

Er zijn een aantal verschillende tabellen te vinden over de verschillende vormen van strategische samenwerking. Dekker en Groot (2003) hebben het over veertien verschillende vormen van samenwerking. Hierbij wordt gekeken naar de mate van financiële vervlechting en de organisatorische vervlechting. Een samenwerking hoeft niet pertinent te betekenen dat een bedrijf minder te zeggen heeft over de productiemiddelen. De verhouding van de zeggenschap en de beschikbaarheid van productiemiddelen dient te worden afgesproken.

In figuur 12 wordt duidelijk dat de fusie en overname en een agentschap de uiterste vormen van samenwerking zijn. Bij een fusie of overname neemt het ene bedrijf de andere over. Er is eigenlijk geen sprake meer van een samenwerking tussen onafhankelijke ondernemingen omdat één van de partners niet meer zelfstandig is.



Figuur 10 Vormen van samenwerken volgens Dekker en Groot (2003)

"Een agentschap is een vorm waarin een onafhankelijke onderneming of individu voor een onderneming actief is op het terrein van marketing en verkoop, meestal in het buitenland. Hij wordt daarvoor beloond op basis van no cure, no pay of op basis van een standaardvergoeding voor presentaties."

De samenwerkingsvormen kunnen worden onderverdeeld in participerende samenwerkingsvormen en contractuele samenwerkingsvormen. Bij participerende samenwerkingsvormen wordt er door beide partijen eigen vermogen ingelegd ter behoeve van de samenwerking. Bij contractuele samenwerkingsvormen wordt de samenwerking vormgegeven in een contractuele overeenkomst maar wordt er geen gezamenlijk eigen vermogen gevormd. De participerende samenwerkingsvormen staan in figuur 11 vanaf de inkoopcombinatie naar boven vermeld en de contractuele samenwerkingsvormen naar beneden.

Bij participerende samenwerkingsvormen leggen beide organisaties vermogen in. Dit wordt gedaan worden om gezamenlijke inkomsten te doen, kennis te delen, onderhandelingskrachten op te bouwen of de productiecapaciteit te delen. Bij een *deelneming* neemt een onderneming een minderheidsbelang in bij een ander bedrijf om meer kennis te krijgen omtrent technologie en marktontwikkeling. Soms investeert een onderneming in een andere vernieuwende onderneming door een eigen divisie op te richten waarin deze onderneming wordt ondergebracht dit wordt *corporate venturing* genoemd.

De *licentie* is een veel voorkomende contractuele samenwerkingsvorm. De onderneming geeft een andere onderneming het recht om tegen betaling gebruik te maken van bijvoorbeeld een merknaam of huisstijl. Verwant hieraan is een *franchise* onderneming. Het grootste verschil is dat er bij een franchise sprake is van een intensieve samenwerking tussen franchisegever en nemer. Een bekende franchiseonderneming is bijvoorbeeld McDonald's of Albert Heijn. De *joint marketing* is een netwerk van ondernemingen in eenzelfde marketingvorm. Het kan hierbij gaan om reclame-uitingen of gemeenschappelijke service (zoals de besteldienst van Fleurop-bloemisterijen). *Agenten* en *dealers* zijn zelfstandige ondernemers die richten op marketing, verkoop en after-sales ten dienste van één of meerdere ondernemingen. Soms

maken zij onderling afspraken over concurrentiebeding. Bij *joint selling* maken de zelfstandige ondernemers juist afspraken over het bedienen van gezamenlijke markten. Dit is bedoeld om de onderlinge concurrentie zoveel mogelijk uit te sluiten. Een *vrijwilliger filiaalbedrijf* (VFB) is een onderneming waarbij er een samenwerking wordt aangegaan tussen verschillende kleinere organisaties. Dit is bijvoorbeeld te zien in de levensmiddelensector. De *original equipment manufacturing* is zo een zelfde samenwerkingsvorm maar dan op het gebied van productie en met name in de computer, auto, en telecommunicatie-industrie. Als de organisatie ook nog een samenwerking aangaat bij het ontwerpen, ontwikkelen, produceren en het verbeteren van producten dan ontstaat er een *co-makership*. Een *joint venture* staat in het midden getekend van figuur 12 dit is gedaan doordat een joint venture sterk kan verschillen in zowel organisatorische als financiële vervlechting.

Er zijn dus vele samenwerkingsvormen denkbaar. Het kiezen van een juiste samenwerkingsvorm moet daardoor zorgvuldig worden gedaan. De doelstelling, kosten en de besturingsvorm is erg belangrijk om in de gaten te houden.

5.3.3. Samenwerkingsvormen volgens Eppink (2013)

Een strategische samenwerking kan volgens Eppink (2013) in twee hoofdvormen: een algehele samenwerking, zoals een fusie of een overname, of een samenwerking op deelgebieden zoals een joint venture of een strategische alliantie. Soms kan een samenwerking op deelgebieden een eerste stap is voor een algehele samenwerking.

Bij een fusie of overname gaan twee voorheen zelfstandige juridische eenheden in een nieuwe eenheid op. Bij een fusie gebeurt dit tussen twee gelijkwaardige partners. Er wordt van een overname gesproken als de ene partner duidelijk sterker of groter is dan de andere partner.

Bij een joint venture gaan twee of meerdere partners samenwerken aan een nieuw project. De partners brengen een deel door in een nieuwe juridische eenheid. Bij een strategische alliantie gaan partners een samenwerking aan maar blijven zij wel zelfstandig.

Een strategische alliantie kan op verschillende manieren gevormd worden. Er wordt in het boek "Strategische Management" gekeken naar de hoofdindeling van Dussauge en Garrette (1999). Zij maken een onderscheid in concurrerende allianties en niet concurrerende allianties. Allianties die niet met elkaar concurreren kunnen de samenwerking op drie verschillende resultaten gericht zijn:

- het aangaan van een samenwerking met een bedrijf in een buitenlandse markt om te groeien;
- een verticale integratie, waarbij voor langere tijd toeleveringen en afname wordt geregeld;
- om een nieuwe bedrijfstak te betreden.

