

# DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

ONDERZOEKSRAPPORT NR 9643

## STRATEGISCHE SAMENWERKINGSVERBANDEN MET BELGISCHE PARTNERS

door

**T. Gruwez**  
**K. Kesteloot**  
**R. Veugelers**



Katholieke Universiteit Leuven

Naamsestraat 69, B-3000 Leuven

ONDERZOEKSRAPPORT NR 9643

**STRATEGISCHE SAMENWERKINGSVERBANDEN MET  
BELGISCHE PARTNERS**

door

**T. Gruwez**

**K. Kesteloot**

**R. Veugelers**

# STRATEGISCHE SAMENWERKINGSVERBANDEN MET BELGISCHE PARTNERS

DOOR

T. GRUWEZ<sup>o</sup>, K. KESTELOOT<sup>\*o</sup> EN R. VEUGELERS<sup>o</sup>

## SAMENVATTING

Allianties blijken meer en meer voor te komen, ook in de Belgische context. In deze paper worden enkele typische kenmerken van Belgische allianties aangehaald en geïllustreerd aan de hand van de resultaten uit een enquête bij Belgische bedrijven met allianties. Bovendien worden de resultaten vergeleken met andere internationale studies en met de literatuur terzake. Zowel de doelstellingen als organisatie van de alliantie komen aan bod en ook de selectie van de partner wordt uitvoerig besproken. Daarnaast wordt ingegaan op de mogelijke problemen en oplossingsmechanismen en wordt het succes van Belgische allianties onderzocht.

<sup>o</sup> Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven.

\* Centrum voor Ziekenhuis- en Verplegingswetenschap, K.U.Leuven

<sup>o</sup> Deze studie kwam tot stand dankzij de medewerking en financiële ondersteuning van het DWTC (SS/DI/007).

Correspondentieadres auteurs:

Prof. Dr. R. Veugelers, Naamsestraat 69, B-3000 Leuven, tel. 016/32.69.08, fax. 016/32.67.32,

E-mail: Reinilde.Veugelers@econ.kuleuven.ac.be

Prof. Dr. K. Kesteloot, Naamsestraat 69, B-3000 Leuven, tel. 016/32.69.07 tel. 016/32.67.32,

E-mail: Katrien.Kesteloot@econ.kuleuven.ac.be

## 1. INLEIDING

In een context van groeiende internationalisering, stijgende concurrentiedruk, toenemende flexibiliteitseisen en snelle technologische ontwikkelingen ontstaan meer en meer samenwerkingsverbanden. Bovendien wordt samenwerking niet langer als een situatie van erop of eronder beschouwd maar als een mogelijk interessant concurrentieel wapen met voordelen voor alle betrokkenen (Lorange & Roos (1992), Zajac (1990)). Ook Belgische ondernemingen zijn betrokken in allerhande samenwerkingsverbanden. Welke doelstellingen men kan realiseren binnen allianties, hoe men partners selecteert en hoe men allianties organiseert om de vooropgestelde objectieven te realiseren, wordt in dit artikel besproken. Een alliantie wordt gedefinieerd als samenwerking tussen verschillende ondernemingen over een bepaald economisch gebied (geografische of produkt-markt) en met gemeenschappelijk vastgelegde doeleinden. Wat dus niet aan bod komt, zijn alle normale koper-verkoper relaties en contractuele relaties zoals licenties en franchising.

De tendenzen worden geïllustreerd aan de hand van gegevens verzameld via een enquête verstuurd naar alle Belgische ondernemingen, die via de financiële pers geïdentificeerd werden als actief in allianties gedurende de periode 1986-1991<sup>1</sup>. Van de in totaal geïdentificeerde 163 Belgische bedrijven, werden 48 bruikbare antwoorden weerhouden. Voor deze respondenten is er een ruime hoeveelheid unieke gegevens beschikbaar over hun alliantie-activiteiten (De Bondt et al. (1994)). Maar gegeven het beperkt aantal observaties, worden de enquête-resultaten vooral aangewend als illustratie van de verschillende aspecten rond allianties. Bovendien bieden de resultaten ook interessante aanwijzingen voor verdere analyses en onderzoek. In de mate van het mogelijke wordt de representativiteit van deze resultaten getest via vergelijkingen met andere internationale studies.

Na een korte identificatie van de allianties waaraan minstens één Belgische partner deelneemt, komen een aantal specifieke kenmerken van de alliantie aan bod. Eerst worden de mogelijke organisatievormen besproken, samen met de inbreng door de partners en de verdeling van de beslissingsbevoegdheid. Daarna komen zowel de globale als de meer specifieke doelstellingen van de alliantie aan bod om vervolgens de belangrijkste criteria voor de selectie van partners en kenmerken van de onderhandelingen aan te halen. Tenslotte

---

<sup>1</sup> Deze databank is een verzameling van kenmerken van 668 allianties, aangegaan door zowel Belgische als internationale ondernemingen, en die tussen januari 1986 en juli 1991 in de financiële pers gepubliceerd werden. Een beschrijving van de totale steekproef is te vinden in Veugelers (1993a), terwijl Veugelers (1993b) de resultaten van de Belgische ondernemingen uit deze databank, bespreekt. Er moet evenwel op gewezen worden dat deze wijze van gegevensverzameling, actief gebruikt in bijna alle empirisch onderzoek naar allianties, mogelijk tot vertekeningen leidt. Niet alleen hebben allianties die meer opvallen en een grotere impact hebben een grotere kans om in de pers te verschijnen, maar bovendien omvat de databank, in vergelijking met andere studies, een oververtegenwoordiging van Belgische allianties gezien informatie omtrent allianties voornamelijk uit de Belgische pers kwam.

worden niet alleen de mogelijke problemen en oplossingsmechanismen voor en tijdens de alliantie behandeld maar wordt ook nagegaan hoe de betrokkenen hun alliantie beoordelen.

## 2. IDENTIFICATIE VAN ALLIANTIES

Tabel 1: Enkele kenmerken van allianties

Kenmerk	Eigen onderneming	Partner	Alliantie
Nationaliteit			
België	100%	35.6%	
Europa		44.4%	
Andere		20.0%	
Tewerkstelling			
<50	13.3%	19.4%	
50-250	24.4%	11.1%	
250-500	6.7%	8.3%	
>500	55.6%	61.1%	
Privaat	90.9%	74.4%	
Publiek	9.1%	25.6%	
Marktgerichtheid			
Nationale markt	22.9%	28.1%	42.3%
Eén buitenlandse markt	34.3%	18.8%	19.2%
Meer buitenlandse markten	42.9%	53.1%	38.5%

De meerderheid van de respondenten op onze enquête zijn private, multinationale ondernemingen die meer dan 500 werknemers tewerkstellen en verder bezit de partner meestal de Belgische of Europese nationaliteit. Deze focus op grote, multinationale ondernemingen was reeds terug te vinden in de totale steekproef van Belgische ondernemingen (zie Veugelers (1993b)), en is dus geen non-respons-vertekening. Een grote groep van allianties blijft beperkt tot de binnenlandse markt, terwijl een bijna even grote groep van allianties een multinationale oriëntering aanhoudt. Het internationale karakter van Belgische allianties kwam eveneens naar voren uit de studie van Veugelers (1993b), doch ook in deze studie beperkt de geografische reikwijdte van Belgische allianties zich tot de onmiddellijke buurlanden.

