

# Sneller groeien door allianties

**Jo Sanders**

Managing Partner  
Ernst & Young Entrepreneurs

*Heel wat ondernemingen hebben allang begrepen wat ze met strategische allianties kunnen bereiken. Wellicht is de grote stroom van fusies, dus de ultieme vorm van een alliantie, daarvan het gevolg. De voordelen van een alliantie kunnen enorm zijn. Denk maar aan de hoeveelheid geld die nodig is om aan fundamentele research te doen, nieuwe producten te ontwikkelen of in nieuwe markten te penetreren. Een echte strategische alliantie tast de onafhankelijkheid van een ondernemer aan. Voor ondernemers die van nature van een volledige controle houden, is het gedeeltelijk afgeven van zeggenschap een fundamentele stap. In dit artikel geven we meer toelichting bij de vragen "Waarom sluit ik een alliantie?", "Wat wil ik ermee bereiken?", "Hoe pakken we het aan?".*

## Wat is de basis voor een goede strategische alliantie?

Uit een onderzoek naar allianties van Amerikaanse en Japanse ondernemingen blijkt dat succesvolle allianties gebaseerd zijn op enkele regels:

### Een strategische alliantie blijft een vorm van concurrentie

Geallieerden blijven concurrenten, elk met eigen doelstellingen. Ze zijn zich ervan bewust dat ze hun eigen succes met de doelen van de partner kunnen versterken.

### Een goede samenwerking heeft haar grenzen

De ondernemingen zullen altijd informatie moeten uitwisselen nodig voor het gemeenschappelijke doel. Alle medewerkers duidelijk te maken welke vaardigheden en kennis openbaar mogen worden en welke niet.

### Leren van uw alliantiepartner is het belangrijkste

Slimme partners profiteren ten volle van de overeenkomst om kennis te vergaren, ook in gebieden buiten de overeenkomst.

Japanse ondernemingen daarentegen gaan eerder op zoek naar kennis, knowhow en technologieën die ze zelf niet in huis hebben en waarvan de ontwikkeling te veel tijd en energie kost. Juist met die kennis en knowhow kunnen ze

onmiddellijk aan hun omzet werken. Westerse bedrijven denken bijvoorbeeld eerder aan kostenbesparingen.

### Voorbeeld

Rover en Honda maakten in de jaren '70 een strategische alliantie. In die tijd was Rover aan een nieuwe generatie auto's toe en Honda was nog niet op de Europese markt aanwezig. Voor Rover betekende de overeenkomst een manier om niet in het ontwerpen en het bouwen van nieuwe auto's te moeten investeren. Honda stelde zich bijzonder leergierig op en leerde alles over de Europese modellen, de markt en de marketing, en over de organisatie van multinationale productie. Na vijftien jaar succesvolle alliantie verbroken beide partijen het bondgenootschap. Rover had zijn kosten en investeringen tot een minimum herleid en overleefde. Honda had heel veel geleerd over Europa en was in alle Europese landen succesvol getreerd.

Iedere goede strategische alliantie eist dat elke partner iets fundamenteel belangrijks inbrengt: resultaten van fundamenteel onderzoek, specifieke kennis en knowhow, productontwikkeling, productiecapaciteit, distributie of marketingkennis.

Het is dan ook de kunst om een evenwicht te bereiken tussen het "geven" en "nemen". Het uiteindelijke doel is samen voorsprong op de andere concurrenten te creëren.

De basis van een succesvolle alliantie

=

de bereidheid tot het verwerven van kennis die omgezet kan worden in extra groei: groei via nieuwe producten, extra productiecapaciteit of het bewerken van nieuwe markten of distributiekanaalen.

## Welke vragen moet u zich stellen?

Zoals in een huwelijk is het bij een alliantie ook noodzakelijk dat de partners vóór het sluiten van een alliantie blijven stilstaan bij een aantal gebieden, om vast te stellen in welke mate er overeenstemming kan bereikt worden. Ze moeten samen vaststellen dat men "in dezelfde richting kijkt", dat men "parallele belangen" heeft of dat er "geen fundamentele belemmeringen zijn tot samenwerken". Er zijn vijf invalshoeken (zie figuur 1).

