

Hoe richten organisaties hun alliantie management in?

Ir. A.A. ter Wiel werkt aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam aan een promotieonderzoek over de wijze waarop organisaties leren hun externe relaties te managen. S.M.C. Beugels MSc studeerde onlangs af in Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam met als specialisatie Strategie & Organisatie.

Het succes van allianties wordt mede bepaald door de manier waarop ze worden aangestuurd en of de organisatie leert van opgedane ervaring. Hoe kan een organisatie alliantievaardigheden ontwikkelen en ervaringen vertalen in verbeteringen in alliantie management? En wat is de juiste structuur daarvoor?

Een alliantie kan uitkomst bieden wanneer een organisatie een nieuwe markt wil betreden of een product wil ontwikkelen waarvoor het niet zelf de benodigde kennis of financiële middelen in huis heeft. Door samen te werken worden immers investeringen en risico's gedeeld met de alliantiepartner(s), evenals de uiteindelijke opbrengsten. De afgelopen tien jaar is een wereldwijde toename te zien van het aantal allianties, maar helaas blijkt uit onderzoek dat 50 tot 70 procent van alle allianties faalt.¹ Dat wil zeggen dat de beoogde operationele en/of strategische doelstellingen van die samen-

werkingsverbanden niet worden gehaald. Verder laten verschillende studies zien dat het monitoren van en actief sturen op een samenwerking van cruciaal belang is voor het slagen ervan, en ook dat bedrijven er beter in worden naarmate ze

vaker samenwerken.² Fouten die gemaakt zijn in het verleden worden niet nogmaals begaan en succesformules worden herhaald.

Een belangrijke voorwaarde om alliantievaardigheden te kunnen ontwikkelen is (het kiezen voor) de juiste inrichting (structuur) van de alliantiefunctie. Maar hoe ziet deze er uit? Komt alle ervaring met alliantie management samen op één plek (bij één afdeling of persoon) in de

organisatie? Is het beter om beslissingen over allianties centraal of juist decentraal te nemen? En moet kennis over alliantie management schriftelijk worden vastgelegd of juist niet? In dit artikel wordt achtereenvolgens besproken op welke manieren bedrijven hun alliantie management kunnen inrichten, welke consequenties de verschillende vormen hebben en wat het belang is van een goed gekozen structuur voor alliantie management.

Verschillende configuraties voor de inrichting van alliantie management

Het is voor bedrijven belangrijk om verantwoordelijkheden aangaande alliantie management zorgvuldig toe te wijzen om zo goed mogelijk te kunnen leren van ervaringen uit het verleden. In dit artikel komen vier configuraties aan bod (zie de tabel in figuur 1) die voortkomen uit een kwalitatieve casestudy naar alliantie activiteiten bij zes verschillende bedrijven. De inrichting van het alliantie management kan gekenmerkt worden door een centrale versus een decentrale structuur en een formele versus een informele structuur.

Centraal-decentraal

De mate van centralisatie (of: concentratie) van alliantie management heeft betrekking op de mate waarin de beslissingsbevoegdheden aangaande het dagelijks management van allianties verdeeld zijn in de organisatie. In een bedrijf met centraal alliantie management ligt de beslissingsbevoegdheid niet verspreid over de hele organisatie, maar zijn

Verantwoordelijkheden voor alliantie management moeten zorgvuldig worden toegewezen om optimaal te kunnen leren van opgedane ervaringen

Figuur 1. Configuraties voor de structuur van alliantiemanagement binnen een bedrijf

Alliantiemanagement structuur	Formeel	Informeel
Centraal (geconcentreerd)	Categorie 1	Categorie 2
Decentraal (verspreid)	Categorie 3	Categorie 4

alle eindverantwoordelijkheden belegd bij bijvoorbeeld de raad van bestuur of in een speciaal daarvoor ingerichte alliantiefunctie (in het Engels: 'dedicated alliance function'). In een organisatie met decentraal alliantiemanagement nemen verschillende afdelingen of groepen managers hun eigen beslissingen over de allianties waarvoor zij de verantwoordelijkheid hebben.

Formeel–informeel

Hoe meer regels, procedures en instructies zijn opgesteld en worden opgelegd aan de managers die tot taak hebben om allianties aan te sturen, des te formeler is het alliantiemanagement. Verder zijn in een formele structuur de verantwoordelijkheden en rolverdelingen duidelijk afgebakend. Bij formeel alliantiemanagement hoort ook een duidelijke rapportagestructuur en bestaan er verplichte routines voor het managen van de alliantie en de communicatie met collega's en topmanagement. Ook hoort daar vaak bij dat kennis en informatie die in de loop der jaren is opgedaan, wordt vastgelegd in documenten. De tabel in figuur 2 biedt een overzicht en een korte typering van de verschillende mogelijke structuren van alliantiemanagement.