Tabel 2: Verdeling van de allianties over de sectoren

SECTOREN	Eigen onderneming	Partner	Alliantie
<b>INDUSTRIE</b>	<b>56.3%</b>	<b>57.4%</b>	<b>57.8%</b>
Metaalverwerkende industrie	52.4%	40.0%	42.1%
- vervaardiging producten uit metaal	19.1%	15.0%	21.1%
- elektrotechniek	28.6%	25.0%	15.8%
<b>DIENSTEN</b>	<b>43.8%</b>	<b>42.6%</b>	<b>42.2%</b>
Banken en overige kredietinstellingen	37.0%	24.3%	26.9%
Verzekeringen	18.5%	16.2%	26.39%
Diensten aan ondernemingen	18.5%	18.9%	23.1%

De steekproef bevat iets meer allianties in de industriële sector dan in de dienstensector. Bij allianties in de dienstensector zijn vooral banken, diensten aan ondernemingen en verzekeringen sterk vertegenwoordigd, terwijl industriële allianties zich vooral in de metaalverwerkende industrie situeren. Diezelfde karakteristieken worden eveneens vastgesteld bij allianties uit het V.K. (Glaister & Buckley (1996)) en bij de globale Belgische databank (Veugelers (1993b)). Opvallend is dat er, in vergelijking met Amerikaanse of Japanse ondernemingen, weinig Belgische allianties actief zijn in kerntechnologieën zoals elektronica, burotica, chemie en automobiel, waar coöperatie traditioneel vaak voorkomt (Hagedoorn & Schakenraad (1991), Mytelka (1991), de Woot (1990), Hergert & Morris (1988)). Verder komen volgens de enquête horizontale allianties, dit zijn allianties tussen partners uit dezelfde sector<sup>2</sup>, het meest voor (69%). Allianties tussen ondernemingen uit de dienstensector enerzijds en ondernemingen uit de industriële sector anderzijds komen minder vaak voor, een fenomeen dat ook elders gedocumenteerd werd (Glaister & Buckley (1996)).

Tabel 3: Functionele activiteiten van de alliantie

O&O	48.9%
Productie	46.8%
Marketing	40.4%
Distributie	38.3%
Management	27.7%
Assemblage	6.4%
Andere	17.0%

<sup>2</sup> Sectoren ingedeeld tot op NACE-3.

Wat de functionele activiteiten betreft, komen onderzoek en ontwikkeling (O&O), productie, marketing en distributie het meeste voor, exclusief of meestal in combinatie. Gezien de opgenomen activiteiten indirect gerelateerd zijn tot de doelstellingen van de alliantie, verwijst het hoge aandeel O&O mogelijk naar het feit dat allianties vaak ontstaan omwille van kennisgerelateerde motieven. Hergert & Morris (1988) stelden eveneens een groot aantal allianties vast waarbij O&O en/of productie betrokken waren, maar marketing kwam daarentegen veel minder voor. In een volgende paragraaf worden de doelstellingen meer diepgaand geanalyseerd.

### **3. KENMERKEN VAN ALLIANTIES**

#### **3.1 Organisatie- en beslissingsvorm**

##### *3.1.1 Coördinatie, samenwerking en joint venture*

De variatie in samenwerkingsvormen is groot; aan de ene kant zijn er de eenvoudige losse vormen van coördinatie en aan het andere uiteinde bevinden zich de allianties gekenmerkt door een formele eigen structuur (Hergert & Morris (1988), Killing (1988)). De enquête maakt gebruik van een typologie om het spectrum van vormen te klasseren in drie soorten organisatievormen: coördinatie, samenwerking en joint venture.

*Coördinatie* behoeft geen specifieke infrastructuur omdat de functionele activiteiten apart door de partners worden uitgevoerd. De alliantie tussen Janssen Pharmaceutica en het REGA-instituut van de K.U.Leuven, waarbij Janssen Pharmaceutica nieuwe moleculen om de vermenigvuldiging van het AIDS-virus af te remmen ter beschikking stelt van het REGA-instituut die ze vervolgens test en waarbij de resultaten samen worden bekendgemaakt is een voorbeeld van een mogelijke coördinatie van activiteiten.

Worden de activiteiten samen ondernomen binnen een bestaande fysische infrastructuur van de partners, dan is er sprake van *samenwerking*. Solvay en Upjohn bv. startten in 1991 een commerciële alliantie voor de wereldwijde verkoop van twee geneesmiddelen tegen depressie waarbij de vertegenwoordigers van beide bedrijven binnen de bestaande structuren van het eigen bedrijf ook het produkt van de partner verkopen.

Bij *joint-ventures* tenslotte vinden de activiteiten plaats binnen een aparte infrastructuur. Zo werd door Bekaert in 1991 de vennootschap Innovative Sputtering Technology (IST) opgericht in joint venture met Esselte Business Systems voor o.a. de productie van magnetische coating voor anti-diefstalsystemen.

Terwijl een joint venture binnen een formele structuur plaatsvindt, meer controlemogelijkheden inhoudt en vaak, gezien de hogere verzonken specifieke investeringen, een grotere betrokkenheid impliceert van beide partners, vragen coördinatie en samenwerking veel minder specifieke investeringen en zijn vandaar ook flexibeler. Tegelijkertijd is evenwel de intensiteit van contacten vaak lager en vandaar is er ook minder ruimte voor de exploitatie van complementariteiten tussen partners.

Wanneer allianties gebruikt worden om toegang te krijgen tot specifieke expertise van partners, is het niet alleen moeilijk informatie over de waarde van de expertise van de partner te verkrijgen, maar bovendien is een controle op input, transfer en gebruik van know-how binnen de alliantie moeilijk te realiseren. Het gevaar bestaat immers dat een partner waardevolle know-how ter beschikking stelt terwijl de andere partner dit niet doet of niet in staat is dit te doen en toch gebruik maakt van de know-how om zijn concurrentiepositie te verbeteren. Een minder expliciete alliantievorm zoals coördinatie of samenwerking die meer flexibiliteit toelaat, is in dergelijke onzekere omstandigheden misschien meer aangewezen.

Tabel 4: Vorm van de alliantie

	Coördinatie	Samenwerking	Joint Venture
Steekproef	31.3%	25.0%	43.8%
Industrie	26.3%	15.8%	57.9%
Diensten	38.5%	26.9%	34.6%
O&O	45.5%	18.2%	36.4%
Geen O&O	19.2%	30.8%	50.0%

Alhoewel een joint venture in de totale steekproef de meest gekozen organisatievorm is, is de frequentie van voorkomen lager dan in andere studies. Wanneer bij de responderende allianties enkel deze met uitsluitend Belgische partners worden beschouwd, bedraagt het aantal joint ventures slechts 31% (zie ook Veugelers (1993b)). Allianties tussen Belgische ondernemingen onderling, blijken dus vaker te kiezen voor lossere samenwerkingsvormen, die meer flexibiliteit toelaten, maar anderzijds minder intens zijn. Uit de steekproef blijkt verder dat joint-ventures frequenter voorkomen in de industriële sectoren, terwijl diensten eerder voor een coördinatie- of samenwerkingsvorm opteren. Het verschil is evenwel, met het lage aantal observaties, niet statistisch significant. Deze observatie manifesteerde zich reeds in de globale databank en is dus opnieuw geen vertekening van de steekproef.



Het feit dat allianties met O&O-activiteiten frequenter kiezen voor de lossere coördinatievorm, reflecteert het fenomeen van kruiselingse licenties, maar ook een zekere preferentie van de partners voor minder expliciete vormen van samenwerking in deze hogere onzekerheidsomgeving (cfr. supra). Ook studies die zich meer richten op technologische samenwerking vinden een beperktere verspreiding van joint ventures (Hagedoorn & Schakenraad (1991), Cainarca et al. (1989)).

Een andere manier om een mogelijk opportunisme van partners in te dijken, is het organiseren van lange-termijn perspectieven in de contacten met partners. De stabiliteit van de alliantie neemt immers toe wanneer ook andere relaties met de partner aanwezig zijn. De korte termijn voordelen van opportunisme wegen dan vaak niet op tegen het lange-termijn verlies van deze contacten. Ook uit de enquête blijkt dat bijna de helft van de ondernemingen naast de beschouwde alliantie nog een andere bijkomende relatie met de partner heeft. Het gaat hierbij vaak om een contractuele relatie zoals levering van goederen en diensten, licenties, franchising en onderaanneming en de relatie situeert zich vooral op het vlak van onderzoek, ontwikkeling, productie en/of distributie.

