

# Alliantiemangement



Ard-Pieter de Man en Geert Duysters

*Prof. dr. A.P. de Man is hoogleraar Organiseatiekunde, in het bijzonder organisatorische aspecten van de netwerkeconomie, aan de Technische Universiteit Eindhoven. Daarnaast is hij als organisatieadviseur verbonden aan Atos Consulting.*

*Dr. G.M. Duysters is Professorial fellow van UNU-MERIT en parttime-hoogleraar Organiseatiekunde aan de TU Eindhoven.*

## THEORIE EN PRAKTIJK

De ontwikkeling op het gebied van alliantiemangement is snel gegaan. Toch zijn nog niet alle bedrijven succesvol. Een internationaal onderzoek naar de toepassing van meer dan dertig alliantiemangementtechnieken laat zien dat sommige bedrijven meer aandacht hebben voor de opbouw van een alliantievaardigheid dan andere. De gegevens tonen aan dat een hoog faalpercentage veroorzaakt wordt door kennisgebrek. In dit onderzoek stellen we dan ook vragen bij de veel gehoorde opvatting dat alliantiemangement uiteindelijk draait om vertrouwen en persoonlijke relaties.

## Inleiding

De literatuur over succes en falen van allianties heeft zich grotendeels gericht op de relatie tussen bedrijven. Naast aandacht voor onder meer complementaire doelstellingen tussen partners (Park en Ungson, 1991), keuze van het juiste besturingsmodel (De Man, 2006) en de fit van partners (Douma et al., 2000) heeft in de literatuur met name de rol van vertrouwen (Cullen, Johnson en Sakano, 2000; Das en Teng, 1998; McAlister, 1995) in allianties erg veel aandacht gekregen. Wanneer twee of meer bedrijven succesvol samen willen werken, wordt vertrouwen gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor succes. Er is veel minder aandacht geweest voor de interne kant van de organisatie en voor de kennis en vaardigheden die een organisatie dient te bezitten om succesvol te kunnen samenwerken. De conclusie dat zaken als relaties en vertrouwen van groot belang zijn, kan daarom nog niet getrokken worden. Wellicht zijn organisatie-interne zaken wel van groter belang dan deze relationele aspecten. Ook de precieze werking van de relationele aspecten is nog niet opgehelderd. Zou het zo kunnen zijn dat organisaties die veel kennis in huis hebben over alliantiemangement, beter succesfactoren onderkennen en daarom eerder als een betrouwbare partner worden gezien?

In dit artikel gaan we ervan uit dat de grote groei op het gebied van allianties en netwerken bedrijven dwingt zich intern aan te passen. De literatuur rondom alliantievaardigheid (Draulans et al., 2003; Dyer et al., 2001; Kale et al., 2003; Harbison en Pekar, 1997; Heimeriks, 2004; Spekman en Isabella, 2000) bestudeert de mate waarin een bedrijf in staat is allianties succesvol te managen. Bedrijven kunnen hun alliantievaardigheid verhogen door mechanismen en routines te ontwikkelen die bewust zijn ontworpen om relevante kennis die is verkregen door individuele en organisatorische ervaring, te accumuleren, op te slaan en

te verspreiden (Kale et al., 2003). Daarbij onderscheiden Spekman et al. (2000) vijf elementen: kennis over allianties, ondersteunende processen en structuren, *mindset*, aanwezigheid van managementtalent en leren door alliantie managementtechnieken te implementeren.

Deze denktrant sluit aan bij de *knowledge based view of the firm* (Grant, 1996; Kogut en Zander, 1992), die stelt dat kennisopbouw in een organisatie bepalend is voor het bestaan en de groei van organisaties. Toegepast op allianties kan dit betekenen dat bedrijven die een hoog kennisniveau hebben van allianties, een voordeel behalen op organisaties die geen aandacht besteden aan kennisopbouw op het gebied van alliantie management.

In dit artikel richten we ons op de 'hardere' kant van alliantievaardigheid door de ondersteunende processen en structuren te bestuderen die bedrijven hebben ingevoerd. De eerste onderzoeken op dit vlak zijn gedaan door Draulans et al. (2003), die met name vonden dat bedrijven die hun allianties goed evalueerden, een hoger succespercentage hadden, en Dyer et al. (2001). Dyer et al. (2001) onderzochten of de aanwezigheid van een alliantie managementafdeling in een bedrijf een positief effect had op alliantiesucces. Zij vonden inderdaad dat bedrijven die dat hebben, meer beurswaarde weten te genereren met hun allianties dan bedrijven die dat niet hebben. Gemiddeld werd per alliantie 54 miljoen dollar aan beurswaarde gecreëerd. De verschillen tussen bedrijven waren echter aanzienlijk. Bedrijven met een alliantieafdeling haalden 75 miljoen dollar beurswaardecreatie per alliantie, terwijl bedrijven zonder bleven steken op 20 miljoen dollar. Er valt dus veel te winnen door goed management.