Bij concurrerende allianties zijn er ook drie mogelijke resultaten:

- de ene partner levert een product aan de andere voor de verkoop van dit product. Zo levert Samsung onderdelen aan Apple voor producten;
- het gezamenlijk opstarten van een fabriek om samen voldoende producten te produceren om zo de kostprijs laag te houden;
- het samen ontwerpen, produceren en verkopen van een product.

5.3.4. Samenwerkingsvormen volgens Duysters, Oord en Post (2010)

Volgens Duysters, Oord en Post (2010) zijn er vier verschillende strategieën om een samenwerking te specificeren: co-optie, cospecialisatie, internaliseren en herstructureren. . De co-optie is een strategie waarbij concurrenten samen gaan werken. Zij worden van elkaar leveranciers van aanvullende producten en diensten. Op deze manier gaan beide partners een concurrentiestrijd aan met andere organisaties.

Bij een cospecialisatie wordt er een synergie gecreëerd. Dit wordt gedaan doordat middelen en kennis wordt samengevoegd. Organisaties kiezen voor deze vorm omdat sommige kansen te complex zijn om individueel aan te pakken. Via deze specialisatie kunnen organisaties zich concentreren op smallere marktsegmenten en de ontwikkeling naar een oplossing in plaats van nieuwe producten.

Partners kunnen ook internaliseren. Op deze manier leren de partners van elkaars vaardigheden. Het leren van elkaar is hierbij ook het grootste doel.

Als laatste is herstructurering een mogelijkheid. Door samen te werken kunnen de organisaties herstructureren. Dit kan door af te stoten, bijvoorbeeld verkopen, of uitbreiden, zoals aankopen, van activiteiten en/of onderdelen.

Soms is het mogelijk dat een samenwerking meerdere strategieën gebruikt bij eenzelfde partner. Het is dan wel belangrijk dat de prioriteiten duidelijk zijn bij beide partners. Met meerdere doelstellingen is het mogelijk dat de focus verloren gaat waardoor er weer verspilling van middelen kan optreden.

Om de focus zo helder mogelijk te houden, is het verstandig om een samenwerkingsplan op te stellen. Hierbij wordt er aandacht besteedt aan flexibiliteit om te evolueren, beloningen, conflict management, communicatie, leren, resultaatmeting en de plannen voor de toekomst. Het is ook mogelijk om een juridische overeenkomst op te zetten. Dit kan variëren van een simpele overeenkomst tot een complex contact. Dat laatste is niet aan te raden omdat het dan lastig is om de samenwerking nog bij te stellen.

Het is belangrijk om tijdens de samenwerking te blijven evalueren. Op deze manier kan de samenwerking worden bijgesteld en kan er gekeken worden of de mogelijke doelstellingen nog wel worden behaald. De doelstellingen blijven gedurende de hele samenwerking belangrijk omdat er zonder doelstellingen niet te bepalen is of de samenwerking succesvol is.

5.3.5. Samenwerkingsvormen volgens Tidd, Bessant en Pavitt (2005)

Volgens Tidd, Bessant en Pavitt (2005) zijn twee soorten samenwerking mogelijk voor een organisatie: een strategische of een tactische. Bij tactische samenwerking draait het vooral om kosten, tijd en risico's te verminderen. Een strategische samenwerking gaat meer over leiding geven en leren. Organisaties gaan om verschillende redenen een samenwerking aan:

- Om kosten zo laag mogelijk te houden bij het betreden van een nieuwe markt of bij een nieuwe technologische ontwikkeling;
- Om de risico's te verminderen of te spreiden bij het betreden van een nieuwe markt of bij een nieuwe ontwikkeling;
- Om voordelen te halen in de productie;
- Om tijd te verminderen bij het maken van ontwikkelingen of bij nieuwe.

De vormen van strategische samenwerking lopen uiteen. Het is ook niet dat een bepaalde vorm optimaal is voor een bepaalde sector. Sommige bedrijven hebben wel een voorkeur zoals Philips die graag joint ventures aan gaat. Uiteindelijk bepaalt de techniek en markt wat voor samenwerking en tussen welke partners moet komen en zorgt de bedrijfscultuur en de strategische overwegingen voor de kaders van de samenwerking.

Samenwerking komt op vele verschillende manieren vorm. Zo kan een samenwerking horizontaal of verticaal gebeuren. Bij horizontaal wordt er een samenwerking aangegaan met een (potentiële) concurrent en bij verticaal met een klant of een leverancier. Een horizontale samenwerking richt zich voornamelijk op het betreden van een nieuwe markt of het gebruik van technieken terwijl verticaal zich richt op kostenreductie.

Het is ook mogelijk om de samenwerking te categoriseren op de duur van de samenwerking. In figuur 13 zijn de soorten samenwerking te vinden die Tidd, Bessant en Pavitt beschrijven in het artikel. Hierin is duidelijk te zien dat de contracten en licenties tactische samenwerkingsvormen zijn, omdat zij vooral gericht zijn op het verminderen van kosten en risico's, en de andere samenwerkingsvormen strategische samenwerking, omdat dit meer gericht is op leren en leidinggeven.

Het uitzetten van subcontracten wordt steeds populairder bij organisaties. Vaak worden deze contracten opgesteld voor activiteiten die niet tot de kernbusiness behoren. Deze contracten worden altijd opgesteld om kosten te besparen en zijn vaak van korte duur.

Bij een licentie krijgt een organisatie de mogelijkheid om het merk van een andere organisatie te gebruiken. In de technologie komen vaak licenties voor. Vaak wordt een licentie aangegaan om kosten voor ontwikkeling te verminderen en nieuwe markten te betreden met een minder risico.

Een consortia is een vereniging van particuliere instellingen om samen een project op te zetten. Dit gebeurt vaak op financieel of educatief gebied. Het heeft als doel om een project of onderneming te beginnen waarbij bronnen (zoals fondsen en menskracht) wordt gedeeld.