### *3.1.2 Inbreng, beslissingsbevoegdheid en -vorm*

Behalve bij een eenvoudige coördinatievorm, dienen de partners de inbreng van elk in de alliantie vast te leggen, evenals de vaak daaraan gekoppelde verdeling van beslissingsbevoegdheden. Voor de bepaling van de specifieke beslissingsvorm werd in de enquête een onderscheid gemaakt tussen een onafhankelijke alliantie, een dominante partner, een gedeeld management en een verdeelde controle (zie tabel 5). Gedeeld management, waarbij alle beslissingen gezamenlijk worden genomen en beide partners een actieve en gelijkwaardige rol vervullen, beperkt de autonomie van de partners zodat een ruime controle over de uitvoering van de belangrijkste beslissingen wordt verkregen (Contractor & Lorange (1988)). Killing (1988) en ook Sherman (1992) wijzen er evenwel op dat bij een gedeeld management de complexiteit van de organisatie vaak toeneemt. Bovendien tonen Veugelers & Kesteloot (1996) aan dat, indien partners initieel verschillen, een asymmetrische verdeling van de inbreng tot meer stabiele joint ventures leiden.

Tabel 5: Beslissingsvorm van de alliantie <sup>(a)</sup>

ONAFHANKELIJKE ALLIANTIE = 1 partner heeft grote autonomie	18.8%
DOMINANTE PARTNER = 1 partner dominante rol in beheer	16.7%
GEDEELD MANAGEMENT = gelijkwaardige partners, samen beslissen	70.8%
VERDEELDE CONTROLE = elke partner specifieke rol	16.7%

<sup>(a)</sup> meerdere antwoorden zijn mogelijk

Belgische allianties blijken meestal te kiezen voor een vorm van gedeeld management. Bovendien wordt deze preferentie nog sterker benadrukt binnen internationale allianties, vermoedelijk omdat de vrees om de controle te verliezen groter is. Vormen met een dominante of onafhankelijke partner en vormen van verdeelde controle komen in de steekproef weinig voor. De lage frequentie van een dominante partner komt eveneens in andere studies naar voren (Veugeliers (1993b), Killing (1983)). Dit hangt samen met de observatie dat zowel de inbreng als de beslissingsbevoegdheid meestal gelijk verdeeld zijn in de steekproef. Een gelijke inbreng, althans wanneer zij een weerspiegeling is van gelijk(w)aardig partners, biedt meer zekerheid en mogelijkheden voor een langdurige, stabiele relatie. Uit de enquête blijkt dat ondernemingen vaak voor een gelijke verdeling kiezen en wanneer asymmetrieën optreden, zowel met betrekking tot de inbreng als de bevoegdheid, heeft dat inderdaad meestal te maken met de specifieke vaardigheden van de partner (cfr. infra voor meer over partnerselectie). Bij joint ventures gebeurt vooral de inbreng van kapitaal, technologie en marketing op een 50/50 basis, bij samenwerking komt een 50/50 verdeling vooral voor op vlak van marketing<sup>3</sup>.

De beslissingsbevoegdheid met betrekking tot het opstarten van nieuwe activiteiten, uitbreidingsinvesteringen, aantrekken van nieuwe partners en middelen en het globaal, strategisch management, is in de meerderheid van de gevallen gelijk verdeeld. Een gelijke beslissingsbevoegdheid met betrekking tot het operationeel management komt daarentegen in slechts 22,6% van de allianties voor. Merk op dat bij asymmetrie, de Belgische partner meer operationele beslissingsbevoegdheid blijken te bezitten (62,5%).

<sup>3</sup> Merk op dat de enquête wat de inbreng en beslissingsbevoegdheden betreft enkel joint ventures en samenwerkingsverbanden omvat.

### 3.2 Doelstellingen

In de literatuur (zie o.a. Mariti & Smiley (1983), Harrigan (1985), Porter & Fuller (1986), Contractor & Lorange (1988)) worden vele mogelijke motieven voor het afsluiten van allianties aangehaald. In globo kunnen deze motieven als volgt gecatalogeerd worden:

- \* het delen van kosten/risico's,
- \* het realiseren van schaal- of ervaringsvoordelen,
- \* de toegang tot (nieuwe) markten,
- \* de toegang tot specifieke know-how,
- \* het controleren en/of beïnvloeden van marktstructuren,
- \* overheidsregulering

Omdat een alliantie meestal verschillende doelstellingen tegelijkertijd tracht na te streven en de motieven vaak onderling samenhangen, werd in een eerste fase van de enquête gepeild naar de algemene motivatie. Hieruit blijkt dat allianties vooral ontstaan vanuit strategische overwegingen, eerder dan vanuit het oogpunt van efficiëntie-verbetering via kostenreducties. Consistent hiermee is ook slechts een kleine minderheid van de allianties onderdeel van een herstructureringsgolf gericht op een meer efficiënt kostenmanagement. De focus is voornamelijk op nieuwe activiteiten, met een gelijkmatige verdeling tussen nieuwe markten en technologieën. Het belang van strategische motieven bij allianties werd ook gevonden door Glaister & Buckley (1996) op basis van een gelijkaardige bevraging naar motieven voor allianties bij V.K.-bedrijven.

Tabel 6: Globale doelstellingen

DOELSTELLINGEN	1° criterium belangrijker	Beide criteria belangrijk	2° criterium belangrijker
EFFICIËNTIE VERSUS STRATEGIE	21.7%	19.6%	58.7%
NIEUWE VERSUS REORGANISATIE	57.8%	17.8%	24.4%
TECHNOLOGIE VERSUS MARKTTOETREDING	36.2%	25.5%	38.3%
Coördinatie	57.1%	14.3%	28.6%
Samenwerking	16.7%	50.0%	33.3%
Joint venture	33.3%	19.1%	47.6%
Industrie	52.7%	10.5%	36.8%
Diensten	24.0%	32.0%	44.0%

Eenvoudiger vormen van coördinatie leggen meer de nadruk op technologische argumenten, een bevestiging van het reeds aangehaalde resultaat dat partners in O&O allianties vaker lossere organisatievormen verkiezen. Joint ventures beklemtonen eerder markttoetreding. Bij samenwerking zijn zowel markttoetreding als technologie belangrijk. Deze verschillen zijn statistisch significant. Glaister & Buckley (1996) vinden geen significant verband tussen organisatievorm en motivering, maar zij maken slechts een onderscheid tussen samenwerking en joint ventures, twee vormen die ook hier niet zo sterk verschillen.

Industriële ondernemingen leggen vaker de nadruk op technologie-gerelateerde motieven zoals transfer van complementaire technologie, uitwisselen van patenten, terwijl ondernemingen in de dienstensector eerder allianties gebruiken om toegang te krijgen tot (internationale) markten, een fenomeen dat ook tot uiting komt in de enquête-resultaten van Glaister & Buckley (1996).

Een meer gedetailleerd beeld van de motieven voor allianties leert dat specifieke doelstellingen die het meest aandacht krijgen zijn: het uitwisselen van specifieke kennis, de toegang tot know-how waarin de partner meer ervaring heeft en het sneller inpalmen van de markt. Ook bij Glaister & Buckley (1996) worden de toegang tot (nieuwe) markten en de uitwisseling van know-how als relatief belangrijk beschouwd, eerder dan kostenfactoren.

