

Aansturing van een portefeuille van allianties

W.H. Hoffmann is associate professor aan de afdeling Strategisch Management van de Wirtschafsuniversität in Wenen en oprichter en algemeen directeur van Contrast Management Consulting, een bureau voor managementadvies en training gericht op midden- en oost-Europa.¹

Veel bedrijven maken inmiddels deel uit van een dicht netwerk van relaties als gevolg van de vele allianties die ze zijn aangegaan. De alliantieportefeuille van een onderneming is van grote invloed op het concurrentievermogen en de financiële prestaties van de onderneming, en behoort dan ook speciale aandacht te krijgen van het management.

In de afgelopen twee decennia is het belang van allianties en netwerken van organisaties sterk toegenomen.² Allianties worden vaak gebruikt als strategische instrumenten omdat zij een onderneming snel en flexibel de beschikking geven over externe middelen.³ Het gevolg is dat vele ondernemingen vandaag de dag deel uitmaken van een hecht netwerk van samenwerkingsrelaties tussen organisaties, zoals joint ventures, contractuele allianties en eenzijdige of wederzijdse minderheidsbelangen.⁴ Hoe een gegeven onderneming zo'n verstrengeling van relaties beheert, is van groot belang voor haar concurrentievermogen (relationele kijk).⁵ Doelgericht management van de alliantieportefeuille – alle allianties van de onderneming in kwestie – is een belangrijk nieuw veld geworden voor strategisch management op concern-niveau.⁶

Dit artikel verkent, op basis van een diepgaand onderzoek naar de aansturing van combinaties van allianties bij vijftientig vooraanstaande Europese ondernemingen, welke taken moeten worden gerekend tot het management van een alliantieportefeuille en hoe deze taken doeltreffend kunnen worden uitgevoerd. Om een en ander te kunnen verduidelijken, zijn in het onderhavige onderzoek de specifieke problemen en uitdagingen voor het managen van een dergelijk multi-alliantie-management in kaart gebracht en wordt aangegeven hoe vooraanstaande Europese ondernemingen met deze uitdagingen omgaan. Centraal staan specifieke managementfuncties en processen als ook de instrumenten van multi-alliantie-management.

Literatuur

Uitdagingen voor het management van portefeuilles van allianties. In de literatuur over bedrijfsallianties is tot nog toe vooral gekeken naar de taken voor het management van afzonderlijke allianties: partners zoeken en selecteren; onderhandelen en de alliantie inrichten; de uitvoering en het dagelijkse management van een alliantie; het bewaken van de prestaties van de alliantie; en tot slot de beëindiging ervan.⁷ Slechts enkele auteurs behandelen expliciet de specifieke problemen en taken van het management van een portefeuille van allianties. Een uitzondering is een artikel van de hand van Lorenzoni en Baden-Fuller.⁸ Zij laten zien welke managementtaken het 'strategisch centrum' (zoals zij dat noemen) kan uitvoeren om ervoor te zorgen dat er met succes een 'web van partners' wordt ontwikkeld:

- (1) Bepalen en bewaken van de regels voor samenwerking.
- (2) Ontwikkelen van de competenties van de partners.
- (3) Gelijktijdig het netwerk structureren en de strategieën van de leden van het netwerk op elkaar afstemmen.

Lorenzoni en Baden-Fuller beschouwen de onderneming die voorwerp is van studie als de schepper van waarde voor haar partners; deze centrale onderneming stuurt de ontwikkeling van het hele netwerk. Het onderzoek van Lorenzoni en Baden-Fuller werpt licht op verschillende belangrijke aspecten van multi-alliantie-management. We moeten echter bedenken

1. Wirtschafsuniversität: ook wel 'Vienna University of Economics and Business Administration'.

2. J. Hagedoorn en R.N. Osborn, 'The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks', *Academy of Management Journal*, 40 (2), p. 261-278, 1997; J.R. Harbison en P. Pekar, *Smart alliances – A practical guide to repeatable success*, San Francisco, 1998.

dat ondernemingen die geen centrale positie innemen in de interorganisatorische samenwerking ook tal van allianties kunnen onderhouden; ook zij staan daarmee voor de vraag hoe zij hun 'pakket' met relaties het beste kunnen aansturen. Met andere woorden: niet alleen een 'strategisch centrum' staat voor de uitdaging van multi-alliantiemangement. Minder centrale spelers oefenen echter minder invloed uit op de strategieën van hun partners en zijn minder goed in staat om enkele van de door Lorenzoni en Baden-Fuller genoemde taken uit te voeren.

Gulati is een van de eersten die expliciet de specifieke uitdagingen heeft benoemd van het management van een portefeuille van allianties.⁹ Hij wijst erop dat er (bij de onderneming waarnaar wordt gekeken) belangrijke aanvullende managementtaken ontstaan wanneer de omvang en de complexiteit van de portefeuille van allianties toenemen. Hij benadrukt vooral de behoefte aan coördinatie tussen allianties en alliantiepartners teneinde conflicten te vermijden en mogelijkheden voor synergie te benutten. Wanneer een onderneming een aantal allianties heeft, dan kunnen problemen bij het ene project een negatief effect hebben op andere projecten. Succes in een bepaald project kan daarentegen bevorderlijk zijn voor verdere gemeenschappelijke activiteiten. Een en ander betekent dat organisaties alle samenwerkingsprojecten met dezelfde partners moeten coördineren. Doz en Hamel, en ook Child en Faulkner, hebben vergelijkbare suggesties en aanbevelingen gedaan voor de coördinatie tussen allianties.¹⁰

Gomes-Casseres en Medcof noemen beiden een andere uitdaging voor de aansturing van een 'pakket' allianties: de behoefte om verschillende allianties strategisch op elkaar af te stemmen ten behoeve van een overkoepelend gemeenschappelijk doel.¹¹ Gomes-Casseres stelt dat een onderneming vaak niet kan vertrouwen op een enkele, zeer in het oog springende alliantie om de bedrijfsstrategie tot een succes te maken. Volgens zijn onderzoek moet er een uitgebreide portefeuillestrategie zijn, die via allerlei gecoördineerde allianties toegang biedt tot de benodigde externe middelen. Bij Medcof vinden we min of meer dezelfde notie. Hij onderstreept het belang van een langdurige alliantiestrategie op concernniveau die bepaalt hoe de betreffende onderneming gepositioneerd wil zijn in het zich ontwikkelende veld van alliantieactiviteiten. Medcof meent dat vele allianties mislukken omdat de samenwerkende ondernemingen niet beschikken over een goed doorzicht concernbeleid voor allianties. Een gebrek aan regels die voor de hele onderneming gelden met betrekking tot de vraag wanneer, hoe en met wie men

moet samenwerken, kan leiden tot een on-evenwichtige toename van het aantal allianties. Dit kan negatief uitwerken op het prestatievermogen

van de afzonderlijke allianties en de wijze waarop de bedrijfsstrategie wordt doorgevoerd. Gemünden en Ritter, en ook Bamford en Ernst, noemen nog een andere belangrijke taak bij de aansturing van

verschillende allianties: de prestatie van de gehele alliantieportefeuille moet worden bewaakt, en niet alleen de prestaties van de afzonderlijke allianties.¹² Volgens hen heeft portefeuillebewaking tot doel, te beoordelen welke bijdrage de alliantieportefeuille levert aan het succes van de onderneming; laten de prestaties te wensen over, dan moet er worden ingegrepen, bijvoorbeeld door de alliantieportefeuille te herschikken. Een voorwaarde voor portefeuillebewaking is echter dat er een strategie is, die de doelen en streefcijfers bepaalt voor de gehele alliantieportefeuille of althans delen daarvan.

Samenvattend: slechts bij uitzondering worden in de bovengenoemde literatuur specifieke uitdagingen van multi-alliantiemangement genoemd. Dit zijn echter losse observaties en oplossingen die in isolement en bij wijze van voorbeeld zijn aangedragen. Er is echter geen allesomvattende catalogus van taken voor multi-alliantiemangement, en evenmin zijn er in de praktijk bewezen aanbevelingen voor de uitvoering van deze taken.

Bouwen aan een capaciteit voor alliantiemangement

Een andere, gerelateerde stroom aan onderzoek over allianties betreft de vraag hoe ondernemingen hun capaciteit voor alliantiemangement ontwikkelen en institutionaliseren. Onderzoek door Simonin, Kale, Dyer en Singh, en Zollo en Winter, laat zien dat ondernemingen hun vermogen om allianties succesvol te managen 'al doende' kunnen verbeteren.¹³ Uit dit onderzoek blijkt ook dat mechanismen voor doelbewust leren – formulering van en kritische reflectie op leerervaringen en het vastleggen van kennis op het gebied van alliantiemangement – bijzonder belangrijk zijn om leerprocessen in de organisatie te schragen. Een ander belangrijk inzicht van eerder onderzoek op dit gebied is dat het inrichten van een gespecialiseerde alliantiefunctie helpt om alliantiemangement professioneler te maken en de capaciteit voor alliantiemangement van de onderneming te verbeteren. Het 'centre of competence' voor alliantie-

Een enkele, zeer in het oog springende alliantie is vaak niet voldoende om de bedrijfsstrategie tot een succes te maken

3. B.N. Anand en T. Khanna, 'Do firms learn to create value? – The case of alliances', *Strategic Management Journal* 21 (special editie), 2000, p. 295-316; W.H. Hoffmann en W. Schaper-Rinkel, 'Acquire or ally? – A strategy framework for deciding between acquisition and collaboration', *Management International Review*, 41 (2), 2001, p. 131-159.
4. B. Gomes-Casseres, *The alliance revolution – The new shape of business rivalry*, Cambridge (Mass.), 1996
5. J.H. Dyer en H. Singh, 'The relational view – Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23 (4), 1998, p. 660-679; R. Gulati, N. Nohria en A. Zaheer, 'Strategic networks', *Strategic Management Journal*, 21, 2000, p. 203-215.
6. R. Gulati, 'Alliances and networks', *Strategic Management Journal*, 19, 1998, p. 293-317; T. Khanna, 'The scope of alliances', *Organization Science*, 9, 1998, p. 340-355.

management heeft tot taak de kernprocessen voor alliantie management te normaliseren, de voor succes cruciale instrumenten van alliantie management te standaardiseren, en een infrastructuur (bijvoorbeeld een IT-platform) te ontwikkelen, zodat de ervaringen met het aansturen van allianties stelselmatig in de hele organisatie kunnen worden verzameld, uitgewisseld en verspreid. Bovendien kan een centre of competence de interne coördinatie en ondersteuning met middelen van allianties verbeteren alsook het prestatievermogen van allianties bewaken en beoordelen. In alle voorgaande studies naar de ontwikkeling van de capaciteit voor alliantie management in een onderneming is vooral gekeken naar de mogelijkheid om het management van afzonderlijke allianties te verbeteren. De capaciteit voor multi-alliantie management – het organisatorisch vermogen om succesvol een uitgebreide alliantieportefeuille te managen – wordt niet expliciet behandeld in een van deze onderzoeken. Op grond van bestaand onderzoek kunnen we daarom hooguit veronderstellen dat het systeem voor alliantie management bij een onderneming met meerdere allianties ook de taken op het

gebied van multi-alliantie management uitvoert – maar empirisch bewijs daarvoor is er niet.

Methoden en data

Om de kerntaken van multi-alliantie management in kaart te brengen, en te laten zien hoe ondernemingen met meerdere allianties deze taken uitvoeren, hebben wij een kwalitatieve en kwantitatieve studie gemaakt van de aanpak van multi-alliantie management bij grote ondernemingen. Aan het onderzoek is deelgenomen door vijftientwintig Europese ondernemingen uit bedrijfstakken waarin bedrijven nauw met elkaar samenwerken (computers, telecommunicatie, elektronica, farmacie, chemie, de automobilindustrie en dienstensectoren).¹⁴ Zie het kader 'Overzicht van de bestudeerde ondernemingen' voor enige informatie over de ondernemingen in de steekproef. Alle onderzochte ondernemingen hadden over uitgebreide ervaring in het aansturen van verscheidene allianties (bijvoorbeeld British Telecom, BASF, Deutsche Telekom, DaimlerChrysler, Lufthansa, Novartis, Philips en Siemens).