Wat kunnen we leren uit ons onderzoek?

Bij zes bedrijven hebben we in totaal 30 interviews afgenomen met managers die zich voornamelijk bezig houden met alliantiemanagement. Bij geen van de onderzochte bedrijven blijkt sprake van een *formele decentrale* structuur voor alliantiemanagement. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat wanneer er formele regels, procedures en instructies zijn ingevoerd, het management de toepassing en handhaving daarvan liever vanuit een centraal punt organiseert om zo een overzichtelijke (communicatie)structuur te behouden.

Veel bedrijven (met een *centrale* structuur voor alliantiemanagement) hebben een speciale afdeling in het leven geroepen om het dagelijkse reilen en zeilen van de allianties te bestieren. Werknemers van deze afdeling (alliantimanagers) zijn primair aangesteld om alle activiteiten die betrekking hebben op bestaande allianties te coördineren en beslissingen te nemen over deze allianties.

Bij bedrijven met *decentrale* structuren wordt de beslissingsbevoegdheid op het gebied van alliantiemanagement gedelegeerd aan lagere niveaus in de organisatie. Die lagere niveaus mogen dan bijvoorbeeld zelf kiezen met welke partners

I. S.O. Park en G.R. Ungson, 'Inter-firm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure', *Organization Science*, 12(1), 2001, pp.37-53; G.E. Fryxell, R.S. Dooley en M. Vryza, 'After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures', *Journal of Management Studies*, 39(6), 2002, pp. 865-886.

2. R. Gulati, 'Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis', *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995, pp. 619-52; P. Kale, J. Dyer en H. Singh, 'Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function', *Strategic Management Journal*, 23(8), 2002, pp. 747-768; J.J. Reuer, M. Zollo en H. Singh, 'Post-formation dynamics in strategic alliances', *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 135-51; O. Schilke en A. Goerzen, 'Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement', *Journal of Management*, 36(5), 2010, pp. 1192-1219; M. Schreiner, P. Kale en D. Corsten, 'What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?', *Strategic Management Journal*, 30(13), 2009, pp. 1395-1419.

Figuur 2. Overzicht kenmerken van verschillende structuren van alliantiemanagement

Centraal alliantiemanagement	✓ Beslissingsbevoegdheid aangaande allianties ligt geconcentreerd in het bedrijf ✓ Mogelijk heeft het bedrijf een 'dedicated alliance function'
Decentraal alliantiemanagement	✓ Beslissingen worden verspreid over het bedrijf genomen door individuele (alliantie)managers of verschillende afdelingen ✓ Er is geen 'dedicated alliance function'
Formeel alliantiemanagement	✓ Regels, procedures en protocollen ✓ Duidelijke rol- en taakverdeling en rapportagestructuur ✓ Toezicht op verantwoordelijkheden ✓ Veelvuldig delen van kennis omtrent alliantiemanagement
Informeel alliantiemanagement	✓ Gebrek aan regels, procedures en protocollen ✓ Onduidelijke rol- en taakverdeling en rapportagestructuur ✓ Geen direct toezicht op verantwoordelijkheden ✓ Beperkt delen van kennis omtrent alliantiemanagement

hun afdeling samenwerkt en hoe kleur wordt gegeven aan die samenwerking. De alliantiemanager op dat lagere niveau in de organisatie heeft die taak als onderdeel van een bredere functie (bijvoorbeeld afdelingshoofd). Op het hoogste niveau wordt dan bijvoorbeeld hooguit de uiteindelijke goedkeuring gegeven voor alliantieplannen of wordt ingegrepen als er problemen ontstaan met alliantiepartners.

Bedrijven met een *formele* structuur voor hun alliantie management hanteren over het algemeen gestandaardiseerde routines, methodieken, protocollen en procedures bij het managen van hun allianties. Bovendien zijn ook de functieomschrijvingen, rolverdelingen en verantwoordelijkheden duidelijker gedefinieerd. Verder zijn rapportagemomenten vastgesteld en zijn de rapportagelijnen helder. Kenmerkend is ook dat bedrijven met een formele structuur veel waarde hechten aan het vastleggen en delen van kennis uit voorgaande ervaringen omtrent alliantie management. In deze bedrijven weten de medewerkers elkaar goed te vinden indien er vragen zijn of problemen opgelost moeten worden. De meerderheid van de bedrijven uit dit onderzoek blijkt een *informeel* ingerichte alliantieorganisatie te hebben. Ook hier wordt gebruik gemaakt van bijvoorbeeld standaardcontracten of checklists met eisen waaraan een partner moet voldoen,

