



**Marktgrenzen vervagen en consumentbehoefte veranderen dusdanig snel, dat het voor bedrijven vaak niet rendabel en zelfs te risicovol blijkt om bepaalde markten alleen te bedienen. Een alliantie, mits er goed over nagedacht is en de opzet klopt, biedt u ongekende slagkracht.**

Bent u van plan nieuwe markten aan te boren of nieuwe producten te lanceren, dan kunt u twee kanten op: u kunt overwegen dit op eigen kracht te doen of uw toevlucht nemen tot een fusie of overname. Deze laatste twee methoden zijn echter niet voor elk bedrijf geschikt. Los van de vaak torenhoge overnamepremies zijn de risico's van assimilatie en integratie groot. Wie wel de lusten maar niet de lasten wil dragen, kan een strategische samenwerking overwegen.

## Veroveren

Het betreden van een nieuwe markt is een uitdagende bezigheid, die echter niet zonder risico's is. Als het gaat om nieuwe geografische markten, is een alliantie vaak de eerste en meest behoudende wijze om voet aan de grond te krijgen. Een lokale partner die wetgeving, markt en netwerk beheerst, kan zorgen dat u niet in zeven sloten tegelijk loopt en in staat bent snel de markt te penetreren. In sommige gevallen, voornamelijk in landen met 'economieën in transitie' is het vaak ook de enige manier om als buitenlandse partij voet aan de grond te krijgen als het gaat om eigendomsrechten van bedrijfsmiddelen.

Voor wie een markt definieert als 'klantgroepen', kan een alliantie ook een voordelige rol hebben. Door het bundelen van uw krachten met een ander bedrijf kunt u nieuwe klantgroepen creëren of veroveren.

## Simultaan

Gemeenschappelijk met een ander bedrijf een productlancering doen, lijkt wellicht niet wijs als u kijkt naar de uiteindelijk beoogde winstgevendheid die in een aantrekkelijke markt te behalen is. Maar tegelijkertijd klinkt het u wel als muziek in de oren bij het delen van de investeringen en het zekerstellen van competitief voordeel. Door de bundeling van krachten zijn beide bedrijven in staat om toeleveranciers aan te trekken tegen de gunstigste voorwaarden. Als twee

product samen sneller ontwikkelen en produceren. Om het vervolgens sneller op de markt te brengen doordat u twee distributiekanaalen simultaan kunt inzetten. Als verdedigend wapen zorgt de krachtenbundeling ervoor dat het product al gauw tot marktstandaard verheven kan worden, hetgeen een langere exploitatie van de gedane investeringen garandeert.

## Emotieslurpend

Bij het kiezen van een bedrijf om mee samen te werken staat een vraag centraal: zal de gekozen partner in staat zijn bij te dragen aan de eigen gestelde bedrijfsdoelen? Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden dient u uw eigen strategie te raadplegen. Het is van groot belang om vooraf goed te bekijken welke onderdelen mogelijk met een alliantie kunnen worden ingevuld. Daarmee is de rol van een samenwerking als strategisch gereedschap ondergeschikt aan de bedrijfsstrategie. Dit lijkt logisch, maar in de praktijk vindt de selectie van een partner maar al te vaak op drie simpele manieren plaats:

- (i) bestuurders nemen contact op met bekende relaties uit de markt;
- (ii) een bedrijf reageert op een 'open uitnodiging';
- (iii) de keuze is op basis van een kort onderzoek naar wie de marktleider is.

In alle drie de gevallen gevaarlijke uitgangspunten om zonder verdere inventarisatie een samenwerking aan te gaan. Dit is dan ook een van de oorzaken dat circa 60% van de allianties vroegtijdig strandt. Het te makkelijk kiezen voor een partner kan een alliantie degraderen van strategisch wapen naar financiële en emotieslurpende afleiding.

## Frictie

Bij het kiezen voor een partner is het daarom aan te bevelen om te kijken naar:

- (i) de complementariteit van competenties;
- (ii) mogelijke conflicten;
- (iii) nieuwe- en/of toegevoegde waarde;
- (iv) ambities en relatieve inbreng;
- (v) overeenkomsten of afwijkingen van de visie en missie.

De mate waarin de bedrijfscompetenties elkaar aanvullen, laat zich meten door de overeenkomsten in de productportfolio's en de markten waarop beide partijen actief zijn. Kortom, waar liggen de kansen in de productmarktcombinaties? Op productniveau kunt u bijvoorbeeld kijken naar processen of technologie. Als deze veel verschillen en daardoor niet compatibel zijn, zal er voor een van de twee gekozen moeten worden. Wat betekent dit voor de alliantieverhouding?