In een eerste stap zijn deels gestructureerde interviews

7. J. Child en D.O. Faulkner, *Strategies of co-operation – Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford, 1998.
8. G. Lorenzoni en C. Baden-Fuller, 'Creating a strategic center to manage a web of partners', *California Management Review*, 37, 1995, p. 146-163.
9. R. Gulati, zie noot 6.
10. Y.L. Doz en G. Hamel, *Alliance advantage – The art of creating value through partnering*, Cambridge (Mass.), 1998; Child en Faulkner (noot 7).
11. B. Gomes-Casseres (zie noot 4); J.W. Medcof, 'Why too many alliances end in divorce', *Long Range Planning*, 30 (5), 1997, p. 718-732.
12. H.G. Gemünden en T. Ritter, 'Managing technological networks – The concept of network competence', in: H.G. Gemünden en anderen (red.), *Relationships and networks in international markets*, 1997, p. 299; J. Bamford en D. Ernst, 'Managing an alliance portfolio', *The McKinsey Quarterly*, 3, 2002, p. 29-39.

Overzicht van de bestudeerde ondernemingen

Onderneming	Land	Bedrijfstak	Totale omzet in € mln*	Aantal medewerkers*
Austrian Airlines	Oostenrijk	Luchtvaart	1.440	5.900
Axel Springer	Duitsland	Media	2.450	11.000
Bank Austria	Oostenrijk	Bancaire sector	139.990**	19.032
BASF	Duitsland	Chemie	29.473	104.628
Baxter-Immuno	Oostenrijk/Verenigde Staten	Farmacie	6.604	45.000
Bayer	Duitsland	Chemie	27.320	120.400
Bertelsmann	Duitsland	Media	13.300	64.839
Boehringer Ingelheim	Duitsland	Farmacie	5.086	26.448
Bosch	Duitsland	Elektronica/IT	29.040	194.000
British Telecom	Verenigd Koninkrijk	Telecommunicatie	34.547	130.700
Daimler Chrysler	Duitsland/Verenigde Staten	Automobilindustrie	149.985	466.938
Deutsche Telekom	Duitsland	Telecommunicatie	35.500	172.000
Kapsch	Oostenrijk	Elektronica/IT	1.336	5.129
Lufthansa	Duitsland	Luchtvaart	12.800	66.207
Magna	Oostenrijk/Canada	Autolevering	9.851	59.000
Novartis	Zwitserland	Farmacie	20.652	82.459
Philips	Nederland	Elektronica/IT	31.459	226.874
SAP	Duitsland	Software/IT	5.110	20.975
Siemens	Duitsland	Elektronica/IT	68.582	443.000
Swisscom	Zwitserland	Telecommunicatie	7.081	21.777
VA Tech	Oostenrijk	Engineering	3.474	20.609
Veba***	Duitsland	Conglomeraat	52.902	131.602
Viag***	Duitsland	Conglomeraat	19.487	81.809
West LB	Duitsland	Bancaire sector	393.754**	10.068
Wienerberger	Oostenrijk	Bouwmaterialen	1.337	10.374

* Totale omzet en medewerkers per 31 december 1999 of laatste balansdatum daarvoor.
 ** Balanstotaal
 *** Gefuseerd op 16 juni 2000 in E.ON

afgenomen bij de topmanagers van de deelnemende ondernemingen die verantwoordelijk waren voor het management van de alliantieportefeuille (kwalitatieve deel van het onderzoek). Elk van deze managers had jaren ervaring in het management van de alliantieactiviteiten van de bestudeerde onderneming. Dit waren doorgaans de CEO, het hoofd Concernontwikkeling of Business Development, of de directeur of vice-president die verantwoordelijk was voor strategische allianties. In alle gevallen opereerde de belangrijkste geïnterviewde op concernniveau. In veel gevallen was het echter ook nodig om tevens op het niveau van de businessunits ten minste één manager te interviewen, die verantwoordelijk was voor het strategische management van een 'pakket' allianties. Alles bij elkaar zijn drieënveertig interviews afgenomen. De interviews duurden gemiddeld 2,5 uur en werden opgenomen. Het uitgeschreven materiaal werd geanalyseerd om overeenkomsten tussen de onderzochte ondernemingen te vinden en de contingentievariabelen in kaart te brengen, die de verschillen verklaren in de aanpak voor multi-alliantie-management.

Op grond van een evaluatie van de interviews is vervolgens de tweede stap van het onderzoek ontwikkeld en uitgevoerd. In deze stap werd de vijftwintig ondernemingen gevraagd een uitgebreide vragenlijst over het management van alliantieportefeuilles in te vullen (kwantitatieve deel van het onderzoek). De belangrijkste respondent voor deze vragenlijst was het belangrijkste contact van de interviewronde; in sommige gevallen haalde deze persoon er een of meer collega's bij om de antwoorden te leveren op specifieke vragen. Het bleek bijzonder nuttig om te bouwen op de persoonlijke contacten en de inzichten verkregen via de interviews. Dankzij deze tweefasenstructuur konden de meeste gebruikelijke nadelen van vragenlijsten worden ondervangen. Ten slotte werden de resultaten van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse bij elkaar gebracht en geïnterpreteerd.

Bevindingen

Overzicht: managementtaken voor een portefeuille van allianties. De interviews maakten duidelijk dat de onderzochte ondernemingen het management van de portefeuille van allianties beschouwden als een belangrijke strategische managementtaak. Ten tijde van de interviews genereerden de ondernemingen gemiddeld ongeveer 20 procent van hun omzet via joint ventures, minderheidsdeelnemingen en contract-allianties. Gemiddeld had elke onderzochte onderneming meer dan honderd strategische allianties.

Meer gediversifieerde ondernemingen, zoals Philips en Siemens, hadden er meer dan duizend. Alle geïnterviewde topmanagers zeiden te verwachten dat allianties steeds belangrijker zouden worden voor de strategische implementatie en het prestatievermogen van hun onderneming. Zij voorsagen ook dat het aantal strategische allianties in de toekomst zou toenemen. Dit betekende dat de onderzochte ondernemingen ook verwachtten dat multi-alliantie-management belangrijker zou worden en dat de managementaandacht voor dit onderwerp de komende jaren zou toenemen.

Alle ondernemingen hadden eerst het management van hun afzonderlijke allianties verbeterd en gestandaardiseerd. Vervolgens was in een tweede stap onderzoekend dat multi-alliantie-management een aanvullend activiteitenterrein was op concernniveau. Dit besef ontstond doordat de strategische positionering van de allianties ten opzichte van elkaar onduidelijk was; ook waren er coördinatieproblemen en ontbrak het aan informatie over de wijze waarop alliantieactiviteiten bijdroegen aan het algehele prestatieniveau van de onderneming. Het commentaar van een van de geïnterviewde topmanagers biedt een typerende beschrijving van de situatie vóórdat ondernemingen het management van hun portefeuilles van allianties stelselmatig zijn gaan ontwikkelen:

'Waarom zijn wij ons structureel gaan bemoeien met het optimaliseren van onze alliantieportefeuille? Omdat wij beseften dat we onvoldoende controle hadden over de alliantieactiviteiten in onze groep. We wisten niet eens hoeveel allianties we hadden, en met welke partners. Tegelijkertijd namen de problemen bij afzonderlijke allianties en de conflicten tussen verschillende allianties toe, terwijl we niet konden bepalen welke voordelen onze allianties ons in het algemeen opleverden. We begonnen ons te realiseren dat we betere informatie nodig hadden over al onze alliantieactiviteiten, en dat we in onze processen voor strategische planning en controle meer aandacht moesten besteden aan het ontwikkelen van onze alliantieportefeuille.'

Tijdens de interviews kwamen vier taken voor multi-alliantie-management naar voren, die noodzakelijk zijn voor een professioneel management van een portefeuille van allianties:

1. Ontwikkeling en uitvoering van een portefeuillestrategie, dat wil zeggen een strategische hoofdrichting voor alle allianties van een bepaalde businessunit (alliantiestrategie) en algemene

13. B.L. Simonin, 'The Importance of collaborative know-how – An empirical test of the learning organization', *Academy of Management Journal*, 40, 1997, p. 1150-1174; P. Kale, J.H. Dyer en H. Singh, 'Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function', *Strategic Management Journal*, 23, 2002, p. 747-767; M. Zollo en S.G. Winter, 'Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities', *Organization Science*, 13, 2002, p. 339-352.
14. De onderzochte ondernemingen waren geselecteerd op basis van de volgende criteria: (1) sectoren waar allianties belangrijk zijn in de ondernemingsstrategie [zie Harbinson en Pekar, noot 2, p. 27], (2) ondernemingen die in hun sectoren internationaal toonaangevend zijn (allemaal uit de Europese top-50 in hun sector), (3) hoofdzetel in Europa (omwille van het onderzoek), (4) strategische allianties van groot belang voor ontwikkeling van de onderneming, en (5) jarenlange ervaring in het aansturen van verscheidene allianties.

- regels voor het managen van alle allianties van de gehele onderneming (alliantiebeleid).
2. Portefeuillebewaking, dat wil zeggen bewaking en controle van de bijdrage van de alliantieportefeuille aan de uitvoering van de strategieën van de businessunits (bewaking van de alliantiestrategie) en de concernstrategie (bewaking van het alliantiebeleid).
 3. Portefeuillecoördinatie teneinde mogelijkheden voor synergie te benutten en conflicten tussen allianties te vermijden.
 4. Institutionaliserings van multi-alliantiemanagement, dat wil zeggen, instelling van een systeem voor alliantiemanagement ter ondersteuning van de andere taken van multi-alliantiemanagement (figuur 1).

Portefeuillestrategie is de ontwikkeling van strategie voor de alliantieportefeuille – zowel op het niveau van het concern als op het niveau van de businessunits (bedrijfsniveau). Uit de interviews blijkt dat – in elk geval bij gediversifieerde ondernemingen – de feitelijke strategische afstemming van de alliantieportefeuille primair plaatsvindt op bedrijfsniveau (businessunit). De strategische doelen van de onderneming en de configuratie van de alliantieportefeuille vloeien voort uit de bedrijfsstrategie. Op het concernniveau van een onderneming met uiteenlopende activiteiten worden alleen algemene regels gesteld

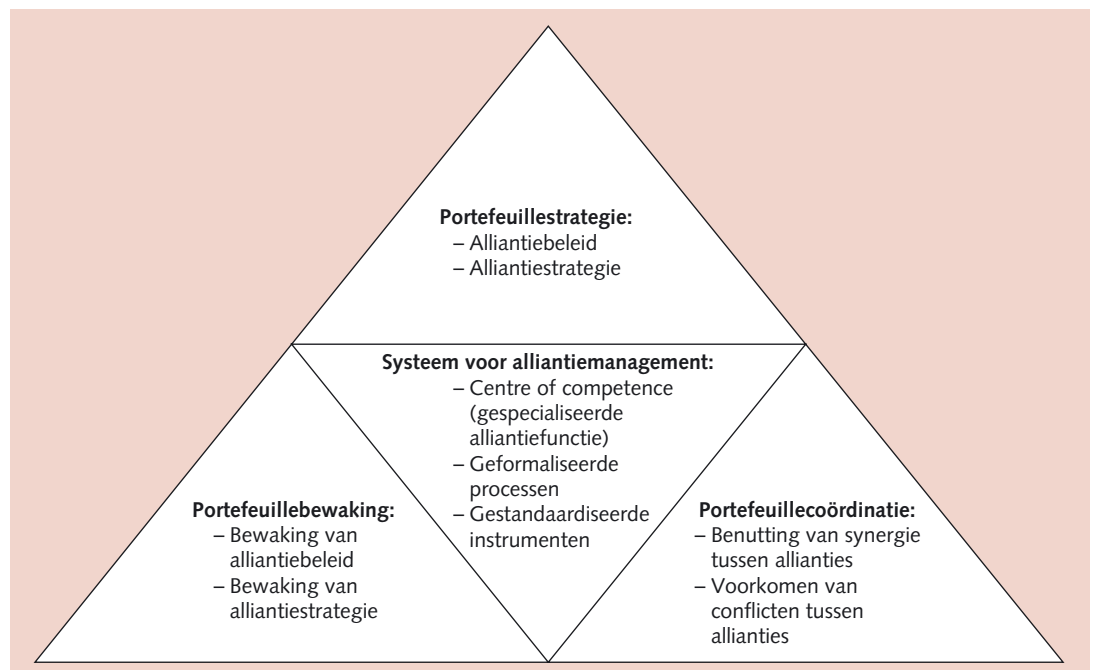
ten aanzien van de vraag wanneer, hoe en met wie men wil samenwerken.

Portefeuillecoördinatie en portefeuillebewaking zijn taken op het vlak van de uitvoering van de strategie. De portefeuillecoördinatie heeft tot doel om, gaande de uitvoering van de portefeuillestrategie, de mogelijkheden voor synergie tussen partners te benutten. Aangezien verschillende allianties op één en hetzelfde activiteitenterrein doorgaans meer in elkaar grijpen dan wanneer ze zich allemaal op verschillende terreinen afspelen, is de behoefte aan portefeuillecoördinatie op bedrijfsniveau groter dan op concernniveau.