Strategische allianties kunnen formeel of informeel zijn. Het is vaak een afspraak die wordt gemaakt tussen twee organisaties die graag samen een nieuwe technologie of nieuw product willen ontwikkelen. Een strategische alliantie lijkt veel op een consortia. Het verschil is dat een consortia zich meer richt op basis onderzoek en een strategische alliantie is bezig met ontwikkelingen op de markt. Een strategische alliantie heeft een duidelijke start- en einddatum.

Bij een joint venture zijn er twee mogelijkheden; er wordt een nieuw bedrijf gestart tussen twee organisaties of er wordt een samenwerking opgestart met een contract. Het grootste verschil tussen deze twee opties is het juridische aspect.

Een steeds meer voorkomende samenwerking zijn (innovatie) netwerken. Deze netwerken worden voor lange tijd aan gegaan en wordt vooral gebruik om van elkaar te leren.

Type of collaboration	Typical duration	Advantages (rationale)	Disadvantages (transaction costs)
Subcontract	Short term	Cost and risk reduction Reduced lead time	Search costs, product performance & quality
Cross-licensing	Fixed term	Technology acquisition	Contract cost and constraints
Consortia	Medium term	Expertise, standards, share funding	Knowledge leakage Subsequent differentiation
Strategic alliance	Flexible	Low commitment Market access	Potential lock-in Knowledge leakage
Joint venture	Long term	Complementary know-how Dedicated management	Strategic drift Cultural mismatch
Network	Long term	Dynamic, learning potential	Static inefficiencies

Figuur 11 Samenwerkingsvormen volgens Tidd, Bessant en Pavitt

5.3.6. Vormen van samenwerking volgens Bogaart (2010)

Bogaart (2010) schetst in de notitie "Vormen van samenwerking" vier vaak voorkomende samenwerkingsvormen; joint venture, federatie, holding en een fusie.

Een joint venture is een samenwerkingsvorm waarbij twee of meerdere organisaties er voor kiezen om samen bepaalde activiteiten te organiseren of uit te voeren. Dit wordt in een mondelinge afspraak of schriftelijk vastgesteld. Het is een beperkte samenwerking waarbij er alleen wordt gericht op bepaalde taken of activiteiten. Organisaties gaan deze samenwerking aan om deskundigheid, kapitaal of netwerken te bundelen of financiële risico's te spreiden. Binnen een joint venture is het grootste nadeel dat er veelal sprake is van een omzetbelastingplicht.

Een federatie is een bijzondere vereniging, bestaande uit stichtingen, met een ledenvergadering en een bestuur. De leden bestaan niet uit natuurlijke personen maar uit rechtspersonen. Het doel van de federatie is het gezamenlijk organiseren van ondersteunende diensten en primair gezamenlijke belangen behartigen of beleidsafstemming.

Een holding wijkt niet veel af van een gefuseerde organisatie. Het verschil is dat er bij een fusie nog maar 1 organisatie is en er geen onderscheid is tussen de houderorganisatie en werkorganisatie. Vaak wordt een holding opgericht als;

- financiers zich verzetten tegen een fusie;
- de financiële risico's gespreid moeten worden;
- tussenfase om interne gevoeligheden op te vangen.

Bij een fusie houden de deelnemende organisaties op met bestaan. Zij gaan samen verder in een nieuwe organisatie. Omdat dit geen optie is voor zowel WitchWorld of Floriade Almere wordt hier verder niet op ingegaan.

6. SWOT analyse

In deze SWOT analyse wordt er gekeken welke sterke en zwakke punten WitchWorld heeft en welke kansen en bedreigingen er kunnen ontstaan als er een samenwerking wordt aangegaan met Floriade Almere 2022.

Tabel 1 Samenvatting SWOT

Sterke punten	Zwakke punten
• Uniek concept • Goede bereikbaarheid • Innovatieve organisatie • Educatie - WitchWorld Academy • Maatschappelijk verantwoord ondernemen • Duidelijke mission-statement	• WitchWorld opent waarschijnlijk in 2019 • Innovatieve organisatie • Grote doelgroep • Terrein nog niet in bezit
Kansen	Bedreigingen
• Snelle gebiedsontwikkeling • Floriadepaviljoen • Floriade neemt WitchWorld mee in promotie • Floriade trekt meer bezoekers dan verwacht • Floriade zorgt voor goede naamsbekendheid in de regio • Floriade en WitchWorld zetten samen projecten op waardoor er kosten bespaard worden • JeugdFloriade verbindt zich aan WitchWorld	• Floriade is niet kostendekkend • Beide partijen hebben andere doelen en belangen • Floriade spreekt een verkeerde doelgroep aan • Doelgroepen komen niet overeen • Floriade trekt minder bezoekers dan verwacht • Bezoekers zijn ontevreden over Floriade

Sterke punten

Zoals te lezen in tabel 1 heeft WitchWorld vele sterke punten. WitchWorld is een unieke organisatie met duidelijke doelstellingen en idealen. Het bedrijf wil graag maatschappelijk verantwoord ondernemen met educatie als kernbegrip. Er zijn vele stagemogelijkheden en in de toekomst wordt een WitchWorld Academy opgezet. Door middel van innovaties wil de organisatie haar doelen behalen. Naast het concept is ook de bereikbaarheid van het toekomstige park een sterk punt. Het gebied ligt vlakbij de A6 die op dit moment ook verbreed wordt voor de komst van de Floriade.

Zwakke punten

Naast de sterke punten heeft WitchWorld ook een aantal zwakke punten. Het grootste zwakke punt is dat het terrein van het Kasteel nog niet in het bezit is van WitchWorld. Zolang het terrein nog niet in bezit is, kan er ook nog niet gebouwd worden. Waarschijnlijk opent WitchWorld in 2019 haar deuren. Op dit moment loopt alles nog volgens plan en kan dit ook nog doorgaan. Het is voor WitchWorld goed om voor Floriade open te gaan zodat het park al naamsbekendheid heeft en niet hoeft te concurreren met de opening van de Floriade.'