De dekking van de (wereldwijde) markt is een ander belangrijk aspect om te vergelijken. Zo kunt u toekomstige frictie in een vroeg stadium voorkomen, mocht een van beide partners een grotere en betere dekking hebben waardoor betere verkoopcijfers eenzijdig behaald worden.

### Balanceren

U dient conflicten vooraf zoveel mogelijk in kaart te brengen om daar vervolgens duidelijke afspraken over te maken. Een alliantie is echter wel een open vorm van samenwerking die zich kenmerkt doordat niet alle aspecten vooraf bekend zijn en dus contractueel vastgelegd kunnen worden. Zo verheft alliantie management het balanceren tussen coöperatie en conflicten tot een kunst. U hoeft dit 'kunstje' echter niet altijd op zijn flexibiliteit te testen, en dan is het vooraf signaleren van mogelijke conflictpunten en het bereiken van overeenstemming een essentiële stap.

### Groeien

Als derde onderdeel bij het analyseren van de mate van overeenkomst moet u de waarde van de alliantie zo expliciet mogelijk maken. De vraag die hierachter schuilt is: waarom doen we dit samen? De waarde van een alliantie is echter meetbaar op twee niveaus. Voor de korte termijn is het van belang om de voortgang af te meten aan het behalen van kwantitatieve doelen. Maar voor de langere termijn dient u ook de abstractere strategische waarde als graadmeter van succes te formuleren. Allianties lonen op de langere termijn. Daardoor zijn ze dienend aan de bedrijfsstrategie voor het behalen van winst en continuïteit.

Aangezien allianties pas op de langere termijn bijdragen aan het directe bedrijfsresultaat, hebben ze tijd nodig om te groeien en ontwikkelen. Om deze tijd enigszins te waarborgen en een vroege afbreuk te voorkomen, is het van groot belang om de ambitie en de relatieve bijdrage van beide partners duidelijk te omschrijven.

### Soelaas

Ambities kunnen de balans binnen een alliantie verstoren. Is een van de twee partijen uit op volledige controle van de samenwerking op termijn? Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat 80% van alle joint ventures (een vorm van alliantie) eindigt in volledige overname door een van de twee partijen. Maar ook bij contractuele allianties, zonder inbreng van vermogen, kan een sterkere ambitie van een van beide partijen leiden tot conflicten. Om dit te voorkomen, doet u er goed aan om de huidige marktpositie en bedrijfsomvang van de partner te analyseren. Een samenwerking met een vele malen grotere partij kan nadelig zijn voor de kleinere partner als de eerste haar totalitaire ambities doorzet. Dat wil echter niet zeggen dat een alliantie met een aanzienlijk groter bedrijf altijd nadelig is. In gevallen van grotere ambities of aanzienlijk afwijkende bedrijfsomvang kan de relatieve contributie soelaas bieden. Doordat het grotere of ambitieuzere bedrijf binnen de samenwerking relatief meer in de alliantie investeert, wordt het risico voor de andere partij inzichtelijk en daardoor vooraf aanvaardbaar.

### Wijs

Ten slotte dient u te kijken naar de visie en missie van de potentiële partner. Hierbij is het aan te raden te zoeken naar partners met een enigszins overeenkomstige visie. Een gedeelde visie kan een goede basis zijn om richting te geven aan de ontwikkeling en groei van de samenwerking. Als hierbij namelijk van het begin af duidelijke verschillen bestaan, zal de samenwerking waarschijnlijk stroef verlopen gedurende de pioniersfase waarin het visionaire aspect een leidende rol zal spelen.

Afhankelijk van de intentie van de alliantie is het belangrijk dat de missies juist wel of niet gemeenschappelijke delers hebben. Wordt de alliantie gevormd vanwege schaalvergroting of efficiëntie, dan is gelijkgestemdheid een pre. Staat de alliantie in het teken van het aanboren van een nieuwe markt of vermarkten van een nieuw product, dan is het wijs om vooraf goede afspraken te maken.

EEN ALLIANTIE SLUITEN MET EEN PARTNERBEDRIJF

## Krachtenbundeling als wapen

Marktgrenzen vervagen en consumentbehoeften veranderen dusdanig snel dat het voor bedrijven vaak niet rendabel en zelfs te risicovol blijkt om bepaalde markten alleen te bedienen. Een alliantie, mits er goed over nagedacht is en de opzet klopt, biedt u ongekende slagkracht.