Cruciaal voor de portefeuillebewaking is de prestatietesting van afzonderlijke allianties en van de gehele alliantieportefeuille. Prestatietesting maakt duidelijk of de doelen van de portefeuillestrategie daadwerkelijk worden bereikt. Een onderneming kan dan analyseren waarom prestaties niet voldoen aan de verwachtingen en leer- en veranderingsprocessen in gang zetten. Aangezien de ontwikkeling van de portefeuillestrategie zich op twee niveaus voltrekt (bedrijf/businessunit respectievelijk concern) is portefeuillebewaking vereist op zowel concern- als bedrijfsniveau.

Het systeem voor alliantiemanagement verschaft een infrastructuur ter ondersteuning van de taken van het management van afzonderlijke allianties, maar ook ter ondersteuning van de taken van multi-allian-

Figuur 1. Taken voor het management van een alliantieportefeuille



tiemanagement. Deze infrastructuur bestaat uit formele processen, gestandaardiseerde instrumenten en gespecialiseerde organisatieonderdelen. Het systeem voor alliantiemanagement biedt zo een kwalitatief hoogwaardig (multi-)alliantiemanagement in de gehele onderneming en ondersteunt leerprocessen in de organisatie teneinde de werkwijzen op dit terrein te verbeteren. In de volgende paragrafen worden de vier taken van multi-alliantiemanagement in detail beschreven, en wordt onderzocht hoe deze taken onderling met elkaar verweven zijn.

Ontwikkeling en institutionalisering van multi-alliantiemanagement – voorbeeld Siemens

Siemens is het management van zijn alliantieportefeuille begin jaren negentig stelselmatig gaan ontwikkelen en institutionaliseren. Siemens besloot destijds om allianties in te zetten ten behoeve van de implementatie van de groeistrategieën van het concern – een fundamentele koerswijziging in het alliantiebeleid. In 1990 was het strategische belang van de allianties nog minimaal – in 1999 had Siemens meer dan duizend allianties, al dan niet met een aandelenbelang in de partner, en deze allianties werden bijzonder belangrijk geacht voor het prestatievermogen van de onderneming.

Om deze uitdaging te kunnen aangaan, investeerde Siemens massaal in het ontwikkelen van een infrastructuur ter ondersteuning van (multi-)alliantiemanagement, en om doelbewust leren mogelijk te maken teneinde de werkwijzen op het terrein van (multi-)alliantiemanagement te kunnen verbeteren. Begin jaren negentig richtte Siemens een 'centre of competence' op voor alliantiemanagement. Dit centre levert centrale ondersteuning voor de taken op het gebied van alliantiemanagement die doorslaggevend zijn voor succes – bijvoorbeeld partnerselectie, contractonderhandelingen en de inrichting van specifieke allianties. Het centre of competence moet er vooral voor zorgen dat activiteiten op het gebied van alliantiemanagement wereldwijd worden gecoördineerd; dat ervaringen stelselmatig worden verzameld en onderwerp zijn van reflectie; dat de daaruit voortvloeiende kennis op toegankelijke wijze wordt vastgelegd; en dat de beste werkwijzen in de hele onderneming worden toegepast. De inrichting van het centre of competence bij Siemens leidde in het algemeen tot een grotere centralisatie van de belangrijkste taken op het gebied van alliantiemanagement.

Afgezien van het centre of competence werd er ook een 'community of practice' voor alliantiemanagement gestart. Deze speelde een belangrijke rol bij het verbeteren van de

werkwijzen op het gebied van alliantiemanagement. De community of practice moet in de hele onderneming de uitwisseling van ervaring en kennis bevorderen tussen de medewerkers die betrokken zijn bij het managen van allianties. Hoewel de community of practice veel belang hecht aan het eigen initiatief van haar leden, worden de kernactiviteiten van de community bij Siemens gecoördineerd en ondersteund door het centre of competence.

Deze twee instellingen hebben de voorwaarden geschapen voor een stelselmatige ontwikkeling van kennis over alliantiemanagement en de standaardisering van werkwijzen op het gebied van alliantiemanagement. Ter ondersteuning van de formulering, archivering en toepassing van de kennis op het gebied van alliantiemanagement heeft Siemens verscheidene instrumenten ingevoerd, waaronder interne benchmarking en casestudies, handleidingen, checklists en databanken. Tegelijkertijd is de formalisering van de kernprocessen voor alliantiemanagement sterk opgeschroefd.

In 1999 waren cruciale managementtaken voor het managen van afzonderlijke allianties weer ten dele gedecentraliseerd. Deze taken waren de verantwoordelijkheid geworden van de businessunits, die daarbij gebruikmaakten van de methoden en instrumenten aangedragen door het centre of competence voor alliantiemanagement. Het centre of competence kon zich toen zelf toeleggen op het onderhouden en ontwikkelen van het systeem voor alliantiemanagement en andere taken op het gebied van portefeuillemanagement, alsook advisering en ondersteuning bij het opzetten en herstructureren van afzonderlijke, grote allianties. Bij Siemens is het ontwikkelen van de capaciteit voor (multi-)alliantiemanagement stap voor stap gegaan. In de periode 1990-1994 werden alleen de taken voor het managen van afzonderlijke allianties geprofessionaliseerd. Later – in de periode 1995-1999 – voerde Siemens gestandaardiseerde methoden en instrumenten en formele processen in voor multi-alliantiemanagement.

De portefeuillestrategie bij Siemens wordt vooral geformuleerd op bedrijfsniveau (de afzonderlijke businessunits). De portefeuillestrategie vormt een integrale component van de bedrijfsstrategie en bepaalt hoe allianties als combinatie de betreffende businessunit moeten helpen om zijn strategische doelen te bereiken. Zo verschaft de portefeuillestrategie de basis voor de gecoördineerde strategische afstemming van afzonderlijke allianties.

Siemens bewaakt de uitvoering van de portefeuillestrategie in het kader van de jaarlijkse strategische evaluatie van de businessstrategie en beoordeelt dan of de alliantiestrategie de verwachte bijdrage heeft geleverd aan de uitvoering van die strategie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen financiële en strategische bijdragen. Op dergelijke momenten wordt de prestatie van bij uitstek

belangrijke (afzonderlijke) allianties besproken. Inzichten die dankzij deze evaluatie worden ingewonnen, kunnen ertoe leiden dat de gehele alliantiestrategie en de strategische afstemming van afzonderlijke allianties wordt aangepast. Het centre of competence voor alliantie-management ondersteunt stelselmatig zowel de formulering van de portefeuillestrategie als de bewaking van de portefeuilles. Bij Siemens zijn de formulering van de portefeuillestrategie en de evaluatie van de portefeuillestrategie essentiële bestanddelen van de portefeuille-coördinatie. Op basis van deze algehele coördinatie sturen businessverantwoordelijke managers afzonderlijke allianties in samenwerking met het centre of competence voor alliantie-management. Siemens heeft ook wat men noemt 'corporate alliance partners' waarmee men gezamenlijke projecten uitvoert in verscheidene businessunits; gelet op het grote strategische belang ervan voor Siemens staan deze relaties elk onder direct toezicht van een lid van de raad van bestuur.

Portefeuillestrategie: alliantiebeleid, alliantiestrategie

Niveaus waarop de portefeuillestrategie wordt geformuleerd en uitgevoerd. Een portefeuillestrategie geeft vorm aan de positie van de onderneming in het interorganisatorische veld met het doel de toegang tot benodigde middelen te verbeteren en het concurrentievermogen te versterken. Behalve de strategische afstemming van de afzonderlijke allianties blijkt uit het empirisch onderzoek dat er nog twee niveaus zijn voor het strategische ontwerp van alliantieportefeuilles:

- (a) De strategische afstemming van alle allianties van een businessunit (divisie) in termen van de businessstrategie – oftewel: de alliantiestrategie op het niveau van de businessunit
- (b) De strategische afstemming van alle allianties van een onderneming in termen van de strategie en waarden van het concern (sturende overtuigingen) – oftewel: het alliantiebeleid op concernniveau.

Uit ons onderzoek blijkt dat het ontwikkelen en uitvoeren van alliantiestrategieën en het alliantiebeleid routine zijn geworden bij grote ondernemingen en dat zij van grote invloed zijn op hun alliantieactiviteiten. Doorgaans wordt het alliantiebeleid beschouwd als een integraal onderdeel van de concernstrategie. De meeste onderzochte ondernemingen hebben een visie ontwikkeld over de vraag, hoe allianties kunnen bijdragen aan hun succes. Sommige bedrijven hebben zelfs belangrijke keuzen ten aanzien van hun alliantiebeleid opgenomen in hun 'mission statement'.

In de strategische sturende principes bij SAP, bijvoorbeeld, wordt nadruk gelegd op het belang van alliantiepartners voor het ontwikkelen, marketen en implementeren van SAP-software. SAP spreekt van het 'ecosysteem van SAP', bestaande uit SAP zelf en zijn belangrijkste partners, en legt uit dat er bijna vijf keer zoveel omzet gemoeid is met producten en diensten verbonden aan SAP dan met alleen SAP.

Bij ondernemingen die verscheidene activiteiten voeren, wordt de gedetailleerde formulering van de portefeuillestrategie echter vooral uitgevoerd op het niveau van de businessunit (divisie). De specifieke configuratie van de alliantieportefeuille hangt immers af van de bedrijfsstrategie (het bedrijfsmodel). Bij een gediversifieerde onderneming wordt de bedrijfsstrategie vanzelfsprekend gespecificeerd en geïmplementeerd op het niveau van de businessunit. Bij veel bedrijfsmodellen van de onderzochte ondernemingen spelen allianties een belangrijke rol. De alliantiestrategieën kunnen naar doel en inhoud echter sterk verschillen. SAP, bijvoorbeeld, vertrouwt voor de implementatie van zijn R/3-software op een groot aantal partners in distributie en service. Lufthansa kan haar klanten in de passagiersmarkt wereldwijd een naadloos product van A naar B aanbieden dankzij haar lidmaatschap van de Star Alliance; Bertelsmann is met succes actief geworden in de online-markt met de hulp van een aantal gecoördineerde allianties.

Doelen en inhoud van alliantiebeleid

Op concernniveau moet het alliantiebeleid ervoor zorgen dat alle alliantieactiviteiten van de onderneming strategisch worden afgestemd met de concernstrategie en de concernwaarden. Het alliantiebeleid bepaalt de principes en richtlijnen voor de toepassing van allianties in de onderneming. De uitkomsten van ons onderzoek laten zien dat dit beleid de volgende aspecten omvat:

- (a) Algemene principes voor het management van allianties en voor de controle en het toezicht erop.
- (b) Algemene vereisten waar partners aan moeten voldoen.
- (c) Regels op terreinen (bedrijfsactiviteiten, waardestappen) en situaties (omgevingsvoorwaarden) waar(in) men (al dan niet) wil samenwerken.
- (d) Regels voor de samenwerking (configuratie van afzonderlijke allianties en de gehele portefeuille).

De meeste onderzochte ondernemingen hebben de principes van hun alliantiebeleid op schrift gesteld, bijvoorbeeld in een document 'Principes en richt-

lijnen voor het aanknopen en beheren van strategische allianties'. Enkele ondernemingen uit ons onderzoek hadden dat niet gedaan; zij hadden hun alliantiebeleid in plaats daarvan vastgelegd in een aantal richtinggevendende overtuigingen, waarden en gedragsprincipes.

De algemene regels voor het alliantiebeleid moeten ervoor zorgen dat alle allianties van een onderneming volgens dezelfde principes worden uitgevoerd en voorwerp zijn van stelselmatige controle en supervisie. Het alliantiebeleid, bijvoorbeeld, kan voor specifieke soorten allianties specifieke governance-structuren voorschrijven (bijvoorbeeld wel of geen aandelenbelangen), een minimum standaard neerleggen voor wederzijdse informatie en controlerechten, en bepalen hoe de betreffende onderneming de rollen van management en supervisie uitvoert. Bijna alle ondernemingen hebben ook een catalogus van vereisten voor alliantiepartners. De belangrijkste aandachtspunten voor alle ondernemingen bij het beoordelen van een potentiële partner zijn de strategische, operationele en culturele 'fit' alsook de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de (beoogde) partner.