WitchWorld is daarnaast een innovatieve organisatie die nog alle kanten kan opgaan. Er zijn geen vaste kaders over hoe het themapark zich zal ontwikkelen. Dit betekent dat er bij problemen ook innovatieve oplossingen bedacht kunnen worden.

Als laatste zwakke punt is dat WitchWorld een erg grote doelgroep heeft. Dit heeft als nadeel dat het niet duidelijk is op welke manier de communicatie moet verlopen. Ook is het voor een eventuele samenwerkingspartner niet duidelijk of zij met de samenwerking wel de eigen gekozen doelgroep gaat aanspreken.

Kansen

Een samenwerking met Floriade kan vele kansen bieden zoals te zien in tabel 1. Bij de voorgaande Floriade kwam als sterk punt naar voren dat het evenement zorgt voor een betere naamsbekendheid van het gebied. Dit heeft als voordeel voor WitchWorld dat zij ook bekender wordt. Daarnaast zorgt de Floriade ook voor een snellere gebiedsontwikkeling, zo wordt bijvoorbeeld de A6 op dit moment al verbreed. WitchWorld en Floriade kunnen elkaar ook versterken in projecten zoals het neerzetten van parkeergelegenheid of het aankleden van het gebied wat er nu ligt. Het Floriadepaviljoen wordt bijvoorbeeld binnenkort geopend. WitchWorld kan het gebied om dit paviljoen aantrekkelijk aankleden zodat er meer bezoekers naar toe komen en zo kan WitchWorld ook werken aan naamsbekendheid. Omdat de Floriade al een bekend begrip is, is het voor WitchWorld een groot voordeel als zij wordt meegenomen in de promotie.

Beide organisaties zien het belang in van educatie en het betrekken van jongeren bij de organisatie. Een grote kans is om deze groepen jongeren aan elkaar te verbinden om samen ideeën op te doen en mogelijk samen een project op te starten. Denk hierbij aan een duurzame attractie voor WitchWorld en Floriade.

Bedreigingen

De voorgaande Floriade in Haarlemmermeer en Venlo hebben beide niet kostendekkend kunnen draaien. Daardoor kwam Floriade aan het einde vaak negatief in het beeld. Het is voor WitchWorld van belang dat zij niet worden meegenomen in deze negatieve berichten.

Tijdens de samenwerking is het mogelijk dat de doelen en belangen van een organisatie veranderen. Vooral WitchWorld is erg innovatief en wil graag nieuwe wegen inslaan. Deze verandering kan ervoor zorgen dat de samenwerking stroever verloopt.

De Floriade Haarlemmermeer heeft destijds de fout gemaakt door de verkeerde doelgroep aan te spreken in de promotie. Dit had als gevolg dat er te weinig bezoekers naar het terrein kwamen. Dit kan een bedreiging voor WitchWorld zijn omdat er dan ook minder mensen naar het gebied komen. Daarnaast kan er ook verwarring ontstaan over wat de doelgroep van WitchWorld is.

7. Confrontatiematrix

Tabel 2 Confrontatiematrix samenwerking WitchWorld en Floriade

		Kansen							Bedreigingen						
		Snelle gebiedsontwikkeling	Floriadepaviljoen	Promotie	Hoger bezoekersaantal	Naamsbekendheid regio	Samenwerkingsprojecten	JeugdFloriade	Niet kostendekkend	Andere doelen en belangen	Verkeerde doelgroep	Andere doelgroepen	Minder bezoekersaantal	Ontevreden bezoekers	
Sterkten	Uniek concept	0	+	++	+	++	+	0	0	--	-	0	0	--	+ 1
	Bereikbaarheid	++	++	+	+	+	++	0	0	0	0	0	--	0	+ 9
	Innovatie	0	+	+	+	0	+	++	0	--	0	0	0	0	+ 4
	Educatie	0	0	++	+	++	+	++	0	--	-	--	0	0	+ 3
	MVO	0	0	++	0	+	++	+	0	--	0	0	0	0	+ 4
	Mission Statement	0	0	+	+	0	++	++	--	--	--	0	0	0	0
Zwakten	Datum van opening	++	++	+	0	++	++	++	0	0	0	0	0	--	+ 9
	Innovatieve organisatie	0	+	0	0	+	+	++	0	--	--	-	0	0	0
	Grote doelgroep	0	0	+	++	++	++	+	0	0	--	--	-	--	+ 1
	Terrein niet in bezit	++	+	++	0	0	++	0	0	0	0	0	0	0	+ 7
		+ 6	+ 8	+ 13	+ 7	+ 9	+ 16	+ 12	- 2	- 12	- 9	- 5	- 3	- 6	

De confrontatiematrix (tabel 2) laat een aantal belangrijke punten zien die meegenomen moeten worden als er een samenwerking ontstaat met Floriade Almere:

Groeien

Als de sterkten en kansen met elkaar worden vergeleken, wordt snel duidelijk dat er een aantal punten zijn waarin de samenwerking met Floriade kan groeien;

- Het is voor WitchWorld van belang om tijdens de samenwerking met Floriade ook samen projecten op te zetten om zo de kosten te kunnen delen;
- omdat Floriade een bekend begrip is, heeft WitchWorld er veel baat bij als zij mee wordt genomen in de promotie van Floriade;
- een samenwerking met JeugdFloriade kan goed uitpakken omdat zowel WitchWorld als JeugdFloriade bezig is met innovatie en educatie;
- de plannen laten een goede bereikbaarheid zien van zowel WitchWorld als Floriade, deze bereikbaarheid is voor beide partijen van belang.

