

Strategische allianties aansturen: wat weten we er inmiddels over en hoe nu verder?

Er komen steeds meer allianties in het bedrijfsleven, ook met nieuwe partners (zoals NGO's), maar de resultaten stellen vaak teleur. Er kunnen echter allerlei stappen worden gezet om de kans op succes bij allianties – en in andere relaties – te vergroten.

In de afgelopen twintig jaar zijn strategische allianties bij de meeste ondernemingen uitgegroeid tot een cruciaal onderdeel van de concurrentie- en groeistrategie. Allianties helpen het concurrentievermogen van een onderneming op te voeren door de marktpositie te versterken,¹ de onderneming in staat te stellen efficiënter te werken,² de deur naar belangrijke middelen of capaciteiten te openen,³ en nieuwe markten aan te boren.⁴ Rond 2000 waren bij vele van de grootste ondernemingen ter wereld ruim twintig procent van de activa en meer dan dertig procent van het jaarbudget voor onderzoek en ontwikkeling betrokken bij dergelijke relaties.⁵ Volgens een onderzoek van Partner Alliances meende ruim tachtig procent van de ceo's van bedrijven uit de *Fortune 1000* dat in 2007-8 bijna 26 procent van hun omzet te danken zou zijn aan allianties.⁶ Toch mislukken er ook veel allianties⁷ – volgens onderzoek wel dertig tot zeventig procent; ze halen dan niet de doelen die de betrokken partijen op het oog hadden en leveren evenmin de beoogde operationele of strategische voordelen op.⁸ Meer dan de helft van alle allianties zou, naar verluidt, voortijdig worden afgebroken.⁹ Vaak wordt er met dergelijke relaties waarde vernietigd voor de aandeelhouders.¹⁰

Hierdoor ontstaat voor ondernemingen een paradoxale situatie. Enerzijds moeten zij grote obstakels zien te overwinnen om voldoende succes te kunnen boeken met allianties, anderzijds moeten ze tegenwoordig veel meer allianties aangaan dan vroeger en zijn ze daar ook in toenemende mate van afhankelijk voor hun concurrentievermogen en groei. Dat betekent dat managers een beter in-

zicht moeten zien te krijgen in de succesfactoren van een alliantie en hoe ze een alliantie kunnen aansturen. We geven in dit artikel een aanzet voor een uitweg uit die paradox, aan de hand van inzichten uit eerder en lopend onderzoek naar dit onderwerp. Wij benaderen het thema daartoe vanuit twee invalshoeken.

Ten eerste bekijken we de afzonderlijke alliantie tussen twee of meer ondernemingen en onderzoeken daarvoor de belangrijkste succesfactoren; tot voor kort ging hier in het onderzoek naar allianties bijna alle aandacht naar uit. Ten tweede kijken we naar de onderneming die tal van allianties tegelijkertijd onderhoudt, en bespreken we hoe het management die allianties beter kan aansturen. Met andere woorden, hoe kan een onderneming een 'alliantiecapaciteit' ontwikkelen, teneinde meer – en ook bij herhaling – succes te boeken met haar allianties? Dit laatste thema wordt nog niet zo lang onderzocht maar is bijzonder belangrijk: immers, in een wereld waarin allianties steeds zwaarder gaan wegen voor ondernemingen, leidt het vermogen om samenwerkingen goed te managen tot concurrentievoordeel.¹¹

We besluiten het artikel met een bespreking van nieuwe kansen en uitdagingen, opnieuw kijkend naar zowel de afzonderlijke alliantie als de onderneming die allerlei verbintenissen aangaat. Ten aanzien van afzonderlijke allianties moeten ondernemingen allereerst beseffen dat er naast het traditionele type (een verbinding tussen twee ondernemingen) een nieuw type samenwerking in opkomst is: de alliantie met een niet-commerciële instelling, waaronder ook non-gouvernementele organisaties

P. Kale is Associate Professor aan de Jones Graduate School of Business (Rice University) in Houston, H. Singh is Professor in management aan Wharton (Universiteit van Pennsylvania) in Philadelphia.

1. B. Kogut, 'Joint ventures and the option to expand and acquire', *Management Science*, 37(1), 1991, p. 19-34.

2. G. Ahuja, 'Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study', *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 2000, p. 425-456.

3. F. Rothaermel en W. Boeker, 'Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation', *Strategic Management Journal*, 29(1), 2008, p. 47-77.

4. E. Garcia-Canal, C. Duarte, J. Criado en A. Llana, 'Accelerating international expansion through global alliances', *Journal of World Business*, 37(2), 2002, p. 91-107.

(NGO's), en de alliantie met individuele personen (zoals de 'Connect+Develop'-relaties die Procter & Gamble aangaat om meer en sneller te kunnen innoveren). En wat de onderneming betreft: die dient niet alleen het ene na het andere verbond tot een succes te maken, maar moet ook leren om de alliantieportfolio als geheel aan te sturen. We noemen dit de 'alliantieportfolio-capaciteit' en beschrijven verderop in dit artikel enkele elementen ervan. Verder betogen wij dat een onderneming die leert samenwerken succesvol te managen daarmee ook overnames doeltreffend kan aansturen. Dit druist in tegen de traditionele visie dat een overname en een alliantie twee wezenlijk verschillende bronnen zijn van niet-autonome groei. Wellicht ligt er hier een kans op een vruchtbare synthese tussen twee traditioneel gescheiden onderzoeksstromen.

30-70 procent van alle allianties mislukt

Een strategische alliantie is een relatie die twee of meer onafhankelijke ondernemingen met elkaar aangaan om een bepaald doel te bereiken en waarbij zij onderling middelen of capaciteiten uitwisselen, gezamenlijk gebruiken of ontwikkelen, teneinde bepaalde (voor alle betrokken ondernemingen) relevante voordelen te verkrijgen.¹² Een strategische verbinding kan één of meer onderdelen van de waardeketen omvatten en kan op al-

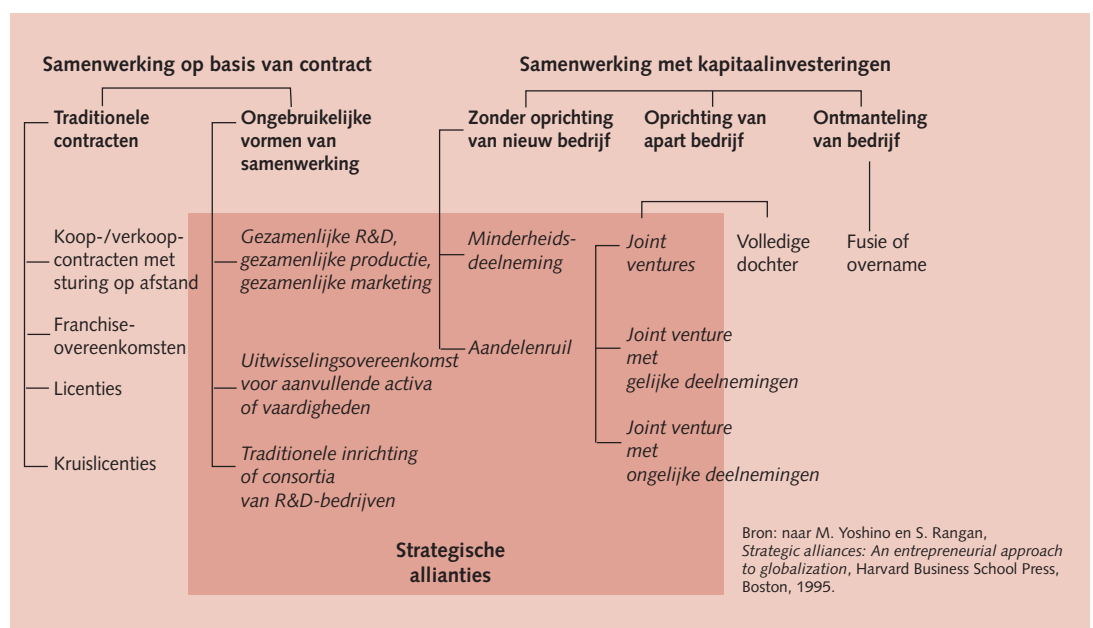
lerlei manieren worden georganiseerd; daarbij gaat het meestal om de vraag of er al dan niet kapitaal in de relatie wordt gestoken (joint ventures zijn een voorbeeld waarbij dat wel het geval is). Figuur 1 biedt een overzicht van de uiteenlopende relaties tussen ondernemingen die kunnen worden getypeerd als een strategische alliantie. Het succes van zo'n verbond is afhankelijk van bepaalde sleutelfactoren in de verschillende ontwikkelingsfasen daarvan.¹³ Die fasen zijn a) totstandkoming, ofwel de fase waarin de onderneming die naar een alliantie streeft een geschikte partner selecteert, b) ontwerp, de fase waarin een onderneming (en haar partner) een passende sturing formeren voor de samenwerking, en c) uitvoering, de fase waarin de onderneming de alliantie doorlopend aanstuurt om er waarde mee te genereren.¹⁴ Aangezien er in de afgelopen twintig jaar honderden artikelen zijn gepubliceerd over het onderzoek op dit gebied, is het onmogelijk om hier alle aspecten tot in detail te behandelen. We bespreken daarom alleen die factoren die al in de literatuur als belangrijk zijn bestempeld. Figuur 2 biedt een overzicht van de belangrijkste fasen die een alliantie doorloopt, en van de cruciale succesfactoren in elke fase. We vullen het onderzoek aan door ook te kijken naar omstandigheden waarin bepaalde factoren het succes van een verbintenis sterker beïnvloeden, en/of naar de samenhang tussen de succesfactoren.¹⁵

5. D. Ernst, 'Envisioning collaboration', in: J. Bamford, B. Gomes-Casseres en M. Robinson (red.), *Envisioning collaboration: Mastering alliance strategies*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
6. P. Kale, H. Singh en J. Bell, 'Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks', in: P. Kleindorfer en Y. Wind (red.), *The network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise*, Pearson Press, Londen, 2009.
7. J. Dyer, P. Kale en H. Singh, 'How to make strategic alliances work', *Sloan Management Review*, 42(4), 2001, p. 37-43.
8. Bamford e.a., 2004, zie noot 5.
9. R. Lunnan en S. Haugland, 'Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis', *Strategic Management Journal*, 29(5), 2008, p. 545-556.
10. P. Kale, J. Dyer en H. Singh, 'Alliance capability, stock market response and long-term alliance success: The role of the alliance function', *Strategic Management Journal*, 23(8), 2002, p. 747-767.