De ondernemingen in ons onderzoek is ook gevraagd welk belang zij toekennen aan de verschillende doelen van het alliantiebeleid. De uitkomsten maken duidelijk dat een voor de gehele onderneming geldend alliantiebeleid de onderneming vooral moet helpen een aantrekkelijke positie te verwerven in activiteit-overschrijdende netwerken, een reputatie op te bouwen als een professionele en betrouwbare alliantiepartner, en haar capaciteit voor alliantie management te verbeteren. Het hoofd Corporate Planning bij een grote Duitse onderneming formuleert het zo:

'Op concernniveau letten we er vooral op, dat we een goede persoonlijke relatie hebben met belangrijke politieke en economische organisaties en dat wij over het geheel genomen worden gezien als een competente en betrouwbare zakelijke partner.'

Doelen en inhoud van de alliantiestrategie

Bij ondernemingen met verscheidene activiteiten dient de specifieke strategische afstemming van een portefeuillestrategie met de zakelijke vereisten plaats te vinden op bedrijfsniveau. De alliantiestrategie moet bondig worden afgeleid van de bedrijfsstrategie. De bedrijfsstrategie bepaalt de strategische richting en doelen van alle allianties van de business-unit en de configuratie van de portefeuille van de bedrijfsallianties. Uit de interviews blijkt duidelijk

dat, als het om de alliantiestrategie gaat, ondernemingen met allianties vooral strategische businessdoelen beogen – dat wil zeggen, het gewenste effect van de optelsom van alle allianties op het betreffende terrein. Een strategisch doel is bijvoorbeeld de internationalisering van een betreffende activiteit of de ontwikkeling van een nieuwe technologie. Een topmanager van een Zwitserse farmaceutische onderneming formuleerde de taak van alliantiestrategie als volgt:

'Voor ons zijn allianties geen doel op zich. Bij iedere activiteit of type bedrijf hanteren wij vast omlijnde strategische doelen, bijvoorbeeld de ontwikkeling van een nieuw geneesmiddel of de ontwikkeling van een nieuwe markt voor een bestaand geneesmiddel. Als een of meer allianties ons kunnen helpen om deze doelen te bereiken, dan worden zij onderdeel van de strategie. De alliantiestrategie vloeit direct voort uit de strategische bedrijfsdoelen. Vooral in de biotechnologie heb je vaak een aantal allianties nodig om strategische doelen te bereiken, aangezien je in een uiterst onzekere omgeving gewoon niet alles op één kaart kunt zetten.'

Ondernemingen voeren doorgaans een alliantiestrategie om nieuwe middelen te verkennen en zich aan te passen aan een veranderende zakelijke omgeving, of om bestaande middelen op een efficiënte manier te benutten en in te zetten. De alliantiestrategieën ten behoeve van nieuwe middelen kunnen gericht zijn op technologie of op de markt. Een voorbeeld van een alliantiestrategie voor de ontwikkeling van nieuwe technologie zijn de gemeenschappelijke onderzoeksprojecten van de halfgeleiderproducenten in het pre-concurrerende stadium. Of denk aan de contractuele allianties en minderheidsbelangen die bedrijven in de biotechnologie en multimedia opzetten met startende bedrijven en onderzoeksinstellingen. In beide gevallen worden allianties met wederzijdse belangen ingezet om een nieuwe technologie te ontwikkelen en om het daarmee verbonden risico te spreiden. Voor de marktwerking kan een alliantiestrategie worden gebruikt om een eerste stap te zetten in een nieuwe markt. Alliantiestrategieën zijn van groot praktisch belang wanneer men een nieuwe, opkomende markt verkent. Enkele van de

De meeste onderzochte ondernemingen hebben een visie ontwikkeld over de vraag hoe allianties kunnen bijdragen aan hun succes

onderzochte ondernemingen (zoals BASF, Bayer, Bosch en Siemens) hebben recentelijk joint ventures gelanceerd met lokale partners in Azië om die lucratieve markt te betreden.

Een alliantiestrategie kan echter ook worden gebruikt om bestaande middelen en competenties te benutten. Goede voorbeelden zijn 'co-branding' en gemeenschappelijke marktwerking in de farmacie teneinde de marktpenetratie van gevestigde geneesmiddelen te verbeteren en bestaande distributie- en verkoopcapaciteit te benutten; consortia voor het vestigen van normen teneinde de markt en de technologische omgeving te stabiliseren (zoals bijvoorbeeld is gebeurd in de consumentenelektronica); en langlopende leveringscontracten met klanten.

Uit onze interviews blijkt dat alliantiestrategieën ook kunnen worden gebruikt om te komen tot een evenwichtige afweging tussen exploratie en exploitatie. Kort gezegd komt dit erop neer dat een deel van de aangeknoopte allianties wordt gebruikt om

bestaande middelen te gebruiken, en het andere deel om nieuwe middelen op te sporen. Een goed voorbeeld is de alliantieportefeuille van

Siemens voor rail- en vervoersystemen. Siemens had verscheidene exploratie-allianties opgezet om nieuwe technologieën te ontwikkelen voor vervoer per spoor (de magneettrein en de 'leaning train'-technologie) en software voor verkeerscontrolesystemen. Tegelijkertijd maakte de onderneming deel uit van het ICE-3-consortium – samen met haar belangrijkste concurrenten: Adtranz, Alstom en Bombardier – teneinde haar vooraanstaande positie in de Europese markt voor hogesnelheidstreinen te behouden.

De configuratie van de portefeuille van zakelijke allianties wordt bepaald door de gekozen alliantiestrategie. De alliantiestrategie bepaalt het aantal, de spreiding, de overlap en de kracht van de verbanden (intensiteit) van de interorganisatorische relaties van de betreffende onderneming, zodat de allianties optimaal bijdragen aan de uitvoering van de bedrijfsstrategie van deze onderneming.

De configuratie van de alliantieportefeuille zal verschillen indien het belangrijkste strategische doel exploratie of exploitatie is, dan wel een balans tussen die beide doelen. Een exploratiestrategie is een strategie die doorgaans vele allianties met verschillende partners vereist, met deels uiterst intensieve relaties

(kernalliantie) en deels minder intensieve relaties (verkennende alliantie). Een exploitatiestrategie, daarentegen, vereist slechts enkele allianties met vergelijkbare partners en intensieve relaties.

De alliantiestrategie en de bijbehorende configuratie van de portefeuille dient de basis te verschaffen voor de strategische koers van afzonderlijke allianties. Voor ieder mogelijk nieuw strategisch samenwerkingsverband moet daarom eerst worden getoetst op de beoogde nieuwe combinatie past bij de overkoepelende alliantiestrategie van de onderneming. Alleen zo kan een ongecontroleerde groei van allianties worden voorkomen en kan de consistentie van de alliantieportefeuille worden verzekerd.

Portefeuillecoördinatie

Niveaus en doelen van portefeuillecoördinatie. De onderlinge afhankelijkheden onder de interorganisatorische relaties van een bepaalde onderneming vragen om een coördinatie van de bilaterale relaties en allianties. Vooral wanneer allerlei verschillende bilaterale relaties of allianties een gemeenschappelijk strategische doel dienen, moet de (in de beschouwing centraal gestelde) onderneming de manier waarop zij individuele allianties ontwikkelt coördineren met het oog op het overkoepelende doel of de fundamentele strategie.

In essentie kunnen groeieffecten of synergie de volgende soorten coördinatie noodzakelijk maken: (a) Verschillende bilaterale relaties of een multilaterale alliantie.

(b) Een aantal allianties op het vlak van één specifieke bedrijfsactiviteit.

(c) Verschillende allianties bij verschillende bedrijfsactiviteiten.

De eerste twee groeieffecten kunnen worden behandeld in een businessunit (op alliantie- of bedrijfsniveau); de laatste vereist coördinatie (op concernniveau) tussen de verschillende businessunits.

Portefeuillecoördinatie moet ervoor zorgen dat mogelijkheden voor synergie worden benut en dat conflicten tussen samenwerkende partijen of allianties op alle drie de niveaus worden vermeden. Conflicten tussen interorganisatorische relaties doen zich vooral voor wanneer deze overlappen, dat wil zeggen, wanneer zij geheel of ten dele overtuillig zijn. Zo'n overlap kan ertoe leiden dat de allianties met elkaar gaan concurreren om managementaandacht en de toewijzing van middelen door de betreffende centrale onderneming. Dit risico kan worden ondervangen door de overlap in relaties bij de samenstelling van de alliantieportefeuille te minimaliseren. Daar staat

De alliantiestrategie kan ook worden gebruikt om te komen tot een evenwichtige afweging tussen exploratie en exploitatie

echter tegenover dat een overlap in relaties de betrouwbaarheid van informatie en de middelen, waarover de betreffende centrale onderneming kan beschikken, vergroot. Bovendien voorkomt overlap in relaties een te grote afhankelijkheid van één bepaalde partner. In het algemeen leggen de onderzochte ondernemingen de nadruk op het benutten van synergie onder verschillende alliantiepartners, en niet op het vermijden van conflicten. De vice-president verantwoordelijk voor alle strategische allianties bij een Duitse mediagroep formuleerde dit als volgt:

‘In onze ervaring zijn er hoogst zelden ernstige belangenconflicten tussen verschillende allianties indien de alliantiestrategie en de keuze van een partner goed doordacht zijn. De nadruk van onze activiteiten voor portefeuillecoördinatie ligt absoluut op het benutten van synergie tussen de afzonderlijke relaties en allianties.’

Ons empirisch bewijs laat zien dat de bilaterale relaties behorend tot één en van dezelfde alliantie de grootste behoefte aan coördinatie hebben. Immers: de relaties in een multilaterale alliantie dienen een gemeenschappelijk samenwerkingsdoel dat alleen kan worden bereikt indien iedere partner zijn geplande bijdrage levert. De partners hebben op operationeel terrein direct met elkaar te maken en de behoefte aan coördinatie is dienovereenkomstig groot. Allianties bij verschillende bedrijfsactiviteiten hebben de minste behoefte aan coördinatie. Immers: allianties bij verschillende bedrijfsactiviteiten hebben veelal niet direct met elkaar te maken. De coördinatie tussen allianties in één en dezelfde businessunit is doorgaans intensiever dan tussen allianties bij verschillende bedrijfsactiviteiten aangezien de eerstgenoemde allianties een gemeenschappelijke alliantiestrategie uitvoeren – dat wil zeggen, die allianties zijn in elk geval strategisch direct van elkaar afhankelijk. Samenvattend: de behoefte aan overkoepelende coördinatie bij een alliantieportefeuille is groter naarmate ...

- ... het aantal allianties in een bedrijfsactiviteit en in de hele onderneming hoger is;
- ... het gemiddelde aantal partners per alliantie hoger is;
- ... de overtolligheid (contextuele overlap) van de allianties groter is.

Mechanismen voor het benutten van synergie tussen relaties en allianties

In het algemeen kan synergie tussen allianties worden benut door informatie en middelen van de ene

alliantie over te dragen aan de andere, en door middel van wederzijdse specialisatie tussen allianties. Overdracht van informatie en middelen vergroot de reikwijdte (economies of scope), wederzijdse specialisatie zorgt voor schaalvoordelen. Door activiteiten en middelen te bundelen en een gemeenschappelijke samenwerkingseenheid te vormen tussen bilaterale relaties kan er synergie wordt gecreëerd (schaalvoordelen). De coördinatie is het meest intensief wanneer de activiteiten en middelen worden gebundeld, en het minst intensief bij het uitwisselen van informatie en middelen (zie figuur 2).

Het ICE-3-consortium van Siemens, Adtranz, Alstom en Bombardier voor de ontwikkeling en marketing van de hogesnelheidstrein is een goed voorbeeld van het gebruik van synergie tussen de partijen in een multi-partneralliantie. Door middelen (in dit geval ontwikkelingscapaciteiten en marktkracht) te bundelen, bewerkstelligen deze vier marktleiders op het gebied van railtechnologie schaalvoordelen. In dit voorbeeld concentreert elk van de partners zich op zijn eigen kerncompetenties (Siemens bijvoorbeeld op controle- en signaleringstechnologie). Hierdoor leidt de bundeling van middelen ook tot een wederzijdse specialisatie tussen de partners onderling. Een continue en intensieve uitwisseling van informatie tussen de partners is ook van belang geweest voor de succesvolle gemeenschappelijke ontwikkeling van het project. Iedere verandering in een van de vier bilaterale relaties heeft direct invloed op de overige bilaterale relaties.

