

## Een profiel van Vlaamse en Belgische ondernemingen binnen strategische allianties

door K. DE BACKER en R. VEUGELERS



De Backer Koen  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische  
Wetenschappen



Veugelers Reinilde  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische  
Wetenschappen en CEPR London

### ABSTRACT

In dit artikel worden allianties die aangekondigd werden in de financiële pers over de periode 1986-1996, geanalyseerd en wordt meer specifiek nagegaan in welke mate allianties waar minimaal één Vlaamse of Belgische partner in actief was, verschillen van de totale steekproef. In het algemeen suggereert het belang van de productie- en distributie-allianties het belang van markttoegang als motief voor het aangaan van allianties. Niettemin werden over de beschouwde periode een belangrijk aantal O&O-allianties geïdentificeerd, wat het toenemend belang van allianties in de innovatie-strategieën van ondernemingen in het algemeen aangeeft, en in het bijzonder het belang van het verkrijgen van toegang tot technologische kennis als motief voor alliantievorming. Specifiek voor Vlaanderen werd vastgesteld dat Vlaamse ondernemingen beduidend minder actief zijn in O&O-allianties. Relatief blijken meer allianties afgesloten worden in sectoren waar Vlaanderen een belangrijke technologische specialisatie in vertoont.

\* Dit artikel is gebaseerd op de studie 'Samenwerkingsverbanden in O&O en kennisdiffusie' die de auteurs uitgevoerd hebben in opdracht van het Vlaams Technologie Observatorium (IWT-Vlaamse Gemeenschap). De auteurs genoten financiële steun van FWO (project G 0131.98) en PBO -Vlaamse Gemeenschap (project 99B/3/24).

## I. INLEIDING

De ontsluiting van nieuwe markten en de opkomst van nieuwe concurrenten dwingen ondernemingen tot het voeren van een globale strategie. In dit kader gaan ondernemingen in toenemende mate over tot samenwerking met andere ondernemingen, en dit zowel op nationaal als internationaal vlak. Netwerking waarbij verschillende vormen van samenwerking opgezet worden met verschillende partners, heeft op korte tijd een belangrijke plaats ingenomen in de strategie van ondernemingen inclusief op het gebied van innovatie. In het licht van de toenemende complexiteit en het multidisciplinair karakter van onderzoek, zijn zelfs de grootste ondernemingen niet langer meer in staat alle onderzoek- en ontwikkelingsactiviteiten zelf uit te voeren.

Dit artikel heeft als bedoeling de positie van Vlaamse en Belgische ondernemingen te schetsen in strategische allianties, in vergelijking met internationale ondernemingen. Daarbij wordt dezelfde methode gehanteerd als in Veugelers (1993), waar allianties over de periode 1986-1992 onderscheiden worden m.b.t. een aantal karakteristieken. Naast een actualisatie van deze resultaten voor allianties over de periode 1986-1996, analyseert dit artikel specifiek de verschillen tussen Vlaamse/Belgische en niet-Vlaamse/Belgische allianties<sup>1</sup>. Zo wordt nagegaan of Vlaanderen en België meer of minder vertegenwoordigd zijn in O&O-allianties, hoe Vlaamse en Belgische allianties gestructureerd zijn, wat de partnerkeuze is van Vlaamse/Belgische ondernemingen in allianties... Gegeven de onbeschikbaarheid van een databank die alle allianties groepeerde waarin Vlaamse en Belgische ondernemingen actief zijn, ligt de nadruk van deze analyse en discussie niet zozeer op de absolute aantallen m.b.t. de aanwezigheid van Vlaanderen/België binnen strategische allianties, maar eerder op de mogelijke verschillen tussen Vlaamse/Belgische allianties en niet-Vlaamse/Belgische allianties.

Deel II geeft een bondig overzicht van de theoretische literatuur omtrent strategische allianties; specifieke aandacht gaat daarbij naar de motieven, de organisatievorm en de mogelijke voor- en nadelen van strategische allianties. Tevens wordt ook het opzet van de K.U.L.-alliantiedatabank belicht. Op basis hiervan schetst deel III een strategische profiel van strategische allianties, zoals ze vermeld waren in de financiële pers over de periode 1986-1996. In een eerste fase worden de algemene kenmerken van alle allianties geanalyseerd, om in een

tweede fase de verschillen tussen Vlaamse/Belgische en niet Vlaamse/Belgische allianties te identificeren. Deel IV gaat verder in op deze verschillen en linkt alliantievorming aan de economische en technologische specialisatie van landen. Deel V vat de belangrijkste conclusies samen.

## II. STRATEGISCHE ALLIANTIES

### A. *Theoretische inzichten*

Het begrip alliantie wordt in de theoretische literatuur op vele wijzen gedefinieerd, wat in het algemeen de grote diversiteit aan motieven en organisatievormen van allianties weerspiegelt. Een alliantie wordt meestal gedefinieerd als een samenwerking tussen twee of meerdere ondernemingen die hun middelen verenigen om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken:

“An alliance is a flexible organization mode that allows firms to bring complementary strengths in order to experiment with new technological and organizational ideas” (Mody (1993)).

Een alliantie wordt vaak strategisch genoemd omdat ze er op gericht is de concurrentiepositie van de deelnemende partners te verbeteren. Het combineren van verschillende bekwaamheden van twee of meerdere ondernemingen stelt iedere partner in staat om een grotere productiviteit van zijn middelen en vaardigheden te behalen, terwijl men tegelijkertijd externe risico's en onzekerheden met zijn partners kan delen.

