

# Strategische allianties

*Drs. K. Dittrich*

---

## **Begripsomschrijving**

*Onder een strategische alliantie wordt een afspraak tussen twee of meer bedrijven verstaan die erop is gericht om de marktpositie van die bedrijven te verstevigen. Hierbij worden kennis en vaardigheden uitgewisseld, maar soms ook kapitaal, technologie of personeel. De intensiteit van de samenwerking, de machtsverhoudingen, duur en de investeringen die ermee gemoeid gaan kunnen per alliantie sterk verschillen.*

## **Toelichting**

*Waarom een strategisch alliantie aan te gaan?*

Allianties moeten goed aansluiten op de strategische doelen van een bedrijf en worden vaak gezien als een middel om met onzekerheid om te gaan. Allianties kunnen zowel offensief als defensief gebruikt worden (zie Spekman e.a., 1998). Offensieve allianties richten zich op het creëren van markten, het definiëren of vastleggen van industriestandaarden, het anticiperen of inspelen op politieke ontwikkelingen of op de concurrentiestrijd met andere bedrijven. Defensieve allianties richten zich op het verdedigen of verstevigen van een bestaande marktpositie, het delen van het financiële risico van het aanschaffen of ontwikkelen van een dure technologie of het bereiken van schaalvoordelen door het combineren van bedrijfsprocessen of productiefaciliteiten.

Strategische allianties worden vaak aangegaan om leerprocessen te versnellen. Deze leerprocessen kunnen betrekking hebben op toegang tot innovatieve nieuwe technologieën of op financiële, marketing of productie-expertise. Belangrijkste doel van deze leerprocessen is om producten of diensten sneller op de markt te brengen. Allianties zijn daarmee bedoeld om de totale transactiekosten te verlagen en worden om strategische redenen gebruikt, evenals voor de uitwisseling van competenties.

Soms is een alliantie een voorbode van een fusie of een overname. Een alliantie geeft de gelegenheid voor beide bedrijven om elkaar beter te leren kennen, voordat er grote financiële risico's hoeven te worden genomen. Hierdoor krijgen de betrokken bedrijven de kans om langzaam naar een fusie of overname toe te werken, waarbij de grote kosten die vaak gepaard gaan met snelle overnames gereduceerd kunnen worden.

*Wat is de toegevoegde waarde van een alliantie?*

De toegevoegde waarde van een strategische alliantie wordt gecreëerd door de synergie waar alle betrokken bedrijven van profiteren en die niet als individueel bedrijf bewerkstelligd kan worden. Een van meest vergaande vormen van een strategische alliantie is de joint venture, waarbij twee of meer bedrijven samen een nieuw bedrijf opzetten. Een joint venture tussen twee elkaar aanvullende bedrijven kan leiden tot een geheel nieuw product en een vroege marktdominantie die anderszids niet bereikt had kunnen worden. Op een zelfde manier kunnen netwerken die ontstaan door de gezamenlijke inspanningen van de alliantiepartners de marktpositie van de betrokken partijen op een relatief goedkope manier versterken. Een gezamenlijk marketing contract, bijvoorbeeld, zorgt voor een grotere zichtbaarheid op de markt en kan leiden tot een snel stijgend marktaandeel van de betrokken partijen.

Goed voorbeeld van een sector waar allianties onontbeerlijk zijn in de concurrentiestrijd is de luchtvaart. Bijna alle luchtvaartmaatschappijen zijn verenigd in een grote alliantie. Zo kunnen zij als consortium de concurrentie aangaan met andere consortia. De alliantie zorgt ervoor dat het een klant van een van de partners naar bijna alle mogelijke bestemmingen in de wereld kan vliegen. Dit zou zonder de alliantie veel duurder en in sommige gevallen zelfs onmogelijk zijn. In deze kapitaal-intensieve sector zijn overnames of fusies vaak geen alternatief, aangezien de financiële en bedrijfsrisico's erg groot zijn. Fusies en overnames gaan met zeer grote geldbedragen gepaard, terwijl meestal alleen de 'zwakke broeders' op te kopen zijn. De reden dat deze bedrijven te koop zijn is vaak een dreigend faillissement. Het overnemen van zo'n bedrijf verzwakt eerder de positie van de koper dan dat het deze versterkt.