Tabel 7: Motieven in orde van belangrijkheid

Meer belangrijk	Minder belangrijk	Minst belangrijk
Verwerven specifieke kennis	Verhinderen andere alliantie	Verlagen distributiekosten
Versnellen inpalmen markt	Versnellen innovatieperiode	Delen van kosten
Uitwisselen kennis	Delen van risico's	Beïnvloeden marktstructuur
Verbeteren marktkennis	Verbeteren R&D-proces	Ontwikkelen standaarden
Toegang nieuwe know-how, waarin andere meer expertise heeft	Delen financiële middelen	Herstructurering activiteiten
Toegang nieuwe markten		Toezicht bestaande/nieuwe concurrerende technologieën
		Toezicht markttoetreding
		Bemachtigen know-how
		Controle leverancier/klant
		Overheidsreglementering/-subsidies

De antwoorden werden verzameld via een 7-puntenschaal gaande van helemaal niet belangrijk (1) tot zeer belangrijk (7). Wanneer meer dan 50% een score gaf van 5 tot 7 werd de doelstelling als 'meer belangrijk' beschouwd, wanneer meer dan 50% een score tussen 1 en 3 kwam de doelstelling in de categorie 'minst belangrijk' terecht. Alle andere doelstellingen werden in de kolom 'minder belangrijk' geclassificeerd. Per kolom staan de motieven geordend volgens dalend % met score tussen 5 en 7.

Zoals reeds bij de functionele activiteiten gesteld, komen kennis- en onderzoeksgerelateerde motieven frequent voor. Het nastreven van efficiëntie komt in de enquête echter minder als directe doelstelling naar voren zodat productieactiviteiten waarschijnlijk om andere redenen in de alliantie worden betrokken.

Alhoewel frequent aangehaald in de literatuur worden de controle van leveranciers of klanten, het bemachtigen van know-how voor eigen exploitatie, het toezicht op markttoetreding en op bestaande of nieuwe concurrerende technologieën, de herstructurering van activiteiten (cfr. supra), het ontwikkelen van standaarden, het beïnvloeden van de marktstructuur, het delen van de kosten en het verlagen van de distributiekosten als minder belangrijk beschouwd en bovendien zouden Belgische allianties slechts zelden ontstaan omwille van nationale of Europese overheidsreglementeringen en -subsidies. Ook bij Glaister & Buckley (1996) komen deze zelfde factoren als minst belangrijke motieven naar voren. Hieruit zou men kunnen besluiten dat allianties vooral strategisch gebruikt worden om de concurrentiële positie van de onderneming te verbeteren via een snellere toegang tot, vaak internationale, nieuwe markten en technologieën en/of het consolideren van marktposities. Dit bevestigt een groot gedeelte van de theoretische literatuur die allianties precies zien in de context van competitie en concurrentie (zie o.a. Kogut (1988), Bleeke & Ernst (1991)).

Naast de toegang tot nieuwe know-how, wordt de toegang tot nieuwe markten vooral door samenwerking en joint ventures beklemtoond, terwijl bij coördinatie de nadruk op de toegang tot nieuwe produkten ligt. Het verwerven van specifieke kennis wordt door drie vierde van de joint ventures nagestreefd en is ook relatief belangrijk voor allianties gekenmerkt door de coördinatievorm. Verder ontstaan coördinaties en joint ventures frequenter omwille van de grotere financiële slagkracht, alhoewel slechts een minderheid van allianties dit als een hoofdmotief beschouwt. Tenslotte vindt meer dan de helft van de joint ventures dat ook het delen van risico en het versnellen van de innovatieperiode redelijk belangrijke doelstellingen zijn.

### **3.3 Selectie partners en onderhandelingen**

Bij het zoeken naar een geschikte partner, blijkt het initiatief meer van Belgische ondernemingen te komen en de informatiebron omtrent de partner bevindt zich meestal binnen het eigen bedrijf (79%). Terwijl samenwerkingsallianties bijna altijd meerdere potentiële partners in ogenschouw nemen, gebeurt dit bij coördinaties in de helft van de

gevallen en bij slechts 40% van de joint ventures. Verder is de huidige partner vaak de eerste keuze (91.5%) en duren de onderhandelingen niet langer dan verwacht (70.2%). In 37,5% van de gevallen nemen de onderhandelingen minder dan 6 maand in beslag, bij 70% minder dan 1 jaar.

Het is belangrijk dat het topmanagement betrokken is bij de onderhandelingen zodat, bij een akkoord, niet alleen de te volgen strategie geaccepteerd wordt en de doelstellingen duidelijk zijn (Lorange (1980)), maar de managers ook beschikken over de nodige informatie om de eigen werknemers te motiveren. Uit de enquête komt inderdaad naar voren dat de besprekingen in meer dan 90% van de gevallen gevoerd worden door het topmanagement van het eigen bedrijf en dat van de partner. Dit sluit ook aan bij het overwegend strategisch karakter van allianties. Toch moet opgemerkt worden dat het nuttig zou zijn ook financierders en aandeelhouders in het onderhandelingsproces te betrekken om de weerstand te minimaliseren.

De volgende items komen tijdens de onderhandelingen bijna altijd aan bod: de inbreng van de partners, de inhoud, vorm en doelstellingen van de alliantie, de beslissingsbevoegdheid binnen de alliantie, de middelen waarover de alliantie kan beschikken en het management. Wanneer een akkoord wordt bereikt, wordt dit meestal expliciet in een contract vastgelegd. Opvallend is dat het bereiken van een akkoord omtrent de tijdsduur van de alliantie, het tijdschema van realisatie van de doelstellingen en de geschillenprocedure door de meerderheid als minder cruciaal wordt beschouwd opdat de alliantie van start kan gaan. Nochtans wordt het voorzien van een exit-strategie in de literatuur vaak aangehaald als een belangrijk aspect in het management van allianties (zie o.a. Walters et al. (1994)).

Tenslotte kunnen wijzigingen aan de bestaande overeenkomst noodzakelijk zijn om de opportuniteiten van de alliantie ten volle te benutten. Strategische allianties zijn immers onderworpen aan een dynamisch groeiprocess dat ten gepaste tijde de nodige aanpassingen vereist (Lorange & Roos (1992)). De mate waarin de betrokkenen wijzigingen toestaan, bepaalt bijgevolg het succes van de alliantie. Wat de tijdsduur van de alliantie en de bescherming van know-how betreft laten Belgische allianties weinig veranderingen aan de initiële overeenkomst toe terwijl afspraken omtrent de middelen van de alliantie en het tijdschema van realisatie van de doelstellingen wel kunnen worden aangepast.

In termen van gewenste karakteristieken waaraan de potentiële partner dient te beantwoorden wordt in de eerste plaats betrouwbaarheid aangehaald. Vaak zal de inhoud en vorm van

samenwerking pas intenser worden naarmate de tijd verstrijkt omdat vertrouwen pas kan groeien naarmate partners elkaar beter leren kennen (Lorange & Roos (1992)).

- Voeg hier figuur 1 in -

Samenwerkingsverbanden ontstaan niet alleen om de krachten te bundelen en samen sterker te zijn, maar ook partners met complementaire visies en/of kenmerken proberen via coöperatie een concurrentieel voordeel te realiseren (Lorange & Roos (1992), Mytelka (1991), Contractor & Lorange (1988), Harrigan (1988)). In een recente studie tonen Nakamura et al. (1996) aan dat naast hogere (synergie-) voordelen ook de continuïteit meer gewaarborgd zou zijn bij joint ventures waarbij de nadruk ligt op complementariteit. Bij partners met gelijke karakteristieken zou de kans op een ontbinding groter zijn. Inderdaad is het te verwachten dat allianties meer succesvol zullen zijn wanneer partners van elkaar kunnen leren, wat complementariteit noodzaakt. Niet alleen geeft deze complementariteit aanleiding tot mogelijke synergie-voordelen, maar tevens impliceert dit dat de partners elkaar continu nodig hebben in de relatie, wat minder prikkels voor opportunisme oplevert.