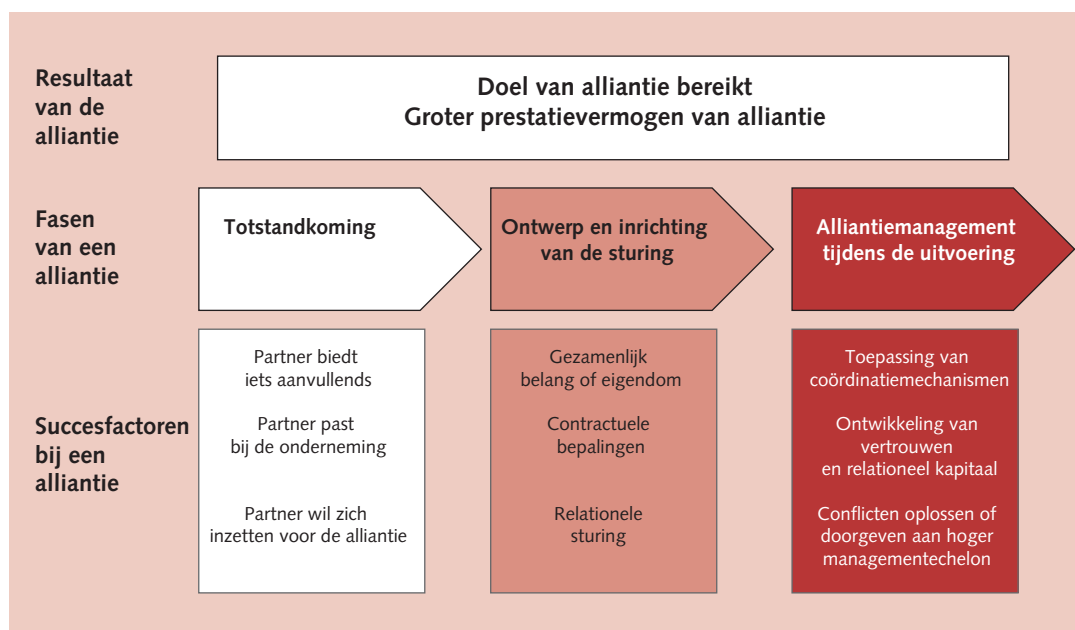
Succesfactoren bij een alliantie

Een strategische alliantie is een relatie die twee of meer onafhankelijke ondernemingen met elkaar aangaan om een bepaald doel te bereiken en waarbij zij onderling middelen of capaciteiten uitwisselen, gezamenlijk gebruiken of ontwikkelen, teneinde bepaalde (voor alle betrokken ondernemingen) relevante voordelen te verkrijgen.¹² Een strategische verbinding kan één of meer onderdelen van de waardeketen omvatten en kan op al-

Figuur 1. Mogelijke relaties tussen ondernemingen



Figuur 2. Succesfactoren van een alliantie



Totstandkoming: selectie van de partner en 'fit'

In het onderzoek tot nog toe is uitgebreid gekeken naar de keuze van de samenwerkingspartner tijdens de totstandkoming van de alliantie en de consequenties daarvan voor het succes van de alliantie. Uit een overzicht van meer dan veertig onderzoeken¹⁶ blijken de volgende kenmerken van de partner van belang voor de uitkomst van een samenwerking: de mate waarin de partner de onderneming aanvult, de wil van de partner om het geheel tot een succes te maken, en de mate waarin de partner bij de onderneming past (de 'fit'). Onder 'aanvullen' verstaan we de mate waarin de partner middelen of capaciteiten voor de waardeketen inbrengt die de onderneming zelf niet heeft, en omgekeerd.¹⁷ Volgens de middelentheorie ('resource based theory') over de onderneming stijgt de kans op succes bij een alliantie naarmate de beide partners elkaar meer aanvullen; in veel studies zijn daar ook aanwijzingen voor gevonden.

Enkel het gegeven dat twee ondernemingen elkaar aanvullen is echter nog geen reden om een alliantie te vormen en biedt ook geen garantie op succes. De partner moet ook nog passen¹⁸ en zich voor de relatie willen inspannen. Met 'passen' bedoelen we dat de beide ondernemingen in hun manier van werken en bedrijfscultuur op elkaar aansluiten. Met 'inspannen voor de relatie' bedoelen we niet alleen de bereidheid van de partner om de benodigde middelen ter beschikking te stellen, maar

ook om op korte termijn offers te doen teneinde op langere termijn de vruchten van de samenwerking te kunnen plukken.¹⁹

Deze partnerkenmerken – aanvulling, inzet, aansluiting – zijn dus cruciaal voor het succes van een alliantie. Uit nieuw onderzoek blijkt echter dat het management ook goed moet begrijpen dat elk van deze kenmerken in bepaalde omstandigheden van relatief grote invloed kan zijn op het succes van de verbintenis. Aanvulling, bijvoorbeeld, lijkt belangrijker te zijn voor het succes van een samenwerkingsverband wanneer de ene partner flink wat jonger is dan de andere,²⁰ of wanneer de partners niet gemakkelijk op voorhand kunnen specificeren welk resultaat ze van de connectie verwachten. Aanvulling is in het laatstgenoemde geval belangrijk omdat er meer kans is dat de alliantie positieve resultaten oplevert (ook al zijn die vooraf niet precies te benoemen) wanneer de middelen of producten van de partners elkaar aanvullen.²¹ Twee partners die elkaar aanvullen zullen vaak ook afhankelijker van elkaar zijn; in dat geval bevordert het aanvullende karakter het succes van de alliantie alleen wanneer de partners voorzien in de benodigde processen om die onderlinge afhankelijkheden te managen.²²

Inzet lijkt weer vooral cruciaal wanneer wél de gewenste uitkomsten maar niet de werkprocessen daartoe zijn benoemd. In zo'n situatie is het relatief belangrijk dat men er per se een succes van

11. Er is bijzonder veel gepubliceerd over het netwerk van relaties dat ondernemingen met andere ondernemingen onderhouden, waaronder ook allianties. 'Netwerk' is een belangrijke invalshoek en levert waardevolle inzichten op, maar het thema is te breed om hier uitgebreid te bespreken.

12. R. Gulati, 'Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances', *Academy of Management Journal*, 38(1), 1995, p. 85-112.

13. R. Gulati, 'Alliances and networks', *Strategic Management Journal*, 19(4), 1998, p. 293-317.

14. M. Schreiner, P. Kale en D. Corsten, 'What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?', *Strategic Management Journal*, 2009 (in voorbereiding).

15. Veel succesfactoren bij allianties gelden ook voor joint ventures, maar er zijn ook verschillen omdat er bij een joint venture een apart bedrijf wordt opgericht. Zie voor een uitgebreider overzicht: P. Beamish en N. Lupton, 'Managing joint ventures', *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 2009, p. 75-94.

16. R. Shah en V. Swaminathan, 'Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context', *Strategic Management Journal*, 29(5), 2008, p. 471-494.

17. J. Dyer en H. Singh, 'The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23(4), 1998, p. 660-679; K. Harrigan, 'Joint ventures and competitive strategy', *Strategic Management Journal*, 9(2), 1988, p. 141-158; D. Mowery, J. Oxley en B. Silverman, 'Strategic alliances and interfirm knowledge transfer', *Strategic Management Journal*, 17 (speciale wintereditie), 1996, p. 77-91.
18. P. Beamish, 'Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance', *Management International Review*, 27(1), 1987, p. 23-27.
19. G. Gundlach, R. Achrol en J. Mentzer, 'The structure of commitment in exchange', *Journal of Marketing*, 59(1), 1995, p. 78-92.
20. Rothaermel en Boeker, 2008; zie noot 3.
21. Shah en Swaminathan, 2008; zie noot 16.
22. Dyer en Singh, 1998; zie noot 17.
23. O. Williamson, *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York, 1985.
24. J. Hennart, 'A transaction cost theory of equity joint ventures', *Strategic Management Journal*, 9(1), 1988, p. 36-74.
25. B. Kogut, 'A study of the life cycle of joint ventures', *Management International Review*, 28, 1988, p. 39-52.

wil maken. De partners moeten immers kostbare middelen inzetten voor de relatie en samenwerking toezeggen in de wetenschap dat er in de toekomst van alles kan veranderen omdat nog zoveel onzeker is. Dit zijn belangrijke extra aandachtspunten bij de partnerkeuze, bovenop de genoemde hoofdcriteria van aanvulling, inzet en aansluiting.

Ontwerp: keuze en implementatie van de aansturing van de alliantie

Bij een alliantie krijgt een onderneming te maken met allerlei transactie- en coördinatie-risico's die haar zelf of de partner schade kunnen berokkenen. Daarom is het belangrijk voor het succes van de alliantie hoe de aansturing ervan wordt ingericht in de ontwerpfase. In de literatuur worden drie mechanismen genoemd waarmee kan worden ingespeeld op de aansturingsrisico's van een alliantie. Allereerst is op grond van de transactiekostentheorie geconcludeerd dat een kapitaalinvestering een doeltreffend mechanisme kan zijn om een samenwerking aan te sturen.²³ Een onderneming riskeert opportunistisch gedrag van een partner als ze investeert in relatiespecifieke activa teneinde het beoogde doel van de alliantie te bereiken, of als de toekomstige marktomstandigheden van de relatie onzeker zijn. In zo'n situatie is het cruciaal voor het uiteindelijke succes dat er eigen kapitaal in de alliantie wordt gestoken. (Dat kan doordat de ene onderneming een belang neemt in de andere, of doordat de partners samen een apart bedrijf opzetten waar ze allebei een belang in nemen). De inzet van eigen kapitaal biedt namelijk drie sturingskenmerken waarmee de betrokken risico's kunnen worden ondervangen. Allereerst worden de betrokken partijen allemaal 'gegjzeld' – doordat ze allemaal geld steken in het samenwerkingsverband hebben ze er ook allemaal belang bij dat dat een succes wordt;²⁴ ook spoort hen dit aan om zich in te zetten en verkleint het de kans op opportunistisch gedrag. De inzet van eigen kapitaal faciliteert tevens de hiërarchische controle op de dagelijkse gang van zaken bij de alliantie en reacties op onverwachte ontwikkelingen.²⁵ Verder kan iedere partner naar rato van de investering delen in de baten van de verbintenis. Dit stimuleert de partners om met elkaar samen te werken. Tal van onderzoeken hebben concrete aanwijzingen opgeleverd dat de inzet van kapitaal een doeltreffend middel is bij de aansturing van een alliantie.²⁶ Een tweede effectief sturingsmechanisme zijn de contractuele bepalingen in de alliantieovereenkomst,²⁷ een aspect waar nog niet zo lang onder-

zoek naar wordt gedaan. Hiermee kunnen de uitwisselingsrisico's bij een samenwerking op diverse manieren worden ondervangen. In een contract worden de wederzijdse rechten en plichten van de partners duidelijk benoemd: wie brengt wat in, hoe verloopt de onderlinge uitwisseling en worden geschillen opgelost, en wat dient de relatie op te leveren? Er zijn bepalingen in het contract denkbaar over de informatievoorziening gedurende de verbintenis, de omgang met derden en de manieren waarop hij kan worden beëindigd. Denk verder ook aan bepalingen over de bescherming van intellectuele eigendom, en over contractbreuk leidend tot ontbinding dan wel arbitrage, en bepalingen over het informatiebeheer ter bevordering van de benodigde onderlinge coördinatie.²⁸