*Wat is het alternatief?*

Strategische allianties kunnen een alternatief zijn voor fusies en overnames als het gaat om uitbreiding of versterking van de kernactiviteiten van een bedrijf. Acquisities worden vaak gebruikt om een bedrijf in een betrekkelijk korte tijd snel te laten groeien, waarbij de marktpositie aanzienlijk kan worden verstevigd. Overnames kunnen echter een gevaar betekenen voor de liquiditeit van het overnemende bedrijf, denk maar aan de huidige positie van KPN. Er gaan zulke grote bedragen gemoeid met acquisities dat het financiële risico niet altijd opweegt tegen de baten.

Een ander alternatief voor strategische allianties is dat een bedrijf nieuwe activiteiten zelf (in-house) kan ontwikkelen. Deze strategie wordt vaak aangehangen door grote bedrijven die al een zekere mate van diversificatie van hun productie hebben doorgevoerd. In Nederland is Philips een goed voorbeeld van zo'n bedrijf. Het risico van zelf ontwikkelen van nieuwe activiteiten is dat dit kan leiden tot het in stand houden

van verliesgevende business units, zoals ook bij Philips het geval was. Voor zowel fusies en overnames en het in-house ontwikkelen van nieuwe activiteiten geldt dat ze een alternatief kunnen zijn voor allianties. Vaak is voor beide meer geld en tijd nodig dan voor een alliantie en is een goede afweging tussen de alternatieven noodzakelijk. Hieronder wordt een handreiking gedaan naar een dergelijke afweging.

### **Aandachtspunten / Checklist**

In theorie kunnen allianties leiden tot grote voordelen. Echter, in de praktijk blijken veel allianties toch minder succesvol uit te pakken. Ongeveer 60 % van alle allianties draaien op een mislukking uit. De vakliteratuur heeft zich vooral beziggehouden met het probleem van het vormen van allianties, niet zozeer met het management van de gevormde allianties (zie Spekman e.a., 1998). En juist op dat gebied kan het nog wel eens fout gaan. Alhoewel allianties per geval verschillen, is er een aantal punten waarop gelet kan worden bij het aangaan van een strategische alliantie.

#### *Hoe een alliantie aan te gaan?*

Voordat een bedrijf een strategische alliantie aangaat, moet wordt nagegaan wat de voor- en nadelen van samenwerking kunnen zijn. In het traject van alliantievorming wordt een viertal fases onderscheiden:

1. **Strategische analyse:** in deze fase doet een bedrijf een analyse naar de dynamiek van de sector en kijkt op welke activiteiten samenwerking zinvol is (zie Porter, 1980). Daarna wordt een kosten-batenanalyse gemaakt van de activiteiten die in samenwerking gedaan zouden worden om te bepalen of een alliantie toegevoegde waarde heeft.
2. **Partnerselectie:** potentiële partners worden geïdentificeerd en geëvalueerd. De partnerselectie hangt sterk af van de mate van overeenstemming tussen doelen die de alliantiepartners voor ogen hebben, het draagvlak binnen

het management van de betrokken partijen en de mate van gelijkheid tussen van bedrijfsculturen van de potentiële partners.

3. Taakverdeling: afbakening van de alliantie-afspraken op basis van het specialisme van elke organisatie die deel uitmaakt van de alliantie (zie Doz en Hamel, 1995). Bepaal daarna wat elke van de bedrijven bijdraagt aan de alliantie en hoe vervolgens de winsten worden verdeeld. Deze afspraken worden in de regel contractueel vastgelegd.
4. Implementatie: in de uitvoering van de alliantie is het vooral van belang om te zorgen dat alle partners zich aan het contract houden. Eventuele problemen of onvoorziene omstandigheden kunnen in een latere fase toegevoegd worden. Een afdwingbaar en duidelijk contract is vaak lastig. Belangrijk is wel om een realistische inschatting van de taakverdeling en de verdeling van kosten en baten vast te stellen. Het succes van een alliantie zit hem vaak in het creëren en in stand houden van persoonlijke relaties met de partners.

#### *Mogelijke spanningsvelden in een alliantie*

De natuurlijke aard van een alliantie zorgt voor een spanningsveld tussen concurrentie en samenwerking. Die spanning kan veroorzaakt worden door slechte planning, slechte uitvoering, de afbakening van de afspraak en problemen in het management van een alliantie (zie Spekman, e.a., 1998 en Doz en Hamel, 1995). Problemen in de planning kunnen te maken hebben met een verkeerde partnerkeuze, onverenigbare strategische doelen, andere perceptie over de toegevoegde waarde of synergieën die niet bewerkstelligd worden. Problemen in de uitvoering of het management van de alliantie kunnen te veroorzaakt worden door stress die samenhangt met grote verandering in omgevingsfactoren of onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden in het management van de alliantie.