Met formeel en centraal alliantie management kan zeker zo goed – zo niet beter – worden geleerd van alliantie-ervaringen als met een informele en decentrale structuur

maar worden geen formele afspraken gemaakt over het daadwerkelijk managen van de relaties. Het inzetten van werknemers voor het management van allianties gebeurt in zulke bedrijven vrij informeel en ad hoc. Wel kennen deze bedrijven verplichte rapportagemomenten, maar blijkt (tussentijdse) rapportage in teams en aan directe leidinggevers op een meer informele wijze te verlopen, en bovendien alleen wanneer rapportage noodzakelijk wordt geacht. De rapportage aan de eigen directie is wel formeel, maar minder frequent dan in een formele alliantieorganisatie, en heeft vaak betrekking op het bespreken van financiële kengetallen en het evalueren van de stand van zaken in de allianties. Het delen van kennis wordt ook belangrijk gevonden, maar gebeurt meestal ongepland en face-to-face (in tegenstelling tot schriftelijke vastlegging van ervaringen).

Bedrijven waarin gekozen is voor een informele structuur voor alliantie management hebben vaak een kleinere omvang dan de bedrijven met een meer formele structuur. Een informele setting biedt enkele voordelen. Het onderlinge contact in de organisatie is laagdrempelig; werknemers kunnen elkaar gemakkelijk en snel benaderen. Enkele bedrijven die een informele structuur hebben voor hun alliantie management, laten allianties managen door kleine werkteams; die vinden het niet noodzakelijk om kennis schriftelijk vast te leggen, aangezien de teamleden elkaar dagelijks zien of spreken.

Verder blijken bedrijven waar het alliantie management formeel en centraal gestuurd wordt veel waarde te hechten aan zowel het vastleggen en leren van voorgaande ervaringen in procedures, protocollen en routines als ook het delen van deze kennis. Daardoor gaat met het verstrijken van de tijd of als gevolg van personeelsverloop minder kennis verloren. Door middel van protocollen is in dergelijke bedrijven bepaald dat van formele vergaderingen schriftelijke rapportages gemaakt dienen te worden. Deze rapportages worden vervolgens door middel van databases ter beschikking gesteld aan de organisatie. Op deze manier lijken bedrijven met een formele en centrale structuur net zo goed als, zo niet beter dan, bedrijven met een informele en decentrale inrichting in staat om te leren van alliantie-ervaringen uit het verleden. Bij bedrijven met een informele structuur voor alliantie management bestaat nog wel eens verwarring over functieomschrijvingen, waardoor verschillende werknemers, in hun rol als alliantie managers, uiteindelijk dezelfde dingen aan het doen zijn.

Het belang van een weloverwogen keuze voor de inrichting van alliantie management

Uit de casestudy's blijkt dat de juiste keuze voor een formele dan wel informele of centrale dan wel decentrale structuur voor alliantie management samenhangt met een aantal factoren: de sector waarin de organisatie actief is, de grootte van de organisatie, de mate waarin de allianties van de organisatie van elkaar verschillen en de doelstellingen van de alliantie(s).

Bedrijven met allianties die betrekking hebben op gestandaardiseerde diensten of producten, of allianties die aangegaan worden binnen complexe (technische) netwerken, zijn wellicht beter af met een formele structuur dan bedrijven die samenwerken op het gebied van bijvoorbeeld

toerisme, waar bedrijven nu eenmaal informeler met elkaar omgaan. Grote bedrijven die ook omvangrijke allianties managen, zijn meer gebaat bij een formele structuur, waarbij rapportagemomenten, rolverdelingen en verantwoordelijkheden strak zijn vastgelegd. Een organisatie die betrokken is bij allianties die veel van elkaar verschillen, kan wellicht beter kiezen voor een informele structuur waarin kennis omtrent alliantie management vrijblijvend wordt vastgelegd, aangezien er geen formele routinematige protocollen en methodieken kunnen worden ontwikkeld. Tot slot blijkt dat de structuur voor alliantie management goed moet aansluiten bij de beoogde doelstellingen van de alliantie(s). Hoewel in eerder onderzoek is geconcludeerd dat leren beperkt wordt in een centrale structuur,³ lijkt ons onderzoek juist het tegenovergestelde aan te geven. Voor bedrijven waarin leren en het delen van kennis voorop staan, kan juist een meer formeel en centraal gestuurd alliantie management geschikt zijn. Dit heeft met name te maken met a) de risico's die gepaard gaan met personeelsverloop (als een ervaren alliantie manager vertrekt en er is weinig formeel gedocumenteerd, verdwijnt deze kennis) en b) het faciliteren van informatieuitwisseling tussen verschillende alliantie managers (in een organisatie met een centrale structuur hangt het minder af van toevalligheden of de alliantie managers elkaar weten te vinden). Ook blijkt, in tegenstelling tot resultaten uit voorgaand onderzoek,⁴ dat de frequentie waarin kennis wordt gedeeld niet verschilt tussen organisaties met formeel alliantie management en organisaties