In de literatuur worden vele mogelijke motieven voor het afsluiten van allianties vermeld (Harrigan (1985), Porter and Fuller (1986), Contractor and Lorange (1988), Hagedoorn and Schakenraad (1994)). De redenen waarom ondernemingen overgaan tot het vormen van allianties zijn grotendeels verbonden met de mogelijke voordelen die de partners kunnen halen uit de alliantie. In de eerste plaats zijn allianties een geschikt instrument om toegang te krijgen tot nieuwe markten, nieuwe kennis en nieuwe technologieën. Allianties stellen ondernemingen ook in staat schaalvoordelen te realiseren door de reorganisatie van activiteiten en de exploitatie van complementariteiten, of door het delen van vaste kosten en middelen. En technologische allianties in het bijzonder milderen de sterk stijgende onderzoekskosten terwijl deze allianties

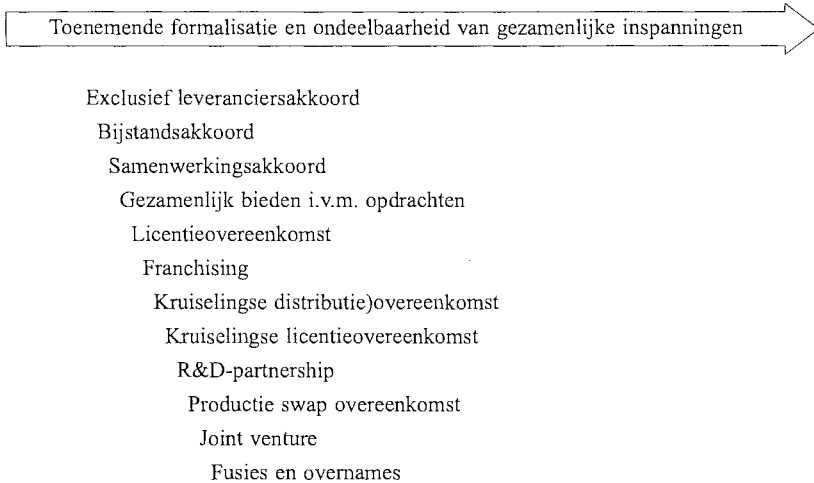
tegelijkertijd de toe-eigenbaarheid van de nieuwe resultaten verhogen. Een niet exhaustieve lijst van mogelijke motieven is samengevat in Sleuwaegen (2000):

- ◆ vermindering van risico en kosten
- ◆ schaalvoordelen
- ◆ technologie-ontwikkeling
- ◆ specialisatie en concentratie op kernactiviteiten
- ◆ tijdswinst
- ◆ verminderen van marktconcurrentie
- ◆ flexibiliteit
- ◆ toegang tot markten
- ◆ kennis maken met andere ondernemingen
- ◆ rationalisatie
- ◆ toegang tot externe kennis

De theoretische literatuur vermeldt tevens verschillende organisatievormen, die ondernemingen toelaten om samen te werken (Hergert and Morris (1988), Killing (1988)). De organisatievorm van de alliantie weerspiegelt de motieven om een alliantie aan te gaan en tegelijkertijd heeft de specifieke vorm van een alliantie invloed op de performantie van de alliantie (Saxon (1997)). Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende types en soorten van strategische alliantie. Aan de ene kant zijn er de informele of lossere vormen van samenwerking terwijl aan het andere uiteinde van het continuum de allianties te vinden zijn met een meer formele, eigen structuur. Hoewel duidelijk verschillend van strategische allianties, geeft de aanwezigheid van fusies en overnames in Figuur 1 aan dat strategische allianties in bepaalde gevallen resulteren in een fusie of overname. Omwille van de onbekendheid van de partner(s), verkiezen ondernemingen in een eerste stap voor loutere samenwerking, die dan afhankelijk van de motieven van de partners en het succes/mislukking van de samenwerking eventueel uitmondt in een fusie of overname.

Ondanks de talrijke (potentiële) voordelen dragen allianties ook een hoog falingsrisico in zich. De soms hoge opstartkosten zijn een eerste hindernis; daarnaast worden bepaalde kosten slechts zichtbaar tijdens de samenwerking: een correcte inschatting vooraf van alle kosten is noodzakelijk maar dikwijls ook onmogelijk. Gegeven het dynamisch karakter van allianties is ook een zekere flexibiliteit

FIGUUR 1  
*Organisatievormen van allianties*



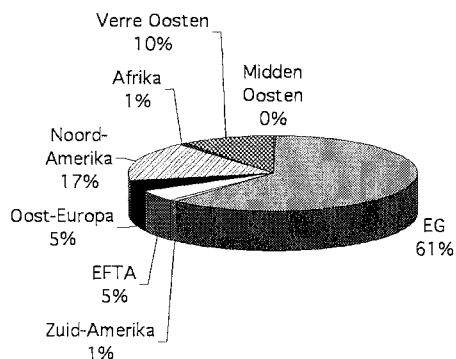
vereist: te stringente regels of de onkunde van de partners om aanpassingen door te voeren, kunnen leiden tot een voortijdige beëindiging van de alliantie. Tenslotte stellen ondernemingen ook bepaalde kennis open binnen een alliantie: een oneigenlijk gebruik van deze kennis door de andere partner(s) kan de competitiviteit en de toekomst van de onderneming in gevaar brengen (Harrigan (1985), Porter and Fuller (1986), Contractor and Lorange (1988), Hagedoorn and Schakenraad (1994)).

#### B. *De K.U.L. alliantiedatabank*

Op basis van de berichtgeving in de Financieel Economische Tijd in de periode '86 -'96, werd een originele databank opgebouwd m.b.t. allianties en hun karakteristieken (type, soort, sector, nationaliteit,...). Enkel effectief gevormde allianties maken deel uit van de databank aangezien berichtgeving van beginnende gesprekken over een mogelijke alliantie niet opgenomen werd. Na eliminatie van dubbels omwille van het feit dat bepaalde allianties twee of meerdere malen vermeld werden, verzamelt de KUL alliantie-databank 1591 allianties tussen 3401 partners, over de periode 86-96. Aangezien meerdere ondernemingen verscheidene allianties opgezet hebben, ligt het unieke aantal partner-ondernemingen lager.