### "Strategische doelen"

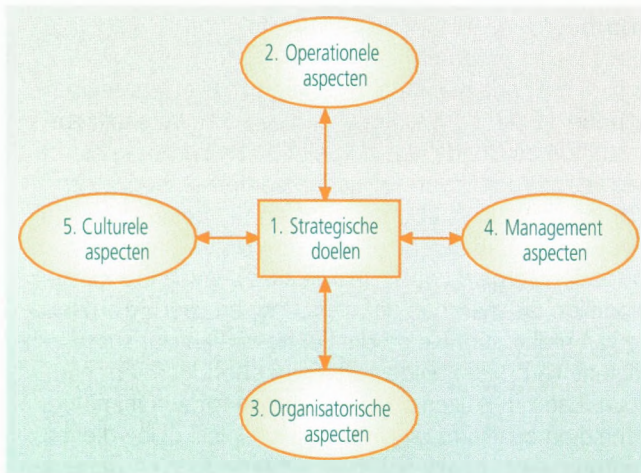
Een strategische alliantie is alleen wenselijk, als beide partners de volgende vragen positief kunnen beantwoorden:

#### • Zijn de strategieën complementair?

Samenwerken is voor vele ondernemers nieuw, met concurrenten samenwerken is "gevaarlijk". Vooral het uitwisselen van vertrouwelijke levensbelangrijke informatie ligt moeilijk.

Met een gezamenlijke strategie en complementaire doelstellingen is dat het risico waard.

Figuur 1  
Vijf invalshoeken



- **Is de alliantie voor beiden van levensbelang ?**  
Indien dat zo is, zullen beide partijen de nodige tijd vrijmaken, de prioriteiten verleggen en samen de alliantie waarmaken.
- **Worden beide partners door de alliantie afhankelijk van elkaar ?**  
Ondernemers moeten een stuk hun eigen autonomie prijsgeven. Daartegenover staat dat wederzijds afhankelijke concurrenten hun positie tegenover de anderen kunnen versterken.
- **Kunnen beide partijen dankzij de alliantie groeien ?**  
Succesvolle strategische allianties versterken de concurrentiële voordelen en de marktpositie. Ze hebben een positief effect op de omzet en de groei van de onderneming.

#### De "operationele aspecten" en de "organisatorische aspecten"

De operationele en organisatorische aspecten zijn nodig om voldoende draagvlak te creëren om wat men strategisch wil bereiken ook in het dagelijks management waar te maken.

De volgende vragen zijn belangrijk :

- Hoe geven we de alliantie vorm ?
- Hoe sturen we de alliantie ?
- Wie zal de alliantie managen ?
- Hoe zullen we omgaan met problemen ?
- Hoe doen we samen aan productontwikkeling ?

Allianties laten toe dat er tegen veel lagere kosten met minder investeringen juist nieuwe producten en diensten ontwikkeld worden. Beide partners moeten over het

nodige aanpassingsvermogen beschikken om mee te denken met de snelle ontwikkelingen. Ze moeten eraan blijven werken om de belangen van beide partners te blijven dienen.

In zeer dynamische allianties ontwikkelt men producten die men nooit alleen gerealiseerd zou hebben. Een voorbeeld daarvan is de alliantie tussen Unilever en BSN-Danone voor de ontwikkeling van yoghurtijs.

#### De "management aspecten"

Strategische allianties veronderstellen het delen van de macht waarbij elke partner, van nature uit, zoveel mogelijk macht en invloed probeert te behouden. Samen beslissen is niet eenvoudig en hangt ook van de persoonlijkheid van de ondernemers af. Iedere organisatie heeft zijn eigen managementstijl.

Het is de taak van de ondernemers actief te zoeken naar de voordelen van een alliantie. Het is hun ondernemerschap, hun goede relatie met elkaar, hun creativiteit, hun volharding, hun tijd, en hun aandacht voor de "zachtere organisatieaspecten" die de alliantie tot een succes zullen maken.

#### De "culturele aspecten"

De cultuur van beide ondernemingen zal ongetwijfeld anders zijn.