### **Instant probleemoplosser**

*Probleem: Uitbreiding logistieke netwerk in de VS*

Frans Maas, een grote internationale logistieke dienstverlener met 180 vestigingen in 26 landen in Europa, wil zijn activiteiten en het aantal distributiecentra in de Verenigde Staten uitbreiden. Het bedrijf wil zijn concurrentiepositie in Noord-Amerika verstevigen. Het bedrijf is in Europa groot geworden door overnames, maar het management twijfelt of een overname van een Amerikaans bedrijf de beste strategie is om het logistieke netwerk in de Verenigde Staten uit te breiden. Frans Maas heeft al een bedrijf op het oog waarmee het graag wil samenwerken.

*Oplossing:*

De beoogde Amerikaanse partner is onderdeel van een veel groter concern, ook gespecialiseerd in logistieke dienstverlening. Overname is hierdoor erg lastig, aangezien het moederbedrijf te groot is om over te nemen en het niet mogelijk lijkt om de dochteronderneming uit te kopen. Er wordt daarom besloten om een strategische alliantie aan te gaan met de dochteronderneming. Deze partner is van vergelijkbare grootte als Frans Maas qua logistiek netwerk en vestigingen in de eigen regio. Het bedrijf heeft in Noord-Amerika een leidende positie als internationale expediteur en levert aan de belangrijkste industriesegmenten door middel van een netwerk van 61 vestigingen in heel Noord-Amerika. Frans Maas kan samen met het Amerikaanse bedrijf deur-tot-deur lucht- en zee-expeditie leveren tussen Europa en Noord-Amerika. Voor Frans Maas betekent deze alliantie een verdere verbetering en uitbreiding van intercontinentale dienstverlening. De strategische alliantie met de nieuwe partner betekent echter wel dat de alliantie met een concurrent van de Amerikaanse partner beëindigd moeten worden. Desondanks is het logistieke netwerk en de dienstverlening door de alliantie sterk uitgebreid en efficiënter geworden.

## **Verwijzingen**

*Bedrijfsorganisatie*  
*Business Process Reengineering*  
*Partnership*  
*Virtuele Organisaties*

## **Literatuur**

- Doz & Hamel (1995). *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Spekman, R., T. Forbes, L. Isabella en T. MacAvoy (1998). “Alliance management: a view from the past and a look to the future”. *Journal of Management Studies* 35 (6): 747-772.

Internetpagina's

<http://www.fransmaas.com>

<http://www.zibb.nl/pages/logistiek.nl/>

## Vraagbaak Inkoop & Logistiek

### Inspiratiebron voor het verbeteren van inkoop en logistiek

De CD-ROM vraagbaak Inkoop & Logistiek geeft een overzicht van de concepten, methoden en technieken. De Vraagbaak biedt praktische informatie, samengesteld door professionals uit de inkoop en logistiek.

De Vraagbaak stelt u in staat snel te identificeren welke concepten, methoden en technieken juist voor uw specifieke situatie van belang zijn, identificeert aandachtspunten die van belang zijn bij implementatie en geeft oplossingen voor veel voorkomende problemen.

### Onderwerpen in de Vraagbaak I&L

De Vraagbaak voor Inkoop & Logistiek informeert u over uiteenlopende onderwerpen. In het overzicht hieronder zijn ze ingedeeld in 6 thema's:

[Algemeen management](#)

[Informatietechnologie](#)

[Inkoop](#)

[Magazijnen en intern transport](#)

[Orderfulfillment](#)

[Transportmanagement](#)

### Voorbeelden van artikelen

Meer dan honderd auteurs hebben bijgedragen aan de artikelen in de Vraagbaak voor Inkoop & Logistiek. Deze auteurs zijn allen specialisten op hun vakgebied. Voor u hebben we een klein aantal artikelen geselecteerd en in PDF-formaat op de site gezet.

**ABC-voorraadbeheer**

**Business Process Reengineering**

**Category Management**

**Intermodaal vervoer**

**Ketenmanagement**

**Leveranciersselectie**

**Logistiek van het grootwinkelbedrijf**

**Onderhandelingstactieken**

**Pallets**

**Retourenlogistiek**

**Value Added Logistics**