Uit de enquête blijkt inderdaad dat sommige doelstellingen en kenmerken dezelfde zijn, terwijl partners op andere vlakken elkaar proberen aan te vullen en/of diverse, doch complementaire, doelstellingen nastreven. Concreet zoeken Belgische allianties vooral naar een partner met gelijkaardige objectieven en eenzelfde motivatie maar die beschikt over een specifieke infrastructuur en/of specifieke know-how. Voor coördinaties en joint ventures behoort het beschikken over marktmacht eveneens tot de belangrijke selectiecriteria en de complementariteit van know-how is heel belangrijk voor allianties gekenmerkt door coördinatie of samenwerking, hetgeen gekoppeld kan worden aan het feit dat O&O-allianties vaker voor deze vorm kiezen. Ervaring in andere allianties, nationaliteit en een gelijkaardige organisatiestructuur zouden minder belangrijke selectiecriteria zijn.

### **3.4 Problemen van de alliantie en oplossingsmechanismen**

Bij het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst moet voldoende aandacht aan eenzelfde visie en een goede planning besteed worden (Forrest (1992), Lorange & Roos (1992)). Hoe belangrijk dit is, blijkt uit het feit dat de moeilijkheden bij het aangaan van de

alliantie vooral betrekking hebben op een verschillende inschatting van de alliantie, de kosten en/of de tijd van de onderhandelingen en het opstarten zelf. Tijdens de alliantie duiken, alhoewel in beperkte mate, vooral problemen op met betrekking tot het op tijd onderkennen van noodzakelijke aanpassingen, de overeenstemming hieromtrent en het permanent toezicht. De controle op het gebruik, of beter misbruik, van eigen verstrekte informatie brengt minder problemen mee. 40% van de ondervraagde ondernemingen heeft hier helemaal geen problemen mee wat aanduidt dat de partner vertrouwd wordt en/of er effectieve, geloofwaardige controlemechanismen bestaan.

Met betrekking tot deze controle-mechanismen stellen Lorange & Roos (1992) dat wettelijke middelen onvoldoende bescherming bieden en dat het interessant is om een 'blackboxpositie' te creëren, bv. door belangrijke mensen binnen de alliantie te benoemen of niet alle kenmerken van zijn vaardigheden prijs te geven. Dit wordt slechts gedeeltelijk bevestigd door de enquête-resultaten, waar het aantal bruikbare antwoorden sterk beperkt is, gegeven het groot gedeelte van de respondenten dat hier geen problemen signaleerde (cfr. supra). Expliciete communicatie-organen, het zelf blijven uitvoeren van de activiteiten, een beperkte scope van de alliantie, en ook selectie van personeel voor de alliantie worden als belangrijke oplossingen voor opportunisme aangehaald. Maar daarnaast worden ook contracten als een belangrijk beschermingsmechanisme beschouwd. Royalty's en de beperking van de alliantie tot niet-cruciale technologieën en markten worden als minder doeltreffend ervaren. Geheimhouding is ook belangrijk, maar wordt niet als meest doeltreffend gezien in de controle op de know-how binnen de alliantie. Geheimhouding wordt vooral gezien om de controle op het gebruik van know-how door derden buiten de alliantie in te dijken.

Voor informatie omtrent de alliantie richten derden zich vooral tot het personeel, leveranciers en klanten en bij O&O-allianties zijn ook wetenschappelijke bijeenkomsten belangrijk. Patenten en licenties zijn minder belangrijk als bron van informatie voor O&O allianties. Dit laatste fenomeen kan gerelateerd worden tot een reeds vaak geobserveerd patentgedrag dat zeer specifiek is voor slechts enkele sectoren en bepaalde type bedrijven (zie o.a. Cohen & Levin (1989)).

De meeste efficiënte mechanismen om kennis te transfereren binnen de alliantie zijn informele discussies met personeel van de alliantie en/of de partner, naast vergaderingen, officiële bijeenkomsten en interne rapporten (zie tabel 8). Ook het inbrengen in de alliantie van personeel dat ook nog actief blijft binnen het bedrijf wordt als doeltreffend ervaren maar wordt in slechts 60% van de gevallen effectief gebruikt. Reverse engineering, het



onafhankelijk uitvoeren van O&O naast en in concurrentie met de alliantie en licentie-overeenkomsten worden als minst doeltreffend gezien en dan ook zelden gebruikt.

Tabel 8: Mechanismen om kennis te transfereren binnen de alliantie

Meer efficiënt	Minder efficiënt
Interne rapporten	Uitwisseling/overname personeel
Vergaderingen	Onafhankelijke O&O
Informele Discussies	Licenties
Inbrengen van personeel dat ook nog actief is in onderneming	Reverse engineering

De antwoorden werden verzameld via een 7-puntenschaal gaande van niet doeltreffend (1) tot zeer doeltreffend (7). Wanneer meer dan 50% een score gaf van 5 tot 7 werd het mechanisme als efficiënt beschouwd.

### 3.5 Evaluatie

Tenslotte werd gepoogd na te gaan of de aangegane allianties als succesvol beoordeeld werden. In de literatuur bestaat er echter geen eensgezindheid over de manier om prestaties van strategische allianties te evalueren. In principe dient nagegaan te worden of het samenwerkingsverband in staat is om zijn doelstellingen te realiseren. Een dergelijke evaluatie wordt echter bemoeilijkt door het feit dat samenwerkingsverbanden voor zeer diverse motieven opgezet worden zodat in extremis voor elke alliantie, met eigen doelstellingen, unieke evaluatiecriteria moeten voorzien worden.

In de literatuur zijn dan ook talrijke, uiteenlopende aanbevelingen over de meest aangewezen evaluatiecriteria te vinden waarbij elk uiteraard zijn voor- en zijn nadelen heeft (zie o.a. Killing (1983), Harrigan (1985), Levin & Byrne (1986), Anderson (1990), Lorange & Roos (1990), Geringer & Hebert (1991), Bleeker & Ernst (1991), Mohr & Spekman (1994); zie ook De Saedeleer (1994) voor een overzicht)

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen objectieve en subjectieve maatstaven (Killing (1983), Anderson (1990)). De objectieve criteria zijn gebaseerd op feiten, gepubliceerde gegevens, en omvatten enerzijds boekhoudkundige gegevens zoals bv. data over omzet, groeivoet en winstgevendheid (Killing (1983), Harrigan (1985), Chowdury (1992)) Veel van deze criteria zijn geïnspireerd op de prestatiebeoordeling van conventionele ondernemingen, terwijl allianties dikwijls opereren in een onzekere innovatieve context waar, vooral de korte termijn, meer boekhoudkundig geïnspireerde, maatstaven slecht scoren. Zo gaat de ontwikkeling van compleet nieuwe technologieën, de verovering van nieuwe markten, zeker op korte termijn, gepaard met een heel lage winstgevendheid. Bovendien worden dergelijke

data niet altijd voor de alliantie apart gepubliceerd, en moeten ze uit de gegevens van de partnerondernemingen afgeleid worden. Anderzijds kan ook de looptijd van de alliantie en de stabiliteit van het aandeelhouderschap een indicatie geven over success (Kogut (1988)). Recent werden ook studies gebruikt om de reactie van de aandelenmarkt op aankondigingen van allianties te gebruiken als evaluatie van alliantieactiviteiten (Sleuwaegen et al. (1995), Wu et al. (1994)). Voor al deze objectieve criteria is het echter moeilijk een eenduidige interpretatiecriteria naar voren te schuiven omdat deze opnieuw afhankelijk zullen zijn van de motieven van de alliantie. Zo is bv. een marktaandeel van 50% groot, maar onvoldoende indien de alliantie bv. werd opgericht om een volledig markt te bedienen; een looptijd van 10 jaar duidt misschien op een stabiele alliantie, maar indien de samenwerking werd opgestart om bv. na 5 jaar een nieuwe component te hebben ontwikkeld, duidt 10 jaar looptijd eerder op een benedenmaatse prestatie. Tenslotte zijn de specifieke motieven waarvoor allianties worden opgericht dikwijls moeilijk vertaalbaar in objectief kwantificeerbare maatstaven. De subjectieve maatstaven zijn gebaseerd op een individuele waardering door de managers van de alliantie of van de partners en omvatten bv. de mate van tevredenheid van de partners met de alliantie, de mening van de partners over de mate van succes van de alliantie.