Het aantal onderzochte alliantie managementtechnieken is echter nog klein. Uit de literatuur en interviews met leden van de Association of Strategic Alliance Professionals bleken er inmiddels ruim 38 technieken aanwijsbaar te zijn (zie Bijlage I voor een beschrijving van de technieken). Door deze in kaart te brengen ontstaat een beeld van de mate waarin alliantie management in bedrijven is doorgedrongen. In dit artikel doen we verslag van onderzoek op dit vlak en kijken we welke managementinstrumenten worden gebruikt en welke succesvol zijn. Daarbij wordt ook een vergelijking gemaakt met een soortgelijk onderzoek van vijf jaar geleden.

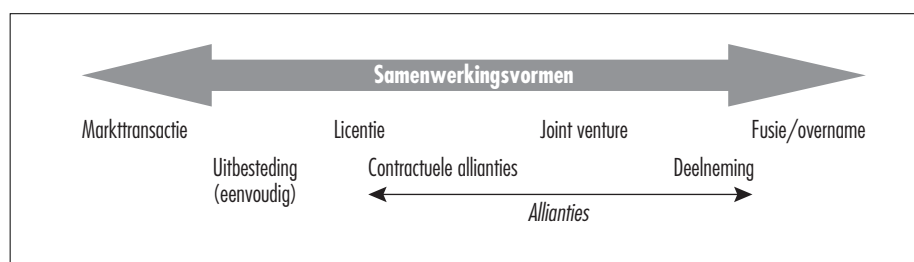
Hieronder wordt eerst de onderzoeksopzet geschetst en wordt de dataset beschreven. Vervolgens worden de succespercentages van allianties besproken, zoals die door de respondenten zijn gegeven. Aansluitend wordt bestudeerd wat de organisaties deden om hun alliantie management te verbeteren. De meest gebruikte technieken worden geschetst en de technieken die het meest aan succes bijdragen, worden besproken. Daarna wordt de discussie verlegd van het micro-niveau naar het macroniveau met een onderzoek naar verschillen in alliantievaardigheid tussen Europa en de Verenigde Staten. Na een discussie over de vraag hoe dit onderzoek zich verhoudt tot de relationele benadering van allianties worden enkele implicaties van het onderzoek gegeven.

## 1. Het onderzoek

Een mailing is uitgegaan naar het adressenbestand van de Association of Strategic Alliance Professionals (totale bestand omvat meer dan 6000 adressen).<sup>1</sup> De mailing was een enquête met 59 vragen, die naast vragen over omvang en aard van de onderneming in kaart bracht welke alliantiemangementmechanismen in de ondernemingen waren geïmplementeerd. Tevens werd gevraagd naar het succespercentage van allianties. Daarbij werd managers gevraagd een schatting te geven van het percentage succesvolle allianties van hun organisatie en van de waarde die de allianties genereerden. Een soortgelijk onderzoek is ook eind 2001/begin 2002 uitgevoerd, zodat de resultaten kunnen worden vergeleken met onderzoek van vijf jaar eerder (De Man en Duysters, 2002). Het onderhavige onderzoek is gebaseerd op de antwoorden van 180 bedrijven.

Allianties zijn daarbij gedefinieerd als samenwerkingsverbanden tussen een of meer onafhankelijke ondernemingen, met een gezamenlijk doel, gezamenlijke risico's, kosten en opbrengsten en gezamenlijke besluitvorming. Binnen deze afbakening kunnen allianties nog altijd vele vormen aannemen. Figuur 1 geeft de meest voorkomende samenwerkingsvormen weer, van links naar rechts gerangschikt op toenemende wederzijdse afhankelijkheid. Aan de linkerkant bevinden zich markttransacties waarbij in het geheel geen samenwerking plaatsvindt. Elke koper-verkoperrelatie valt hieronder. Eenvoudige vormen van uitbesteding liggen vaak dicht tegen markttransacties aan en zijn dus geen allianties. In modernere vormen van uitbesteding wordt de laatste jaren wel aandacht besteed aan samenwerking. De volgende samenwerkingsvorm, licenties, is in de meeste sectoren ook een soort koopovereenkomst. Zij vallen daarom ook niet onder het begrip alliantie. Aan de rechterkant van figuur 1 staan fusies en overnames. Dit zijn ook geen allianties, omdat de partners bij fusie of overname hun zelfstandigheid verliezen.