Verbeteren

De zwakten en kansen laten een aantal punten zien die belangrijk zijn om te verbeteren om zo een nog betere samenwerking te krijgen:

- Het is voor WitchWorld goed om eerder open te gaan dan Floriade. Omdat de Floriade van korte duur is, gaan er veel mensen dat jaar naar Floriade toe. Het is goed voor WitchWorld om dan al bekend te zijn zodat mensen ook een bezoek brengen aan het park;
- De grote doelgroep van WitchWorld kan goed uitpakken voor de naamsbekendheid in de regio en voor een goede samenwerking met Floriade. Toch moet hier wel mee worden opgepast omdat een te grote doelgroep ook lastiger te bereiken is;
- WitchWorld moet zo snel mogelijk het Kasteelterrein in bezit krijgen om zo snel mogelijk aan de slag te kunnen gaan en te beginnen met het bouwen van het park. Dit zal ook de samenwerking met Floriade ten goede komen omdat WitchWorld dan kan laten zien wat innovatie en educatie voor WitchWorld betekent.

Verdedigen

Een vergelijking tussen sterkten en bedreigingen zorgt voor punten die verdedigd moeten worden:

- Beide partijen zitten in een ontwikkelfase. In deze fase worden doelen en belangen nog wel eens bijgesteld. Voor beide partijen is het belangrijk om aan de kernwaarden vast te houden en daar ook een samenwerking op te baseren. Op deze manier heeft een samenwerking een hogere kans van slagen en kan de samenwerking vaak ook langer doorgaan;
- Voor beide partijen is het belangrijk om de juiste doelgroep in kaart te brengen en ook op de juiste manier de doelgroep aan te spreken.

Terugtrekken

Bij de vergelijking tussen de zwakten van WitchWorld en de bedreigingen van een samenwerking met Floriade komt een aantal punten naar voren die zorgen ervoor dat de partij zich moet terugtrekken;

- Beide partijen moeten goed blijven evalueren tijdens de samenwerking om te kijken of de juiste doelgroep wordt aangesproken. Bij het aanspreken van de verkeerde doelgroep, of een andere doelgroep die voor de andere partij niet interessant is, komen er uiteindelijk minder bezoekers of ontevreden bezoekers. Dit is beide ongunstig voor de samenwerkingspartners;
- Indien WitchWorld het terrein niet in bezit krijgt, of op een andere locatie binnen Almere verder gaat, is het belangrijk om te kijken of een samenwerking nog nuttig is omdat beide terreinen dan te ver uit elkaar kunnen liggen.

8. Adviesrapport

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar welke mogelijke samenwerking er kan ontstaan tussen WitchWorld en Floriade Almere. Allereerst wordt er gekeken naar een goede grondvorm voor de samenwerking en daarna welke vormen van samenwerking er verder gebruikt kunnen worden. Tot slot wordt een advies gegeven op de confrontatiematrix met voorbeelden hoe een samenwerking kan verlopen.

Omdat WitchWorld en Floriade beide in een ontwikkelingsproces zitten, is het verstandig om samenwerking aan te gaan. Dit heeft als voordeel dat problemen samen aangepakt kunnen worden en er kosten gedeeld kunnen worden. Ook kunnen zij samen de concurrentiepositie verstevigen.

Een samenwerking tussen twee bedrijven is vaak minder succesvol dan gewenst. Het is belangrijk dat beide partijen doelen en wensen kenbaar maken en dat beide partijen ook de ruimte geven voor deze doelen en wensen.

Zowel WitchWorld als Floriade Almere werken met innovaties en willen graag ontwikkelen. De samenwerking wordt daardoor een offensieve samenwerking waarbij nieuwe markten worden gecreëerd en er kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. Omdat beide partijen zo innovatief zijn, kunnen er problemen ontstaan waar nog geen gepaste oplossing voor is. Het is daardoor belangrijk dat beide partijen gedurende de gehele samenwerkingsperiode blijven evalueren en overleggen.

10.1. Grondvorm van strategische samenwerking voor WitchWorld en Floriade Almere

Als er wordt gekeken naar de grondvormen van Kaats, Klaveren en Opheij (2005) kan er een grondvorm worden gekozen waarop de samenwerking wordt gebaseerd. Het kiezen van een grondvorm is een beginfase van de samenwerking. Op dat moment wordt bepaald welke koers de samenwerking gaat varen.

De grondvormen worden gekozen op de punten verbeteren of vernieuwen en uitwisselen of delen (zie paragraaf 5.3.). Uiteindelijk komen daar de vier verschillende grondvormen uit; functioneel, ondernemend, transactioneel, en verkennend samenwerken.

Beide partijen zijn innovatief bezig. WitchWorld Almere is bezig met het ontwikkelen van een nieuw themapark en Floriade Almere met het ontwikkelen van een nieuwe stadswijk. Een samenwerking gaat dus sneller over vernieuwen dan over verbeteren. Dit betekent dat de onderlinge verhouding tussen de partners gelijkwaardig is, dat er meer wordt gekeken naar de toekomst, er ambities en doelstellingen als leidraad worden gebruikt en de oriëntatie van de samenwerking vooral gericht is op het anders doen. Voldoende creativiteit zorgt voor het succes van deze samenwerking.

De aard van de samenwerking zal vooral gericht zijn op het delen met elkaar. Omdat beide partijen uniek zijn, zijn het ook unieke partners van elkaar. De relatie die zij aangaan is exclusief, er is dus geen andere partij die de plaats van de partner kan innemen. De partners zijn wederzijds afhankelijk van elkaar en passen zich aan elkaar aan. Belangrijke besluiten worden in overleg genomen en het belang van de samenwerking is van primair belang.

Een samenwerking die zich bezighoudt met vernieuwen en delen valt onder de ondernemende samenwerkingsvorm. Het is een intensieve samenwerking waarin de partners competenties en vaardigheden delen.

10.2. Andere samenwerkingsvorm(en) voor WitchWorld en Floriade Almere

In paragraaf 5.3. worden op zes verschillende manieren beschreven van het indelen van samenwerkingsvormen. In deze paragraaf wordt er per auteur bekeken welke samenwerkingsvorm van toepassing kan zijn bij WitchWorld en Floriade Almere.

