

# Handboek Strategische Allianties



**Geert Duysters**  
**Ad van den Oord**  
**Ger Post**

“What is of supreme importance in war is to attack the enemy’s strategy. Next best is to disrupt his alliances.”

*Sun Tzu, The Art of War*

---

## Inhoudsopgave

Voorwoord		6
1.	Inleiding	
1.1	Doelstelling van dit handboek	7
1.2	Wat zijn strategische allianties?	8
1.3	Waarom allianties?	9
1.4	Voor- en nadelen van allianties	10
1.5	Alliantie vaardigheden	11
1.6	Succesvolle allianties?	11
1.7	Alliantie proces	12
1.8	Praktijkervaring Te Strake – Algemene informatie	13
2.	Organisatiestrategie	
2.1	Doelstelling	14
2.2	Stappen	
	Stap 2.1 Externe analyse	14
	Stap 2.2 Identificeren van competenties	14
	Stap 2.3 Ontwikkelen van een visie en missie	15
	Stap 2.4 Identificeren tekortkomingen	15
	Stap 2.5 Strategiebepaling	15
2.3	Tips en valkuilen	16
<del>2.4</del>	Praktijkervaring Te Strake – Bedrijfsstrategie	17
3.	Alliantiestrategie	
3.1	Doelstelling	18
3.2	Stappen	
	Stap 3.1 Ontwerpen optimale alliantieportefeuille	18
	Stap 3.2 Managen alliantieportefeuille	19
	Stap 3.3 Identificeren drijfveren alliantie	20
	Stap 3.4 Vaststellen alliantiestrategie	20
	Stap 3.5 Identificeren toegevoegde waarde alliantie	21
3.3	Tips en valkuilen	21
3.4	Praktijkervaring Te Strake – Alliantiestrategie	22

4.	Partner selectie		
4.1	Doelstelling		25
4.2	Stappen		
	Stap 4.1	Opstellen long list potentiële partners	25
	Stap 4.2	Opstellen profiel optimale partner	25
	Stap 4.3	Opstellen short list potentiële partners	26
	Stap 4.4	Fitanalyse	26
	Stap 4.5	Risico en rendementsanalyse	27
	Stap 4.6	Onderhandelingen	27
	Stap 4.7	Memorandum of understanding and principles	29
4.3	Tips en valkuilen		29
<del>4.4</del> 4.4.	Praktijkervaring Te Strake – Partner selectie		30
5.	Implementatie en operationalisatie		
5.1	Doelstelling		34
5.2	Stappen		
	Stap 5.1	Opstellen samenwerkingsplan	34
	Stap 5.2	Juridische overeenkomst	34
5.3	Tips en valkuilen		35
5.4	Praktijkervaring Te Strake – Samenwerkingsplan en Organisatie		35
6.	Management en evaluatie		
6.1	Doelstelling		38
6.2	Stappen		
	Stap 6.1	Vaststellen evaluatiecriteria	38
	Stap 6.2	Resultaatmeting	39
	Stap 6.3	Bijsturen alliantie	40
6.3	Tips en valkuilen		40
<del>6.4</del> 6.4.	Praktijkervaring Te Strake – Monitoring van resultaten		40
	Referenties		42

## Bijlagen:

Checklist 3.1 – Bepaling drijfveren voor de alliantie	44
Checklist 3.2 – Toegevoegde waarde van de alliantie	45
Checklist 4.1 – Compatibiliteitsanalyse	46
Checklist 4.2 – Risicoanalyse	47
Checklist 4.3 – Analyse succes- en faalfactoren van de alliantie	48
Checklist 4.4 – Memorandum of understanding and principles	50
Checklist 5.1 – Samenwerkingsplan	52
Checklist 5.2 – Onderwerpen JV overeenkomst	53

---

## **Voorwoord**

## **1.    Introductie**

### **1.1   Doelstelling van dit handboek**

De doelstelling van dit handboek is om succesvolle allianties te ontwerpen, structureren, en managen. Het is echter onmogelijk om elk onderdeel van het alliantieproces hier in detail te behandelen. Allianties zijn er in alle soorten en maten en de gedachte om hiervoor een universeel toepasbaar model te ontwikkelen is dan ook een enorme onderschatting van de complexiteit van allianties (Duysters, Kok & Vaandrager, 1999). Het doel van dit handboek is daarom ook niet om een volledig overzicht te geven van alle verschillende vormen van allianties en het bieden van een alomvattend model, maar het ontwikkelen van een breed raamwerk voor het aangaan en managen van allianties. Dit betekent dan ook dat de tools, checklists, en methodologieën die in dit handboek aan bod komen niet universeel toepasbaar zijn maar als uitgangspunt dienen en dus aangepast moeten worden aan de specifieke alliantie. Met andere woorden, dit handboek maakt het mogelijk om de juiste vragen te stellen ten aanzien van allianties, de antwoorden op deze vragen worden bepaald door de specifieke alliantie.

Om deze doelstelling te bereiken zijn de volgende vragen geformuleerd die als basis dienen voor dit handboek:

- Welk raamwerk kan het beste gebruikt worden voor het ontwerpen, structureren, en managen van allianties?
- Welke strategieën en structuren van allianties kunnen gedefinieerd worden?
- Wat zijn kritische vragen en alternatieven ten aanzien van allianties?
- Welke richtlijnen zijn van belang bij het alliantieproces?
- Welke (meetbare) criteria kunnen geïdentificeerd worden om het succes van allianties te bepalen?
- Welke tips en valkuilen zijn van belang bij het alliantieproces?