Figuur 1.  
Verschillende samenwerkingsvormen (Bron: De Man, 2006)



Deze inperking liet nog ruimte voor een groot aantal verschillende organisaties om mee te werken aan het onderzoek. Allianties vormen het grijze gebied tussen de losse samenwerkingsvormen uitbesteding en licentie enerzijds en de fusie/overname anderzijds. De belangrijkste basistypen van allianties zijn joint ventures en contractuele allianties. In een joint venture zetten partners gezamenlijk een nieuwe onderneming op waarbij elk voor een bepaald percentage eigenaar wordt van die onderneming. Verreweg de meeste allianties zijn contractueel van aard en leiden niet tot een vorm van aandeelhouderschap.

Tabel 1.  
Sectorale achtergrond  
respondenten

Sector	Percentage
ICT	21
Farmacie en biotechnologie	13
Andere diensten	12
Software	12
Industrie	7
Financiële dienstverlening	6
Publieke sector	3
Chemie	2
Diversen	24

De respondenten kwamen uit verschillende sectoren, maar de grootste groepen waren afkomstig uit ICT en farma/biotech. Tabel 1 geeft de verdeling van de respondenten weer over verschillende sectoren. De publieke sector, die een geheel andere samenwerkingsdynamiek kent, is nauwelijks vertegenwoordigd. De focus ligt dus vooral op de private sector.

De meerderheid van de bedrijven (69%) was groot, met meer dan duizend personen in dienst. Bedrijven met minder dan vijfhonderd medewerkers waren ook goed vertegenwoordigd (26%). De tussenliggende grootteklasse was minder goed vertegenwoordigd (5%). De meeste respondenten waren Amerikaans (68%), gevolgd door Europese bedrijven (25%).

De organisaties hadden verschillende typen allianties. De bulk van de allianties zijn marktgerichte allianties. Comarketingallianties, copromotieallianties en op

Tabel 2.  
Typen allianties

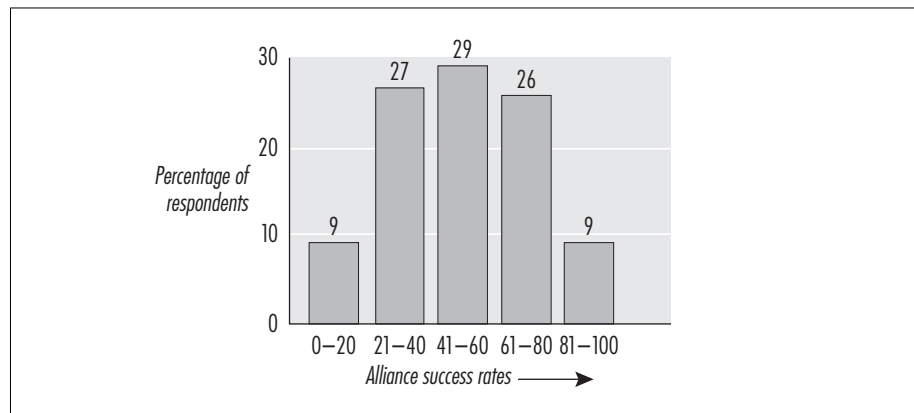
Typen allianties	Frequentie (%)
Comarketingallianties	48
R&D-allianties	14
Distributieallianties	13
Toeleveranciersallianties	11
Coproductieallianties	10
Overig	4

business development gerichte allianties maken 48 procent uit van de allianties die de ondernemingen hadden opgezet. R&D-allianties waar zowel in de pers als in het onderzoek veel aandacht naar uitgaat, maakten slechts 14 procent van het totale aantal allianties uit. Tabel 2 geeft de verdeling over typen allianties weer.

## 2. Succespercentages

Managers van de 180 ondernemingen in Amerika en Europa gaven aan dat gemiddeld 48,5 procent van de allianties een succes is.<sup>2</sup> Een meerderheid van de allianties wordt dus niet als een succes gezien. Dit gegeven is al langer bekend. Al vele jaren blijven de succespercentages steken rondom de 50 procent (zie bijvoorbeeld Bleeke en Ernst, 1991). Samenwerking binnen bedrijven is al lastig, maar tussen bedrijven doet zich nog een aantal extra problemen voor. Partners in een alliantie hebben vaak verschillende werkwijzen, kennisniveaus en organisatieculturen. Het overbruggen en benutten van deze verschillen is een grote opgave voor managers. Interessanter dan het gemiddelde succespercentage is dat de succespercentages per bedrijf erg kunnen verschillen. Figuur 2 laat zien dat bij 9 procent van de bedrijven meer dan 80 procent van de allianties een succes is. Bij een even grote groep bedrijven ligt het succespercentage echter onder de 20 procent. Sommige bedrijven zijn blijkbaar goed in samenwerken, andere niet.