Thuis (2007) kijkt vooral naar de vastigheid van de samenwerking. Voor de samenwerking tussen WitchWorld en Floriade is de integratie al uitgesloten. Een fusie of overname is niet de bedoeling van deze samenwerking. Het meest voor de hand liggende volgens de vormen van deze auteur is een eigendomsrelatie, of joint venture, er wordt namelijk een samenwerking aangegaan met een specifiek doel.

Dekker en Groot (2003) hebben veertien verschillende vormen van strategische samenwerking besproken. Hierbij werd er vooral gekeken naar de organisatorische vervlechting en de financiële vervlechting. Ook spreken zij over participerende samenwerkingsvormen en contractuele samenwerkingsvormen. WitchWorld heeft aangegeven een bedrag te reserveren voor Floriade. Floriade wil vooral investeren in het eigen gebied. Het is dus denkbaar dat er op het Floriadeterrein wel een participerende samenwerkingsvorm tot stand komt bij bijvoorbeeld het aanleggen van een gezamenlijke parkeerplaats. De mogelijke samenwerkingsvormen die vallen onder een participerende samenwerkingsvorm is een deelneming, corporate venturing of een joint venture. Omdat geen van beide organisaties een minderheidsbelang inneemt bij de andere partner, is een deelneming niet de juiste vorm. Corporate venturing is ook niet de meest ideale vorm omdat er dan een vernieuwde onderneming wordt opgericht. De beste optie is volgens Dekker en Groot (2003) daardoor een joint venture.

Eppink (2013) maakt een verschil tussen een algehele samenwerking en een samenwerking op deelgebieden zoals een joint venture en strategische alliantie. Het grootste verschil tussen deze twee mogelijkheden is dat er bij een joint venture een deel in een nieuwe juridische eenheid wordt gezet. Tidd, Bessant en Pavitt (2005) geven dit verschil ook aan. Een joint venture kan een samenwerking zijn met een contract of er wordt een nieuw bedrijf gestart tussen de twee organisaties. Bogaart (2010) voegt daar nog aan toe dat de partners zich alleen richten op een bepaalde taak of activiteit.

Volgens de auteurs is een joint venture dus de beste oplossing voor de samenwerking tussen WitchWorld en Floriade Almere.

10.3. Advies op confrontatiematrix

Bij de confrontatiematrix (hoofdstuk 7) is een aantal punten naar voren gekomen waardoor de organisaties kunnen groeien, punten die verbeterd of verdedigd moeten worden en punten waarbij de organisaties moeten terugtrekken. In deze paragraaf wordt advies gegeven op deze punten.

Promotie

Floriade is inmiddels een bekend merk geworden. In een vrij korte periode trekt de Floriade vele bezoekers naar een locatie toe. Dit is voornamelijk een wat oudere doelgroep. WitchWorld heeft een bredere, en dus ook jongere, doelgroep. Het is dus voor beide partijen aantrekkelijk om samen een goede promotiecampagne op te starten. Hierbij is het wel belangrijk dat beide partijen een eigen doelgroep aanspreken maar dat er wel overloop is naar beide doelgroepen. Zo ontstaat er een groter bereik.

Gezamenlijke projecten

Beide partijen kunnen ook samen projecten opzetten om zo kosten en tijd te besparen. Een goed voorbeeld hiervan is het samen bouwen van parkeerdekken. Floriade geeft aan dat zij graag de parkeergarages in de stad wil gebruiken. Deze parkeergarages zijn op dit moment al vaak vol en het zorgt voor overlast in de stad. Het is dus voor Floriade een voordeel om gebruik te maken van parkeerfaciliteiten dicht bij het terrein. WitchWorld kan die na het evenement blijven gebruiken. Vooral met de verwachte groei van WitchWorld is een grotere parkeerfaciliteit erg praktisch.

Zowel WitchWorld als Floriade zijn bezig met het duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is dus ook verstandig om te kijken naar de mogelijkheden op het gebied van duurzaamheid. Denk hierbij aan het gezamenlijk opwekken van groene stroom, het reduceren en hergebruiken van afval. Ook kunnen beide partijen kijken naar het aanbieden van echte regionale producten in restaurants. Door samen te werken, en dus meer in te kopen, is het vaak goedkoper om dit soort projecten op te starten.

JeugdFloriade

De JeugdFloriade wil graag de jeugd aanspreken om mee te doen met het ontwikkelen van de Floriade en een groenere stad. WitchWorld is op dit moment ook veel bezig met jongeren en biedt vele jongeren een stageplaats aan. Beide partijen hebben educatie hoog staan. Er zijn dus een aantal mogelijkheden te bedenken om te groeien voor beide partijen:

- het samen opzetten van een educatief programma op het gebied van innovatie, techniek en/of duurzaamheid;
- het ontwikkelen van een demontabele attractie die gebruikt kan worden tijdens JeugdFloriade evenementen, de Floriade en na afloop op het terrein van WitchWorld;
- de Urban Greeners hebben al een bar ontwikkeld hiermee kan eventueel ook een WitchWorld drank mee worden geproduceerd met bijvoorbeeld kruiden van het Kasteelterrein;
- WitchWorld kan het Weerwoud van de Urban Greeners nog interessanter maken met bijvoorbeeld grote levensechte wezens (mieren, bijen etc.).

Doelgroepen

De doelgroepen van beide partijen komen redelijk overeen. Bij Floriade wordt er wel een oudere doelgroep aangesproken, namelijk 55 plussers. Om een jonger publiek naar de Floriade te trekken zijn aansprekende attracties/activiteiten nodig. WitchWorld kan goed helpen bij het aanspreken van een jongere doelgroep. Dit kan zij doen door bijvoorbeeld de demontabele attractie die staat beschreven bij de JeugdFloriade op het Floriadeterrein neer te zetten. WitchWorld krijgt daardoor weer bekendheid bij de oudere doelgroep die waarschijnlijk op een later moment het park komt bezoeken met (klein)kinderen.