De weerhouden criteria ter evaluatie van het succes van de alliantie, werden in onze enquête in vijf subgroepen verdeeld:

- \* financiële maatstaven (bv. residuele winst/CF, royalties, ..),
- \* maatstaven m.b.t. know-how (bv. genereren van nieuwe know-how, ...),
- \* maatstaven m.b.t. produkten van de alliantie (bv. groei, marktaandeel, ...),
- \* niet-financiële maatstaven buiten de alliantie, (bv. groei andere produkten, ....),
- \* andere maatstaven (bv. voortbestaan alliantie, uitbreiding alliantie, ...)

In eerste instantie werd nagegaan welke van deze criteria effectief gehanteerd werden ter beoordeling van allianties. Maatstaven m.b.t. de produkten van de alliantie, waaronder marktaandeel en/of concurrentiepositie, groei en verbeterde kwaliteit van de betrokken produkten, zijn meer belangrijk voor het succes van de alliantie en ook de residuele winst/CF, het verbeteren van de eigen know-how en het voortbestaan van de alliantie zijn belangrijke evaluatiemaatstaven. Royalties/fees, groei en verbeterde kwaliteit van andere produkten of markten, het verhinderen van het wegvloeiën van de eigen kern know-how, het beïnvloeden van andere allianties en de uitbreiding van alliantie worden minder als evaluatiecriterium gebruikt.

Tabel 9: Evaluatiecriteria

Meer belangrijk	Minder belangrijk
Residuele winst/CF	Royalties, fees, commissies
Marktaandeel/concurrentiepositie betrokken produkten	Groei andere produkten/markten
Verbeterde kwaliteit betrokken produkten	Verbeteren kwaliteit andere produkten
Groei betrokken produkten	Verhinderen wegvloeiën eigen kern know-how
Verbeteren eigen know-how	Beïnvloeden andere alliantie
Voortbestaan alliantie	Uitbreiding alliantie

De antwoorden werden verzameld via een 7-puntenschaal gaande van niet toepasselijk (1) tot zeer toepasselijk (7). Wanneer meer dan 50% een score gaf van 5 tot 7 werd het evaluatiecriterium als meer belangrijk geïnclassificeerd, wanneer meer dan 50% en score gaf van 1 tot 3 werd het criterium als minder belangrijk beschouwd.

Vervolgens werd ook nagegaan hoe de samenwerkingsakkoorden geëvalueerd werden op elk van de weerhouden criteria. Een aantal van de beschouwde maatstaven zijn weliswaar gebaseerd op objectief meetbare criteria (bv. marktaandeel), maar de beoordeling in de enquête is steeds gebaseerd op de - subjectieve - inschatting door diegene die de vragenlijst invulde. Een zekere non-respons vertekening is te verwachten gezien gefaalde of minder succesvolle allianties minder vlug geneigd zijn te antwoorden.

Opvallend is dat meestal geen expliciete termijnen en kwantitatieve normen voor de verschillende criteria worden vooropgesteld en dat het slagen van de alliantie als niet essentieel wordt beschouwd voor het overleven van de betrokken ondernemingen (74%). Niettemin liggen de realisaties meestal in de lijn van de verwachtingen (38.6%) of zijn ze zelfs beter dan verwacht (36.4%). Naar de toekomst toe denkt zelfs 75% dat de beoogde doelstellingen gerealiseerd zullen worden. Tenslotte vindt bijna 70% van de ondernemingen dat ze meer uit de alliantie hebben gehaald dan hun partner

- Voeg hier figuur 2 in -

Een zoektocht naar significante verschillen in performantie naargelang de vormen van allianties, wordt bemoeilijkt door het beperkt aantal observaties in de steekproef. Toch zijn er een aantal interessante vaststellingen. De tegenstrijdige aanduidingen in de theoretische literatuur over het al dan niet meer performant zijn van een gedeelde-management-structuur (cfr. supra), weerspiegelt zich ook in de enquête-resultaten. Gedeelde-management-allianties laten een grotere variatie zien in de performantie, met zowel een hoger percentage allianties

dat beter scoort dan verwacht (27% vs 18%) als een hoger percentage allianties dat lager scoort dan verwacht (42% vs 18%). Deze grotere variatie hangt waarschijnlijk samen met het al dan niet gelijkaardig zijn van partners. Immers gedeeld management is vooral een betere organisatiestructuur wanneer ze aansluit bij symmetrische partners (Veugelers & Kesteloot (1996)). Een toets van dergelijke gedesaggregeerde analyse vergt evenwel een grotere dataset.

Ook het belang van gelijkaardigheid in partnerprofiel voor de performantie van de alliantie komt niet duidelijk tot uiting in de data. Enkel voor nationale versus internationale partners is er een significant verschil waar te nemen. Internationale allianties scoren in termen van huidig succes meer beneden de verwachtingen. Evenwel, wanneer gepeild wordt naar toekomstig succes, blijken een significant hoger percentage van de internationale allianties een grote mate van succes te verwachten. Het vergt blijkbaar meer tijd om complementariteiten tussen internationale partners te exploiteren.

Tenslotte is het ook opvallend dat bij O&O-allianties een hoger (doch niet significant verschillend) percentage terug te vinden is met een beter dan verwacht resultaat (37% vs 16%). Maar wanneer gepeild naar hun verwachtingen naar de toekomst, zet dit optimisme in O&O allianties zich niet verder. Voorzichtigheid blijft blijkbaar de boodschap. Wellicht blijft de grotere mate van onzekerheid, inherent aan O&O allianties, ook gelden voor de voorspelbaarheid van hun prestaties.

Alhoewel allianties in de steekproef blijkbaar als relatief positief worden beoordeeld, is een vergelijking met andere studies moeilijk omdat het aantal successen en de manier waarop succes gemeten wordt, enorm varieert naargelang de beschouwde studie (Levin & Byrne (1986), Killing (1983), Harrigan (1986), Bleeke & Ernst (1991), Kogut (1988)). Weinig van de geënquêteerden zijn er bovendien van overtuigd dat er een volwaardig alternatief voor de alliantie bestaat. Contractor & Lorange (1988) stelden o.a. dat interne projecten niet noodzakelijk succesvoller zijn dan allianties, een hypothese die door de enquête wordt bevestigd vermits slechts 15% denkt dat het zelf uitvoeren van de activiteiten interessanter is. Ook fusies en overnames worden als niet doeltreffend beschouwd.

Tabel 10: Alternatieven voor de alliantie

Alternatieven	Meer belangrijk
Alliantie met andere partner	26.8%
Contractuele relatie met zelfde partner	15.0%
Eigen activiteit (investeringen)	15.0%
Overname	10.3%
Fusie	10.3%
Andere alliantievorm met zelfde partner	9.5%

De antwoorden werden verzameld via een 7-puntenschaal, gaande van niet doeltreffend (1) tot zeer doeltreffend (7). Het weergegeven percentage geeft het aantal ondernemingen weer dat een score gaf van 5 tot 7 of die het alternatief dus doeltreffend vinden.

#### **4. SAMENVATTING EN BESLUIT**

Aan de hand van een beperkte steekproef werden enkele kenmerken van allianties met Belgische partners geïllustreerd. Industriële allianties situeren zich vooral in de metaalverwerkende sector, terwijl allianties in de dienstensector meer voorkomen bij banken, verzekeringsinstellingen en dienstverlening aan ondernemingen. Joint ventures zijn de meest gekozen organisatievorm, maar in vergelijking met andere studies kiezen allianties met een Belgische partner vaker voor de lossere vormen van coördinatie of samenwerking. Deze lossere vormen blijken bovendien ook vaker voor te komen bij allianties met O&O-activiteiten omdat die meer flexibiliteit bieden in een context gekenmerkt door onzekerheid betreffende de input, gebruik en transfer van de know-how. De inbreng gebeurt meestal op 50/50 basis en ook de beslissingsbevoegdheid is gelijk verdeeld, zodat in feite een situatie van gedeeld management ontstaat. Hieraan gekoppeld is de observatie dat de selectie van partners gebeurt enerzijds op basis van gelijkaardige kenmerken, zoals eenzelfde motivatie en anderzijds gaat de aandacht naar de complementariteit waaronder bv. het beschikken over een specifieke infrastructuur en/of know-how.