Figuur 2.  
Succespercentages allianties



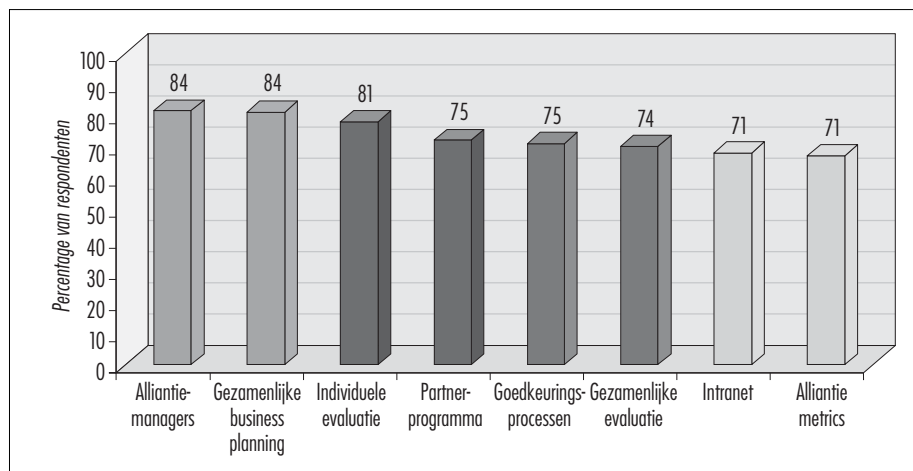
R&D-allianties zijn nog moeilijker te managen dan andere allianties. Het gemiddelde succespercentage bedraagt 35 procent. Het is moeilijk vast te stellen of dit laag is. Ook innovatieprojecten die binnen een bedrijf worden opgezet, falen immers vaak. Dat is inherent aan innovatie. Ander onderzoek heeft laten zien dat gemiddeld genomen bedrijven met veel R&D-allianties innovatiever zijn dan bedrijven zonder (De Man en Duysters, 2005). Samenwerkende bedrijven kunnen risico's en kosten delen, waardoor ze in staat zijn aan meer innovatieprojecten deel te nemen dan bedrijven die niet samenwerken. Ook kunnen bedrijven van elkaar leren en elkaars kennis gebruiken. Ten slotte gebruiken veel bedrijven R&D-allianties als een manier om op een goedkope wijze nieuwe technologie te testen. Door een alliantie aan te gaan met een bedrijf dat een nieuwe technologie

heeft, kunnen ze relatief eenvoudig uitvinden of die technologie de moeite waard is. Zo ja, dan kunnen ze dat bedrijf of de technologie nog kopen; zo nee, dan kunnen ze met weinig kosten de samenwerking weer verbreken. Het lage succespercentage is dus voor een deel te verklaren door het feit dat innovatie nu eenmaal risicovol is.

### 3. Meest gebruikte managementtechnieken

Deze lage succespercentages zijn ook door bedrijven niet onopgemerkt gebleven. Zij hebben daarom geïnvesteerd in het verbeteren van hun alliantiemangement. Daartoe hebben zij verschillende processen, functies en managementtools ingevoerd. Gemiddeld hadden bedrijven achttien van de 38 gemeten tools ingevoerd. Twee bedrijven hadden met 34 tools de hoogste score; drie bedrijven hadden geen enkele tool ingevoerd. Figuur 3 geeft aan welke van de onderzochte processen, functies en tools uit Bijlage I het meest werden gebruikt door ondernemingen.

Figuur 3.  
De meest gebruikte  
managementtechnieken



Alliantiemanager blijkt inmiddels een heel gewoon vak geworden. Maar liefst 84 procent van de ondernemingen heeft een of meer alliantie-managers in huis. Gezamenlijke businessplanning is net zo populair. Interessant is dat in vergelijking met vijf jaar geleden, bijna alle managementtechnieken veel vaker worden toegepast. Vijf jaar geleden had ongeveer de helft van de bedrijven een alliantiemanager in huis, nu dus 84 procent. Voor gezamenlijke businessplanning gelden dezelfde percentages.

Uit de cijfers blijkt dus een duidelijke toename van aandacht voor professioneel alliantiemangement. De ontwikkelingen op dit vlak zijn heel snel gegaan. De verwachting is dat dit de komende tijd nog verder zal doorzetten. Zo werkt de Association of Strategic Alliance Professionals op dit moment aan een accreditatieprogramma voor alliantie-managers. Daarnaast is bij bedrijven nog een aantal managementtools in ontwikkeling. Alliantiemangement wordt steeds vaker als

een aparte discipline gezien, net zoals accounting, marketing of humanresourcesmanagement.

## 4. Technieken die het meest bijdragen aan succes

De vraag is of sommige technieken effectiever zijn dan andere. Dat blijkt inderdaad het geval. Bedrijven die meer hebben geïmplementeerd, scoren gemiddeld genomen een hoger succespercentage dan bedrijven die minder managementtechnieken hebben ingevoerd. Het is ook interessant om te bekijken welke technieken nu met name door de succesvolle bedrijven worden gebruikt. Bedrijven met hoge succespercentages blijken dan op een aantal punten te verschillen van bedrijven met weinig succes. Door de respondenten te scheiden in twee groepen, één met succespercentages van 60 procent of hoger en één met succespercentages van 40 procent of lager, kan in kaart worden gebracht op welke managementtechnieken de beide groepen van elkaar verschillen.