Het derde mechanisme, ten slotte, is de sturing die voortvloeit uit inzet, vertrouwen en reputatie.²⁹ Dit wordt ook wel 'relationele sturing' genoemd. Deze vergroot de kans op succes bij een alliantie doordat het de transactiekosten op een aantal manieren reduceert: a) contractkosten zijn minimaal, want de betrokken partijen gaan ervan uit dat hun partner of partners te goeder trouw zullen handelen; b) toezichtkosten zijn lager, want er is geen externe derde nodig om dat toezicht uit te voeren; en c) er worden minder kosten gemaakt vanwege complexe aanpassingen omdat de partners zich bij onverwachte omstandigheden flexibel opstellen. Relationele sturing maakt bovendien waardescheppende initiatieven mogelijk waarbij de partners impliciete kennis of andere lastig te waarderen middelen moeten uitwisselen, en waarbij reacties geboden kunnen zijn waartoe men strikt genomen niet verplicht is omdat ze niet in het contract staan.³⁰ Ten slotte vormt relationele sturing voortkomend uit onderlinge afhankelijkheid van middelen een effectief middel om het gedrag van de partners te controleren en te beïnvloeden.³¹

Bij de besluitvorming over de sturingsmechanismen dient men ook bedacht te zijn op de subtiële verbanden ertussen. Allereerst is in recent onderzoek aangetoond³² dat allianties mét, respectievelijk zonder, kapitaalinvesteringen niet verschillen in contractuele complexiteit. Daaruit valt af te leiden dat enkel een kapitaalinvestering nog geen garantie biedt op een succesvolle aansturing, en dat de drie genoemde mechanismen elkaar wellicht aanvullen in hun bijdragen aan het succes. Ten tweede is er geen consensus over de vraag hoe formele sturing (met aandelenbelangen of contracten) samenhangt met informele sturing (op basis van vertrouwen). Volgens sommigen vervangen of verdringen deze

mechanismen elkaar – informele relationele sturing vermindert dan de behoefte aan formele sturing³³ – of verhindert formele sturing zelfs dat er relationele sturing ontstaat.³⁴ Anderen menen dat de genoemde mechanismen elkaar juist aanvullen in hun effect op het succes van het samenwerkingsverband – relationele sturing versterkt dan het positieve effect van de formele sturing³⁵ en maakt het makkelijker voor de partners om een contract aan te gaan ook wanneer bepalingen erin onvolledig zijn en onzekerheid toelaten.³⁶ Puranam and Vanneste³⁷ zijn recentelijk nader ingegaan op de omstandigheden die mede beïnvloeden of de mechanismen elkaar versterken of juist niet. Zij laten zien dat dit afhangt van de vraag of een manager bij de inrichting van de sturing vooral probeert om verwachte risico's zo goed mogelijk te ondervangen of juist streeft naar een optimaal resultaat op grond van de kenmerken van de betrokken transacties.

Uitvoering: coördinatie en vertrouwen

Een adequate partnerkeuze en inrichting van de aansturing hebben altijd een positieve invloed op het succes van een alliantie. Om er echter ook daadwerkelijk een succes van te maken, zullen de partijen de eenmaal gevormde (en zich gaandeweg verder ontwikkelende) verbintenis tijdens het verdere verloop ook proactief moeten managen. Twee factoren zijn in deze uitvoeringsfase vooral belangrijk: de aansturing van de coördinatie tussen de partners en het opbouwen van onderling vertrouwen.

De activiteiten van de beide (of meer) samenwerkingspartners moeten worden gecoördineerd ten einde de onderlinge afhankelijkheid te managen en de gewenste baten van de relatie tot stand te brengen. Er kunnen echter ernstige problemen ontstaan bij de coördinatie als men onvoldoende begrijpt hoe de wederzijds te ondernemen initiatieven met elkaar samenhangen, hoe de partner tot beslissingen komt, hoe middelen moeten worden toegewezen, of hoe er moet worden omgegaan met informatie.³⁸ Coördinatieproblemen zijn problemen bij de onderlinge afstemming van de acties van de partners. Die kunnen zelfs ontstaan wanneer de belangen van de betrokken partijen volledig met elkaar stroken. Om tot een succesvolle coördinatie te komen, kunnen de partners de volgende drie klassieke mechanismen inzetten (afzonderlijk of gezamenlijk): programma, hiërarchie, en 'feedback' (terugkoppeling).³⁹ Van deze drie coördinatiemechanismen is het programma het minst complex. Er worden dan heldere richtlijnen opgesteld omtrent de specifieke taken

die iedere partner dient uit te voeren; wie precies verantwoordelijk is voor welke taak; en wanneer de taken afgerond dienen te zijn. Een programma bevordert de coördinatie doordat het de activiteiten van de betrokken partijen duidelijk en voorspelbaar maakt, ergeris helpt voorkomen en de besluitvorming versnelt. Hierbij kunnen ook methoden voor kennisuitwisseling worden ingezet,⁴⁰ zodat de partijen belangrijke taakgerelateerde informatie met elkaar kunnen delen.

De inzet van hiërarchie, het tweede coördinatiemechanisme, kan bijvoorbeeld betekenen dat er een formele gezagdragende rol of structuur met beslissingsbevoegdheid wordt opgezet om op de interacties tussen de partners te letten en hen te stimuleren om informatie en middelen met elkaar te delen. De initiatiefnemer voor de connectie kan bijvoorbeeld een speciale alliantiemanager benoemen. Een andere mogelijkheid is om een gezamenlijk toezichthoudend comité in te stellen.

Feedback, het derde coördinatiemechanisme, is ten slotte nuttig wanneer er geregeld moet worden overlegd over acties en beslissingen, of wanneer het veranderende karakter van de onderlinge afhankelijkheid geregeld moeten worden gezien zodat de partners zich daaraan kunnen aanpassen. Feedbackmechanismen zijn bijvoorbeeld gezamenlijke teams of werkkleppen; daarmee kan men belangrijke informatie snel verwerken en naar aanleiding daarvan de benodigde middelen mobiliseren. Het precieze karakter van de verschillende coördinatiemechanismen, en de mate waarin ze nodig zijn, wordt bepaald door de mate waarin de partners op elkaar zijn aangewezen. Nauwe onderlinge afhankelijkheid vergt doorgaans een zwaardere en complexere coördinatie dan volgtijdelijke of aan een aparte organisatie gedelegeerde afhankelijkheid.⁴¹

In veel onderzoeken is geconstateerd dat vertrouwen tussen de partners cruciaal is voor het succes van een alliantie. Dat komt niet alleen doordat vertrouwen, zoals al gezegd, bevorderlijk is voor de aansturing daarvan, maar ook doordat partners die elkaar vertrouwen beter met elkaar kunnen samenwerken. Vertrouwen heeft twee aspecten: een structureel aspect (men verwacht dat de partner zich niet opportunistisch zal opstellen omdat beide partners elkaar 'gijzelen'),⁴² en een gedragsaspect, dat wil zeggen, men vertrouwt op de betrouwbaarheid en integriteit van de partner.⁴³ Het

Geïnvesteed kapitaal in een alliantie blijkt een doeltreffend sturingsmiddel te zijn

26. R.J. David en S.K. Han, 'A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics', *Strategic Management Journal*, 25(1), 2004, p. 39-58.
27. K. Mayer en C. Argyres, 'Learning to contract: Evidence from the personal computer industry', *Organization Science*, 15(4), 2004, p. 394-410;
- L. Poppo en T. Zenger, 'Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?', *Strategic Management Journal*, 23(8), 2002, p. 707-725;
- J. Reuer en A. Arino, 'Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity', *Strategic Management Journal*, 28(3), 2007, p. 313-330.
28. Reuer en Arino, 2007; zie noot 27.
29. M. Granovetter, 'Economic actions and social structure: A theory of embeddedness', *American Journal of Sociology*, 91(3), 1985, p. 481-510;
- Gulati, 1995 (zie noot 12); B. Uzzi, 'Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness', *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1997, p. 35-67.

30. E. Zajac en C. Olsen, 'From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of inter-organizational strategies', *Journal of Management Studies*, 30(1), 1993, p. 131-147.
31. I. Filatotchev, J. Stephan en B. Jindra, 'Ownership structure, strategic controls and export intensity of foreign invested firms in emerging economies', *Journal of International Business Studies*, 39(7), 2008, p. 1133-1148.
32. Reuer en Arino, 2007; zie noot 27.
33. J. Bradach en R. Eccles, 'Price, authority and trust: From ideal types to plural forms', *Annual Review of Sociology*, 15(1), 1989, p. 97-112; Gulati, 1995 (zie noot 12).
34. S. Ghoshal en P. Moran, 'Bad for practice: A critique of the transaction cost theory', *Academy of Management Review*, 21(1), 1996, p. 13-34.
35. Poppo en Zenger, 2002; zie noot 27.
36. R. Gulati en J. Nickerson, 'Interorganizational trust, governance form and exchange performance', *Organization Science*, 19(5), 2008, p. 688-710.
37. P. Puranam en B. Vanneste, 'Trust and governance: Untangling a tangled web', *Academy of Management Review*, 34(1), 2009, p. 11-28.

eerste aspect is vergelijkbaar met het vertrouwen dat voortvloeit uit de afschrikkende werking van sturingsmechanismen zoals wederzijds ingezet investeringskapitaal of een contract;⁴⁴ in het tweede geval is het vertrouwen gebaseerd op de kennis die gaandeweg groeit naarmate de beide partners langer met elkaar omgaan en normen ontwikkelen voor hun onderlinge uitwisseling⁴⁵ en voor wat redelijk is in de relatie. Het gedragsaspect van vertrouwen telt vooral zwaar in de uitvoeringsfase van de alliantie.