Een dergelijke wijze van dataverzameling kan aanleiding geven tot verkeerde interpretaties aangezien grote en meer zichtbare allianties meer kans hebben te verschijnen in de pers. Tegelijkertijd kan deze procedure ook aanleiding geven tot een over-vertegenwoordiging van Europese partners in de databank. Dit valt dan niet zozeer toe te schrijven aan de voorkeur van Europese ondernemingen voor allianties in vergelijking met niet-Europese ondernemingen, maar eerder aan het gebruik van Europese databronnen. De geografische opsplitsing van de allianties en de partners doet vermoeden dat dit het geval is in deze KUL-databank: bijna 80% van de allianties hebben minimaal 1 EG(12) partner; allianties met minimaal 1 Amerikaanse of Japanse onderneming zijn beduidend minder aanwezig<sup>2</sup>. Tegelijkertijd is iets meer dan 60% van de partners afkomstig uit de EG(12).

FIGUUR 2  
*Geografische opsplitsing partners*



Hiertegenover staat dat de databank meer dan andere databanken zoals CATI/MERIT, INSEAD,...representatief is voor België en Vlaanderen. Daar waar in andere databanken Vlaamse en Belgische ondernemingen slechts in beperkte mate vertegenwoordigd zijn, geeft deze databank de mogelijkheid de verschillen tussen Belgische/ Vlaamse en andere partners inzake allianties te identificeren. Niet enkel de grootste Vlaamse ondernemingen, maar ook kleinere Vlaamse ondernemingen komen voor in de

steekproef. De KUL alliantiedatabank bevat 484 (of 30%) allianties met minimaal 1 Belgische partner en 327 allianties met minimaal 1 Vlaamse partner. De identificatie van Vlaamse ondernemingen gebeurde niet op basis van eigendoms- of cultuur-elementen, maar op basis van de effectieve aanwezigheid van de onderneming in het Vlaams Gewest d.m.v. een productie-, distributie- en/of O&O-vestiging.

### III. EEN STRATEGISCH PROFIEL VAN ALLIANTIES

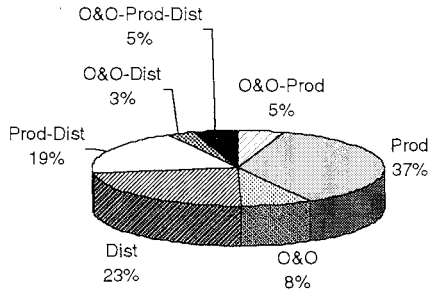
#### A. Een algemeen profiel

##### 1. Activiteiten en organisatievorm van allianties

Bij de dataverzameling werd nagegaan welke activiteiten binnen de alliantie uitgevoerd werden. Er werd onderscheid gemaakt tussen productie, distributie, onderzoek en ontwikkeling (O&O). Op basis van de alliantie-literatuur (o.a. Harrigan (1985), Porter and Fuller (1986), Contractor and Lorange (1988), Hagedoorn and Schakenraad (1994)) kan algemeen gesteld worden dat productie- en distributie-allianties eerder gericht zijn op efficiëntieverhoging, realisatie van schaalvoordelen, markttoegang en concurrentie-overwegingen. De motieven van O&O-allianties zijn typisch kosten- en risicoreductie, uitwisseling van know how, en toegang tot nieuwe technologieën.

De meerderheid van de allianties in de databank behelzen productie- en/of distributie-allianties; slechts in 21% van de allianties worden O&O-activiteiten ondernomen. Dit lage percentage contrasteert met het grotere belang van O&O-allianties in andere databanken; hierbij mag echter niet vergeten worden dat de KUL-databank expliciet tot doel had alle soorten allianties (zowel technologische als niet-technologische) op te nemen, terwijl andere studies zich hoofdzakelijk richtten naar technologische samenwerking. Slechts een minderheid van O&O allianties beperkt zich uitsluitend tot O&O activiteiten. Een merendeel van O&O allianties combineert O&O met productie en/of distributie. Dit geeft reeds aan dat in de alliantiepraktijk technologie-motieven vaak verweven zijn met andere marktgerichte motieven.

FIGUUR 3  
*Verdeling van allianties naar activiteit*



De beperkte aanwezigheid van O&O-allianties (vanaf nu ruim gedefinieerd, d.i. O&O zowel exclusief als in combinatie met productie/distributie) kan verband houden met de potentiële problemen en hogere onzekerheid die gepaard gaan bij het opzetten en uitvoeren van dergelijke allianties. Zo is het bijvoorbeeld bij aanvang van de alliantie zeer moeilijk om de reële waarde van (mogelijke) partners' O&O en know how te achterhalen, zeker in technologieën die niet de 'core' technologie uitmaken van de eigen onderneming of waar ondernemingen minder vertrouwd mee zijn. In dat geval is het ook tijdens de alliantie zelf moeilijk in te schatten welke de waarde gecreëerd door de alliantie is, alsook welke de bijdrage van de partners is. Bovendien wegen door de hogere onzekerheid opportunisme en de ermee gepaard gaande detectieproblemen dikwijls zwaarder in O&O-allianties (Veugelers (1998)).

Deze combinatie van factoren verklaart ceteris paribus waarom O&O-allianties minder voorkomen dan productie-en/of distributie-allianties. Deze factoren liggen tegelijkertijd ook aan de basis van de verschillende organisatievorm tussen O&O-allianties en productie/distributie-allianties. In organisatievorm is een onderscheid gemaakt tussen een joint venture, d.i. een afzonderlijke entiteit opgericht door de partners die naast de eigenlijke ondernemingen van de partners functioneert, en coöperatie, d.i. de verzamelnaam van losse, meer impliciete samenwerkingsvormen waar activiteiten eerder gecoördineerd worden. Om deze losse samenwerkingsvormen een meer solide basis te geven, werden wel in meerdere



gevallen kruisparticipaties in de respectievelijke partners genomen.