Toepassing van discriminantanalyse laat de volgende resultaten zien (zie tabel 3). Succesvolle bedrijven richten zich zeer sterk op het evalueren van allianties. Zij evalueren de allianties niet alleen voor zichzelf (individuele evaluatie), maar doen dit ook samen met hun partners (gezamenlijke evaluatie). Ook vergelijken ze hun allianties met elkaar om daarvan te leren (cross-alliantie-evaluatie). Daarbij zijn ze niet vrijblijvend, maar stellen ze van tevoren prestatie-indicatoren op voor de alliantie. Deze zogenaamde alliantie-*metrics* kunnen betrekking hebben op omzet of kosten, maar ook op de kwaliteit van de samenwerking.

Tabel 3.  
Belangrijkste managementtechnieken voor alliantiesucces

Alliantiemangementool	Rangorde
Individuele evaluatie	1
Gezamenlijke evaluatie	2
Alliantie- <i>metrics</i>	3
Cross-alliantie-evaluatie	4

De rode draad door deze technieken is leren. Evaluatie is gericht op leren wat er beter kan. Om te kunnen evalueren zijn *metrics* noodzakelijk. Continu zoeken naar verbetering op elk vlak door regelmatige, gestructureerde analyses in en over allianties maakt bedrijven succesvol met allianties. Een focus op leren blijkt dus een belangrijke voorspeller voor alliantiesucces.

De lage succespercentages van allianties zijn niet noodzakelijk blijvend. Hoe meer ervaring bedrijven hebben met alliantiemangement en hoe meer zij investeren in kennisopbouw over allianties, hoe beter zij presteren. Minder succesvolle bedrijven hebben minder managementtechnieken ingevoerd en voor een deel ook de verkeerde: zij besteden te weinig aandacht aan evaluatie.

## 5. Europa versus Amerika

Naast verschillen op bedrijfsniveau kunnen er ook verschillen op regionaal niveau zijn. Dit is belangrijk omdat managementkwaliteit een belangrijk onderdeel is van de concurrentiekracht van regio's. Omdat de respondenten zowel uit de Verenigde Staten als Europa afkomstig waren, is het mogelijk een vergelijking te maken tussen deze twee regio's.

Tot aan het begin van de jaren tachtig kondigden Europese bedrijven meer allianties aan dan Amerikaanse (Hagedoorn, 2002). Het merendeel daarvan had betrekking op internationale samenwerking binnen Europa. Halverwege de jaren tachtig begonnen Amerikaanse technologiebedrijven aan een inhaalslag en al snel lag het aantal Amerikaanse allianties boven het Europese. De laatste jaren is Europa weer aan het inhalen. Alliantiemangement is daardoor een standaardonderdeel geworden bij veel bedrijven.

Dit blijkt ook uit de aandacht die alliantiemangement krijgt. In 2001 werden de onderzochte technieken gemiddeld twee keer zoveel gebruikt door Amerikaanse bedrijven als door Europese (De Man, 2005). Zij hadden twee keer zo vaak een alliantiemangementafdeling, twee keer zo vaak een Vice-President Allianties en bijna twee keer zo vaak alliantiemangers aangesteld. Eind 2006 is opnieuw onderzocht in hoeverre bedrijven geïnvesteerd hadden in hun alliantiemangement. Het bleek dat Europese bedrijven de achterstand in termen van aantallen

Tabel 4.  
Percentage bedrijven dat alliantiemangementtechnieken heeft ingevoerd in 2006

	Percentage EU-bedrijven dat alliantiemangementtechnieken heeft ingevoerd	Percentage bedrijven in de VS dat alliantiemangementtechnieken heeft ingevoerd
Alliantiedatabase	55	60
Alliantiehandboek	33	40
VP Alliances	53	52
Alliantiemangers	78	87
Afdeling alliantiemangement	69	70
Standaardproces voor partnerselectie	67	67
Evaluatie van alliantie samen met de partner	75	74
Externe alliantietraining	32	47
Alliantiespecialist	73	54
Gatekeeper	40	30



gebruikte technieken geheel hadden ingelopen. Tabel 4 geeft een overzicht van een aantal managementtechnieken.

Deze ontwikkeling is ook op bedrijfsniveau terug te vinden. Philips heeft de afgelopen jaren veel gedaan aan de opbouw van alliantievaardigheden. Een gespecialiseerde afdeling ondersteunt managers bij het opzetten van allianties en ontwikkelt technieken om allianties te ondersteunen. Daarmee zijn allianties een integraal onderdeel geworden van de Philips-strategie. Hetzelfde geldt voor andere Europese bedrijven als British Telecom, GlaxoSmithKline, Siemens en SAP.