Allianties worden vooral afgesloten vanuit strategische overwegingen, beogen de creatie van nieuwe activiteiten en afhankelijk van de vorm wordt technologie dan wel markttoetreding meer benadrukt. Het uitwisselen van specifieke kennis, de toegang tot know-how waarin de partner meer ervaring heeft en het sneller inpalmen van de markt zijn de belangrijkste doelstellingen. Motieven die ook vaak in de literatuur worden aangehaald met betrekking tot efficiëntie, de controle van een leverancier en overheidsreglementeringen of -subsidies

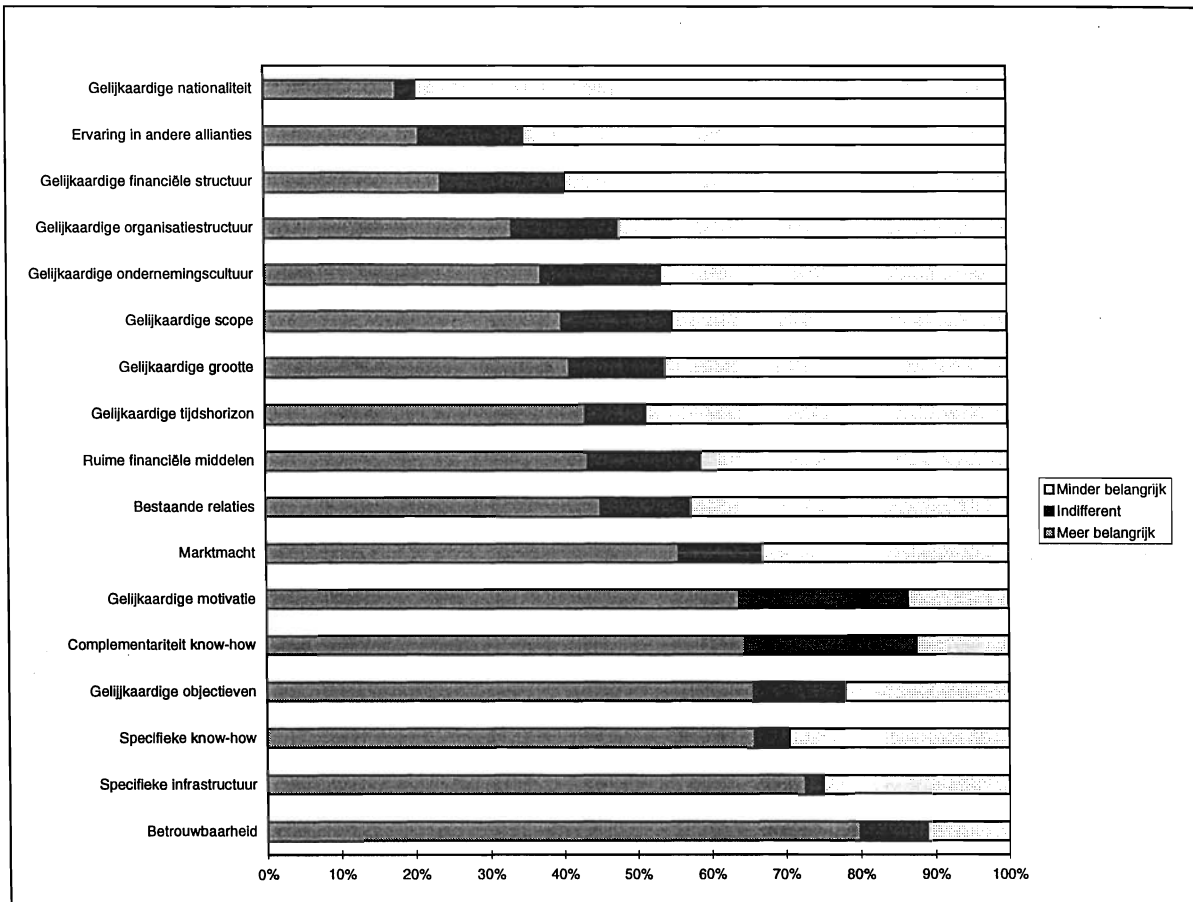
blijken minder doorslaggevend. Dit alles suggereert dat de implicaties voor de concurrentie-analyse van allianties een belangrijk onderzoeksdomein is. Toekomstig onderzoek dient zich bovendien ook meer toe te spitsten op allianties als een dynamisch proces van samenwerking, waar niet de uitwisseling van resultaten, maar vooral het leren van mekaars complementariteiten in een lange-termijn samenwerkingsverband centraal staan.

Ook de zoektocht naar indicatoren die toelaten om de prestaties van allianties te beoordelen en onderling te vergelijken moet verder gezet worden. Voor een gegeven steekproef van allianties kan een ruime waaier van prestatie-indicatoren verzameld worden, zodat onderlinge vergelijking mogelijk wordt. De prestaties moeten daarenboven over een voldoende lange tijdshorizon gevolgd worden, om de dynamiek van samenwerking in kaart te kunnen brengen, want in een zich snel wijzigende nationale en internationale economische omgeving blijft de capaciteit om zich vlug aan te passen aan een evoluerende context wellicht een cruciale succesfactor. Alhoewel erkend wordt dat meest aangewezen evaluatiemaatstaven nauw samenhangen met de specifieke motieven van elke alliantie, zijn bijkomende inzichten in de mogelijkheden en beperkingen van dergelijke objectieve en subjectieve, al dan niet kwantificeerbare, criteria meer dan welkom. Ze zullen aan ondernemingen, geïnteresseerd in het aangaan van allianties, minstens méér informatie verschaffen over de te verwachten voor- en nadelen van diverse beoordelingscriteria, en zodoende evaluatieproblemen ex post, helpen voorkomen.

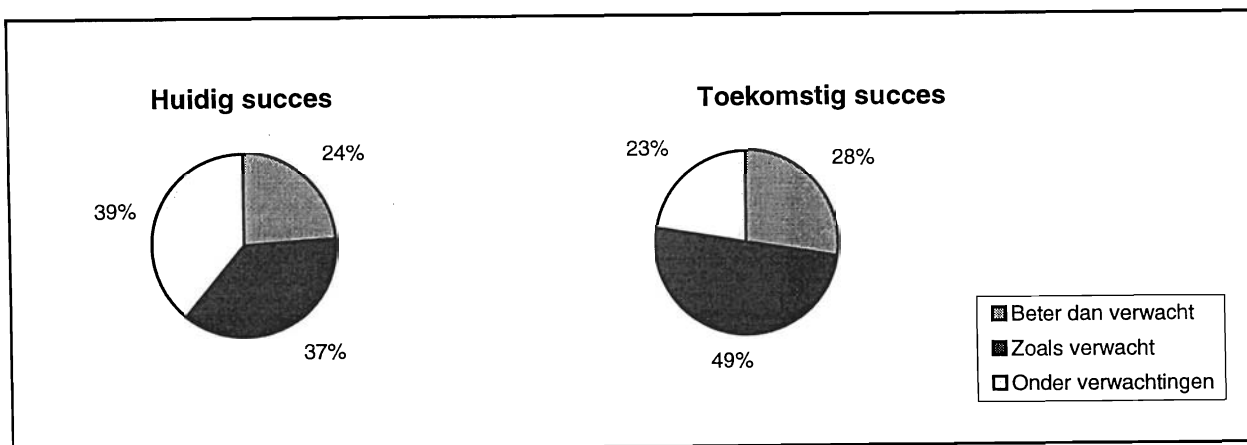
Tenslotte suggereert de enquête weinig problemen met allianties en worden allianties relatief positief beoordeeld. Het is echter mogelijk dat Belgische ondernemingen zich minder engageren voor risicovolle allianties waardoor de kans op succes stijgt. Immers, alhoewel O&O-activiteiten vaak als onderdeel van de alliantie zijn opgenomen, sluiten Belgische ondernemingen minder echt specifieke onderzoeksallianties af, die omwille van hun hoge graad van onzekerheid meer risico's inhouden.