Hoewel ook in O&O-allianties de joint venture de meest gebruikte organisatievorm is, wordt in 49% van de O&O-allianties toch geopteerd voor coöperatie als samenwerkingsvorm tegenover 37% in productie/distributie-allianties; een verschil significant op het 0.1% niveau<sup>3</sup>. De hogere risico's inherent aan O&O-allianties doet de voorkeur gaan naar vormen van lossere samenwerking, die een grotere mate aan flexibiliteit toelaten (inclusief het uitstappen uit de alliantie), maar tegelijkertijd toegang verlenen tot de kennis van de partner(s).

## 2. Nationale versus Internationale allianties

Een vierde van de allianties in de KUL-databank betreft nationale allianties, d.i. allianties tussen partners van hetzelfde land. Nog een vierde zijn internationale allianties tussen partners van een zelfde regio of blok (intra-regionale allianties)<sup>4</sup>. De resterende 50% betreft internationale allianties die blokoverschrijdend zijn (interregionale allianties). Allianties met minimaal 1 Amerikaanse en/of Japanse partner blijken significant meer blokoverschrijdend te zijn dan andere allianties. Deze laatste observatie kan evenwel een vertekening zijn van de K.U.L.-alliantie-databank, aangezien deze slechts weinig allianties bevat tussen uitsluitend VS respectievelijke Japanse ondernemingen.

EG-allianties blijken significant meer intraregionaal te zijn, vooral in de periode voor 1992. Deze observatie komt ook naar voren in Narula (1998) en Miotti en Sachwald (2001), waar vastgesteld werd dat O&O-allianties tussen EG(12) partners significant meer voorkwamen op het einde van jaren '80. Met het oog op de Europese éénmaking hebben Europese ondernemingen in de eerste plaats hun positie willen verdedigen of versterken op de intra-regionale, d.i. Europese markt.

## 3. Inter-sectoriële versus intra-sectoriële allianties

In allianties werken partners-ondernemingen samen die al dan niet actief zijn in dezelfde sector. Motieven, opbrengsten en kosten verschillen afhankelijk van het type alliantie: intra-sectorieel of horizontaal (actief in dezelfde sector) versus inter-sectorieel (actief in verschillende sectoren, bv vertikaal gerelateerd of technologie verbonden).

Intra-sectoriële allianties vertonen dikwijls een geografische (markt)component, in de zin dat d.m.v. horizontale allianties op een

snelle wijze toegang wordt verkregen tot internationale markten en know-how. Andere motieven zijn efficiëntieverhoging d.m.v. schaalvoordelen, of het beheersen van de concurrentie in de sector. De stabiliteit van horizontale allianties hangt in sterke mate af van de congruentie tussen de motieven en objectieven van de respectievelijke partners. Het feit dat in horizontale allianties de partners actief zijn in dezelfde sector maakt dat zij ook veelal directe concurrenten zijn, wat de stabiliteit van de alliantie negatief kan beïnvloeden.

Inter-sectoriële allianties houden meer mogelijkheden in om complementaire vaardigheden aan te boren doordat de partners in verschillende sectoren actief zijn. Allianties worden in dit geval gebruikt om toegang te krijgen tot een nieuwe technologie, om het eigen productengamma uit te breiden,... Inter-sectoriële allianties zijn instabieler door de heterogeniteit van de partners. Maar in zoverre de verscheidenheid niet leidt tot onoverkomelijke coördinatieproblemen, bieden inter-sectoriële allianties belangrijke synergievoordelen.

Bijna tweederde van de allianties in de KUL-databank (63%) zijn intra-sectoriële allianties, d.i. allianties tussen partners actief in dezelfde sector (sector werd hierbij gedefinieerd op basis van de ISIC Rev.2 classificatie<sup>5</sup>). De alliantie zelf is bovendien ook significant meer actief in dezelfde sector als één van de partners (88%), m.a.w. er bestaat niet alleen een horizontale band tussen de partners maar ook tussen de alliantie en de partners. Omgekeerd geldt dat de verticale verhouding tussen partners weerspiegeld wordt in het verticaal karakter van de alliantie met de partners (d.i. alliantie en partners zijn elk actief in verschillende sectoren).

Intrasectoriële allianties hebben significant meer een internationaal karakter dan intersectoriële allianties, wat in overeenstemming is met het motief van horizontale allianties om middels samenwerking toegang te krijgen tot internationale markten en know-how. EG(12)-ondernemingen blijken meer actief in intra-sectoriële allianties. Japanse en Amerikaanse ondernemingen zetten meer inter-sectoriële allianties op bij de tenuitvoerlegging van hun globale strategie.

Inter-sectoriële allianties blijken significant meer O&O-activiteiten uit te voeren dan intrasectoriële allianties. Deze bevinding is in overeenstemming met het feit dat verticale allianties ingegeven worden door de realisatie van synergieën en door de combinatie van complementaire know how. Inter-sectoriële allianties blijken ook significant meer de joint venture als organisatievorm aan te nemen wat consistent is met ander empirisch onderzoek (Ghemawat e.a. (1986)), en verklaard

wordt door de hogere coördinatiekosten omwille van de heterogeniteit van de partners

TABEL 1  
*Kenmerken van allianties: intra- versus intersectoriële allianties*

	Totaal	Nat	Internat	JV	Coöp	O&O	nt O&O
<i>Intra-sectorieel</i>	63%	52%	67%	58%	71%	53%	65%
<i>Inter-sectorieel</i>	37%	48%	33%	42%	29%	47%	34%
p-waarden		0,001		0,001		0,001	

#### 4. Industrie versus diensten

De helft van de allianties in de KUL-databank betreft industrie-allianties, d.i. allianties waar alle partners actief zijn in de industrie; 35% betreft diensten-allianties, en de overige 15% betreft allianties van partners actief in de industrie met partners actief in de diensten. Abstractie gemaakt van de industrie-diensten allianties, blijken industrie-allianties significant meer internationaal en blokoverschrijdend te zijn. Binnen industrie-allianties worden significant meer O&O-activiteiten uitgevoerd. Deze O&O allianties blijken ook significant meer van het inter-sectoriële type te zijn, d.i. allianties tussen partners actief in verschillende sectoren. Uit de gegevens blijkt dus dat het exploiteren van complementariteiten tussen partners significant sterker aanwezig zijn in industrie-allianties dan in dienstenallianties, die meer op markt-toegang en -organisatie gericht zijn.