Als vertrouwen zo belangrijk is, hoe kan men dat vertrouwen dan opbouwen in de relatie en hoe bevordert dit nu precies het uiteindelijke succes van de samenwerking? Vertrouwen groeit in een cyclisch proces van onderhandelen, interactie, inzet en uitvoering tussen de betrokken partijen.⁴⁶

Op grond van deze notie hebben onderzoekers verscheidende mechanismen in kaart gebracht waarmee vertrouwen kan worden opgebouwd. Een eerste optie is om eenzijdig aanzienlijke toezeggingen te doen ten behoeve van de connectie. Op die manier laat men de alliantiepartner zien dat men hem vertrouwt. Door zich vrijwillig kwetsbaar op te stellen, nodigt de onderneming deze uit om ook een geste te doen; zo groeit geleidelijk het onderling vertrouwen.⁴⁷ Een tweede manier is om te laten zien dat men zelf betrouwbaar is (en niet alleen goed van vertrouwen); dat kan door er goed op te letten dat men alle toezeggingen nakomt en niets belooft wat men niet kan waarmaken. Met dergelijke toezeggingen, en door te beantwoorden aan gewekte verwachtingen, kunnen de partijen elkaars vertrouwen verdienen.⁴⁸ Een derde bron van vertrouwen tussen ondernemingen is het vertrouwen dat personen in elkaar hebben; dit wordt ook wel 'relationeel kapitaal' genoemd.⁴⁹ Dat ontstaat meestal tussen de individuele medewerkers van de beide ondernemingen die met elkaar omgaan in het kader van de alliantie. Er ontstaat een band tussen mensen als ze geregeld met elkaar samenwerken, elkaars manier van werken leren begrijpen, en zich zeker voelen in hun respectieve rollen.⁵⁰ Verder hangt vertrouwen tussen ondernemingen ook af van institutionele factoren, zoals de locatie of de nationale cultuur van de betrokken partijen,⁵¹ of het bestaan (al dan niet) van regelingen op het niveau van de bedrijfstak om de onderlinge interactie te bevorderen.⁵² Vertrouwen opbouwen gedurende de uitvoeringsfase is op tal van manieren van belang voor het succes van een alliantie. Het stimuleert de onderlinge uitwisseling van informatie,⁵³ verkleint de percep-

tie van relationeel risico en bevordert de bereidheid van de partners om de alliantie aan te passen aan veranderende omstandigheden.⁵⁴ Partners die elkaar vertrouwen kunnen ook in één klap twee doelen bereiken waarvan veelal wordt gedacht dat ze elkaar uitsluiten: waardevolle kennis uitwisselen maar tegelijkertijd voorkomen dat de ander uit opportunisme intellectuele eigendom naar zich toetrekt.⁵⁵ Afgezien van deze positieve uitkomsten blijkt uit onderzoek dat vertrouwen ook leidt tot grotere tevredenheid bij de partners over de verbintenis, hen aanspoort om samen initiatieven te nemen, en helpt de doelen van de samenwerkingsovereenkomst te bereiken.⁵⁶ Als gevolg daarvan nemen zowel het bereik als de levensduur van de alliantie toe.⁵⁷

Organisatorische alliantiecapaciteit

Kijken we vervolgens naar de onderneming, dan komen we bij de andere belangrijke vraag die we ons stelden in het licht van de alliantieparadox die we signaleerden: als de meeste ondernemingen mettertijd allerlei connecties aangaan, en als het succes daarvan over het geheel genomen tegenvalt, hoe kan een onderneming dan een capaciteit ontwikkelen om allianties zodanig te managen dat die – bij herhaling – succesvoller zijn dan de samenwerkingsovereenkomsten van de concurrent? In een marktomgeving waarin allianties een belangrijk onderdeel zijn van de strategie van een onderneming, zorgt een institutionele capaciteit om deze te managen zeker voor concurrentievoordeel.⁵⁸ Dit onderwerp trekt pas sinds kort de aandacht in de wetenschap. We bespreken nu het onderzoek er naar en belichten de drie belangrijkste bouwstenen voor de ontwikkeling van zo'n 'alliantiecapaciteit' in de onderneming: de eerdere ervaring met dit soort verbintenissen, het inrichten van een speciale alliantie-'afdeling', en processen om kennis en kunde omtrent alliantie management te vergaren en te benutten. Figuur 3 biedt een overzicht van deze factoren en hun onderlinge samenhang.

Alliantiecapaciteit opbouwen door ervaring

Een onderneming kan simpelweg een alliantiecapaciteit opbouwen door ervaring op te doen met samenwerkingen. Op grond van de impliciete feedback die deze ervaring oplevert kunnen impliciet, 'al doende lerend', vaardigheden worden opgebouwd in het aansturen daarvan. Recent empirisch onderzoek heeft aanwijzingen opgeleverd dat ervaring inderdaad een verklarende factor is voor de alliantiecapaciteit van een onderneming

en haar succes met het samenwerken. Anand en Khanna⁵⁹ hebben een van de eerste studies op dit gebied gedaan. Zij constateerden dat de beurs positief reageert op een nieuwe alliantie van een onderneming die al de nodige ervaring heeft met deze vorm van samenwerking. De beurs ziet die eerdere ervaring kennelijk als een indicatie van een grotere alliantiecapaciteit en schat de kans op succes bij de nieuwe verbinding daarom hoger in, aldus deze onderzoekers. Andere onderzoekers hebben geconstateerd dat ondernemingen met ervaring er niet alleen beter in slagen om waarde te creëren voor de aandeelhouder maar ook beter in staat zijn om met nieuwe connecties de gestelde doelen te bereiken.⁶⁰

Alliantiecapaciteit opbouwen met een speciale 'afdeling'

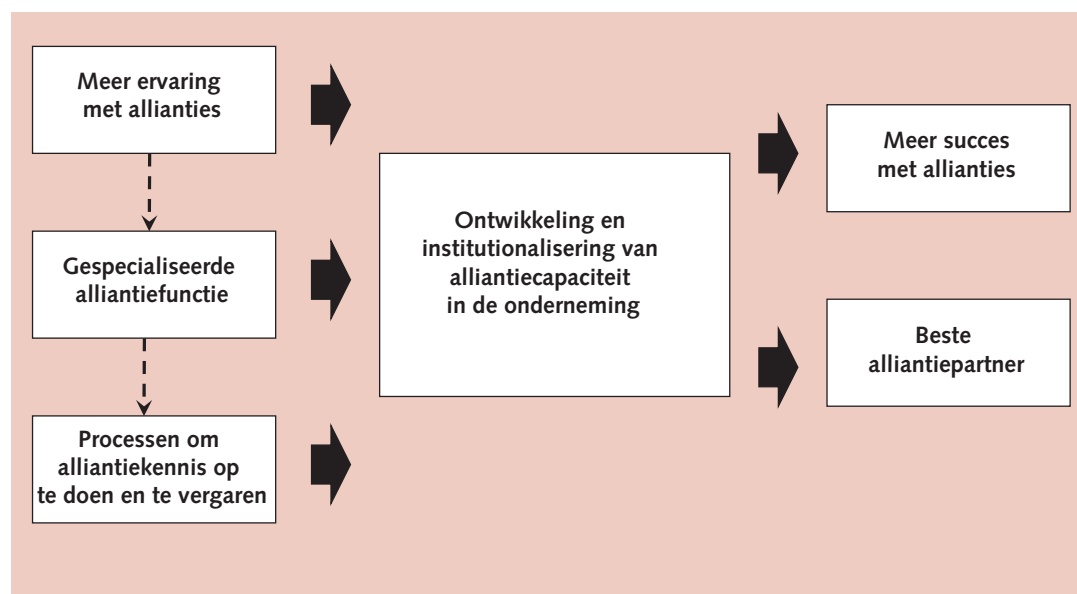
We zien dus, dat ervaring een nuttig mechanisme is voor het opbouwen van een alliantiecapaciteit. Anand and Khanna⁶¹ hebben echter geconstateerd dat ervaring alleen niet afdoende verklaart waarom sommige ondernemingen meer succes boeken met verbintenissen dan andere. In nieuw onderzoek is een tweede mechanisme geconstateerd bij het opbouwen van een alliantiecapaciteit, namelijk of de onderneming hogere organisatieprincipes toepast, bijvoorbeeld door een aparte structuur of een apart bedrijfsonderdeel te creëren en dit verantwoordelijk te stellen voor het coördineren en managen van de gehele alliantieactiviteit van de onderneming.⁶² Een apart bedrijfsonderdeel dat allianties

aanstuurt, doorgaans een 'gespecialiseerde alliantiefunctie' ('dedicated alliance function') genoemd, is cruciaal voor de ontwikkeling van een alliantiecapaciteit. Concerns als Hewlett-Packard,⁶³ Eli Lilly⁶⁴ en Philips⁶⁵ hebben deze mogelijkheid met aantoonbaar succes aangegrepen.

Zo'n speciale 'afdeling' biedt verscheidene voordelen.⁶⁶ Allereerst is het een centraal punt waar alle lessen en beste methoden op het gebied van alliantie management uit heden en verleden kunnen worden verzameld en opgeslagen. Zo ontstaat een kennisbank waar de hele onderneming van geval tot geval de specifiek benodigde kennis kan vinden om mee aan de slag te gaan. De managers bij zo'n gespecialiseerd bedrijfsonderdeel bouwen kennis en kunde op over samenwerkingsverbanden doordat zij bij de ene na de andere verbond van de onderneming betrokken zijn. Ten tweede vergroot zo'n speciaal bedrijfsonderdeel de zichtbaarheid van de verbintenissen voor externe stakeholders, zoals beleggers, klanten en de overheid; dit vergroot bij die belanghebbenden de bewustwording en acceptatie en het draagvlak voor de allianties. Ten derde geeft zo'n speciaal bedrijfsonderdeel legitimiteit en steun aan deze relaties en draagt ertoe bij dat er intern de benodigde middelen voor worden vrijgemaakt. Ten vierde is het een mechanisme waarmee kan worden bijgehouden hoe de samenwerkingen zich ontwikkelen, zodat mogelijke problemen vroegtijdig kunnen worden gesignaleerd. De speciale alliantie-'afdeling' kan een beginnend

38. R. Gulati, P. Lawrence en P. Puranam, 'Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict', *Strategic Management Journal*, 26(5), 2005, p. 415-440; R. Gulati en H. Singh, 'The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances', *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 1998, p. 781-814; Schreiner e.a., 2009 (zie noot 14).
39. J. Galbraith, *Organization design*, Addison-Wesley, Reading (Mass.), 1977.
40. Dyer en Singh, 1998; zie noot 17.
41. Gulati e.a., 2005 (zie noot 38); Gulati en Singh, 1998 (idem).
42. Bradach en Eccles, 1989; zie noot 33.
43. A. Madhok, 'Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach', *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1995, p. 117-137.
44. Gulati, 1995; zie noot 12.
45. A. Zaheer, B. McEvily en V. Perrone, 'Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance', *Organization Science*, 8(1), 1998, p. 141-159.
46. P. Ring en A. van de Ven, 'Developmental processes of cooperative interorganizational relationships', *Academy of Management Review*, 19(1), 1994, p. 90-118.

Figuur 3. Bepalende factoren bij de ontwikkeling van een alliantiecapaciteit



47. R. Mayer, J. Davis en F. Schoorman, 'An integration model of organizational trust', *Academy of Management Review*, 20, 1995, p. 709-734.

48. A. Zaheer en S. Harris, 'Inter-organizational trust', in: O. Shenkar en J. J. Reuer (red.), *Handbook of strategic alliances*, Sage Publications, Thousand Oaks (Calif.), 2006.

49. P. Kale, H. Singh en H. Perlmutter, 'Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital', *Strategic Management Journal*, 21(3), 2000, p. 217-237.