**FIGUREN**

**Figuur 1: Partnerkarakteristieken in orde van belangrijkheid**



**Figuur 2: Huidig en toekomstig succes van de alliantie**



## BIBLIOGRAFIE

- ANDERSON, E. (1990), "Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance", Sloan Management Review, jg. 31, nr. 2, blz. 19-30.
- BLEEKE, J. en D. ERNST (1991), "The way to win in cross-border alliances", Harvard Business Review, jg. 69, nr. 6, blz. 127-35.
- CAINARCA, G, M. COLOMBO, S. MARIOTTI, C. CIBORRA, G. DE MICHELIS en M. LOSANO (1989), Tecnologie Dell'Informazione E Accordi Tra Imprese, Fondazione A. Olivetti, Edizione di Comunita.
- CHOWDURY, J. (1992), "Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective", Management international Review, jg. 32, nr. 2, blz. 115-33.
- COHEN, W.R. en R.C. LEVIN (1989), "Empirical studies of innovation and market structure" in: SCHMALENSEE, R. en R.D. WILLIG (eds): Handbook of Industrial Organization, New York, North Holland, Volume II, blz. 1060-98.
- CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE (1988), "Why should firms cooperate? The strategy and Economics Basis for cooperative ventures" in: CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE, Cooperative Strategies in International Business, Massachusetts, Lexington Books, blz. 3-30.
- DE BONDT, R., K. FROONINCKX, K. KESTELOOT, A. SELS en R. VEUGELERS (1994), Mundiale Samenwerking in Onderzoek en Ontwikkeling, Brussel, Rapport DWTC, 153 blz.
- DE SAEDELEER, K. (1994), Typologie van de Determinanten voor Succesvolle Strategische Allianties, Licentiaatsthesis K.U.Leuven, 99 blz.
- DE WOOT, P. (1990), High Technology Europe: Strategic Issues for Global Competitiveness, Oxford, Blackwell, 233 blz.
- FORREST, J. (1992), "Management aspects of strategic partnering", Journal of General Management, jg. 17, nr. 4, blz. 25-40.
- GERINGER, J.M., en L. HEBERT (1991), "Measuring performance of international joint ventures", Journal of International Business Studies, jg., 22, nr. 2, blz. 249-64.
- GLAISTER, K.W. en P..J. BUCKLEY (1996), "Strategic motives for international alliance formation", Journal of Management Studies, jg. 33, nr. 3, blz. 301-32.



- HAGEDOORN, J. en J. SCHAKENRAAD (1991), The Role of Interfirm Cooperation Agreements in the Globalisation of Economy and Technology, Merit Maastricht, Prospective Dossier 2, vol. 8, 201 blz.
- HARRIGAN, K.R. (1985), Strategies for Joint Ventures, Massachusetts, Lexington Books, 426 blz.
- HARRIGAN, K.R. (1986), Managing for joint Venture Success, Massachusetts, Lexington Books, 219 blz.
- HARRIGAN, K.R. (1988), "Strategic alliances and partner asymmetries" in: CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE, Cooperative Strategies in International Business, Massachusetts, Lexington Books, blz. 205-26.
- HERGERT, M. en D. MORRIS (1988), "Trends in international collaborative agreements" in: CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE, Cooperative Strategies in International Business, Massachusetts, Lexington Books, blz. 99-109.
- KOGUT, B. (1988), "A study of the life cycle of joint ventures" in: CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE, Cooperative Strategies in International Business, Massachusetts, Lexington Books, blz. 169-86.
- KILLING, J. (1988), "Understanding alliances: the role of task and organisational complexity" in: CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE, Cooperative Strategies in International Business, Massachusetts, Lexington Books, blz. 55-67.
- KILLING, J. BLZ. (1983), Strategies for Joint Venture Success, New York, Praeger, 129 blz.
- LEVIN, J. en J. BYRNE (1986), "Corporate odd couples: beware of the wrong partners", Business Week, nr. 2955, blz. 98-103.
- LORANGE, P. en J. ROOS (1992), Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution, Blackwell Publishers, Massachusetts/Oxford, 295 blz.
- LORANGE, P. (1980), Corporate Planning: an Executive Viewpoint, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 294 blz.
- MARITI, P. en R. SMILEY (1983), "Cooperative agreements and the organization of industry", Journal of Industrial Economics, jg. 38, nr. 2, blz. 183-98.
- MOHR, J. en R. SPEKMAN (1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques", Strategic Management Journal, jg. 15, nr. 2, blz. 135-52.

- MYTELKA, L.K. (1991), Strategic Partnerships and the World Economy, London, Pinter Publishers, 216 blz.
- NAKAMURA, M., J.M. SHAVER en B. YEUNG (1996), "An empirical investigation of joint venture dynamics: evidence from U.S.-Japan joint ventures", International Journal of Industrial Organization, jg. 14, nr. 4, blz. 521-41.
- N.N. (1992), "Bekaert en Esselte maken met IST nieuwe technologie te gelde", Financieel Economische Tijd, 16/05/1992.
- N.N. (1991), "Solvay en Upjohn starten een commerciële alliantie", Financieel Economische Tijd, 22/05/1991.
- N.N. (1990), "Janssen Pharmaceutica en Rega-Instituut ontdekken nieuwe anti-AIDS stoffen", Financieel Economische Tijd, 02/02/1990.
- PORTER, M. en M. FULLER (1986), "Coalitions and global strategy" in: PORTER, M. (Ed.), Competition in Global Industries, Boston, HBS Press, blz. 315-43.
- ROOT, F. (1988), "Some taxonomies of international cooperative arrangements" in: CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE, Cooperative Strategies in International Business, Massachusetts, Lexington Books, blz. 69-80.
- SHERMAN, S. (1992), "Are Strategic alliances working?", Fortune, jg. 126, nr. 6, blz. 77-78.
- SLEUWAGEN, L., G. Den HARTOG en H. COMMANDEUR (1995), International Strategic Alliances of Leading Dutch Firms: Market Responses Following the Type of Alliance and Nationality of the Partner, Working paper K.U.Leuven.
- VEUGELERS, R. (1993a), Global Cooperation: a Profile of Companies in Alliances, Onderzoeksrapport D.T.E.W. nr. 9325, K.U.Leuven, 31 blz.
- VEUGELERS, R. (1993b), "Een schets van Belgische ondernemingen in allianties", Tijdschrift voor Economie en Management, 38 (1), blz. 57-70.
- VEUGELERS, R. en K. KESTELOOT (1996), "Bargained shares in joint ventures among asymmetric partners: Is the Matthew effect catalizing?", Journal of Economics, forthcoming.
- WALTERS, B.A., S. PETERS en G.G. DESS (1994), "Strategic alliances and joint ventures: making them work", Business Horizons, jg. 37, nr. 4, blz. 5-10.
- WU, C, J.K.C. WEI en Y SONG (1994), Cooperative R&D and Stock Market Returns, Working paper Hong Kong University of Science and Technology.
- ZAJAC, E (1990), CEO's Views on Strategic Alliances, Boston, Paper presented at the Marketing Science Institute's Conference on Managing Long-Run Relationships.

**ABSTRACT**

Alliances are a growing phenomenon in international business, also for Belgian companies. This paper analyzes some typical characteristics of Belgian alliances on the basis of data from an inquiry with Belgian companies active in alliances. Results are compared with other international studies and situated in the theoretical literature. Besides motives, the organizational type and partner selection, the potential problems and solutions are discussed in addition with an evaluation of the success rate.