TABEL 2  
*Kenmerken van allianties: industrie- versus diensten-allianties*

	Totaal*	O&O	Interregionaal	Inter-sectorieel
Industrie industrie	59%	77%	68%	70%
Diensten – diensten	41%	23%	32%	30%
p-waarden		0,001	0,001	0,001

\* totaal: enkel van industrie – industrie en diensten – diensten allianties

#### 5. Sectorieel profiel

Een analyse van het sectorieel profiel van de allianties verschaft eveneens zinvolle inzichten in motieven, kosten en opbrengsten van allianties.

Industrie-sectoren waar de meeste alliantie-activiteit opgetekend wordt, zijn de automobielinclusie, electronica-en telecommunicatie- industrie (apparatuur) en de chemische industrie. Deze observatie is consistent met andere empirische onderzoeken zoals Harrigan (1988). In de diensten zijn de meest 'alliantie-actieve' sectoren: bank- en verzekeringswezen, transportsector, telecommunicatie (diensten) en diensten aan ondernemingen.

Het spreekt vanzelf dat de mate van aggregatie van sectoren bepaalt hoe 'alliantie-actief' een sector is. Voor de automobielinclusie bijvoorbeeld is er melding gemaakt van 114 allianties; deze betreffen zeker niet allemaal samenwerkingen tussen constructeurs onderling, maar vooral ook allianties tussen constructeurs en toeleveranciers enerzijds en toeleveranciers onderling anderzijds.

TABEL 3  
*Sectoriële verdeling van allianties*

Sector van de alliantie	Aantal allianties
<i>Industrie:</i>	
Automobiel	114
Chemie	97
Electronica	81
Voeding, drank en tabak	64
Computer-apparatuur	57
Electrische machines	52
Mijnbouw	49
Niet-electrische machines	44
Farmaceutica	42
Hout, papier en uitgeverijen	38
Metalen producten	32
Niet-metaalhoudende mineralen	26
Electriciteit, water, gas	24
Instrumenten	20
<i>Diensten:</i>	
Banken en verzekeringen	191
Diensten aan ondernemingen	130
Transport	122
Telecommunicatie (diensten)	73
Amusement	58
Kleinhandel	40
Groothandel	26
Persoonlijke diensten	20
Verhuring en vastgoed	20

*Noot:* sectoren met minder dan 20 allianties zijn niet opgenomen

## B. Een profiel van Vlaamse en Belgische allianties

Iets meer dan 30% of 484 allianties kunnen gecatalogeerd worden als Belgisch, d.i. tenminste één partner is van Belgische origine. Met een pragmatische definitie van Vlaamse onderneming als 'een Belgische onderneming die effectief aanwezig is d.m.v. een productie-, distributie- en/of O&O-vestiging in het Vlaamse Gewest' komt men tot 327 allianties met minimaal 1 Vlaamse partner. In totaal zijn er in de databank 393 Vlaamse partners actief in allianties t.o.v. 639 Belgische partners.

Op basis van de KUL-databank blijkt dat Vlaamse en Belgische allianties significant minder worden gevormd in industriële sectoren. Een andere observatie is dat Vlaamse en Belgische allianties significant meer van het intrasectoriële type zijn, d.i. de partners zijn actief in dezelfde sector. Dit hangt samen met het feit dat Vlaanderen en België sterker vertegenwoordigd zijn in diensten-allianties, aangezien diensten-allianties meer intra-sectorieel zijn (cfr. supra). Terwijl Belgische partners-ondernemingen niet significant meer actief zijn in nationale allianties, werken Vlaamse partners significant meer samen met Vlaamse of Belgische partners. In internationale allianties werken zowel Belgische als Vlaamse partners significant meer samen op een intraregionaal niveau.

TABEL 4  
*Kenmerken van Vlaamse en Belgische allianties*

	<i>Internationaal</i>	<i>Interregionaal</i>	<i>Industrie<sup>o</sup></i>	<i>Intersectorieel</i>	<i>O&amp;O</i>
<i>Totaal</i>	76%	67%	59%	37%	21%
<i>België</i>	73%	50%	42%	32%	19%
<i>Vlaanderen</i>	67%	50%	42%	32%	17%
p-waarden *	0,001	0,001	0,001	0,047	0,066

\* Onderscheid Vlaanderen-Niet Vlaanderen

<sup>o</sup> in % van totaal van industrie-industrie en diensten-diensten

In het algemeen kan gesteld worden dat de samenhang die tussen bepaalde karakteristieken voor alle allianties bestaat, voor het merendeel weerspiegeld worden in de Vlaamse en Belgische allianties. Ook voor Vlaamse en Belgische allianties geldt dat intrasectoriële allianties meer internationaal zijn dan intersectoriële allianties; industrie-allianties komen meer voor in blokoverschrijdende allianties. Naast deze overeenkomsten tussen Vlaamse en Belgische allianties enerzijds en andere allianties

anderzijds, zijn er toch belangrijke verschilpunten. Deze houden allemaal rechtstreeks verband met het O&O-karakter van allianties. Zo is Vlaanderen minder actief in allianties die tot doel hebben enige vorm van O&O-activiteiten uit te voeren. Op dit vlak verschilt Vlaanderen van België omdat Belgische allianties niet meer of minder O&O-allianties blijken te hebben i.v.m. met de rest van de databank. Vlaamse partners komen vooral minder voor in allianties die een combinatie van O&O, productie en/of distributie -activiteiten vertonen. Het beperkt aantal O&O-allianties met Vlaamse partners zou kunnen verklaard worden door de grote aanwezigheid in Vlaanderen van buitenlandse dochterondernemingen indien beslissingen aangaande O&O(-allianties) veelal getroffen worden in de hoofdzetel. Verder onderzoek is evenwel nodig om een volledig beeld ter verklaring te kunnen bieden.