Schaalvoordelen kunnen ook worden ontwikkeld tussen verschillende allianties bij één enkele bedrijfsactiviteit, door afzonderlijke allianties te laten specialiseren in duidelijk afgebakende taken (één taak – één alliantie). In dit geval worden alle activiteiten en middelen van de onderneming op het activiteiten-terrein van de alliantie gebundeld. Een goed gedocumenteerd voorbeeld hiervan is het alliantiebeleid van de Amerikaanse onderneming Corning. In overeenstemming met de kerncompetentie van Corning (glas) verwerkt iedere partner het glas exclusief voor een specifiek doel op een specifiek terrein (bijvoorbeeld samen met Siemens in de Sincor joint-venture voor de productie van glasvezelkabel). Bovendien kunnen de ‘scope’-voordelen tussen allianties bij een bepaalde bedrijfsactiviteit worden benut door informatie en middelen uit te wisselen. Een goed voorbeeld is de ontwikkeling bij Siemens van een nieuwe grote gasturbine. Via een aantal gelijktijdige allianties verkreeg Siemens de noodzakelijke technische expertise in thermodynamica, materiaal en rotortechnologie waarmee een nieuwe generatie

Figuur 2. Coördinatiemechanismen tussen relaties en allianties

		Intensiviteit van coördinatie			Behoeftes aan coördinatie
Coördinatie- mechanismen	Coördinatie- niveaus	Bundeling	Wederzijdse specialisatie	Uitwisseling van informatie en middelen	
	Tussen relaties in een alliantie	Creëren van gemeenschappelijke samenwerkingseenheden, bijvoorbeeld joint ventures of consortia	Iedere partner concentreert zich op specifieke waardescheppende stappen, regio's, groepen klanten of technologieën	Continue operationele coördinatie van partners (onder eigen regie of door strategisch centrum)	
	Tussen allianties voor eenzelfde businessunit/bedrijf		In het kader van een gemeenschappelijke portefeuillestrategie concentreert elke alliantie zich op vastomlijnde (niet-overtollige) activiteiten	Continue strategische coördinatie tussen afzonderlijke allianties door onderneming in kwestie	
	Tussen allianties bij verschillende businessunits/bedrijven			Incidentele strategische coördinatie met betrekking tot belangrijkste partners en capaciteiten	

gasturbines kon worden ontwikkeld. Dit vereist een voortdurende aanpassing en herhaalde uitwisseling van kennis tussen de afzonderlijke allianties (bijvoorbeeld om de vorm en coating van de rotorbladen te optimaliseren).

Dwarsverbanden tussen allianties bij verschillende bedrijfsactiviteiten komen vooral voor wanneer partnerbedrijven op meer dan één terrein met elkaar samenwerken. In dit geval kan er sprake zijn van overdrachtvoordelen wanneer partners onderling informatie uitwisselen over gemeenschappelijke projecten op de verschillende terreinen. Een onderneming moeten er zeker van zijn dat problemen en meningsverschillen bij het ene gemeenschappelijke project geen negatieve weerslag zullen hebben op andere projecten met dezelfde partner. Met dit voor ogen heeft Philips bijvoorbeeld tien 'concern-partnerships' aangewezen waarbij bilaterale relaties tussen ondernemingen op uitvoerend bestuursniveau worden onderhouden en ontwikkeld. Alle gemeenschappelijke projecten en activiteiten met elk van deze partners worden centraal gecoördineerd en bewaakt door een 'relatiemanager'.

Uit onze interviews kwamen twee aanvullende redenen naar voren voor het coördineren van allianties uit verschillende bedrijfsactiviteiten: ten eerste

kunnen kerncompetenties van de onderneming die zijn ontwikkeld of benut door allianties bij meer dan één enkele bedrijfsactiviteit leiden tot coördinatie tussen deze allianties met betrekking tot de gemeenschappelijk gebruikte kernmiddelen. Een voorbeeld hiervan biedt de telecommunicatie, waar de netwerkinfrastructuur een cruciaal bedrijfsmiddel is dat door verscheidene allianties wordt uitgebreid en voor verschillende diensten wordt gebruikt. Ten tweede kan een situatie met verschillende lokale partners leiden tot een regionale (bijvoorbeeld landspecifieke) behoefte aan coördinatie. Bijvoorbeeld: bij SAP heeft het landspecifieke (decentrale) partnermanagement mede tot taak om de coördinatie tussen verschillende lokale partners te verzorgen, zodanig dat hun (conflicterende) belangen met elkaar worden verenigd. Partnerbedrijven die meer dan één gemeenschappelijk project delen met een andere onderneming komen vaak uit dezelfde sector. De partner kan bij bepaalde zakelijke transacties op één en hetzelfde moment ook een concurrent zijn of zelfs een afnemer en/of leverancier. Dergelijke constellaties leiden tot speciale coördinatieproblemen. Essentieel bij deze coördinatie-inspanningen is dat er belangrijke strategische relaties worden ontwikkeld voor de lange termijn ten behoeve van het succes van beide onder-

nemingen, en om een goede balans te vinden tussen samenwerking en concurrentie.

Portefeuillebewaking

Niveaus en doelen van portefeuillebewaking. Wanneer een onderneming op verschillende niveaus strategieën formuleert en uitvoert met betrekking tot haar alliantieactiviteiten, dan moet zij de uitvoering van de strategie ook op deze niveaus bewaken. Het vertrekpunt en de kleinste eenheid van toezicht van alliantieactiviteiten is dan ook de afzonderlijke relatie of alliantie. De ontwikkeling en prestaties van de alliantieportefeuille kunnen worden beoordeeld op bedrijfs- en concernniveau – vanaf de manier waarop de ontwikkeling en prestaties van de afzonderlijke relaties en allianties worden geëvalueerd, en rekening houdend met de synergie tussen relaties en allianties. De bewaking van de ontwikkeling en prestaties van de allianties van een onderneming op deze drie niveaus stelt het management in staat om in te grijpen wanneer de prestaties onder de maat blijven. De empirische bevindingen laten zien dat de drie toezichtniveaus alle drie een significant effect hebben op de manier waarop de alliantieactiviteiten zich ontwikkelen. Uit sommige van onze voorbeelden, vooral in jonge sectoren als de biotechnologie en internet, blijkt dat de belangrijkste vraag vanuit strategisch perspectief niet zozeer is of een bepaalde alliantie succesvol is. Het gaat er vooral om, of de onderneming (die voorwerp is van studie) met al haar allianties op een bepaald terrein (een bepaalde markt of een bepaalde technologie) het gewenste doel bereikt. Dit wordt beschreven door een manager die verantwoordelijk is voor alle R&D-allianties bij een grote Duitse farmaceutische onderneming:

‘Farmaceutisch onderzoek gaat gepaard met veel onzekerheid. Daarom gaan wij allerlei allianties aan met onderzoeksfaciliteiten en starters. Je weet immers aan het begin nooit welke gemeenschappelijke projecten tot een doorbraak zullen leiden en welke niet. Het enige wat telt is dan ook dat we onze doelen voor R&D bereiken met de optelsom van onze allianties – welke afzonderlijke allianties werkelijk bijdragen en hoeveel is van minder belang.’

Dit betekent dat de ontwikkeling van de gehele alliantieportefeuille, en niet alleen die van de afzonderlijke allianties, stelselmatig moet worden geëvalueerd en gecontroleerd teneinde de strategische uitvoering te bewaken. Portefeuillebewaking moet ervoor zorgen dat de alliantieportefeuille afgestemd

blijft op de strategie van de onderneming en bijdraagt aan de uitvoering daarvan.

Bij een onderneming die verschillende activiteiten voert, wordt de alliantieportefeuille primair bewaakt op het niveau van de businessunits (bedrijfsniveau). Naarmate de diversificatiegraad van een onderneming toeneemt, zal de portefeuillebewaking op concernniveau minder uitgesproken en minder geïnstitutionaliseerd zijn. Austrian Airlines en Lufthansa, bijvoorbeeld, bepalen en bespreken jaarlijks het totale financiële succes van al hun alliantieactiviteiten. Conglomeraten als Veba en Viag, daarentegen, hebben geen vergelijkbare prestatiebeoordeling voor de gehele onderneming.

Prestatiemeting van alliantieportefeuilles

De evaluatie van de prestaties van afzonderlijke allianties alsook de prestatie van de hele alliantieportefeuille vormt een kernbestanddeel van het toezicht op de uitvoering van de portefeuillestrategie. Evaluatieprocessen en -criteria zijn cruciale stuwende factoren voor de ontwikkeling van de alliantieportefeuille. Het uitgangspunt van de portefeuille-evaluatie is de beoordeling van de prestaties van de afzonderlijke allianties. Uit onze empirische bevindingen blijkt dat allianties primair worden beoordeeld aan de hand van ‘output’-factoren: de financiële prestatie (vooral de winst en de kasstroom) en de mate waarin de strategische doelen (bijvoorbeeld een bepaald marktaandeel) worden bereikt. De onderzochte ondernemingen kiezen alleen dan voor een evaluatie op basis van ‘input’-factoren wanneer de ‘output’-factoren lastig te beoordelen zijn (bijvoorbeeld in de prille stadia van R&D-allianties). In dat geval ligt de nadruk op de kwaliteit en kwantiteit van de middelen die door de partners in de alliantie zijn ingebracht. Behalve de evaluatie van deze harde criteria kijken ondernemingen ook naar belangrijk geachte zachtere beoordelingscriteria, zoals de kwaliteit van de relatie. Deze relatiegerelateerde evaluatiecriteria worden bij de meeste ondernemingen echter alleen kwalitatief beoordeeld.

De beoordeling van de financiële en strategische prestaties van afzonderlijke allianties vereist dat een onderscheid wordt gemaakt tussen de waarde die wordt gecreëerd door de samenwerkende eenheid en de waarde die de (in de beschouwing centraal gestelde) onderneming verkrijgt. De gecreëerde waarde kan gemakkelijk worden bepaald indien de betreffende eenheid een eigen winst- en verliesrekening heeft (bijvoorbeeld een joint venture). Soms kan het succes van een alliantie echter alleen worden gemeten vanuit het perspectief van de waarde die door de centrale

onderneming wordt verkregen. Verkregen waarde omvat onder meer het aandeel in de winst, transferprijzen voor 'inputs' die de betreffende centraal gestelde onderneming heeft geleverd, alsook ontvangen managementhonoraria, 'royalties' enzovoort. Enkele van de ondernemingen die balanced scorecards gebruiken voor hun corporate control, bijvoorbeeld British Telecom, passen het instrument van de balanced scorecard ook toe bij grotere samenwerkings-

initiatieven. Bij het ontwerpen van een alliantiescorecard kunnen de vier gebruikelijke prestatieaspecten het beste worden aangevuld met een vijfde dimensie die de

kwaliteit van de relatie meet (bijvoorbeeld de mate van vertrouwen, snelheid en helderheid van besluitvorming). De specifieke graadmeters die worden gebruikt voor de alliantiescorecard zijn afhankelijk van de schaal en doelen van de alliantie.

Een prestatie-evaluatie van de gehele alliantieportefeuille houdt in dat wordt beoordeeld welke bijdrage deze portefeuille levert aan de implementatie van de bedrijfs- en concernstrategie. Uit ons onderzoek blijkt dat het ontwikkelen van geschikte prestatiecriteria van cruciaal belang is om het succes van een alliantieportefeuille te kunnen bewaken. Het is echter niet eenvoudig om portefeuille-effecten te vatten in prestatiecriteria. Op bedrijfsniveau meten de meeste bestudeerde ondernemingen voortdurend de financiële bijdrage van de alliantieportefeuille en de strategische invloed daarvan op de bedrijfsontwikkeling. De bestudeerde ondernemingen meten het financiële succes af aan de omzet, de winst en de kasstroom. Een goed voorbeeld van een financiële evaluatie van een alliantiestrategie vinden we bij Lufthansa en de Star Alliance. Lufthansa meet het voordeel van de gehele Star Alliance af aan de optelsom van de voordelen van alle bilaterale relaties (bijvoorbeeld Lufthansa-UAL, Lufthansa-SAS enzovoort), plus de voordelen die worden verkregen door activiteiten van alle partners te bundelen (bijvoorbeeld vliegtuigfinanciering en -verzekering). Het succes van afzonderlijke relaties en hun bijdragen aan het totale succes van het lidmaatschap van Star Alliance worden elk kwartaal berekend en gerapporteerd. De meeste onderzochte ondernemingen beoordelen en schatten het financiële succes van alle allianties in hun portefeuille minstens één keer per jaar.

Het strategisch effect van een alliantiestrategie wordt doorgaans in kaart gebracht door het effect van alle allianties in de portefeuille te vergelijken met de

beoogde doelen (bijvoorbeeld ontwikkeling van een nieuw product, uitbreiding van het marktaandeel). Aangezien het succes van de alliantiestrategie een integraal aspect is van het succes van de bedrijfsstrategie, worden de strategische prestaties van alle allianties voor een specifieke activiteit doorgaans beoordeeld in een jaarrapport. In het kader van deze beoordeling worden ook verkregen synergie tussen de afzonderlijke allianties bij de betreffende activiteit geanalyseerd en kwalitatief geëvalueerd.