Bent u van plan nieuwe markten aan te boren of nieuwe producten te lanceren, dan kunt u twee kanten op u kunt overwegen die op eigen kracht te doen of uw toezicht nemen tot een fase of overname. Deze laatste twee methoden zijn echter niet voor elk bedrijf geschikt. Los van de vaak torenhoge overnamepremie zijn de risico's van assimilatie en integratie groot. Wie wet de lussen maar niet de latten wil dragen, kan een strategische samenwerking overwegen.

### Veroveren

Het betreden van een nieuwe markt is een uitdagende bezigheid die echter niet zonder risico's is. Als het gaat om nieuw geografische markten, is een alliantie vaak de eerste en meest behoudende wijze om voet aan de grond te krijgen. Een lokale partner die wegvoering, markt en netwerk beheerst, kan zorgen dat u niet in zeven sloten tegelijk loopt en in staat bent snel de markt te penetreren. In sommige gevallen, voornamelijk in landen met 'economische transitie', is het vaak ook de enige manier om als buitenlandse partij voet aan de grond te krijgen als het gaat om eigendomsrechten van bedrijfsmiddelen. Voor wie een markt definieert als 'klantengroep', kan een alliantie ook een voordelige rol hebben. Door het bundelen van uw krachten met een ander

bedrijf kunt u nieuwe klantengroepen creëren of veroveren.

### Staanvast

Gemeenschappelijk met een ander bedrijf een productlancering doen, lijkt wellicht niet wijs als u kijkt naar de uiteindelijk beoogde winstgevoelheid die in een aantrekkelijke markt te behalen is. Maar tegelijkertijd klinkt het u wel als muziek in de oren bij het delen van

erfgoed dat het product al gauw tot marktstandaard verheven kan worden, hegeven een langere exploitatie van de gedane investeringen garandeert.

### Exotische slachtoffer

Bij het kiezen van een bedrijf om mee samen te werken staat de volgende vraag centraal: zal de gekozen partner in staat zijn bij te dragen aan de eigen gezonde bedrijfsdoelen? Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden, dient u uw eigen strategie te raadplegen. Het is

## Product wordt al gauw marktstandaard

de investeringen en het zeker stellen van competitief voordeel. Door de bundeling van krachten zijn beide bedrijven in staat om televerancierers aan te trekken tegen de gunstigste voorwaarden. Als twee concurrenten samen iets opzetten, creëert dit immers al snel een 'kopersmarkt'. Ten tweede kunt u, marktaanvallend, het product samen met ontwikkelen en produceren. Om het vervolgens sneller op de markt te brengen doordat u twee distributiekanalen simultaan kunt inzetten. Als verdedigend wapen zorgt de krachtenbundeling

strand. Het te makkelijk kiezen voor een partner kan een alliantie degraderen van strategisch wapen naar financiële en emotionele afleiding. Bij het kiezen voor een partner is het daarom aan te bevelen om te kijken naar:

- de complementariteit van competenties,
- mogelijke conflicten,
- nieuwe en/of toegevoegde waarde,
- ambitie en relatieve inbreng,
- overeenkomsten of afwijkingen van de visie en missie.

De mate waarin de bedrijfscompetenties elkaar aanvullen, laat zich meten door de overeenkomsten in de productportfolië's en de markten waarop beide partijen actief zijn. Kortom, waar liggen de kansen in de productmarktcombinaties? Op productniveau kunt u bijvoorbeeld kijken naar processen of technologie. Als deze veel verschillen en daardoor niet compatibel zijn, zal voor een van de twee gekozen moeten worden. Wie bete-

tiemanagement het balanceren tussen coöperatie en conflicten tot een kunst. U hoeft die 'kunst' echter niet altijd op zijn beschikbare te zetten, en dan is het vooral signaleren van mogelijke conflictpunten en het berisken van overeenstemming een essentiële stap. Als derde onderdeel bij het analyseren van de mate van overeenkomst moet u de waarde van de alliantie zo expliciet mogelijk maken. De vraag die hierachter schuilt is: waarom doen we dit samen? De waarde van een alliantie is echter meetbaar op twee niveaus. Voor de korte termijn is het van belang om de voortgang af te meten aan het behalen van kwantitatieve doelen. Maar voor de langere termijn dient u ook de abstractere strategische waarde als grademeetstap te formuleren. Allianties komen op de langere termijn. Daardoor zijn ze dienend aan de bedrijfsstrategie voor het behalen van winst en continuïteit. Aangezien allianties pas op de langere termijn bijdragen aan het directe bedrijfsresultaat, hebben ze tijd nodig om te groeien en te ontwikkelen. Om deze tijd enigszins te waarborgen en een vroegtijdig afbreuk te voorkomen, is het van groot belang om de ambitie en de relatieve bijdrage van beide partners duidelijk te omschrijven.