met informeel alliantie management. Er blijkt slechts verschil te zijn in de *manier waarop* kennis wordt gedeeld. In een informele structuur vindt kennisdeling voornamelijk plaats tijdens ongestructureerde face-to-face-bijeenkomsten, terwijl dit in een formele structuur meestal gebeurt tijdens geplande bijeenkomsten waarna de kennis wordt vastgelegd in databases.

Tot slot

Uit bestaande literatuur is nog weinig bekend over de verschillende structuren die bedrijven kunnen kiezen voor hun alliantie management. De verschillende configuraties die in dit artikel aan bod zijn gekomen, zijn de extremen van het spectrum van formeel naar informeel en van centraal naar decentraal alliantie management. Vervolgonderzoek zou de meer genuanceerde varianten die tussen deze extremen in liggen, verder kunnen belichten. Tevens zou het interessant zijn om nader onderzoek te doen naar de condities waaronder de ene structuur zich beter leent voor een organisatie dan de andere. Het blijkt immers niet zo, dat een speciaal ingerichte alliantiefunctie het ultieme doel moet zijn voor alle organisaties; de insteek moet zijn om die structuur te kiezen, die het beste past bij de kenmerken van de organisatie en het portfolio van allianties dat gemanaged moet worden. ■

Kies een structuur die het beste past bij de kenmerken van de onderneming en het portfolio van allianties dat gemanaged moet worden

3. A.D. Meyer, 'Adapting to Environmental Jolts', *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 1982, pp. 515-537.

4. R. Gulati en P. Puranam, 'Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization', *Organization Science*, 20(2), 2009, pp. 422-440.

Vervolg van pagina 70

werken binnen het systeem in plaats van zich ertegen te verzetten. Als bovendien maar weinig ondernemingen hiervoor kiezen, is het potentiële voordeel voor degene die de stap wel zet alleen maar groter; de concurrentie in de maatschappelijke en politieke arena is dan minder groot. Een laatste reden die verklaart waarom *managers* niet voor deze strategieën kiezen, is dat zij doorgaans niet de ruimte of tijd hebben die nodig kunnen zijn om er de vruchten van te plukken. Het is echter in het belang van een *onderneming* om wel degelijk naar de lange termijn te kijken, zeker wanneer onzeker is hoe wet- en regelgeving er in de toekomst uit zullen zien. Met de consequenties heeft de onderneming immers heel lang te maken. Op het eerste gezicht lijkt het misschien gemakkelijk-

ker om alleen naar de rentabiliteit te kijken, of alleen naar het milieu-aspect, dan om zich vanaf enige afstand af te vragen hoe die twee in elkaar grijpen. Vertwijfeling over onzekerheid op het gebied van wet- en regelgeving is echter onnodig. De strategie van 'zoveel mogelijk ijzers in het vuur'³² en vervolgens maar afwachten wat voor wet- en regelgeving er uit de bus rolt, kan betekenen dat er overal te weinig middelen worden ingezet. De hier gepresenteerde integrale strategieën bieden een alternatief. Een onderneming kan hiermee gericht middelen investeren om sterke posities op te bouwen in de politieke en maatschappelijke arena. Daarmee kan ze haar bestaande sterke punten uitbaten en de concurrentie voor blijven. ■

32. Christian Engau en Volker Hoffmann, 'Strategizing in an Unpredictable Climate: Exploring Corporate Strategies to Cope with Regulatory Uncertainty', *Long Range Planning*, 44(1), feb. 2011, pp. 42-63.

Translated and reprinted by permission of California Management Review. This article was originally published under the English title 'Profiting from Environmental Regulatory Uncertainty: Integrated Strategies for Competitive Advantage', by A.R. Fremeth and B.K. Richter, in the Fall 2011 issue of the California Management Review, Vol. 54, No. 1, pp. 145-165. Copyright © 2011 by The Regents of the University of California; all rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.