

Allianties bedrijven zijn maar beperkt houdbaar

Door Bart Verhulst



Bij het aangaan van bedrijfsallianties zijn exitfactoren net zo belangrijk als doelstellingen. Bedrijfsallianties als strategische tool is iets dat we de komende tijd veel vaker zullen zien. Maar waar moeten we bij het formeren en managen steeds meer op letten?

De wereldeconomie stopt voor niemand. Handel gaat door en verhoudingen worden steeds complexer en vluchtiger van aard. Wat vandaag nog een lucratieve markt kan zijn, is dat morgen niet meer. Om winstgevend te blijven in huidige markten verbinden ondernemingen zich steeds vaker aan elkaar, zo lezen we ook in deze krant.

Het vormen van bedrijfsallianties is niet iets nieuws, maar wellicht wel steeds noodzakelijker. Het komt erop neer dat een, of meerdere, bedrijven iets in haar competentiepallet missen en dat zelf niet kunnen of wensen te ontwikkelen. Dus is het zoeken van aansluiting bij een partij die dat bepaalde 'kunstje' wel in huis heeft een interessante optie.

In mijn praktijk zie ik twee misvattingen geregeld de revue passeren. De eerste is dat sommige ondernemers een alliantie zien als de driver voor de bedrijfsstrategie. Met andere woorden, de alliantie is de moverende factor voor de strategische keuze. Hierin lonkt een groot gevaar. Veranderlijkheid is namelijk de enige zekerheid die de toekomst ons geeft. Als een bedrijf haar strategie dan puur en alleen zekerstelt door een samenwerking met een andere firma, creëert het een continuïteitsprobleem door zeer afhankelijk te worden van de andere partner.

De tweede misvatting over bedrijfsallianties is een gevolg van de eerste die aangesterkt wordt door de snelheid waarmee markten zich ontwikkelen. Veel bestuurders en ondernemers denken dat het sluiten van een alliantie de finale oplossing is voor een strategische keuze en het najagen van de gezette doelen. Bedrijfsallianties zijn niet eindeloos. Alle bedrijfsallianties hebben een houdbaarheid. Er komt een moment dat marktbevingen, wetgeving, technologie of sociaal-economische aspecten het einde van een samenwerking inluiden. De tragiek is echter dat dit juist het aspect is dat bij het vormen van de alliantie nooit over gesproken wordt. Als gevolg sudderen veel allianties door tot na de houdbaarheidsdatum en dus worden ze geclassificeerd als 'mislukt'.

Wetende dat allianties geen overnames of fusies zijn, dus in het algemeen beperkt houdbaar, dienen bestuurders, ondernemers en bedrijfsadviseurs allianties dan ook te zien als ondergeschikt aan de eigen strategie. Bij het aangaan van allianties is het 'exitscenario' een onderwerp dat in een vroegtijdig stadium besproken dient te worden. Het uitblijven van de resultaten kan namelijk een van de eerste signalen zijn voor een aflopend succes van een alliantie, maar partijen kunnen dit echter voor zijn door naast de interne factoren ook een aantal externe factoren regelmatig te peilen. Deze externe factoren zijn vaak ook dezelfde, of nauw verwant aan, de initiële motivatie om überhaupt de alliantie aan te gaan.

Het komt erop neer dat de meest bekende financiële slagzin van Nederland, aangaande de in het verleden behaalde resultaten die geen garantie kunnen bieden voor de toekomst, wellicht net zo toepasbaar is op bedrijfsallianties.



Dit artikel verscheen op 8 augustus 2007 in het Financieele Dagblad. Copyright (c) 2007 Het Financieele Dagblad.

Bart Verhulst is oprichter van de opleiding Small Business Management en directeur van het Centrum voor Ondernemerschap en Innovatie van het Universitaire Science Park Utrecht. Daarnaast is hij zelfstandig adviseur op het gebied van bedrijfsallianties. Bereikbaar via bart@alliancestar.com of telefonisch op +31654624609.