Het is ook verstandig om een combinatieticket aan te bieden aan de doelgroep. Hier zijn vele variaties op te bedenken zoals een ticket waarbij zowel WitchWorld als Floriade bezocht kunnen worden of een familieticket waarbij de kinderen naar WitchWorld gaan en ouders naar de Floriade.

Binnen de samenwerking blijft het belangrijk dat beide partijen zich op de primaire doelgroep blijft focussen. WitchWorld voor de jongere doelgroep en Floriade voor de oudere doelgroep. Er moet geen concurrentie ontstaan tussen de partijen want dan wordt de samenwerking minder succesvol. Het is ook belangrijk dat de partijen goed hun doelen en belangen blijven volgen en kenbaar maken zodat de andere partij hiervan op de hoogte is.

Discussie

Binnen deze discussie wordt er gekeken of een samenwerking met Floriade wel wenselijk is voor WitchWorld. Floriade wordt regelmatig stevig aan de tand gevoeld. Het is een groot project waar het bij de voorgaande edities nog wel eens fout is gegaan. Deze discussie is een vergelijking van relevante literatuur en geeft een kritische reflectie op eigen bevindingen.

In 2002 vond de Floriade Haarlemmermeer plaats. Er kwamen vele bezoekers op af die ook zeer te spreken waren over het evenement. Toch werd na het evenement duidelijk dat de Floriade 660 duizend bezoekers minder had gekregen dan verwacht en er dus een verlies was. Dit lag voornamelijk aan dat de doelgroep Gezinnen niet goed werd aangesproken en dus niet naar het evenement toe kwam. In 2012 had de Floriade Venlo ook last van een groot verlies. Dit lag ook aan te weinig bezoekers en de bezoekers die wel kwamen, gaven te weinig geld uit op het terrein. Beide gemeenten zijn wel te spreken over de komst van de Floriade. De gemeenten kregen een betere naamsbekendheid, er was meer vraag naar producten uit de streek, meer werkvoorzieningen en meer toerisme. Hier had voornamelijk de stad veel profijt van.

WitchWorld is een groeiende organisatie. Door het aangaan van een samenwerking kan de organisatie sneller groeien, nieuwe markten betreden, kennis krijgen over nieuwe technologieën en spreiden van risico's. Het is belangrijk dat WitchWorld geen slechte naam opbouwt door met verkeerde partners samen te werken. Het kiezen van de juiste partner is daardoor erg belangrijk.

Doordat de afgelopen Floriades niet winstgevend zijn geweest, is een aantal mensen niet blij met de komst van Floriade naar Almere. Inwoners zijn bang dat Floriade Almere ook verlies gaat draaien en dat zij daarvoor op dienen te draaien. WitchWorld moet dus goed kijken hoe zij de samenwerking aan wil gaan met Floriade. Het aangaan van een strategische samenwerking wordt gedaan om zowel gezamenlijk als individueel voordeel te behalen. In de literatuur is te vinden dat slechts in 52% van de gevallen een samenwerking succesvol is. Een samenwerking brengt dus ook risico's met zich mee.

Ondanks het verlies hebben de voorgaande Floriades dus ook veel voordelen voor de stad opgeleverd. Het is voor WitchWorld van belang dat de stad een grote naamsbekendheid krijgt om zo meer bezoekers te trekken. Daarnaast zorgt Floriade ervoor dat er meer producten en diensten worden afgenomen in de regio. Het is daardoor voor WitchWorld erg aantrekkelijk om toch met Floriade samen te werken. Op deze manier hebben de organisaties een groter bereik en kunnen zij een grotere doelgroep aanspreken. WitchWorld kan op deze manier een grotere naamsbekendheid opbouwen, sneller (en mogelijk ook goedkoper) projecten ontwikkelen en uiteindelijk meer bezoekers betrekken. WitchWorld geeft hiermee ook aan dat zij graag de gemeente wil helpen met het ontwikkelen van het gebied en ook achter de Floriade staat.

Conclusie en aanbevelingen

De hoofdvraag van dit adviesrapport is: Welke vormen van strategische samenwerking zijn er mogelijk tussen WitchWorld B.V. en Floriade Almere in het voortraject naar de Floriade Almere en tijdens het evenement dat in 2022 wordt gehouden? En welke daarvan hebben de voorkeur?

Er zijn vele verschillende vormen van strategische samenwerking. Zelfs binnen een gekozen vorm zijn er weer mogelijkheden zoals binnen een joint venture waar er gekozen kan worden om onder contract te werken of een ander bedrijf gezamenlijk op te zetten. Het is dus beter om een richting te kiezen door middel van een grondvorm. Door deze richting te kiezen, weten beide organisaties wat het doel is van de samenwerking en wat zij daarvoor moeten doen.

Voor WitchWorld en Floriade Almere heeft de ondernemende samenwerkingsgrondvorm de meeste voorkeur. Het is een intensieve samenwerking waarin de partners competenties en vaardigheden delen. Samen zetten de organisaties een nieuw project op en door de kennis van deze organisaties is het project sneller en goedkoper uitvoerbaar.

Als er wordt gekeken naar een daadwerkelijke strategische samenwerkingsvorm heeft de joint venture de meeste voorkeur. Binnen deze samenwerkingsvorm kunnen beide organisaties tot een goede invulling komen en zo de juiste vorm vinden. Doordat beide partijen erg innovatief zijn, is het vinden van een nieuwe vorm ook nodig.

De aanbeveling is om een samenwerking te starten en met elkaar om tafel te gaan. De organisaties kunnen elkaar goed versterken op het gebied van promotie, gezamenlijke projecten zoals het opzetten van een parkeerfaciliteit, de JeugdFloriade en de benadering en het aanspreken van de juiste doelgroepen.

Het blijft wel belangrijk dat beide organisaties eigen doelen en belangen blijven vasthouden. Indien de doelen en belangen worden bijgesteld, moet dit aan de andere partij worden doorgegeven zodat de samenwerking eventueel bijgesteld kan worden. Op deze manier wordt de kans van slagen van de samenwerking vergroot. Ook moeten beide organisaties zich bewust blijven dat er geen concurrentie moet ontstaan.