Op concernniveau ligt de nadruk op het bewaken van de ontwikkeling en prestaties van het overkoepelende alliantiebeleid van de onderneming. Meestal verifiëren de onderzochte ondernemingen de essentiële waarden en regels voor het sluiten en beheren van strategische allianties niet expliciet elk jaar. Die waarden en regels ontwikkelen zich gaandeweg op basis van ervaring in de samenwerking en worden alleen van tijd tot tijd onder loep genomen en, indien nodig, aangepast. Het eerder geschetste voorbeeld van Siemens (zie het kader 'Ontwikkeling en institutionalisering van multi-alliantie management – voorbeeld Siemens') laat zien dat met het alliantiebeleid van een onderneming nog steeds een hoge mate van governance gemoeid kan zijn: begin jaren negentig richtte Siemens zijn concernstrategie op het creëren van groei en waarde voor de aandeelhouder en besloot daarbij om meer in te zetten op allianties en overnames. In de jaren daarna heeft deze verandering in het alliantiebeleid bij Siemens geleid tot een vertienvoudiging van het aantal (al dan niet met aandelenbelangen gefaciliteerde) allianties.

Op concernniveau zijn de belangrijke evaluatiecriteria voor alliantieportefeuilles: vertrouwen en reputatie, de positie van de betreffende onderneming in sectoroverlappende netwerken, en de algehele capaciteit voor alliantie management van de onderneming.

Voor diegenen die voor het onderzoek zijn geïnterviewd is het opbouwen van vertrouwensrelaties met strategische partners een belangrijk doel bij alliantie management op concernniveau. Dit geldt vooral voor partners waarmee de betreffende onderneming verscheidene allianties onderhoudt bij verschillende activiteiten. De mate van vertrouwen die met deze partners wordt onderhouden, vormt dus een belangrijke prestatiegraadmeter. Sommige ondernemingen, zoals Philips en Siemens, evalueren hun 'kernpartners' elk jaar in het kader van hun ontwikkelingsplan voor strategische samenwerking. De evaluatie bestaat uit zowel 'harde' prestatiecriteria als 'zachte' criteria, zoals de kwaliteit van de relatie.

Ook in het alliantiebeleid wordt het opbouwen van 'reputatiekapitaal' beschouwd als een belangrijk

Een goede reputatie als alliantiepartner vergroot de aantrekkelijkheid van de onderneming als partner

criterium voor prestatiebeoordeling. Een goede reputatie als alliantiepartner vergroot de aantrekkelijkheid van de onderneming als partner en is daarom een belangrijke factor wanneer een onderneming zich in een nieuwe alliantie wil begeven. Vooral in sectoren waarin allianties van strategisch belang zijn, kan een sterke reputatie een belangrijk concurrentievoordeel zijn.

Een ander belangrijk criterium voor het evalueren van de kwaliteit van alliantieactiviteiten is de mate waarin de onderneming capaciteiten heeft opgebouwd in het managen van allianties. Dit criterium betreft de mate waarin de onderneming heeft weten te leren van eerdere samenwerkingsinitiatieven. Wij zullen dit taakveld later in het artikel nader bekijken. Nog een criterium voor het evalueren van het succes van het alliantiebeleid is de positie van de onderneming in sectoroverlappende netwerken, bijvoorbeeld in regionale netwerken of lobbygroepen. Voor de centraal gestelde onderneming verzekert een centrale positie in dit type van netwerken de toegang tot informatie en middelen en versterkt ook de acceptatie (legitimatie) van de strategische acties van de onderneming door externe belanghebbenden (onderzoeksinstellingen, media, lobbygroepen, politieke partijen, overheden enzovoort).

Figuur 3 geeft een samenvatting van de evaluatiecriteria voor het meten van de prestaties van de alliantieactiviteiten van een onderneming.

De tabel laat zien dat zowel 'harde' als 'zachte' prestatie-indicatoren een belangrijke rol spelen. Terwijl de prestatiegraadmeters voor afzonderlijke allianties gemakkelijk kunnen worden gemeten, zijn de prestatiegraadmeters op concernniveau moeilijk objectief te bepalen; deze kunnen alleen subjectief worden ingeschat. Toch dient elk jaar in het kader van de jaarlijkse strategische herziening een kwalitatieve evaluatie te worden gemaakt van het alliantiebeleid van een onderneming, dit om te voorkomen dat het aantal allianties ongecontroleerd groeit of dat de alliantieportefeuille uit de pas gaat lopen met de strategische prioriteiten en koers van de onderneming. Om het prestatieniveau van de alliantieportefeuille in te schatten, voegen sommige ondernemingen een vijfde, 'relationele', perspectief toe aan hun balanced scorecards voor bedrijfsactiviteiten met meerdere allianties en voor alliantieportefeuille van de onderneming als geheel. Deze vijfde dimensie omvat alliantiespecifieke evaluatiecriteria zoals hierboven genoemd. Deze vijfde dimensie wordt aanbevolen voor ondernemingen of activiteiten die groot belang hechten aan allianties. Met deze procedure kan meteen het verband duidelijk worden gemaakt tussen

enerzijds de financiële, strategische en operationele prestatie van de onderneming of bedrijfsactiviteit in kwestie, en anderzijds de prestatie van de bijbehorende alliantieportefeuille. Zo kan een evenwichtig beeld van het prestatievermogen van de alliantie worden gegeven.

Invoering van een systeem voor alliantie-management

Doelen en componenten van een systeem voor alliantie-management. De vierde belangrijke taak bij multi-alliantiemanagement is het opzetten en toepassen van een systeem voor alliantiemanagement.

Systemen voor alliantiemanagement bieden een infrastructuur, zoals standaardinstrumenten en formele processen alsmede speciale rollen en posities voor de aansturing van zowel afzonderlijke allianties als de hele portefeuille. Het systeem voor alliantiemanagement wordt gebruikt om de capaciteit voor (multi-)alliantiemanagement van de onderneming te verbeteren. Het ontwikkelen van een capaciteit voor alliantiemanagement is een kwestie van voortdurend ervaringen op het gebied van alliantiemanagement verzamelen en onderzoeken, de beste werkwijzen voor alliantiemanagement ontwikkelen, en deze werkwijzen in de hele onderneming toepassen.

De ontwikkeling van een systeem voor alliantiemanagement vereist tal van allianties die van groot strategisch belang zijn voor de ontwikkeling van de onderneming. Het hoofd Corporate Planning bij een grote Europese onderneming in de consumenten-elektronica zei hier bijvoorbeeld het volgende over:

'In feite maakte onze onderneming al jaren gebruik van strategische allianties zonder dat dit onderwerp ooit tot de topprioriteiten op de concernagenda werd gerekend. Het concernmanagement begon hier pas naar te kijken toen het aantal en het strategische belang van allianties begin jaren negentig drastisch toenam. We moesten de aansturing van de diverse allianties in onze verschillende activiteiten professionaliseren en standaardiseren om te voorkomen dat we voortdurend het wiel opnieuw gingen uitvinden, en om snel te kunnen reageren zodat we op koers bleven.'

Uit de interviews bleek duidelijk dat alle bestudeerden ondernemingen pogingen hebben ondernomen om een formeel systeem voor alliantiemanagement te ontwikkelen teneinde hun aansturingsmethoden voor (een pakket van) allianties te verbeteren. De

Figuur 3. Evaluatiecriteria bij prestatiemeting van een alliantieportefeuille

Prestatiecriteria voor een afzonderlijke alliantie
– Financiële prestatieniveau - Winst - Vrije kasstroom - Winstgevendheid – Strategische prestatieniveau (worden strategische doelen bereikt?) - Groei - Marktaandeel - Ontwikkelingstijd nieuwe producten/diensten – 'Input'-factoren (kwaliteit en kwantiteit) - Personeel - Kennis en kunde - Investerings – Kwaliteit van de relatie - Snelheid en helderheid besluitvorming - Vertrouwen - Eerlijkheid (wederkerigheid)
Prestatiecriteria voor een portefeuille van allianties bij een businessunit
– Financiële effect - Winst - Vrije kasstroom - Winstgevendheid – Strategische effect - Bijdrage aan het bereiken van strategische doelen (bijvoorbeeld marktaandeel, groei in nieuwe markten, ontwikkelingstijd nieuwe technologie) - Positie in sectornetwerk (bijvoorbeeld centrale positie) – Synergie tussen allianties (kwalitatieve beoordeling)
Prestatiecriteria voor alliantieportefeuilles op concernniveau
– Relatiekapitaal - Kwaliteit van relaties met belangrijkste partners - Reputatie als eerlijke en betrouwbare partner – Capaciteit voor alliantiemanagement - Taakspecialisatie met betrekking tot alliantiemanagement - Routinering en formalisering van processen voor alliantiemanagement - Inzet van instrumenten – Positie in sectoroverlappende netwerken (bijvoorbeeld centrale positie)

specifieke inrichting van de systemen voor alliantie-management verschilden echter sterk onder de bestudeerde ondernemingen.

Institutionalisering van multi-alliantiemanagement: rollen en posities

Om de werkwijzen op het gebied van (multi-)alliantiemanagement bij grote ondernemingen te professionaliseren en standaardiseren, moeten gespecialiseerde specialistische posities in het leven worden geroepen. Ook dienen, althans tijdelijk, belangrijke taken op het gebied van alliantiemanagement te worden gecentraliseerd. Op twee na hadden alle bestudeerde ondernemingen uit ons onderzoek een centre

of competence opgezet voor alliantiemanagement. Van de bestudeerde ondernemingen heeft 36 procent centraal alliantiemanagement geïnstitutionaliseerd als onderdeel van een afdeling voor concernontwikkeling (concernstrategie); 18 procent heeft een afdeling ontwikkeld voor alliantiemanagement op concernniveau. Zo'n 28 procent heeft specialistische posities gecreëerd voor alliantiemanagement op zowel concern- als businessunit-/divisieniveau – doorgaans als onderdeel van de afdelingen voor businessdevelopment. Ongeveer 18 procent van de bestudeerde ondernemingen heeft alleen centres of competence voor alliantiemanagement ontwikkeld op het niveau van de businessunit (bedrijfsniveau).

Sterk gediversifieerde ondernemingen zetten centres of competence op voor alliantie management op het bedrijfsniveau waar de meeste taken van de gespecialiseerde alliantiefunctie worden uitgevoerd. Minder gediversifieerde ondernemingen plaatsen hun specialistische alliantiefunctie op concernniveau of zowel op concern- als op bedrijfsniveau. Lufthansa, bijvoorbeeld, heeft een eigen alliantiecoördinator op elk gebied (passagiers, vracht enzovoort), en één vice-president voor strategische allianties op concernniveau om de alliantie-activiteiten in de hele onderneming te coördineren.

Een gespecialiseerde alliantiefunctie heeft primair de volgende taken:

- Bewaking van allianties en portefeuillestrategieën.
- Deelname aan de strategische afstemming en configuratie van afzonderlijke (belangrijke) allianties en de hele alliantieportefeuille.
- Stelselmatige ontwikkeling van expertise op het gebied van alliantie management: formalisering van kernprocessen voor de aansturing van afzonderlijke allianties en combinaties van allianties, ontwikkeling van standaardmethoden en -instrumenten voor alliantie management.
- Coördinatie tussen allianties.

Hieruit blijkt dat in het centre of competence de nadruk ligt op de taken van portefeuille management. De ontwikkeling van een centre of competence betekent dat belangrijke taken van het managen van afzonderlijke allianties ook worden gecentraliseerd, althans tijdelijk. Centralisatie bevordert dat ervaring wordt verzameld en dat er standaardmethoden worden ontwikkeld teneinde de taken op het gebied van alliantie management doeltreffend te kunnen uitvoeren. Met andere woorden, in een eerste stap zijn centralisatie en specialisatie noodzakelijke voorwaarden voor een professionalisering van alliantie management. Uit onze empirische bevindingen blijkt echter dat, zodra het systeem voor alliantie management eenmaal is opgezet en de kerntaken voor alliantie management zijn geprofessionaliseerd, de meeste taken voor het aansturen van afzonderlijke allianties doorgaans weer kunnen worden gedecentraliseerd. Het centre of competence kan zich dan concentreren op het toezicht op het systeem voor alliantie management en portefeuille management. Deze stapsgewijze ontwikkeling van het systeem voor alliantie management zien we ook terug bij Siemens. De meeste ondernemingen kiezen voor een organisatorische aanpak waarbij de methoden en instrumenten ten behoeve van alliantie management centraal worden aangeleverd. Het daaruit voortvloeiende

operationele alliantie management wordt uiteindelijk echter gedecentraliseerd om ervoor te zorgen dat de expertise wordt verspreid en dat besluitvormingsprocessen snel verlopen.