Een belangrijk verschil met Amerikaanse bedrijven is dat Europese bedrijven minder gebruikmaken van alliantietraining die bij externen wordt ingekocht. Europese bedrijven hebben ook vaker een alliantiespecialist in huis dan de Amerikanen. Het een zou het ander kunnen compenseren. Verdere verschillen zijn niet noemenswaardig. Dit is des te opvallender omdat de managementtechnieken in zijn geheel al veel meer worden toegepast dan vijf jaar geleden. Europa heeft de inhaalslag gedaan in een zich al zeer snel ontwikkelende wereld van alliantiemangement. De succespercentages van Amerikaanse en Europese bedrijven verschillen nauwelijks. Wel heeft Amerika meer bedrijven die zeer succesvol en meer bedrijven die minder succesvol zijn. In Europa zijn de verschillen tussen de meest en de minst succesvolle kleiner. Dat er nog veel bedrijven in Amerika minder succesvol zijn, kan worden verklaard door het feit dat veel *start-ups* in Amerika allianties hebben en dat deze nog aan het begin van de alliantieleercurve staan. Het grotere aantal zeer succesvolle bedrijven is te verklaren uit het feit dat deze succesvolle bedrijven al langer goed alliantiemangement hebben dan de Europese bedrijven. Het is interessant om te zien dat Europese bedrijven zo snel op hetzelfde niveau zijn gekomen als de Amerikaanse bedrijven. Wellicht is de toegenomen concurrentie, mede veroorzaakt door de Europese eenwording, hier een oorzaak van. Het toenemende aantal allianties dat wordt aangegaan om de concurrentie het hoofd te bieden, vraagt om goed alliantiemangement. Het lijkt erop dat de concurrentiekracht van Europese ondernemingen op dat gebied op orde is.

## 6. Kennis of relatie?

Aan het begin van dit artikel zijn vraagtekens gezet bij de overdadige aandacht voor relationele aspecten in de alliantieliteratuur. Het leidt geen twijfel dat deze aspecten van belang zijn. De mate waarin en de manier waarop zij van belang zijn, zouden echter wel eens anders kunnen zijn dan nu in het algemeen wordt geloofd. Wat betreft de mate waarin relationele aspecten van belang zijn, geldt het volgende. Hoewel het op basis van deze gegevens niet mogelijk is het relatieve belang van de harde kennisaspecten ten opzichte van de relationele aspecten te beoordelen, roepen de voorgaande bevindingen wel enkele vragen op. Dit onderzoek laat zien dat de harde kant van het management van groot belang is. Lage succespercentages zijn niet primair of uitsluitend een indicatie van gebrek aan vertrouwen en commitment, of van cultuurverschillen tussen organisaties. Zij zijn in belang-

rijke mate een indicatie van kennisgebrek bij het management. Bedrijven die geen alliantie-managementkennis in huis hebben, presteren substantieel slechter dan bedrijven die dat wel hebben. Een eenzijdige focus op relationele aspecten van allianties doet dus geen recht aan de werkelijkheid.

Wat betreft de manier waarop vertrouwen een rol speelt in allianties, kan ook een vraag worden gesteld. Gebrek aan vertrouwen in een partner zou wel eens kunnen worden veroorzaakt door het gebrek aan kennis dat die partner heeft. Wanneer een partner niet weet hoe hij allianties moet managen, geeft dat weinig vertrouwen in een goede afloop. In de praktijk hebben inmiddels verschillende bedrijven een zogenaamd *Partner of Choice*-programma ingevoerd. Dit programma is gericht op het opbouwen van kennis over samenwerking. Daarmee hopen deze bedrijven aan potentiële partners te laten zien dat zij goed zijn in samenwerking. Zij bouwen een reputatie van betrouwbare partner op, die nieuwe partners het vertrouwen geeft dat zij in de alliantie op een eerlijke manier zullen worden behandeld. Eli Lilly heeft hiermee inmiddels al belangrijke successen gehaald. In dit geval is vertrouwen dus geen voorwaarde voor samenwerking, maar een gevolg van een correcte toepassing van alliantie-managementtechnieken. Door bijvoorbeeld een goed georganiseerde sessie voor gezamenlijke businessplanning te houden, doelstellingen helder te krijgen en heldere evaluatiemomenten en criteria af te bespreken, ontstaat zicht op de haalbaarheid van de alliantie. Dat leidt dan weer tot vertrouwen tussen de partners.