Daarnaast wordt ook de samenhang tussen bepaalde karakteristieken die vastgesteld werd in de totale databank, niet teruggevonden voor Vlaamse en Belgische partners in O&O allianties. In tegenstelling tot andere allianties blijken Vlaamse O&O-allianties niet meer gebruik te maken van een losse samenwerkingsvorm; Vlaamse en Belgische allianties in O&O komen niet significant meer voor in de industrie; en zijn ook niet significant meer nationaal.

Het meer uitgesproken diensten-karakter van Vlaamse en Belgische allianties komt ook tot uiting in het sectorieel profiel van deze allianties: de 3 meest 'alliantie-actieve' sectoren zijn de (diensten)sectoren banken en verzekeringen, diensten aan ondernemingen en transport. De belangrijkste industriële sector op het vlak van allianties is de metaalverwerkende sector; een niet zo verrassende vaststelling gegeven het belang van deze sector in het Vlaams/Belgisch economisch weefsel.

TABEL 5  
*Sectoriële verdeling van Vlaamse en Belgische allianties*

<i>Top-5 'alliantie-actieve' sectoren</i>	<i>Aantal allianties</i>	
	<i>Vlaanderen</i>	<i>België</i>
Banken en verzekeringen	68	89
Diensten aan ondernemingen	42	60
Transport (diensten)	25	44
Metaalverwerking	16	23
Telecommunicatie (diensten)	16	
Chemie		19

#### IV. ALLIANTIES EN ECONOMISCHE EN TECHNOLOGISCHE SPECIALISATIE

##### A. *Algemeen*

Om de positie van Vlaanderen en België binnen allianties te bestuderen, is het belangrijk na te gaan of Vlaamse/Belgische ondernemingen die allianties afsluiten actief zijn in sectoren waar Vlaanderen en België een zwakke respectievelijk een sterke positie vertonen. Op deze manier wordt tevens een eerste inzicht verkregen van de partnerkeuze van Vlaamse en Belgische ondernemingen in allianties, zij het dat 'zwak' en 'sterk' hierbij gedefinieerd is op het niveau van de sector en het betrokken land. Aldus kan nagegaan worden of Vlaamse ondernemingen op zoek gaan naar 'sterke' partners in allianties, zelfs indien ze zelf een 'zwakke' positie innemen.

In de analyse werden twee maatstaven gehanteerd om sterkte en zwakte te meten op sector/land niveau: de RCA (Revealed Comparative Advantage) en RTA (Revealed Technological Advantage) werden voor alle Europese landen op ISIC Rev 2 industrie-niveau bepaald. De RCA-index is berekend op basis van exportstromen<sup>6</sup> en geeft aan of een land in een bepaalde industrie een economische specialisatie opgebouwd heeft: in dit geval is de RCA-index groter dan 1 aanduidend dat het aandeel van deze industrie in de totale export van het betrokken land groter is het aandeel van deze industrie in de totale export van alle landen Europese landen samen. De RTA-index is op een gelijkaardige manier op basis van O&O-bestedingen<sup>7</sup>, en geeft aan of een land relatief meer besteedt aan O&O in de betrokken industrie dan alle Europese landen samen. Het spreekt vanzelf dat beide maatstaven in bepaalde mate afhankelijk van elkaar zijn zonder dat echter sprake moet zijn van een rechtlijnig verband. Terwijl in het ene land een technologische specialisatie (RTA-index hoger dan 1) aanleiding kan geven tot een economische specialisatie (RCA-index hoger dan 1), kan een ander land enkel een economische specialisatie in een bepaalde industrie vertonen zonder dat dit samenhangt met het bestaan van een technologische specialisatie. De aanwezigheid van multinationale ondernemingen, waarbinnen traditioneel belangrijke transfers van O&O plaatsvinden, kunnen hier bijvoorbeeld een verklaring voor zijn.

Uit de analyse van de alliantie-karakteristieken komt naar voren dat indien symmetrie tussen beide partners bestaat (beide partners afkomstig zijn uit een land met een economische en of technologische

specialisatie, of beide partners afkomstig zijn uit een land zonder een economische en of technologische specialisatie in de betrokken sector), de alliantie minder internationaal, meer intra-regionaal en meer intra-sectorieel van aard is. Bij asymmetrische partners (in termen van economische en technologische specialisatie), gaan zwakke ondernemingen op zoek sterkere partners buiten hun land en regio, maar tevens ook meer buiten hun sector dan gemiddeld. Deze observaties zijn geldig zowel voor economische als technologische specialisatie, voor industrie- en dienstenallianties, voor O&O en niet O&O allianties.

TABEL 6  
*Kenmerken van allianties en (a)symmetrie tussen partners*

	<i>Symmetrie in RCA<sup>8</sup></i>	<i>Asymmetrie in RCA<sup>8</sup></i>	<i>Symmetrie in RTA</i>	<i>Asymmetrie in RTA</i>
<i>Internationaal</i>	59%*	90%	60%*	86%
<i>Intra-regionaal</i>	81%*	53%	79%*	64%
<i>Intra-sectorieel</i>	78%*	63%	76%*	63%
<i>JV</i>	68%	67%	47%*	63%

\* p waarde = 0.001 voor verschil tussen symmetrische en asymmetrische allianties.