De cultuur van een onderneming wordt weerspiegeld door de gemeenschappelijke waarden ("shared values"), voorgesteld in het zogenaamde "7-S-Model":

- Wat is de beste **strategie** om een competitief voordeel uit de alliantie te halen ?
- Welke **structuur** kiest men (taakverdeling, organisatie, controle) ?
- Welk **systeem** hanteert men : formele procedures, performantiemetingen en management informatiesystemen ?
- Hoe functioneert uw **staf**: wie doet wat en welke profielen ?
- Wat zijn de noodzakelijke **skills** (specifieke kennis, knowhow en competenties) ?
- Met welke **leiderschapstijl** zal de alliantie bestuurd worden ?

#### "Gouden Regels" voor een goede strategische alliantie<sup>2</sup>.

1. Check of uw rol van bedrijfsleider cruciaal is. Alleen dan heeft uw alliantie succes.
2. Bewaar steeds wederzijds respect en vertrouwen. Dat is essentieel.
3. Zorg ervoor dat beide partners er voordeel uit halen.
4. Zorg voor een juridisch waterdicht contract.
5. Houd rekening met de snel evoluerende technologieën en markten.
6. Zorg ervoor dat beide partners dezelfde verwachtingen hebben van de alliantie.
7. Eerbiedig de belangen en de onafhankelijkheid van uw partner.

**Hoe gaat u het best een alliantie aan ?**

Zoals altijd moeten de ondernemers de concrete situatie inschatten en een weloverwogen keuze maken.

Al naargelang de strategische doelen en de organisatiegraad zijn er vier aanpakken mogelijk<sup>3</sup>.

- **Strategische doelen**  
= een lage of hoge graad van precisie van de doelstellingen die men wil bereiken
- **Organisatiegraad**  
= een lage of hoge graad van precisie van de wijze waarop men de alliantie wil realiseren (zie figuur 2).

Vele allianties verschuiven van linksonder naar rechtsboven, van een "spontane" naar een "incrementele" aanpak.

**"Spontane aanpak"**

Hier zijn er weinig strategische doelen en is er weinig aandacht voor de organisatie. Typisch voor zo'n aanpak zijn de veelvuldige informele contacten met talrijke bedrijfsleiders.  
⇒ zeer geschikt om snel op de bal te spelen.

**"Rationele Planning"**

Hierbij maakt de ondernemer een zorgvuldig opgebouwde strategie met ruimschoots aandacht voor de doelstellingen en beperkte aandacht voor de wijze van implementatie.  
⇒ zeer geschikt voor de fase die voorafgaat aan de fase van het zoeken naar een partner.

**"Gestuurd leerproces"**

Tijdens deze aanpak is er veel aandacht voor de wijze van organisatie en implementatie. De gedragsveranderingen en het leren staan centraal, om zo door de uitwisseling van kennis een gemeenschappelijke visie te creëren.

⇒ zeer geschikt als de partijen elkaar in het begin niet volledig vertrouwen en als men door kennistransfers wil groeien.

**"Incrementele aanpak"**

Rationele planning en implementatie worden als belangrijk en complementair beschouwd.  
⇒ zeer geschikt als de partijen elkaar in het begin niet volledig vertrouwen en voor nauwe en zeer verregaande strategische allianties; Men bouwt als het ware stap voor stap een alliantie op met duidelijk gemeenschappelijke doelen voor ogen.

Geen van deze aanpakken is perfect. Ondernemers die de stap naar een strategische alliantie zetten, doen een stap in het ongewisse. Veel hangt af van de persoonlijkheden van de ondernemers die rond de tafel zitten.

**Besluit**

Ondernemers die willen groeien, hebben met een strategische alliantie een middel om "samen sterker te staan", om samen kennis en knowhow uit te wisselen, om duurzame concurrentieposities in een bondgenootschap uit te bouwen.

Ondernemingen die ervan overtuigd zijn dat men van collega-concurrenten kan leren nieuwe technologieën en producten sneller te ontwikkelen of nieuwe markten sneller te penetreren, zullen ervaren dat dit een uitstekende manier van groeien kan zijn.

*Dit artikel is eerder verschenen in het boek "De Durf om te ondernemen" door Hans Crijns e.a. uitgegeven bij Lannoo 2001.*

1 Gary Hamel, Yves L. Doz en CK Prahalad, *Profiteren van een samenwerking met de concurrent*  
2 Kenichi Ohmac, *De noodzaak van strategische bondgenootschappen*  
3 P.J Idenburg, *Four types of strategy development*

*Figuur 2  
Aanpakmogelijkheden om een alliantie aan te gaan*