50. Schreiner e.a., 2009; zie noot 14.

51. J. Dyer en W. Chu, 'The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance', *Organization Science*, 14, 2003, p. 57-68.

52. B. McEvily, V. Perrone en A. Zaheer, 'Trust as an organizing principle', *Organization Science*, 14(1), 2003, p. 91-104.

53. Dyer en Chu, 2003; zie noot 51.

54. Y. Doz, 'The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?', *Strategic Management Journal*, 17(7), 1996, p. 55-83.

55. Kale e.a., 2000; zie noot 49.

56. Schreiner e.a., 2009; zie noot 14.

57. S. Jap en E. Anderson, 'Safeguarding inter-organizational performance and continuity under ex post opportunism', *Management Science*, 49, 2003, p. 1684-1701.

probleem in dat geval doorspelen naar hogere echelons of zelf oplossen. In empirisch onderzoek⁶⁷ is een positief verband geconstateerd tussen het bestaan van zo'n gespecialiseerd bedrijfsonderdeel voor alliantie management en de alliantiecapaciteit van een onderneming alsmede de mate waarin de onderneming verbintenissen in het algemeen tot een succes weet te maken. Ondernemingen met zo'n speciale alliantiefunctie hebben een veel hogere successcore voor het aangaan van connecties (ongeveer zeventig procent) dan ondernemingen zonder zo'n specialistisch bedrijfsonderdeel (ongeveer veertig procent). Bovendien is in deze onderzoeken geconstateerd dat zo'n aparte 'afdeling' sterker bijdraagt aan de ontwikkeling van een alliantiecapaciteit dan eerdere ervaring. Een apart organisatieonderdeel voor samenwerkingsverbanden kan op verschillende manieren gestalte krijgen – rond cruciale partners, bedrijfsactiviteiten, organisatiefuncties, geografische gebieden of een combinatie daarvan, al naar gelang wat in de specifieke situatie het belangrijkste is.

Leerprocessen invoeren om de alliantiecapaciteit te ontwikkelen

In nieuw onderzoek is nog een derde mechanisme gevonden waarmee een onderneming een alliantiecapaciteit kan ontwikkelen.⁶⁸ In dit onderzoek wordt voortgebouwd op de analyse van de onderneming vanuit het kennisperspectief ('knowledge based view of the firm').⁶⁹ Dit is de notie dat een organisatie de benodigde vaardigheden voor een bepaalde taak verbetert door voor die taak relevante kennis te vergaren en toe te passen. De aandacht gaat in dit geval vooral uit naar leerprocessen die de alliantiecapaciteit tot stand helpen brengen. Er zijn vier doelbewust toe te passen processen mogelijk om (op grond van de eigen samenwerkingservaring of die van anderen) kennis over het aansturen van verbanden te ontwikkelen, te vergaren en toe te passen. Die kennis en ervaring berust meestal bij individuele managers die direct betrokken zijn, of zijn geweest, bij samenwerkingen. Het management kan dan initiatieven ontplooiën om die afzonderlijke alliantie managers te helpen om hun persoonlijke kennis over alliantie management expliciet te maken. Die kennis kan dan worden verzameld en geëxternaliseerd, zodat andere managers in de organisatie ervan kunnen leren.

Het is ook mogelijk om nog een stap verder te gaan en de verzamelde kennis over alliantie management vast te leggen in de vorm van kennisobjecten, zoals richtlijnen, checklists en handleidingen voor

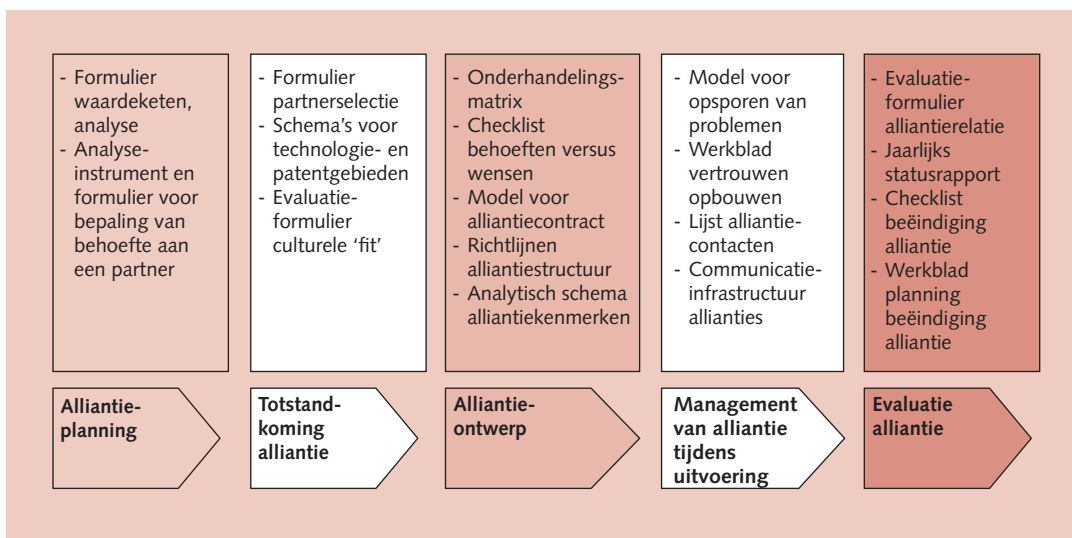
de praktijk. Daarin staat hoe de achtereenvolgende fasen van een connectie en de besluitvorming erover het beste kunnen worden gemanaged. Hewlett-Packard en Eli Lilly zijn enkele pioniers op dit gebied: zij hebben dergelijke instrumenten en 'templates' ontwikkeld voor hun managers. Aan de hand van die instrumenten kunnen managers beter bepalen welke alliantiepartners het beste passen bij de onderneming, hoe ze een alliantieovereenkomst moeten opstellen, hoe ze de vorderingen en resultaten van een alliantie kunnen beoordelen enzovoort. Door zo aanwezige kennis vast te leggen, kunnen de beste methoden op het gebied van alliantie management makkelijker worden vervuldigd en verspreid in de organisatie. In feite wordt er een soort gereedschapskist ontwikkeld voor managers. In figuur 4 zijn voorbeelden opgenomen van dergelijke formele hulpmiddelen, voor intern gebruik ontwikkeld bij ondernemingen die inmiddels behoorlijk wat ervaring hebben met samenwerken.

Natuurlijk kan niet alle aanwezige kennis expliciet worden gemaakt of worden vastgelegd; dat geldt zeker voor impliciete of persoonsgebonden.⁷⁰ Ook voor impliciete en persoonsgebonden kennis zijn echter kennisuitwisselingsprocessen voor de hele organisatie mogelijk. Eén van de beproefde manieren is om een groep mensen bij elkaar te brengen,⁷¹ zoals een alliantiecomité, taakgroep of ander platform waar alliantie managers hun ervaring en beste methoden ten aanzien van allianties kunnen uitwisselen.⁷²

Ten slotte gebruiken sommige ondernemingen nog een vierde proces om afzonderlijke managers te helpen zich de relevante kennis over alliantie management, die her en der in de organisatie voorhanden is, op de een of andere formele of informele wijze eigen te maken. In dit internaliseringsproces ligt de nadruk op 'leren hoe': afgezien van de reden voor een bepaalde taak of beslissing wil de ontvanger vooral te weten komen hoe die taak moet worden aangepakt of hoe die beslissing moet worden genomen. In sommige gevallen is hiertoe een soort 'leerlingensstelsel' opgezet. Minder ervaren managers lopen dan mee met ervaren alliantie managers om van hen te leren. Andere beproefde opties zijn om managers naar interne of externe trainingsprogramma's over samenwerkingen te sturen.

Al met al dienen de vier beschreven leerprocessen ertoe om de alliantiecapaciteit van de onderneming op te bouwen en te institutionaliseren. De aanwezige kennis en kunde op het gebied van alliantie management wordt expliciet gemaakt,

Figuur 4. Voorbeelden van formele hulpmiddelen voor het aansturen van allianties



vastgelegd, uitgewisseld en aangeleerd. Zo doende kan de onderneming nieuwe connecties doeltreffender aansturen. Kale and Singh⁷³ hebben dergelijke leerprocessen vergeleken met een dynamische capaciteit van hogere orde;⁷⁴ het organisatorisch vermogen om allianties aan te sturen wordt ermee uitgebreid, aangepast en verbeterd. Empirisch onderzoek laat zien dat deze processen van grote invloed zijn op de alliantiecapaciteit van een onderneming en het succes dat zij in het algemeen boekt met samenwerkingsverbanden.

Belang en samenhang van de mechanismen

In het voorgaande hebben we drie belangrijke mechanismen besproken waarmee voor de hele organisatie een organisatorische capaciteit kan worden opgebouwd op het gebied van alliantie-management: ervaring met allianties, een aparte alliantie-‘afdeling’, en processen voor het vergaren en toepassen van kennis over alliantie-management. Managers moeten echter ook weten onder welke specifieke omstandigheden deze mechanismen bij uitstek van pas komen en hoe ze met elkaar samenhangen. Nieuw onderzoek heeft een eerste tip van die sluis opgelicht. Eerder opgedane samenwerkingservaring lijkt bij bepaalde soorten connecties sterker, en bij andere minder sterk, bij te dragen aan de ontwikkeling van een alliantiecapaciteit. Anand and Khanna⁷⁵ hebben geconstateerd dat eerdere ervaring met joint venture-vaardigheden helpt ontwikkelen om toekomstige joint ventures te managen – maar dat dit niet geldt voor contractuele allianties waar geen eigen kapitaal in is

geïnvesteed. Dat komt wellicht doordat joint ventures, als samenwerkingstype, in verschillende situaties een grotere gelijkenis met elkaar vertonen in structuur, ontwerp en aansturing (zodat ervaring tot overdraagbare lessen kan leiden) dan contract-allianties zonder kapitaalinvestering. Sampson⁷⁶ constateerde dat ervaring helpt om alliantievaardigheden te ontwikkelen als die ervaring van vrij recente datum is (want naarmate de tijd verstrijkt, verliest ervaring waarde). Ook het al dan niet specifieke karakter van ervaring is van invloed op de bruikbaarheid ervan: op grond van ervaring in allianties met één bepaalde partner kan een onderneming bepalen hoe ze volgende connecties met diezelfde partner succesvol kan managen; algemene samenwerkingservaring is dan minder waardevol. Kortom, ervaring is weliswaar een belangrijk mechanisme bij het ontwikkelen van een alliantiecapaciteit, maar de relevantie ervan verschilt, afhankelijk van het soort ervaring, het specifieke karakter ervan, en het tijdstip waarop die ervaring is opgedaan.