Bij het inrichten van een specialistische alliantiefunctie worden gespecialiseerde rollen en posities op het gebied van alliantie management gecreëerd. Invoering en ondersteuning van (multi-)alliantie management vereist belangrijke rollen en posities (zie figuur 4).

Figuur 4 laat zien welk belang de analyseerde ondernemingen hechten aan de verschillende rollen en posities. Rollen en posities op het gebied van multi-alliantie management – relatie manager, alliantiecoördinator en vice-president van allianties – worden belangrijk geacht, maar niet zo belangrijk als de rollen en posities voor het management van afzonderlijke allianties. De geïnterviewde ondernemingen kunnen echter worden verdeeld in twee groepen. Alle ondernemingen die gespecialiseerde rollen voor multi-alliantie management hebben gecreëerd, beschouwen deze even belangrijk of nog belangrijker dan de rollen van alliantie manager en alliantie bestuurder. De meeste overige geïnterviewde ondernemingen kennen slechts geringe betekenis toe aan de posities voor multi-alliantie management. Enkele van de geïnterviewde ondernemingen zijn bang dat het creëren van teveel gespecialiseerde posities voor de ondersteuning en coördinatie van (multi-)alliantie management zal leiden tot hogere kosten, langere besluitvormingsketens en een onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheid tussen het operationele management van de onderneming en de ‘alliantie specialisten’.

Instrumenten voor multi-alliantie management

Belangrijke taken van een center of competence zijn de formalisering van de kernprocessen voor alliantie management en de ontwikkeling van instrumenten ten behoeve van de uitvoering van deze taken. De formalisering van taakimplementatie en de ontwikkeling van standaardinstrumenten gaan hand in hand. Instrumenten voor alliantie management moeten ervoor zorgen dat alle taken op het gebied van alliantie management correct worden uitgevoerd. Andere doelen van deze instrumenten zijn de erkenning, verankering, overdracht en implementatie van de kennis over de gewenste manier van samenwerken. In de bestudeerde ondernemingen werd vooral belang gehecht aan de volgende instrumenten: evaluaties, interne seminars en workshops, benchmarking, handleidingen, checklists, ‘data warehouse’, en intranet (zie figuur 5).

De inzet van instrumenten verschilt aanzienlijk tussen de bestudeerde ondernemingen. Toegekend belang en gebruik komen niet in alle gevallen overeen: natuurlijk gaan medewerkers vaak naar relevante seminars en conferenties, maar aan dat soort informatieoverdracht wordt weinig praktisch belang toegekend. Het tegenovergestelde geldt voor prestatiebeloning, 'data warehouses' en interne advisering. Deze instrumenten worden belangrijker geacht dan men zou vermoeden op basis van de mate waarin ze op dit moment worden gebruikt. Er is op deze terreinen kennelijk vraag naar adequate instrumenten waarin onvoldoende wordt voorzien. De meeste instrumenten die in figuur 5 worden genoemd, kunnen worden gebruikt om individuele allianties aan te sturen en om multi-alliantie-management te ondersteunen. Dit betekent dat portefeuillemanagement geen andere instrumenten vereist. Bewezen instrumenten voor de aanstu-

ring van afzonderlijke allianties moeten wel worden aangepast aan de specifieke eisen van multi-alliantie-management. SAP, bijvoorbeeld, heeft checklists en handleidingen waarin de specifieke activiteiten worden benoemd voor het managen van individuele allianties respectievelijk portefeuilles van allianties. BASF en Philips hebben normen ontwikkeld voor de gezamenlijke planning, met hun partners, van gemeenschappelijke activiteiten. Tal van ondernemingen hebben de prestatie-evaluatie van de alliantieportefeuille op bedrijfsniveau geïntegreerd in het proces van strategische evaluatie en hebben hiervoor prestatiegraadmeters vastgesteld (zie figuur 3). Bezien vanuit het perspectief van de geïnterviewde ondernemingen lijkt het vooral belangrijk te zijn om de kerntaken voor multi-alliantie-management te integreren in de processen voor strategisch management. Dit betekent dat de strategische koers en

Figuur 4. Rollen en posities van alliantie-management

Volgorde van belang	Rollen en posities bij alliantie-management	Beschrijving van rollen	Gemiddelde
1.	Alliantie-management	Operationeel bestuurder van de samenwerkings-eenheid, bijvoorbeeld de manager van een joint venture	6,2
2.	Sponsor	Lid van het topmanagement van de onder-neming in kwestie die op topmanagement-niveau de verantwoordelijkheid draagt voor de ontwikkeling van de alliantie en als aanspreek-punt fungeert voor het topmanagement van de partner	5,0
3.	Interne consultant	Groep interne specialisten die technische onder-steuning bieden voor de taken met betrekking tot afzonderlijke allianties (bijvoorbeeld strategische analyse, transactieprocedure en integratie)	4,6
4.	Relatiemanager	Contactpersoon voor een specifieke alliantie-partner op operationeel niveau die alle samen-werkingsactiviteiten met deze partner coördi-neert	4,5
5.	Alliantiecoördinator	Interne contactpersoon voor een specifieke alliantie of interne coördinator van alle samen-werkingsactiviteiten op een specifiek terrein of voor een specifieke zakelijke activiteit	4,3
6.	Alliantiebestuurder	Niet-operationele supervisor die de ontwikkeling van de samenwerkingseenheid ondersteunt en bewaakt, bijvoorbeeld een directielid of commissaris	4,3
7.	Vice-president van allianties	Hoofd van het centrale alliantie-management of een subgroep van alle allianties van de onder-neming in kwestie die leiding geeft aan de alliantiecoördinatoren en de relatiemanager in zijn gebied en die een coördinerende functie op topmanagementniveau vervult	3,8

1 = onbelangrijk; 7 = heel belangrijk

Figuur 5. Instrumenten voor de ontwikkeling, opslag, overdracht en toepassing van kennis met betrekking tot (multi-)alliantie management

Volgorde	Instrumenten voor het creëren van kennis met betrekking tot alliantie management	Belang	Gebruik in %
1.	Analyse van kritieke succesfactoren	5,5	78%
2.	Evaluaties	5,1	83%
3.	Externe benchmarking	5,0	48%
4.	Eigen evaluaties	4,9	52%
5.	Interne benchmarking	4,8	52%
6.	Congressen en seminars	3,7	57%
7.	Interne casestudies	3,6	22%
Volgorde	Instrumenten voor de opslag van kennis met betrekking tot alliantie management	Belang	Gebruik in %
1.	Checklists	5,0	61%
2.	Handleidingen en procedures	4,4	65%
3.	Data warehouses	4,3	30%
Volgorde	Instrumenten voor de overdracht van kennis met betrekking tot alliantie management	Belang	Gebruik in %
1.	Groepen voor de uitwisseling van kennis en kunde	5,3	70%
2.	Interne seminars, workshops, training	5,1	70%
3.	Taakrelatie	5,0	57%
4.	Intranet met communicatieforums over alliantie management	4,5	39%
5.	Interne consulting	4,4	22%
Volgorde	Instrumenten voor de toepassing van kennis met betrekking tot alliantie management	Belang	Gebruik in %
1.	Prestatiemeting	5,4	65%
2.	Prestatiebeloning	4,9	35%
3.	Interne consultants ondersteunen de uitvoering	4,9	22%
4.	Interne consultants ondersteunen de transactie	4,7	39%

1 = onbelangrijk, 7 = belangrijk; percentage van ondernemingen die het betreffende instrument gebruiken.

inrichting van de alliantieportefeuille moet worden besproken en bepaald wanneer de strategie wordt vastgesteld op bedrijfs- en concernniveau.

Bovendien hoort de coördinatie van gemeenschappelijke projecten met de belangrijkste partners op de agenda van de strategische planning te staan. Het toezicht op de uitvoering van de alliantiestrategie moet worden ondersteund met voortdurende financiële en strategische controle. De jaarlijkse strategische evaluatie biedt een goede gelegenheid om de gehele portefeuille te beoordelen en, indien nodig, beleid en strategie ten aanzien van allianties aan te passen. Daarom wordt de bijdrage van de alliantieportefeuille aan het bereiken van de strategische doelen van de onderneming bij de meeste on-

derzochte ondernemingen expliciet geëvalueerd.

De bestudeerde ondernemingen vinden het dus heel belangrijk dat de processen voor multi-alliantie management nauw verband houden met de strategische planning en controle op concernniveau. Dit komt goed tot uitdrukking in de volgende opmerkingen van de vice-president voor allianties bij een Duits elektronicaconcern:

‘De optimalisering van de alliantieportefeuille kan alleen slagen indien de taken op het gebied van multi-alliantie management nauw verbonden zijn met de reguliere strategische planning en controle. Onze gespecialiseerde alliantiefunctie moet ervoor zorgen dat deze integratie daadwer-

kelijk plaatsvindt en dat de vereiste instrumenten en alliantiespecifieke kennis voorhanden zijn.’

De wederzijdse afhankelijkheid van de taken van multi-alliantiemanagement

Niveaus van leren en aanpassen. De taken voor multi-alliantiemanagement moeten natuurlijk niet afzonderlijk worden gezien, maar in hun onderlinge samenhang. De ontwikkeling en uitvoering van een portefeuillestrategie, de portefeuillecoördinatie en de portefeuillebewaking vormen samen een gesloten managementcyclus (zie figuur 6).

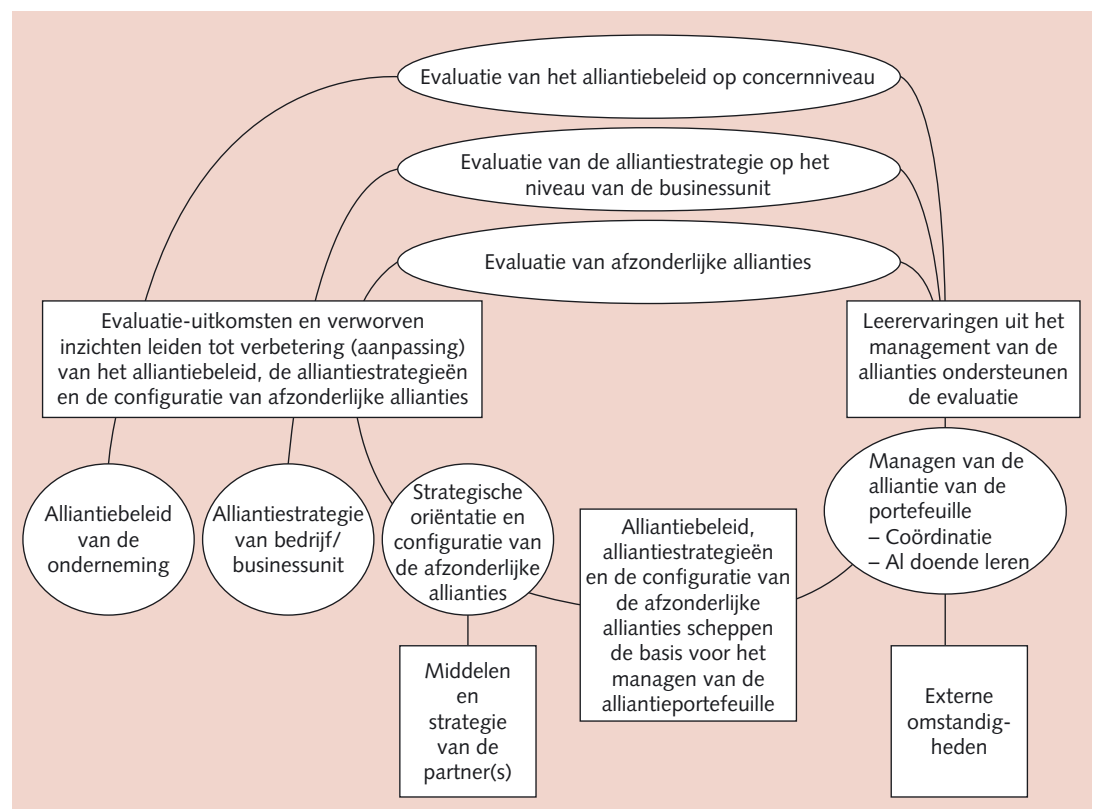
Aangezien er drie niveaus van besluitvorming zijn voor de alliantieactiviteiten van een onderneming – de afzonderlijke alliantie, de alliantiestrategie op bedrijfsniveau en het alliantiebeleid op concernniveau – bestaan er ook drie verschillende maar onderling in elkaar grijpende ‘feedback loops’. Deze ‘management loops’ maken aanpassing en samenwerking in de praktijk mogelijk, bouwend op ontwikkelde inzichten en de uitkomsten van de evaluaties op elk van de drie niveaus. Het systeem vooral alliantiemanagement biedt infrastructuur ten behoeve van de implementatie van de verschillende stappen in deze managementcyclus.