#### A. 'Partnerkeuze' in industrie-allianties<sup>9</sup>

Een vergelijking van de economische en technologische specialisatie tussen enerzijds Vlaanderen en België en de andere Europese landen anderzijds, geeft aan dat Vlaanderen en België vooral allianties afsluiten in sectoren waar zij een sterke internationale positie bekleeden. Zeker op het vlak van technologische specialisatie geeft de analyse aan dat het specifiek in sectoren is waar Vlaanderen en België relatief meer investeren in O&O is, dat Vlaamse en Belgische ondernemingen allianties afsluiten: 74% voor Vlaamse ondernemingen en tegenover 57% voor niet Vlaamse ondernemingen (significant op 0.001 niveau). Wanneer dit vergeleken wordt met de specialisatie van de partners in deze alliantie, komt tevens naar voren dat Vlaanderen en België relatief meer samenwerken in sectoren met ondernemingen uit andere Europese landen die een technologische specialisatie vertonen in deze sectoren (althoewel de verschillen niet significant zijn).

Wanneer de samenhang in het profiel van beide partners in allianties geanalyseerd wordt, komt duidelijk tot uiting dat ondernemingen



waarvan het land geen economische/technologische specialisatie hebben opgebouwd vooral samenwerken met ondernemingen uit andere 'zwakke' landen in de betrokken sector, terwijl 'sterke' partners ook een duidelijke voorkeur hebben om met elkaar samen te werken. Deze observatie komt naar voren bij zwak/sterk gedefinieerd zowel in termen van economische als technologische specialisatie, hoewel op dit laatste er toch enige verschillen naar voren komen tussen Vlaanderen en andere Europese landen (België inclusief). De samenwerking zwak-zwak en sterk-sterk blijkt immers meer uitgesproken te zijn voor Vlaamse allianties. Deze observatie suggereert dus dat Vlaamse ondernemingen die actief zijn in sectoren waar Vlaanderen een technologische specialisatie vertoont, relatief weinig allianties afsluiten met ondernemingen uit landen die in de betrokken sector weinig in O&O investeren. Op deze wijze wordt de kennistransfer vanuit Vlaanderen beperkt maar anderzijds geldt ook het omgekeerde, namelijk dat zwakke Vlaamse sectoren ook relatief weinig samenwerken met ondernemingen uit landen die wel degelijk een technologische specialisatie opgebouwd hebben in de betrokken sector. Deze observatie zou kunnen aangeven dat Vlaamse ondernemingen in vergelijking met andere Europese landen allianties minder aangrijpen om toegang te krijgen tot externe kennis. Veugelers (1995) toonde aan dat vooral Japanse ondernemingen deze strategie aankleven door specifiek met sterke partners allianties af te sluiten in sectoren waar ze zelf eerder een zwakke positie vertoonden.

TABEL 7

*'Partnerkeuze van Vlaamse ondernemingen in industrie-allianties*

	<i>Vlaamse ondernemingen</i>				<i>Niet-Vlaamse ondernemingen</i>			
	<i>zwak</i>		<i>sterk</i>		<i>zwak</i>		<i>sterk</i>	
	<i>RCA&lt;1</i>	<i>RTA&lt;1</i>	<i>RCA&gt;1</i>	<i>RTA&gt;1</i>	<i>RCA&lt;1</i>	<i>RTA&lt;1</i>	<i>RCA&gt;1</i>	<i>RTA&gt;1</i>
Totaal	39%	26%	61%	74%	55%	43%	45%	57%
Werkt met 'zwakke' partner samen	60%	73%	52%	40%	54%	57%	57%	47%
Werkt met 'sterke' partner samen	40%	27%	48%	60%	46%	43%	44%	52%

## B. Diensten-allianties

Omwille van de onbeschikbaarheid van exportdata voor dienstensectoren is bovenvermelde analyse voor dienstenallianties enkel gedaan in termen van technologische specialisatie. Hierbij komt naar voren dat Vlaanderen binnen internationale diensten-allianties relatief sterker vertegenwoordigd is sectoren waar Vlaanderen geen technologische specialisatie in vertoont; de omgekeerde observatie ten opzichte van de industrie-allianties. Bovendien stelt men vast dat vooral samengewerkt wordt met andere 'zwakke' partners. Hier zijn de verschillen tussen Vlaamse en niet-Vlaamse allianties evenwel gering aangezien ook niet Vlaamse 'zwakke' ondernemingen vooral aangaan allianties met andere dienstenondernemingen, en ook hiervoor ook op zoek gaan naar andere 'zwakke' partners.

TABEL 8

*'Partnerkeuze van Vlaamse ondernemingen in diensten-allianties*

	<i>Vlaamse ondernemingen</i>		<i>Niet-Vlaamse ondernemingen</i>	
	<i>Zwak RTA &lt; 1</i>	<i>sterk RTA &gt; 1</i>	<i>Zwak RTA &lt; 1</i>	<i>sterk RTA &gt; 1</i>
Totaal	95%	6%	77%	23%
Werkt met 'zwakke' partner samen	72%	67%	78%	76%
Werkt met 'sterke' partner samen	27%	33%	22%	24%

## V. BESLUIT

In dit artikel werden allianties, zoals ze verschenen in de financiële pers over de periode 1986-1996, geanalyseerd op een aantal kenmerken en werd nagegaan in welke mate allianties waar minimaal één Vlaamse of Belgische partner in actief was, verschilden van de totale steekproef. In het algemeen suggereert het belang van de productie- en distributie allianties het belang van markttoegang als motief voor het aangaan van allianties. Niettemin werden er een belangrijk aantal O&O-allianties geïdentificeerd, daarmee het toenemend belang van

allianties weerspiegelend in de innovatie-strategieën van ondernemingen. De sectoren automobiel, chemie, en banken en verzekeringen blijken het grootste aantal allianties op te tekenen.