Ook een gespecialiseerde ‘afdeling’ voor samenwerkingen lijkt niet voor alle soorten activiteiten en ondernemingen even waardevol te zijn. Bij grotere ondernemingen lijkt dit een effectiever mechanisme te zijn voor de ontwikkeling van alliantievaardigheden dan bij kleinere.⁷⁷ Dat is ook begrijpelijk aangezien een grotere onderneming kennis moet halen bij, en delen met, uiteenlopende bronnen en mensen; dat vraagt om een organisatorische oplossing. Bij een kleinere onderneming, waar mensen op sleutelposten direct en veelvuldig contact met elkaar hebben, is zo’n organisatorische oplossing

58. Gulati, 1998; zie noot 13.

59. B. Anand en T. Khanna, ‘Do firms learn to create value? The case of alliances’, *Strategic Management Journal*, 21(3), 2000, p. 295-315.

60. Kale e.a., 2002; zie noot 10.

61. Anand en Khanna, 2000; zie noot 59.

62. Kale e.a., 2002; zie noot 10.

63. Alliance Analyst, *Managing alliances: Skills for the modern era*, Alliance Analyst, Philadelphia (Penn.), 1996.

64. Dyer e.a., 2001 (zie noot 7); A. Gueth, ‘Entering into an alliance with big pharma: Benchmarks for drug delivery contract service providers’, *Pharmaceutical Technology*, 25(10), 2005, p. 132-135.

65. Kale e.a., 2009; zie noot 6.

66. Dyer e.a., 2001 (zie noot 7); Kale e.a., 2002 (zie noot 10).

67. H. Hoang en F. Rothaermel, ‘The effects of general and partner-specific experience on joint R&D project performance’, *Academy of Management Journal*, 48(2), 2005, p. 332-345; Kale e.a., 2002 (zie noot 10).

68. P. Kale en H. Singh, ‘Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and success’, *Strategic Management Journal*, 28(10), 2007, p. 981-1000.

Sommige ondernemingen werken met een 'leerlingenstelsel' om onervaren managers wegwijs te maken in alliantie management

misschien niet nodig. De behoefte aan zo'n 'afdeling' hangt ook af van de mate waarin de verschillende verbintenissen van een onderneming functioneel verwant zijn met elkaar, en van de kennis die nodig is om ze aan te sturen.⁷⁸ Veel vragen over de inzet en het nut van zo'n aparte 'afdeling' blijven

vooralsnog echter onbeantwoord. Bijvoorbeeld: als men zo'n aparte 'afdeling' wil oprichten, waar in de organisatiestructuur moet die dan komen? Wie moet er leiding aan geven? Aan wie moet zo'n 'afdeling' rapporteren? Wat voor mensen

zijn er voor nodig? En hoe ontwikkelt en verandert de rol ervan mettertijd? Het kost veel geld en energie om zo'n specialistisch bedrijfsonderdeel voor alliantie management op te zetten. Daarom zullen deze vragen in verder onderzoek uitgebreid moeten worden onderzocht.

Dergelijke vragen spelen ook ten aanzien van de hierboven beschreven leerprocessen over allianties. In de literatuur is weliswaar geconstateerd dat ze effectief zijn, maar daar zijn wellicht vraagtekens bij te stellen. Bijvoorbeeld: verworden die processen bij herhaaldelijke toepassing misschien niet tot 'rituelen' die min of meer gedachteloos worden uitgevoerd zonder dat men werkelijk de moeite neemt om er ook iets van op te steken? En leiden ze misschien niet tot een bureaucratie die meer kosten maakt dan ze aan positiefs oplevert?

Ook is er onderzoek nodig naar de samenhang tussen de drie belangrijkste mechanismen voor het opbouwen van een alliantiecapaciteit (alliantie-ervaring, een aparte 'afdeling', leerprocessen). Volgens sommige onderzoekers bevorderen expliciete mechanismen, zoals de besproken aparte 'afdeling' of leerprocessen, de directe invloed van impliciete mechanismen, zoals de ervaring met samenwerken,⁷⁹ op de ontwikkeling van de alliantiecapaciteit. Met andere woorden, de mechanismen hangen met elkaar samen en matigen de verklaring die ze ieder afzonderlijk bieden voor de alliantiecapaciteit van een onderneming en haar succes met coalities in het algemeen. Volgens recenter onderzoek⁸⁰ hebben deze mechanismen echter vooral een kanaliserende werking. Met andere woorden: de 'afdeling' voor samenwerkingsverbanden zorgt ervoor dat ervaring bijdraagt aan de alliantiecapaciteit en het succes daarmee; de leerprocessen zorgen ervoor dat die 'afdeling' die rol kan vervullen.

Capaciteiten creëren: tijdsbestek en uitdagingen

In een recente praktijkstudie hebben we onderzocht hoeveel tijd een organisatie nodig heeft om een alliantiecapaciteit op te tuigen. In een meerjarige samenwerking met dr. John Bell (voormalig lid van de concerndirectie van Philips, met allianties in zijn portefeuille, en nu managementwetenschapper die er onderzoek naar doet) hebben we onderzocht hoe de alliantiecapaciteit zich bij Philips heeft ontwikkeld. Philips is een multinational met activiteiten in ruim honderdvijftig landen en uiteenlopende bedrijven op het gebied van consumentenelektronica (muzieksystemen, televisies, enz.), huishoudelijke producten (scheerapparaten, koffiezetapparaten, verlichting) en medische apparatuur (grote medische scanners, patiëntbewakingssystemen). Bell constateerde dat Philips een enorm aantal relaties onderhield zonder ook maar enige coördinatie. Hij ontwierp een proces om een alliantiecapaciteit te ontwikkelen, dat in 2001 van start ging. Er kwam een Corporate Alliance Office, en gedurende zeven jaar voerden Bell en zijn team, ondersteund door een krachtig mandaat van de ceo en de board, allerlei besluiten en managementprocessen in om de alliantiecapaciteit bij Philips te verbeteren. Daarbij ging het vaak om de in dit artikel besproken methoden en processen. De ervaring bij Philips leverde diverse belangrijke lessen op, die de moeite waard zijn om te noemen.

Om te beginnen is het opbouwen van een alliantiecapaciteit een tijdrovend proces bij een groot concern; zoals gezegd kostte het Bell en zijn team ruim zeven jaar. Pas in het latere deel van die periode creëerde hij een helder omljnd proces en legde hij de kennis, die in de onderneming voorhanden was, vast in bruikbare instrumenten en templates. Verder dient een initiatief om capaciteiten op te bouwen op basis van kennisprocessen nadrukkelijk en consequent te worden gedragen en ondersteund door het topmanagement. Dit laatste is belangrijk om te vermelden omdat dit aspect in onderzoeken met grote steekproeven vaak buiten beschouwing wordt gelaten; de betrokkenheid van het topmanagement leent zich immers niet zo gemakkelijk voor empirisch onderzoek. Ten derde: het effect van een aparte 'afdeling' voor allianties kan gemakkelijker worden onderzocht bij één enkele onderneming waar veel, en uiteenlopende, gegevens beschikbaar zijn dan in een meer beperkte vorm of in een onderzoek op basis van een grotere steekproef. Door één enkele organisatie als Philips gedurende langere tijd te volgen, zagen we hoe deze onderneming door middel van haar samenwerkingen

69. R. Grant, 'Toward a knowledge-based theory of the firm', *Strategic Management Journal*, 17, 1996 (speciale wintereditie), p. 109-122.

70. S.G. Winter, 'Knowledge and competence as strategic assets', in: D.J. Teece (red.), *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Harper Collins, New York, 1987.

71. J. Seely Brown en P. Duguid, 'Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation', *Organization Science*, 2(1), 1991, p. 40-56.

72. J. Draulans, A. de Man en H. Volberda, 'Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance', *Long Range Planning*, 36(2), 2003, p. 151-166; Kale en Singh, 2007 (zie noot 68).

73. Kale en Singh, 2007; zie noot 68.

meer omzet en nieuwe productintroducties wist te bereiken. Ook zagen we dat lijnmanagers vaker allianties gingen gebruiken om groeikansen aan te boren zodra ze eenmaal onder de knie hadden hoe ze verbintenissen moesten managen. Hierdoor konden we de effectiviteit van een aparte 'afdeling' voor allianties bepalen. Concluderend: een alliantiecapaciteit opbouwen is een tijdrovende zaak waarbij een beroep wordt gedaan op immateriële middelen, zoals kennis en besluitvormings- en managementprocessen. Maar als die alliantiecapaciteit er eenmaal is, kan men er ook structureel de vruchten van plukken. Dat rechtvaardigt alle tijd, energie en middelen die het kost om hem te ontwikkelen.

Nieuwe aandachtspunten bij allianties: hoe nu verder?

De bestaande literatuur biedt waardevolle inzichten in succesvol alliantiemanagement. In het onderzoek moet echter ook worden gekeken naar de nieuwe aandachtspunten die zich aandienen ten aanzien van allianties. In het nu volgende deel van dit artikel bespreken we er enkele en geven we een eerste aanzet voor een mogelijke benadering ervan.

Van allianties tussen ondernemingen naar een nieuwe categorie van allianties

De literatuur beperkt zich tot nu toe hoofdzakelijk tot allianties tussen twee of meer commerciële ondernemingen. Inmiddels begeven ondernemingen zich echter ook in twee nieuwe soorten verbintenissen: connecties met organisaties zonder winstoogmerk of met non-gouvernementele organisaties (NGO's), en formele samenwerking met individuele personen. De samenwerking met niet-commerciële organisaties en NGO's wordt tegenwoordig in verschillende situaties belangrijk. Een onderneming dient in de ogen van de samenleving tegenwoordig niet alleen de belangen van haar aandeelhouders maar ook de belangen van andere belanghebbenden. Commerciële ondernemingen kunnen vaak niet zelfstandig aan die eis voldoen en besluiten daarom om samen te werken met instellingen zonder winstoogmerk of met NGO's; die begrijpen de behoeften van die andere stakeholders vaak beter. Daar komt bij dat veel ondernemingen sneller proberen te groeien door de markten aan de basis van de mondiale inkomenspiramide in ontwikkelingslanden aan te boren. Dat vergt ongebruikelijke middelen en bedrijfsmodellen.⁸¹ NGO's en maatschappelijke organisaties die in de lokale gemeenschap geworteld zijn en

in direct contact staan met de lokale bevolking, begrijpen vermoedelijk beter dan commerciële ondernemingen waar die potentiële klanten precies behoefte aan hebben. Daarom willen die bedrijven vaak samenwerken met dergelijke organisaties, om zodoende die grote, nog onontgonnen markt, te kunnen ontginnen. Verder zoeken ondernemingen ook buiten hun eigen organisaties naar nieuwe en innovatieve ideeën, en werken ze daarom niet alleen samen met andere organisaties (van welk type dan ook) maar eveneens met individuele personen. Enkele prominente initiatieven daarvoor zijn Connect+Develop van P&G⁸² en 'open innovation'.⁸³

Deze beide vormen van samenwerking, met niet-commerciële of non-gouvernementele instellingen en met individuele personen, vertegenwoordigen een nieuwe categorie allianties. Dit nieuwe type samenwerking verschilt sterk van de traditionele alliantie tussen ondernemingen waar tot nu toe vooral over is gepubliceerd. Wij beschouwen de genoemde nieuwe vormen van samenwerking als samenwerkingsverband omdat de betrokken partijen in beide gevallen aparte maar waardevolle middelen inbrengen teneinde wederzijds profijtelijke doelen te bereiken, en vaak ook specifiek voor die relatie bedoelde investeringen moeten doen. Het zijn echter wel andere soorten verbintenissen. Om te beginnen heeft de alliantiepartner van de onderneming in dit geval een ander doel dan de traditionele commerciële partner. Bovendien heeft de partner andere vaardigheden en een andere organisatiecultuur. Daardoor kunnen de uitdagingen bij het aansturen van dergelijke allianties, en de succesfactoren en -methoden, ook verschillen van wat we door het onderzoek weten over traditionele connecties tussen uitsluitend commerciële partijen. Het beschikbare wetenschappelijk onderzoek zegt nog vrijwel niets over de aansturing van deze nieuwe categorie verbintenissen. Dit thema vraagt om diepgaand onderzoek.