De mate van formalisering van de drie ‘feedback loops’ getoond in figuur 6 verschilt echter aanzienlijk: de bewaking en aanpassing van afzonderlijke allianties zijn het sterkst geformaliseerd, de ‘feedback loops’ voor het alliantiebeleid op concernniveau het minst. De mate waarin ‘management loops’ op bedrijfsniveau zijn geformaliseerd, hangt af van het belang van de businessunits als onafhankelijk niveau voor besluitvorming – en daarmee vooral van de omvang en de mate van diversificatie in de onderneming in kwestie.

Doelbewust leren

Op het niveau van het management van afzonderlijke allianties kunnen inzichten worden ontwikkeld ten aanzien van de omgeving, de taken, het proces, de vaardigheden en de doelen.¹⁵ Op het niveau van portefeuillemanagement zijn deze vijf leerterreinen ook belangrijk, maar de doelen zijn anders. Vanuit een portefeuilleperspectief gelden zeer specifieke taken en processen voor multi-alliantiemanagement en vereiste vaardigheden om deze taken succesvol uit te voeren. De doelen van portefeuillemanagement worden ontleend aan de bedrijfsstrategieën en het beleid van de onderneming. Externe omstandigheden

Figuur 6. ‘Management loops’ voor alliantieactiviteiten



15. Y.L. Doz, 'The evolution of cooperation in strategic alliances – Initial conditions of learning processes', *Strategic Management Journal*, 17 (speciale editie), 1996, p. 55-83.

worden minder beïnvloed door afzonderlijke partners, maar weerspiegelen de algehele institutionele, technologische en concurrentieomgeving waarin de businessunit of onderneming opereert. Al doende leren (gaande de uitvoering van de portefeuillestrategie) betekent dat er kennis wordt verzameld en toegepast over de gewenste aansturing van een alliantieportefeuille, in overeenstemming met de algemene strategische doelen en de omgevingsvoorwaarden. Met andere woorden: er wordt een capaciteit voor multi-alliantiemanagement opgebouwd.

Door middel van een kritische beschouwing van samenwerkingservaringen kunnen de werkwijzen op het gebied van alliantiemanagement voortdurend worden verbeterd, en kunnen aanvullend alliantiebeleid en nieuwe strategieën worden ontwikkeld. Het kan bijvoorbeeld blijken dat sommige soorten allianties opmerkelijk vaak slagen en andere niet, of dat verschillende allianties met vergelijkbare problemen kampen. Dergelijke inzichten kunnen leiden tot belangrijke conclusies over de manier waarop het samenwerkingsgedrag kan worden verbeterd. Er moeten adequate instrumenten zijn voor het formuleren van samenwerkingservaringen, voor de reflectie daarop, en voor de archivering van de daaruit voortvloeiende kennis omtrent (multi-) alliantiemanagement. Dat maakt het mogelijk om als organisatie op effectieve wijze doelbewust te leren (zie figuur 5).

Aanpassen van de portefeuillestrategie

De voortdurende evaluatie van afzonderlijke allianties en van de gehele portefeuille maakt het mogelijk om tekortschietende prestaties te signaleren en te zoeken naar prestatiepatronen die van belang kunnen zijn voor aanpassingen van de werkwijzen op het gebied van alliantiemanagement. Ontwikkelde inzichten en de uitkomsten van evaluaties van de alliantiestrategieën kunnen leiden tot aanpassingen van de strategische koers en de configuratie van de portefeuille. Veranderingen in het concernbeleid en de bedrijfsstrategie kunnen echter ook leiden tot veranderingen in de alliantiestrategie (zoals bij Siemens gebeurde). Aanpassingen van het alliantiebeleid vinden doorgaans plaats tijdens processen voor strategische evaluatie of als onderdeel van een nieuwe ronde in de strategische planning. Wanneer de strategie wordt herzien of opnieuw wordt ontworpen, moet de onderneming onderzoeken of de bestaande alliantieportefeuille de best mogelijke ondersteuning biedt ten behoeve van de strategie, en of aanvullende alliantieactiviteiten wellicht voor verdere groei en nieuwe waarde kunnen zorgen.

Discussie en de conclusies

Onze bevindingen onderstrepen dat ondernemingen met meerdere allianties behalve de strategische afstemming, evaluatie en aanpassing van afzonderlijke allianties – waarover al veel is geschreven – ook nog twee andere ‘management loops’ voor allianties moeten institutionaliseren:

- (a) Formuleren, bewaken en aanpassen van alliantiestrategieën op het niveau van de businessunit.
- (b) Formuleren, bewaken en aanpassen van alliantiebeleid op concernniveau.

Het onderhavige onderzoek heeft wat dit betreft vier verschillende taken voor het managen van de alliantieportefeuille in kaart gebracht: portefeuillestrategie, portefeuillecoördinatie, portefeuillebewaking en inrichting van een systeem voor alliantiemanagement. Deze vier taken gaan verder dan het management van afzonderlijke allianties. Deze bevinding biedt een aanvulling van eerder onderzoek op dit terrein en biedt een compleet begrip van de specifieke taken van multi-alliantiemanagement.

De taken op het gebied van het management van de alliantieportefeuille vereisen specifieke processen, instrumenten en organisatorische oplossingen. In een onderneming met verscheidene allianties moet het systeem voor alliantiemanagement vooral de infrastructuur bieden, die ervoor zorgt dat in de hele onderneming op consistente en professionele wijze portefeuillestrategieën worden geformuleerd en geïmplementeerd, gecoördineerd en bewaakt. Voor een stelselmatige ontwikkeling en verspreiding van capaciteiten op het gebied van alliantiemanagement in een grote organisatie is het belangrijk dat er een centre of competence en een community of practice voor alliantiemanagement worden opgezet. De community of practice dient zowel de formulering en kritische evaluatie van ervaringen (kennisformulering) als de overdracht van bewezen oplossingen en verworven inzichten (kennisverspreiding). Het centre of competence moet vooral de instrumenten en methoden voor alliantiemanagement ontwikkelen en aandragen, de taken voor alliantiemanagement formaliseren (archivering van kennis), en ervoor zorgen dat iedereen de gestelde regels toepast (overname van kennis). Deze inzichten bevestigen eerder onderzoek waaruit werd geconcludeerd dat mechanismen

De taken op het gebied van het management van de alliantieportefeuille vereisen specifieke processen, instrumenten en organisatorische oplossingen

voor doelbewust leren belangrijke stuwende factoren zijn voor het ontwikkelen van dynamische capaciteiten in het algemeen en de capaciteit voor alliantie-management in het bijzonder.¹⁶

Uit onze bevindingen blijkt dat het ontwikkelen van een capaciteit op het gebied van alliantie-management een 'stap voor stap'-proces is: allereerst ontwikkelt de onderneming de organisatorische capaciteit om afzonderlijke allianties te managen; voortbouwend op die ervaring ontwikkelt men vervolgens het organisatorisch vermogen om de gehele alliantieportefeuille aan te sturen. Behalve dit inzicht in het ontwikkelingsproces voor de benodigde organisatorische capaciteit is nog een andere bevinding interessant: wanneer een onderneming te maken krijgt met nieuwe, complexe managementtaken, moet men eerst de uitvoering van deze taken centraliseren en deze daarna (deels) weer decentraliseren zodra de nodige expertise is verworven. Dergelijke bevindingen over het patroon van de capaciteit voor multi-alliantie-management kunnen wellicht ook worden toegepast op andere managementcapaciteiten (bijvoorbeeld de M&A-capaciteit).

De interviews bieden vele indicaties dat ondernemingen met betere instrumenten voor (multi-)alliantie-management en formele belangrijke processen voor (multi-)alliantie-management beschikken over een betere capaciteit voor alliantie-management en doorgaans meer tevreden zijn over het prestatieniveau van hun portefeuille. Investeren in het creëren van een professioneel systeem voor alliantie-management is duidelijk de moeite waard – althans voor een onderneming met verschillende allianties van groot strategisch belang.

Consequenties voor management

De aansturing van een complexe alliantieportefeuille vraagt om taken die verder gaan dan het aansturen van afzonderlijke allianties. De bevindingen besproken in dit artikel laten zien dat ondernemingen met verscheidene allianties een hoger 'rendement op management' kunnen bereiken door de vier geconstateerde taken op het gebied van multi-alliantie-management professioneel uit te voeren. De belangrijkste uitdaging op het gebied van portefeuille-management is om de specifieke processen voor multi-alliantie-management – formuleren respectievelijk uitvoeren van de portefeuillestrategie, portefeuillecoördinatie en portefeuille bewaking – te verankeren in de organisatie, zodat ze routine worden. In een grote onderneming met tal van allianties vereist professioneel alliantie-management specialistische rollen en posities, gestandaardiseerde instrumenten

en formele processen. De bevindingen van dit onderzoek laten zien dat cruciaal geachte taken voor alliantie-management moeten worden uitgevoerd of ondersteund (al is het maar tijdelijk) door een centre of competence teneinde een competentie voor alliantie-management op te bouwen. Zodra de onderneming is verzekerd van professioneel alliantie-management en het systeem is opgezet, kan het management van afzonderlijke allianties grotendeels weer worden gedecentraliseerd. Het centre of competence kan zich dan toeleveren op het toezicht en de ontwikkeling van systemen voor alliantie-management, en de uitvoering van de taken van portefeuille management.

Om de consistentie van de alliantieportefeuille te bewaren, moeten de alliantiestrategieën worden afgestemd met de strategieën van de onderneming, en moeten de afzonderlijke allianties in de portefeuille worden gecoördineerd. Ook moeten de strategisch belangrijke aspecten van het management van de alliantieportefeuille deel uitmaken van de reguliere processen voor strategische planning en evaluatie.

Consequenties voor verder onderzoek

De capaciteit van een onderneming op het gebied van multi-alliantie-management is vooral belangrijk voor de bijdragen die de alliantieportefeuille levert aan de ontwikkeling van de onderneming. Verder onderzoek op dit gebied dient derhalve te kijken naar de aspecten van de capaciteit voor multi-alliantie-management gepresenteerd in dit artikel. Er moet wellicht onderzoek worden gedaan naar de contextfactoren die bepalend zijn voor de configuratie van een systeem voor alliantie-management en de institutionalisering van alliantie-management.

Twee andere, gerelateerde onderzoeksvragen zijn ook van belang: de mate waarin het prestatievermogen van een onderneming wordt beïnvloed door haar positie in het interorganisatorische veld; en de (on)mogelijkheden van de onderneming om zich waarde toe te eigenen uit interorganisatorische relaties.

In een netwerkeconomie heeft de positie van een onderneming in het interorganisatorische veld grote invloed op haar prestatievermogen. Omgekeerd kan een onderneming zelf geen grote invloed uitoefenen op de ontwikkeling van dat interorganisatorische veld. Hoe gaan ondernemingen om met dit probleem? Wat voor soort strategieën kunnen zij toepassen om hun positie te optimaliseren? Hoe kunnen zij hun netwerkgeving vormgeven met

16. M. Zollo en S.G. Winter (noot 13), Kale en Dyer (noot 13).

het oog op hun strategische belangen?

Hoewel ondernemingen steeds meer met elkaar samenwerken in strategische netwerken om gemeenschappelijke waarde te creëren, wordt de prestatie van elke onderneming nog steeds op de traditionele manier gemeten, dat wil zeggen, aan de hand van winstgevendheid en strategische positie. Hoe kan een onderneming die deel uitmaakt van een waarde-scheppend netwerk ervoor zorgen dat zij een eerlijk deel van deze waarde krijgt? Hoe kunnen de kenmerken van de netwerken en de positie van de (bestudeerde) onderneming de waardetoerekening

beïnvloeden?

Voor zover onderzoeksmethoden een bijdrage kunnen leveren, raden wij aan om meer gebruik te maken van longitudinaal onderzoek, aangezien dat het mogelijk maakt om ontwikkelingen tot in detail over langere termijn te volgen. Men zou bijvoorbeeld kunnen analyseren hoe ondernemingen achtereenvolgens een capaciteit op het gebied van alliantie-management ontwikkelen en hoe, in het verloop van dit organisatorische leerproces, zij hun systeem voor alliantie-management en hun alliantiebeleid en strategieën veranderen.

Reprinted from Werner H. Hoffmann, 'How to Manage a Portfolio of Alliances?' *Long Range Planning*, 38, 2005, pp. 121-143, with permission from the publisher.

Copyright © 2005 by Elsevier Science Ltd. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.