Literatuurlijst

Kranten, tijdschriften, magazines, journal artikelen

- Dekker, H. & Groot, T. (2003). Management van strategische samenwerking. *Controlling*, 4, p. 16 - 20.
- Hamel, G., Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business review*, jan-feb, p. 133 -139.
- Houten, T. van, & Tjemkes, B. (2010). Groei door strategische allianties: de rol van de controller. *Controllers Magazine*, juli/augustus.
- Wakeam, J. (2003). The five factors of a strategic alliance. *Ivey Business Journal*, may/june.

(Online) Boeken

- Bogaart A. (2010). *Vormen van samenwerking*. (Adobe Digital Editions version).
- Commissie Onderzoek Floriade (2002). *Floriade in perspectief. Managen van verwachtingen, sturen van resultaten.* (Adobe Digital Editions version).
- Dittrich, K. (2006). *Strategische Allianties*. (Adobe Digital Editions version).
- Duysters, G., Oord, A. van den, & Post, G. (2010). *Handboek Strategische Allianties*. (Adobe Digital Editions version).
- Duivesteyn, A. (2012). *Growing Green Cities: A call to action*. (Adobe Digital Editions version).
- Dynavision (2003). *Evaluatie Floriade*. (Adobe Digital Editions version).
- Eppink, D.J. (2013). *Strategisch management: spreiding, positionering en samenwerking*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Frissen, L.I.P.M. (2003). *Floriade, een natuurlijk podium*. (Adobe Digital Editions version).
- Kaats, E. Klaveren, P. van, & Opheij W. (2005). *Organiseren tussen organisaties: inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
- Mulder, H. (2015). *Go Greener Floriade Almere 2022 Masterplan 07-05-2015*. (Adobe Digital Editions version).
- Thuis, P.T.H.J. (2007). *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons.

Internetbronnen

- NTR (2013). De Nederlandse Tuinbouwraad. Geraadpleegd op 6 februari 2015, <http://www.tuinbouwraad.nl/>
- Omroep Flevoland (2015). Dossier: Floriade Almere. Geraadpleegd op 27 januari 2015, <http://www.omroepflevoland.nl/dossier/130/floriade-2022>
- Vantage partners (2015). Vantage partners. Geraadpleegd op 6 februari 2015, <http://www.vantagepartners.com>
- Wikipedia (2014). Floriade (Nederland). Geraadpleegd op 5 februari 2015, http://nl.wikipedia.org/wiki/Floriade_%28Nederland%29
- WitchWorld (2009). WitchWorld ontwikkelt magische, avontuurlijke en fantasierijke legendes voor jong en oud. Geraadpleegd op 26 januari 2015, <http://www.witchworld.nl/index.html>

Bijlage I. Plan WitchWorld



Bijlage II. Legende WitchWorld

De Tweestrijd

Jonkvrouwe Elaine van Berlichem is net 16 jaar geworden wanneer ze door haar ouders, de graaf en gravin van Barlichum, in 723 na Chr. naar het klooster te Naerdinck wordt gestuurd om daar te leren lezen en schrijven en 'voorts al zij nodigh hebbe om zich te gedraeghen zo het een goed edelvrouwe betaemt'. Elaine heeft er absoluut geen zin in. Ze wil liever boogschieten, paardrijden, vechten met schildknapen en heldendaden verrichten. Ze geeft dan ook met zeer veel tegenzin en onder hevige protesten toe aan de eis van haar ouders.



In het klooster ontmoet ze Pippijn, jonker van Doornick en Ivar, zijn schildknaap, twee medestudenten die al snel haar vrienden worden, al blijft er een waas van geheimzinnigheid om Ivar hangen. De vrienden slaan zich moedig door het harde leven in het klooster en de lessen van de strenge broeder Rolandus heen.

Op een avond betrapt Elaine een klein mannetje met heel grote oren op haar kamer, dat bezig is haar spiegel te stelen. Er ontstaat een worsteling met het nodige rumoer waar al snel monniken op af komen. De angst in de ogen van het mannetje doet Elaine echter besluiten het diefje toch te verstoppen. Daarmee redt ze zijn leven en wint een eeuwige vriendschap, al beseft ze dat dan nog niet. Die nacht laat ze het mannetje, dat Toerio blijkt te heten, ontsnappen.

De volgende dag is het klooster in rep en roer. Een bode komt met het nieuws dat Bonifacius, de stichter van het klooster, met een gezelschap op weg is naar hen toe. Wanneer de ruwe, strenge Bonifacius kennis met Elaine maakt, is er van dat moment af sprake van een ijsskoude stemming tussen de twee. Die ontdooit maar mondjesmaat en het duurt lang voor ze elkaar meer gaan waarderen.

Tegen de tijd dat Bonifacius naar het noorden verder trekt, raakt het afscheid haar dieper dan ze wil toegeven en blijkt dat ze toch heus vrienden zijn geworden. De monnik en zijn gevolg reizen af naar het noorden, het mistige, moerassige gebied in waar niemand graag komt en waarover de meest mysterieuze en beangstigende verhalen de ronde doen.

Een paar dagen later keert Toerio 's nachts in haar kamer terug en vertelt een vreselijk verhaal over het lot van Bonifacius. Elaine besluit haar vader te hulp te roepen en ook die trekt met zijn ridders en soldaten, op zoek naar de verdwenen monnik, het gebied in om evenmin terug te keren.

Als bericht uitblijft, neemt Elaine haar boog en pijlen, haar trouwe paard en vrienden om samen met Toerio op zoek te gaan naar haar vader. Ergens ver weg, in de mistige moerassen wachten grote avonturen die het meisje uiteindelijk zullen leiden naar de poort van een enorm, geheimzinnig kasteel. Daar wacht een duistere, meedogenloze vrouw op haar, die al weet dat Elaine in aantocht is...