Van afzonderlijke allianties naar alliantieportfolio's

In het voorgaande is onder meer besproken hoe één afzonderlijke alliantie tussen ondernemingen het beste kan worden gemanaged. Het kan echter ook bijzonder waardevol zijn om alle samenwerkingen van het bedrijf gezamenlijk te bekijken. Zoals gezegd zijn ondernemingen tegenwoordig

Ondernemingen doen vaker een beroep op NGO's om te kunnen inspelen op de behoeften van andere stakeholders dan hun aandeelhouders

74. K. Eisenhardt en J. Martin, 'Dynamic capabilities: What are they?', *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 2000, p. 1105-1121; M. Zollo en S. Winter, 'Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities', *Organization Science*, 13(3), 2002, p. 339-351.
75. Anand en Khanna, 2000; zie noot 59.
76. R. Sampson, 'Experience effects and collaborative returns in R&D alliances', *Strategic Management Journal*, 26(8), 2005, p. 1009-1031.
77. Rothaermel en Boeker, 2008; zie noot 3.
78. Kale e.a., 2002; zie noot 10.
79. Zollo en Winter, 2002; zie noot 74.
80. Kale en Singh, 2007; zie noot 68.
81. C.K. Prahalad, *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River (New Jersey), 2006.

De meeste ondernemingen bekijken iedere alliantie afzonderlijk en zoeken niet naar kansen op synergie tussen allianties

veelal betrokken bij meer dan één connectie tegelijk. Een farmaceutische onderneming, bijvoorbeeld, kan een verbond hebben met partner A om aan nieuwe technologie te komen, een tweede alliantie met partner B om een nieuwe geografische markt te betreden, een derde verbinding met partner C om een bepaalde samenstelling te produceren enzovoort. Een onderneming kan zelfs ten

behoefte van één enkel doel (bijvoorbeeld een nieuwe technologie) coalities sluiten met meer dan één partner. Iedere afzonderlijke verbinding is belangrijk, voor elk er

van moet er een sluitend strategisch motief zijn, en in elke fase van iedere samenwerking moeten de beste methoden worden toegepast. Het kan echter extra voordelen opleveren om alle allianties van de onderneming te bezien – en aan te sturen – als één gezamenlijke portfolio. We stuiten dan op nieuwe aandachtspunten. Om te beginnen moet de onderneming weten hoe ze haar alliantieportfolio moet samenstellen.⁸² Daar komen verschillende aspecten bij kijken. Allereerst moet worden bepaald in hoeverre de portfolio volledig is: de lopende samenwerkingen moeten alle strategische behoeften van de onderneming afdekken. Ten tweede mogen de afzonderlijke connecties in de portfolio niet met elkaar concurreren. Als er meer dan één verbintenis loopt voor één en hetzelfde doel, kunnen de baten van de afzonderlijke allianties elkaar zodanig gaan overlappen dat die verbanden op een gegeven moment elkaars concurrent worden. Dat kan leiden tot grote conflicten die de voordelen van de betreffende allianties uiteindelijk overschaduwen. Ten derde kunnen sommige samenwerkingen in de portfolio elkaar juist aanvullen in plaats van beconcurreren; zij leveren daardoor extra voordeel op. Neem opnieuw het voorbeeld van een farmaceutische onderneming. Die heeft misschien één verbond om een nieuw molecuul te verkrijgen voor een geneesmiddel voor een specifieke ziekte. Tegelijkertijd loopt er een tweede connectie met een andere partij, om aan een bepaalde technologie te komen waarmee de werking van dat molecuul snel en kostenefficiënt kan worden getest. In dit geval worden de voordelen van de eerste alliantie versterkt door de tweede, en omgekeerd. Naarmate er meer van dat soort aanvullende effecten zijn tussen de afzonderlijke coalities in de portfolio neemt de kans op extra aanvullende baten uit de allianties toe.

Het is dus conceptueel zinvol om vanuit een portfolio benadering naar allianties te kijken. Tot nu toe hebben echter maar zeer weinig onderzoekers⁸⁵ dat echter gedaan. Ook in de praktijk staat die benadering bij samenwerkingen nog in de kinderschoenen. In een enquête die wij hebben gehouden onder 76 ondernemingen, bleek dat slechts dertig procent van hen bij de ontwikkeling van de alliantiestrategie door een portfolio bril naar samenwerken keek of ze als portfolio aanstuurde. Zelfs onder de ondernemingen die dat wel deden, keken de meesten alleen naar eventuele concurrentie tussen verschillende allianties. Slechts een klein deel van de ondernemingen had erover nagedacht of de portfolio compleet was, en een nog kleiner aantal had onderzocht in hoeverre de afzonderlijke connecties elkaar aanvulden. Met andere woorden, de meeste ondernemingen kijken nog vooral naar iedere verbintenis afzonderlijk; er wordt niet vanuit een portfolio benadering gezocht naar synergie tussen verbonden.

Allianties aansturen als een portfolio vergt andere capaciteiten dan de hiervoor besproken alliantiecapaciteit. Tot dusverre heeft het onderzoek zich toegespitst op de vaardigheden waarmee één enkele samenwerking succesvol kan worden aangestuurd in de verschillende fasen van zijn bestaan. Denk aan het vermogen om een geschikte partner te kiezen, een verbond aan te sturen, vertrouwen op te bouwen tussen alliantiepartners enzovoort. In recentere publicaties is vervolgens ook besproken hoe voor de gehele organisatie een alliantiecapaciteit kan worden ontwikkeld teneinde meer succes te behalen met samenwerken, en dat bovendien bij herhaling. Het lijkt ons echter belangrijk om bij verder onderzoek een onderscheid te maken tussen de alliantiecapaciteit (succesvol aansturen van één enkele verbintenis) en de alliantieportfoliocapaciteit (succesvol aansturen van alle connecties). Ons inziens heeft een alliantieportfoliocapaciteit diverse aspecten, zoals: de portfolio kunnen samenstellen (volledigheid, geen onderlinge concurrentie, wel onderlinge aanvulling); vertrouwen kunnen opbouwen en in stand houden bij de verschillende alliantiepartners; conflictbeheersing tussen samenwerkingen; coördineren van strategieën en activiteiten van de afzonderlijke verbanden; creëren van routines waarmee afzonderlijke allianties gezamenlijke operationele kennis kunnen benutten; bijhouden van de extra aanvullende baten (en kosten) die ontstaan door de interactie tussen allianties enzovoort. Tot dusverre is hier nog maar

82. L. Houston en N. Sakkab, 'Connect and develop: Inside Procter and Gamble's new model for innovation', *Harvard Business Review*, maart 2006, p. 1-8.

83. H. Chesbrough, *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 2003. I.t.t. de traditionele interne O&O wordt hierbij samengewerkt met universiteiten en onderzoeksinstituten van de overheid, internetmarkten voor talent, leveranciers en zelfs individuele uitvinders. De via dergelijke kanalen extern betrokken ideeën worden vervolgens snel en goedkoop met de eigen faciliteiten en middelen vertaald in nieuwe en/of verbeterde producten.

84. W. Hoffmann, 'Strategies for managing a portfolio of alliances', *Strategic Management Journal*, 28(8), 2007, p. 827-856.

weinig onderzoek naar gedaan;⁸⁶ meer studie naar dit onderwerp zou welkom zijn.

*Een relationele organisatie: van het managen van allianties naar het managen van overnames*⁸⁷

Bij een strategische alliantie slaan twee of meer ondernemingen de handen ineen om de beschikking te krijgen over middelen en om capaciteiten te verwerven of uit te wisselen en zo concurrentievoordeel te ontwikkelen of te groeien; ze blijven daarbij echter ieder onafhankelijk en behouden hun eigen identiteit.⁸⁸ Een alliantie is echter niet de enige manier om de beschikking te krijgen over de middelen van een andere onderneming; dat bedrijf kan ook overgenomen worden. Bij een overname koopt een onderneming de zeggenschap over de activa en activiteiten van een andere onderneming. Meestal worden die bedrijven vervolgens in elkaar geschoven om de gewenste voordelen van de combinatie te kunnen realiseren. Voor de meeste onderzoekers is een alliantie in organisatorisch opzicht iets heel anders dan een overname. Dat is ook terecht, gelet op de verschillen in zeggenschap, eigendomsverhoudingen en de onafhankelijkheid van de betrokken partijen. Daarom zijn er voor deze twee verschillende organisatiemodellen ook aparte onderzoeksstromen ontstaan. Het lijkt ons echter zinvol om in de toekomst inzichten over samenwerkingsverbanden ook te betrekken, zowel in het onderzoek als in de praktijk, bij de aansturing van bepaalde soorten overnames. Het succes van een acquisitie staat of valt met de manier waarop de overnemende partij de overname na de transactie aanstuurt.⁸⁹ In de uitvoeringsfase dient de overnemende partij beslissingen te nemen ten aanzien van twee kritieke aspecten: de mate waarin het overgenomen bedrijf wordt geïntegreerd in de eigen organisatie, en de mate waarin er veranderingen worden doorgevoerd in het management van het overgenomen bedrijf.⁹⁰ Uit onderzoek blijkt dat een gekocht bedrijf meestal volledig in de organisatie van de koper wordt geschoven. Het gekochte bedrijf verliest dan de eigen identiteit en zelfstandigheid in de markt. Zo'n integratie wordt wel 'absorptie' of 'structurele integratie' genoemd. Vaak worden de meeste directieleden bij het gekochte bedrijf ook vervangen door de eigen mensen van de koper. Bovendien wordt de ruimte voor eigen beslissingen bij het gekochte bedrijf verkleind – vaak ook wanneer de koper wél doorgaat met het zittende management.