## Eerst eigen strategie raadplegen

kent dit voor de alliantieverhouding? De dekking van de (wereldwijde) markt is een ander belangrijk aspect om te vergeten. Zo kunt u toekomstige frictie in een vroeg stadium voorkomen, mocht een van beide partners een grotere en betere dekking hebben waardoor betere verkooptarieven eenzijdig behaald worden.

### Balanceren

U dient conflicten vooral zoveel mogelijk in kaart te brengen om daar vervolgens duidelijke afspraken over te maken. Een alliantie is echter wel een open vorm van samenwerking die zich kenmerkt doordat niet alle aspecten vooraf bekend zijn en dus contractueel vastgelegd kunnen worden. Zo verheft alliantie

management het balanceren tussen coöperatie en conflicten tot een kunst. U hoeft die 'kunst' echter niet altijd op zijn beschikbare te zetten, en dan is het vooral signaleren van mogelijke conflictpunten en het berisken van overeenstemming een essentiële stap. Als derde onderdeel bij het analyseren van de mate van overeenkomst moet u de waarde van de alliantie zo expliciet mogelijk maken. De vraag die hierachter schuilt is: waarom doen we dit samen?

De waarde van een alliantie is echter meetbaar op twee niveaus. Voor de korte termijn is het van belang om de voortgang af te meten aan het behalen van kwantitatieve doelen. Maar voor de langere termijn dient u ook de abstractere strategische waarde als grademeetstap te formuleren. Allianties komen op de langere termijn. Daardoor zijn ze dienend aan de bedrijfsstrategie voor het behalen van winst en continuïteit. Aangezien allianties pas op de langere termijn bijdragen aan het directe bedrijfsresultaat, hebben ze tijd nodig om te groeien en te ontwikkelen. Om deze tijd enigszins te waarborgen en een vroegtijdig afbreuk te voorkomen, is het van groot belang om de ambitie en de relatieve bijdrage van beide partners duidelijk te omschrijven.

wil echter niet zeggen dat een alliantie met een aanzienlijk groter bedrijf altijd nadelig is. In gevallen van grotere ambitie of aanzienlijk afwijkende bedrijfsomgeving kan de relatieve contributie relatief laag zijn. Doordat het grotere of ambitieuzere bedrijf binnen de samenwerking relatief meer in de alliantie investeert, wordt het risico voor de andere partij inzichtelijk en daardoor vooral aanvaardbaar.

### Wijz

Ten slotte dient u te kijken naar de visie en missie van de potentiële partner. Hierbij is het aan te raden te zoeken naar partners met een enigszins overeenkomstige visie. Een gedeelde visie kan een goede basis zijn om richting te geven aan de ontwikkeling en groei van de samenwerking. Als hierbij nadelig van het begin af duidelijk verschillen bestaan, zal de samenwerking waar-

## Ambities kunnen de balans verstoren

### Soelass

Ambities kunnen de balans binnen een alliantie verstoren. Het is een van de twee partijen uit op volledige controle van de samenwerking op termijn. Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat 80% van alle joint ventures (een vorm van alliantie) uiteindelijk in volledige overname door een van de twee partijen. Maar ook bij contractuele allianties, zonder inbreng van vermogen, kan een sterkere ambitie van een van beide partijen leiden tot conflicten. Om dit te voorkomen, doet u er goed aan om de huidige marktpositie en bedrijfsomvang van de partner te analyseren. Een samenwerking met een vele malen grotere partij kan nadelig zijn voor de kleinere partner, als de eerste haar totale ambitie doorzet. Dat

rchnijk streeft verlopen gedurende de pionierfase waarin het vintage aspect een leidende rol zal spelen. Althans bij de intentie van de alliantie is het belangrijk dat de missie juist wet of niet gemeenschappelijke delers hebben. Wordt de alliantie gevormd vanwege schaalvergroting of efficiëntie, dan is gelijkwaardigheid een pre. Staat de alliantie in het teken van het aanboren van een nieuwe markt of vermarkten van een nieuw product, dan is het wijd om vooraf goede afspraken te maken.

*Bart Verhulst is zelfstandig alliantieadviseur, directeur van het Centrum voor Ondernemerschap en Innovatie van het Science Park Utrecht en alliantiecoach bij de bedrijfsinformatie van de TU Delft.*