Specifiek voor Vlaanderen werd vastgesteld dat Vlaamse ondernemingen beduidend minder actief zijn in O&O-allianties (al of niet gecombineerd met productie- en distributie-activiteiten). Gekoppeld aan de observatie dat vooral allianties afgesloten worden in sectoren waar Vlaanderen een belangrijke technologische specialisatie in vertoont, kan aanduiden dat zwakkere ondernemingen allianties niet (kunnen of willen) gebruiken om toegang te krijgen tot externe kennis. Een diepere analyse op ondernemingsniveau is echter noodzakelijk om deze conclusie te staven.

#### NOTES

1. Een Vlaamse (Belgische) alliantie wordt gedefinieerd als een alliantie waar minimaal één Vlaamse (Belgische) partner in actief is.
2. Ghemawat et al. (1986) kwamen tot een gelijkaardige bevinding, waar hun databank opgebouwd op basis van de Wall Street Journal, een over-vertegenwoordiging van Amerikaanse partners vertoende.
3. De KUL-databank geeft aan dat in 60% van de allianties de joint venture als organisatievorm werd gekozen. Deze sterke vertegenwoordiging van joint ventures kan verklaard worden door de wijze van dataverzameling: het feit dat een joint venture het opzetten van een afzonderlijke entiteit inhoudt, geeft deze samenwerkingsvorm meer visibiliteit en aldus een grotere kans op berichtgeving in de financiële pers.
4. In deze analyse werden volgende blokken onderscheiden: EG(12), EFTA, Oost-Europa, Noord-Amerika, Zuid-Amerika, Midden-Oosten en Afrika.
5. Deze hoge mate van aggregatie wordt gekozen omwille van de vergelijkbaarheid met internationale classificaties. Dit impliceert evenwel dat er binnen de groep van intra-sectoriële allianties ook nog verticale relaties terug te vinden zijn. In de automobiel bv. blijven de allianties tussen leveranciers van auto-onderdelen en autoconstructeurs intrasectorieel.
6. Op basis van Eurostat voor Europese Landen en BTW-data voor Vlaanderen.
7. Op basis van OESO ANBERD data, O&O cijfers voor Vlaanderen betreffende Belgische gegevens.
8. Enkel voor industrie-allianties.
9. Gegeven dat economische en technologische specialisatie gedefinieerd zijn op sector/land niveau, zijn in de volgende analyse enkel internationale allianties opgenomen; dit om een vertekening omwille van verschillen in nationaal/internationaal karakter van alliantievorming tussen landen te voorkomen.

#### REFERENTIES

- Bernstein, J. and M. Nadiri, 1989, R&D and Intra-Industry Spillovers: an Empirical Application of Dynamic Duality, *Review of Economic Studies*, 56, 249-269.
- Brandstetter, L. and M. Sakakibara, 1998, Japanese Research Consortia: a Micro-economic Analysis of Industrial Policy, *Journal of Industrial Economics* 46, 207-2034.

- Cassiman, B., and R. Veugelers, 1998, Spillovers and R&D Cooperation: Some Empirical Evidence, Working paper KUL and UPF.
- Contractor, F. and P. Lorange, 1988, *Co-Operative Strategies in International Business*, (Lexington Books).
- Debackere, K., Luwel, M. and R. Veugelers, 1999, Can Technology Lead to a Competitive Advantage? A Case Study of Flanders using European Patent data, *Scientometrics*, forthcoming.
- Dumont, M. and W. Meeusen, 1999, Samenwerking in O&O: netwerken met Vlaamse actoren in specifieke technologiegebieden, *VTO series* 20.
- EC, 1997, Second European Report on Science and Technology Indicators, (Europese Commissie, Brussel/Luxemburg).
- Hagedoorn, J. and J. Schakenraad, 1994, The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance, *Strategic Management Journal*, 16, 214-250.
- Harrigan, K., 1985, *Strategies for Joint Ventures*, (Lexington Books).
- Harrigan, K., 1988, Strategic Alliances and Partner Asymmetries, in Contractor and Lorange, eds, 205-226.
- Hergert, M. and D. Morris, 1988, Trends in International Collaborative Agreements, in Contractor and Lorange, *Co-Operative Strategies in International Business*, (Lexington Books).
- Killing J.P., 1983, *Strategies for Joint Venture Success*, (New York).
- Kogut, B., 1988, A Study of the Life Cycle of Joint Ventures, in Contractor and Lorange, *Co-Operative Strategies in International Business*, (Lexington Books).
- Miotti, L. and F. Sachwald, 2001, Patterns of R&D Cooperation by European Firms: Cost-Economizing vs Technology-Seeking, Working paper, presented at AITEG Workshop, (Madrid).
- Mody, A., 1993, Learning Through Alliances, *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 20, 151-170.
- Narula, R., 1998, Explaining the Growth of Strategic R&D-Alliances by European Firms, Merit Working paper.
- Porter, M. and M. Fuller, 1986, Coalitions and Global Strategy, in Porter, M., ed., *Competition in Global Industries*, (HBS Press, Boston).
- Saxon T., 1997, The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes, *Academy of Management Journal*, 40, 443-461.
- Sleuwaegen L., 2000, Fusies en strategische allianties, Seminarie Bedrijfseconomie (K.U.L.).
- Veugelers, R., 1998, Technological Collaboration: an Assessment of Theoretical and Empirical Findings, *The Economist*, 149, 419-443.
- Veugelers, R., 1993, Een schets van Belgische ondernemingen in allianties, *Tijdschrift voor Economie en Management*, 38, 57-70.
- Veugelers, R. and B. Cassiman, 1998, Innovatiestrategieën bij Vlaamse industriële ondernemingen, *VTO series* 1.