Uit recent onderzoek blijkt echter dat sommige ondernemingen in bepaalde omstandigheden be-

sluiten om heel anders om te gaan met overnames. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer een groot bedrijf een kleine starter met interessante technologie of op kennis gebaseerde vaardigheden koopt.⁹¹ Of denk aan een onderneming uit een zich ontwikkelende economie die een grotere onderneming in een ontwikkeld land koopt om internationaal uit te breiden of het concurrentievermogen te versterken.⁹² In die twee gevallen laten de meeste overnemende partijen het overgenomen bedrijf structureel zelfstandig, zodat het zijn eigen identiteit in de markt behoudt. Ook houdt de koper de meeste topmanagers bij het gekochte bedrijf aan en behoudt dat management zijn operationele zelfstandigheid. Er zijn diverse redenen om deze route te kiezen bij een overname. Door de nieuwe dochter niet te integreren in de eigen organisatie minimaliseert de koper de complexiteit die na een overname ontstaat. Ook voorkomt men de onrust bij mensen en in processen die wordt veroorzaakt wanneer twee ondernemingen hun activiteiten proberen samen te voegen. Heeft het overgenomen bedrijf een uniek profiel in de ogen van zijn belangrijkste belanghebbenden (klanten, regelgevers, aandeelhouders)? En is het zakelijk waardevol voor de overnemende partij om die identiteit te behouden? Dan is er veel voor te zeggen om die nieuwe dochter als aparte organisatie te laten voortbestaan. Door verder te gaan met het zittende topmanagement van de nieuwe dochter, en dat zelfstandig en autonoom te laten doorwerken, schept de nieuwe eigenaar een positief klimaat bij het gekochte bedrijf en geeft een positief, symbolisch signaal af aan de stakeholders ervan. Bovendien blijft sector- of contextspecifieke expertise van het management en/of de medewerkers van het overgenomen bedrijf behouden. Ook kan hun menselijk en sociaal kapitaal worden benut in het belang van de beide ondernemingen gezamenlijk. Dat is belangrijk wanneer een organisatie een bedrijf koopt om zijn kenniskapitaal en expertise. Tegelijkertijd zullen de beide ondernemingen nog steeds sommige activiteiten en processen moeten coördineren om de eventuele kansen op onderlinge synergie te verwezenlijken.

Gelet op het voorgaande mogen we stellen dat het bij dergelijke transacties weliswaar gaat om een overname wanneer je naar de eigendomsverhoudingen kijkt, maar dat de manier waarop de overnemende partij er vervolgens mee omgaat meer weg heeft van een alliantie tussen twee on-

Alliantiespecialisten en overnamespecialisten kunnen van elkaar leren en capaciteiten uitwisselen

85. Hoffmann, 2007 (zie noot 84); D. Lavie, 'The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view', *Academy of Management Review*, 31(3), 2006, p. 638-658.

86. M. Sarkar, P. Aulakh en A. Madhok, 'A process view of alliance capabilities: Generating value in alliance portfolios', *Organization Science*, 2009 (in voorbereiding).

87. Zie voor een uitgebreidere bespreking van dit specifieke thema het artikel 'Fusies en overnames: niet integreren maar samenwerken' van Kale, Singh en Raman elders in dit nummer van *Holland Management Review*; noot v.d. redactie

88. Gulati, 1995; zie noot 12.

89. P. Haspeslagh en D. Jemison, *Managing acquisitions*, Free Press, New York, 1991.

90. M. Zollo en H. Singh, 'Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capabilities in US bank mergers', *Strategic Management Journal*, 25(13), 2004, p. 1233-1256.

ondernemingen. De samenwerking tussen Renault en Nissan,⁹³ de overnames door Cisco van enkele kleine technologische bedrijfjes, en de overname door Tata Group van staalfabrikant Corus zijn voorbeelden van dergelijke transacties. In tegenstelling tot traditionele overnames blijven de overnemende en de overgenomen partij bij deze benadering namelijk onafhankelijk en betrekkelijk autonoom. Hoe kunnen ze dan echter toch enkele mogelijke voordelen van de combinatie verwezenlijken? Om te beginnen zal de koper zich moeten verdiepen in de hiervoor besproken aandachtspunten en de beste methoden voor de uitvoeringsfase van een alliantie. Ten eerste zal de koper moeten bepalen met welke coördinatiemechanismen hij optimaal kan profiteren van de onderlinge afhankelijkheid van de twee ondernemingen. Ten tweede zal de koper vertrouwen moeten opbouwen tussen de beide ondernemingen, zodat de medewerkers aan beide kanten zich inzetten voor de gezamenlijkheid en daarvoor ook relevante kennis met elkaar willen uitwisselen. Ten derde zal hij passende mechanismen moeten invoeren om eventuele conflicten door te spelen aan hogere managementniveaus dan wel deze zelf op te lossen.

Wij spreken in dit verband van een 'samenwerkingsbenadering van overnames' ('partnering approach to acquisitions'). De veronderstelling hierbij is dat een onderneming die raad weet met allianties, en goed is in (of automatisch geneigd tot) samenwerking, ook goed een overname zal kunnen managen die om deze samenwerkingsbenadering vraagt. De alliantiecapaciteit kan zo uitgroeien tot een bredere organisatorische capaciteit waarmee ook bepaalde andere relaties, zoals overnames, kunnen worden aangestuurd. Tot nu toe hebben nog maar weinig onderzoekers en managers deze mogelijkheid onderkend, laat staan onderzocht of in de praktijk opgepakt. Wij hopen dat dit in de toekomst wel gebeurt. Organisatorisch zullen er misschien dingen moeten veranderen om deze manier van werken mogelijk te maken. Wij kennen uit ons empirisch onderzoek diverse ondernemingen met een gespecialiseerd alliantieteam of een aparte 'afdeling' voor allianties. Sommige van de door ons bekeken ondernemingen hebben ook een apart team om hun overnameactiviteiten te volgen en te coördineren. Meestal opereren deze twee teams los van elkaar in de organisatiestructuur, ieder op hun eigen 'eiland'. Als de capaciteiten op het gebied van alliantie management echter ook van pas kunnen komen bij de aansturing van bepaalde overnames, dan zouden deze teams van elkaar kunnen leren en

onderling capaciteiten kunnen uitwisselen. Dan zou het zinvol zijn om ze nauw met elkaar te laten samenwerken en mechanismen in te voeren die dat mogelijk maken. Cisco is één van de weinige ondernemingen die deze stap hebben gezet.

Conclusie

Het wemelt tegenwoordig van de allianties in het bedrijfsleven. Geconfronteerd met toenemende concurrentie, snelle technologische verandering en trendbreuken in de meeste bedrijfstakken begeven ondernemingen zich in allerlei verbanden om aan nieuwe middelen te komen, zich in nieuwe markten of sectoren te begeven of risico's te ondervangen. Maar er is een paradox: samenwerkingen stellen vaak teleur. In dit artikel hebben we besproken hoe een onderneming de kans op succes bij allianties kan vergroten. We hebben daarbij twee invalshoeken gehanteerd: a) de individuele alliantie waar de onderneming zich in begeeft, en b) de onderneming zelf, als organisatie die allerlei connecties tegelijkertijd heeft lopen. Voor de afzonderlijke verbanden hebben we de factoren besproken die in de achtereenvolgende fasen van een alliantie van invloed zijn op het uiteindelijke succes van zo'n samenwerkingsverband. Eerst dient een partner te worden gevonden die iets aanvullends brengt, die bij de onderneming past, en die zich wil inzetten voor de samenwerking. Vervolgens moet de alliantie concreet vorm krijgen, op basis van kapitaalinvesteringen dan wel met een contract of relationele sturing. Met de juiste partnerkeuze en inrichting neemt de kans op een succesvolle samenwerking toe. In de uitvoering hangt het succes onder meer af van een doeltreffende inzet van coördinatiemechanismen. Daarmee moet de onderlinge afhankelijkheid van beide partijen worden gemanaged. Ook belangrijk is het vertrouwen dat de beide partijen gaandeweg in elkaar opbouwen. Afgezien van deze aspecten als zodanig hebben we ook gekeken naar omstandigheden waarin hun belang voor het uiteindelijke succes toeneemt.

Vormen allianties een cruciaal element van de strategie, en onderhoudt de onderneming verscheidene connecties tegelijkertijd, dan zal het zinvol zijn om een organisatorische alliantiecapaciteit te ontwikkelen. Het motief daarvoor is gestaafd door inzichten uit empirisch onderzoek: een onderneming zal in het algemeen meer succes boeken met samenwerkingen wanneer men stelselmatig initiatieven ontplooit om processen te ontwikkelen voor alliantie management en medewerkers de bijbehorende kennis en vaardigheden bijbrengt. Een alli-

91. P. Puranam en K. Srikanth, 'What they do vs. what they know: How acquirers leverage technology acquisitions', *Strategic Management Journal*, 28(8), 2007, p. 805-825.

92. P. Kale en H. Singh, 'Emerging multinationals: A partnering approach to acquisitions', *Strategic Management Society India Conference, Hyderabad (India), 2008*.

93. Meer over Renault-Nissan in Kale e.a., 'Fusies en overnames: ...' elders in dit nummer; noot v.d. redactie.

antiec capaciteit houdt in dat er een gespecialiseerde managementafdeling voor allianties wordt opgezet in de organisatie; en ook dat er institutionele processen komen om in de hele onderneming de aanwezige kennis over deze verbanden te vergaren en te benutten. Deze zachte factoren, die aan de basis liggen van succesvolle connecties in het algemeen, pakken doorgaans beter uit wanneer de leiding van de organisatie zich er vierkant achter schaaft. Als er bij herhaling wordt geherstructureerd en het management zich inconsequent opstelt, gaat vergaarde kennis weer verloren. Een alliantiecapaciteit opbouwen is en blijft echter een onzeker en tijdrovend proces. De ervaring bij een groot concern als Philips laat zien dat er wel vijf à tien jaar gestaag

werken voor nodig kan zijn – zelfs met de uitdrukkelijke steun van de ceo. Misschien is dit een indicatie voor het opbouwen van organisatorische capaciteiten in het algemeen.

Intussen krijgen managers bij allianties te maken met nieuwe uitdagingen en aandachtspunten. Ze moeten leren omgaan met nieuwe typen samenwerkingen. Ze moeten extra waarde zien te genereren door allianties aan te sturen vanuit een portfolio benadering. En ze moeten de aanwezige kennis en kunde gebruiken om een relationele organisatie te ontwikkelen die ook andersoortige bedrijfsrelaties goed kan aansturen. Overnames, bijvoorbeeld.

Reprinted from Prashant Kale and Harbir Singh, 'Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, Nr. 3, August 2009, pp. 45-62, with permission from the publisher. Copyright © 2009 by the Academy of Management. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.