## 7. Conclusies en aanbevelingen

Een belangrijke succesfactor voor allianties ligt niet zozeer in de relatie tussen de partners, als wel binnen de partners zelf. De kennis die zij hebben over alliantie-management, is een belangrijke factor voor het succes van hun allianties. De opkomende netwerkeconomie is dus niet alleen een proces van verandering van de externe organisatie, maar vraagt ook om ingrijpende veranderingen in de interne organisatie (De Man, 2006).

De professionalisering van alliantie-management is snel verlopen. Het aantal bedrijven dat bewust aan de opbouw van een alliantievaardigheid werkt, is de afgelopen jaren zeer sterk gestegen. Europa, dat wat dat betreft uit een achterstandsituatie komt, heeft hieraan nog harder gewerkt.

Wel blijkt dat niet alle bedrijven even effectief zijn op dit vlak. Er is een duidelijk verschil tussen de managementtechnieken die door succesvolle bedrijven worden gebruikt, en die welke bij minder succesvolle bedrijven zijn geïmplementeerd. Succesvolle bedrijven richten zich expliciet op het opbouwen van kennis over alliantie-management. Minder succesvolle doen dat niet.

De beperkingen van dit onderzoek liggen voornamelijk op het vlak van de onderzochte samenwerkingsverbanden. Er is vooral gekeken naar belangrijkere samenwerking in de private sector. Lossere samenwerkingsverbanden en samenwerking in de publieke of publiek-private sfeer zijn niet meegenomen. Of de gevonden resultaten ook daar van toepassing zijn, zal dus nader moeten worden onderzocht.

Op basis van dit onderzoek kunnen de volgende richtlijnen worden aangegeven voor organisaties:

- Alliantiemangement moet gezien worden als een apart vakgebied. Kennisopbouw op dit vakgebied dient apart te worden vormgegeven.
- Organisaties moeten leren allianties te managen. Zij kunnen dit onder andere doen door verschillende evaluatietechnieken op allianties toe te passen en door een kader van managers op te bouwen die ook ervaring hebben met allianties.
- Opgedane kennis moet worden vastgelegd in alliantiemangementstechnieken. Op deze manier worden kennis en informatie die zijn verworven, ook voor anderen in de organisatie toegankelijk.

Organisaties die geen aandacht besteden aan goed alliantiemangement, lopen een groot risico op alliantiefalen. Natuurlijk zijn niet alle risico's te voorkomen. Alliantiemangement blijft lastig. Maar organisaties met hoge faalpercentages dienen zich af te vragen of de oorzaak soms ligt in slecht en ongeïnformeerd management.

## Noten

1. Het gebruik van het bestand van de Association of Strategic Alliance Professionals brengt waarschijnlijk een lichte bias met zich mee in termen van het gebruik van *best practices*.
2. Het gemiddelde succespercentage wijkt nauwelijks af van ander onderzoek. Er is dan ook geen reden om aan te nemen dat de alliantiemangers het succespercentage hebben over- of onderschat.

## Literatuur

- Bleeke, J., en D. Ernst – The way to win in cross-border alliances. – In: *Harvard Business Review* 69 (1991) 6, p. 127-135
- Cullen, J.B., J.L. Johnson, en T. Sakano – Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. – In: *Journal of World Business* 35 (2000) 3, p. 223-240
- Das, T.K., en B.S. Teng – Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. – In: *Academy of Management Review* 23 (1998) 3, p. 491-512
- Douma, M.U., J. Bilderbeek, P.J. Idenburg, J.K. Looise – Strategic alliances ; Managing the dynamics of fit. – In: *Long Range Planning*, 33 (2000) 4, p. 579-598
- Draulans, J., A.P. de Man, en H.W. Volberda – Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance. – In: *Long Range Planning* 36 (2003) 2 (April) p. 151-166
- Dyer, J.H., P. Kale, en H. Singh – How to make strategic alliances work. – In: *Sloan Management Review* (2001) (Summer) p. 37-43

- Grant, R.M. – Toward a knowledge-based theory of the firm. – In: *Strategic Management Journal* (1996) 17, p. 109-122
- Hagedoorn, J. – Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. – In: *Research Policy* (2002) 31, p. 477-492
- Harbison, J.R., en P. Pekár – *Institutionalising Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success*. – Los Angeles : BoozAllen & Hamilton, 1997
- Heimeriks, K. – *Developing Alliance Capabilities*. – Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven. – 2004
- Kale, P., J.H. Dyer, en H. Singh – Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. – In: *Strategic Management Journal* 23 (2002) 8, p. 747-767
- Kogut, B., en U. Zander – Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. – In: *Organization Science* (1992) 3, p. 383-397
- Man, A.P. de – Alliance Capability: A comparison of the alliance strength of European and American companies. – In: *European Management Journal* 23 (2005) 3, p. 315-323
- Man, A.P. de – *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. – Assen : Van Gorcum, 2006
- Man, A.P. de, en G. Duysters – *The State of Alliance Management*. – White Paper Associations of Strategic Alliance Professionals. – ASAP, 2002
- Man, A.P. de, en G.M. Duysters – Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. – In: *Technovation* 25 (2005) 12, p. 1377-1387
- Park, S.H., en G.R. Ungson – Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. – In: *Organization Science* 12 (1991) 1, p. 37-53
- Spekman, R.E., en L. Isabella – *Alliance Competence*. – New York : John Wiley & Sons, 2000.

## Bijlage I: Lijst van onderzochte functies, tools, processen

<b>Functies</b>	
VP Allianties Alliantieafdeling  Alliantiespecialist Alliantiemanager Lokale alliantiemangers  Gatekeeper	Persoon die op senior niveau verantwoordelijk is voor allianties Afdeling die zich bezighoudt met het ondersteunen van alliantiemangers in businessunits en divisies en daartoe onder andere kennis opbouwt en technieken ontwikkelt Ervaren alliantie-expert die alliantiemangers adviseert Persoon die verantwoordelijk is voor het dagelijks management van een of meer allianties Persoon die op de hoogte is van de culturele, juridische en businessaspecten van zijn land en daarom allianties in zijn eigen land leidt voor een buitenlandse onderneming Persoon belast met het voorkomen van kennisspill-over in een alliantie
<b>Technieken</b>	
Interne alliantietraining Externe alliantietraining Standaardpartnersselectieproces Gezamenlijke businessplanning Alliantie-metrics Alliantiedatabase Best practices Cultuurprogramma Partnerprogramma Individuele alliantie-evaluatie Cross-alliantie-evaluatie Gezamenlijke evaluatie Intranet Partner portal Alliantiehandboek Alliantiemangement is deel van het management-developmentprogramma Competentieraamwerk voor alliantiemangers Training in intercultureel management	Training gegeven door een bedrijf aan managers om het bedrijfsbeleid ten aanzien van allianties aan hen over te dragen Alliantietraining die door derden wordt gegeven Een gestructureerde benadering voor de selectie van nieuwe alliantiepartners Ontwerp van een alliantiebusinessplan door de gezamenlijke partners Prestatie-indicatoron voor allianties Een overzicht van alle allianties, opgeslagen in een gegevensbank Toepassing van de meest succesvolle managementtechnieken c.q. ontwikkeling van technieken op basis van eigen ervaring Een specifiek programma gericht op het overbruggen, leren van en aanpassen aan culturele verschillen tussen bedrijven Een gestructureerd proces voor het omgaan met verschillende typen partners Allianties worden apart geëvalueerd Individuele alliantie-evaluaties worden met elkaar vergeleken om lessen te trekken over allianties heen Allianties worden samen met de partner geëvalueerd Best practices en technieken zijn voor alle medewerkers via het intranet beschikbaar Partners hebben toegang tot kennis en informatie via een internetportal Een gids die beschrijft hoe allianties moeten worden opgezet en die alliantiemangers stap voor stap door het proces leidt Managers moeten alliantietraining en -ervaring hebben om een volgende carrièrestap in hun bedrijf te kunnen maken  Een raamwerk beschrijft de competenties die alliantiemangers moeten hebben op verschillende ervaringsniveaus Opleiding voor alliantiemangers om hen te helpen om te gaan met en te profiteren van verschillen in landscultuur
<b>Processen</b>	
Locatie van de verantwoordelijkheid voor allianties  Incentives voor alliantiemangers Incentives voor businessmanagers Alliantiemangers wisselen ervaring uit Goedkeuringsprocedures Proces voor het vinden van partners Landspecifiek alliantiebeleid Gebruik van eigen kennis over een land	Verantwoordelijkheid voor allianties kan primair liggen bij topmanagement, business development, marketing, M&A-afdeling, R&D of de strategieafdeling Beloningen en bonussen voor alliantiemangers hangen af van alliantiesucces Beloningen en bonussen voor businessmanagers hangen af van alliantiesucces Bijeenkomsten van alliantiemangers gericht op het delen van kennis en ervaring met als doel best practices te ontwikkelen Processen die duidelijk maken wie allianties goedkeurt, het contract tekent en het businessplan accordeert Meerderheid van de allianties wordt gevonden via een top-down- of een bottom-upproces Alliantiebeleid wordt aangepast aan lokale omstandigheden in plaats van voor elk land dezelfde standaard te hanteren Ervaring die al in een land is opgedaan, wordt ingebracht wanneer in dat land ook een alliantie wordt opgestart
<b>Extern</b>	
Consultants Juristen Mediators Financiële experts	Externe experts helpen in het creëren en implementeren van alliantiebeleid en best practices Juristen worden ingehuurd om juridische aspecten van allianties in te vullen Een mediator wordt gebruikt om conflicten op te lossen Financiële specialisten worden ingehuurd om de financiële structuur van de alliantie te ontwerpen