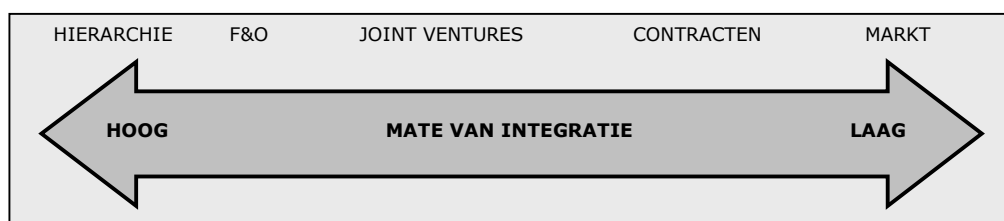
Dit handboek heeft als doel ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf te ondersteunen bij alliantievorming in de praktijk. Als illustratie hoe een MKB-onderneming omgaat met alliantievorming is in dit handboek plaats ingeruimd voor een voorbeeldbedrijf. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een praktijkreflectie waarin wordt geschetst hoe het Brabantse mechatronica bedrijf Te Strake omgaat met alliantievorming. In de afsluitende epiloog wordt samen met een aantal sleutelpersonen binnen dit bedrijf gereflecteerd op deze praktijkervaringen en de in dit boek beschreven visie, aanpak en methodieken.

---

Graag bedanken we HAS 's Hertogenbosch voor de medewerking aan de eerste versie van dit handboek. Tevens bedanken we Syntens en KLICT (Ketennetwerken, Clusters en ICT) voor hun steun om te komen tot deze bijdrage.

## 1.2 Wat zijn strategische allianties?

Allianties zijn een middel om de strategie van de organisatie te verwezenlijken. Verschillende relaties kunnen worden beschreven, afhankelijk van de mate van integratie en uitwisseling van middelen tussen de partners, zie figuur 1.1.



**Figuur 1.1**, integratie continuüm (Lorange & Roos, 1995)

Allianties kunnen als volgt worden gedefinieerd, allianties zijn:

- Vrijwillige, evolutionaire en flexibele organisatievormen (Osborn & Hagendoorn, 1997);
- Tussen twee of meer organisaties (Duysters, 2001);
- Om zowel gezamenlijke als individuele doelstellingen te verwezenlijken (Varadarajan & Cunningham, 1995);
- Waarbij producten, diensten, en technologieën worden uitgewisseld, gedeeld, of gezamenlijk ontwikkeld (Gulati, 1998);
- Met het behoud van de eigen identiteit (Duysters, 2001).

Vanuit bovenstaande definitie volgt dat allianties de joint ventures en contracten omvatten in figuur 1.1. Fusies en Overnamen (F&O) vallen niet onder onze definitie van allianties omdat hier de eigen identiteit verloren gaat. Aan de andere kant, in het geval van volledige marktwerking (Markt) is geen sprake van gezamenlijke doelstellingen en kan er dus ook geen sprake van een alliantie kan zijn.

Wat is nu het onderscheid tussen contracten en joint ventures? Contracten omvatten de samenwerkingsverbanden die gebaseerd zijn op contracten/overeenkomsten. Joint ventures, zoals in figuur 1.1 gezien kan worden, resulteren in een verdere integratie van de twee organisaties. Dit kan eveneens opgemaakt worden uit de definitie van joint ventures. Een

joint venture is een geformaliseerde alliantie tussen 2 of meer organisaties waarbij (Lorange & Roos, 1995):

- Een nieuwe juridische entiteit wordt gecreëerd, de JV;
- Het eigendom van de JV verdeeld wordt onder de partners;
- De eigen identiteit van de organisaties behouden blijft;
- De JV een eigen management team heeft.

Nu dat we een beter beeld hebben gevormd van wat allianties precies zijn kunnen we ons afvragen wat de reden is voor de enorme toename in de populariteit van allianties ten opzichte van de marktwerking en fusies en overnamen (Duysters, 2001a).

### **1.3 Waarom allianties?**

Allianties kunnen niet langer gezien worden als een alternatief voor fusies en overnames of interne ontwikkeling (Duysters, 2001b). Om te overleven in de dynamische omgeving van vandaag moeten organisaties geïntegreerde en flexibele oplossingen leveren aan consumenten die beter gerealiseerd kunnen worden door samen te werken met partners (Duysters, 2001a). Met andere woorden, allianties zijn niet langer een optie maar zijn een noodzaak geworden voor het succes van de organisatie. Deze opvatting wordt gedeeld door 8 van de 10 managers, deze zijn namelijk van mening dat allianties het belangrijkste instrument worden van groei en ontwikkeling van de organisatie (Accenture, 1999). Enkele ontwikkelingen die leiden tot een toename in het gebruik van allianties zijn de volgende:

- Het vervagen van competitieve grenzen (Booz-Allen & Hamilton, 2000);
  - Ontwikkelingen in communicatietechnologie en de trend naar mondiale markten (Booz-Allen & Hamilton, 2000);
  - Toegenomen concurrentie en consumenten die oplossingen eisen in plaats van producten en diensten (Duysters, 2001a);
  - De ontwikkeling van standaarden en compatibiliteit (Booz-Allen & Hamilton, 2000);
  - Toenemend aantal bedrijven die alliantievaardigheden opbouwen en succesvol allianties kunnen vormen en uitvoeren (Booz-Allen & Hamilton, 2000);
  - Toename in de dynamiek en onzekerheid in de markt. Om in een dynamische en onzekere markt te overleven is het belangrijk vele opties en mogelijkheden te hebben om waarde te creëren voor consumenten (Duysters, 2001a);
-

- Een superieure waardecreatie door de hefboomwerking van de eigen kernactiviteiten met de krachten van de partner (Porter Lynch, 2001).

Nu het waarom van allianties beantwoord is kunnen we verder gaan met de voor- en nadelen die allianties bieden als organisatievorm.

#### 1.4 Voor- en nadelen van allianties

Allianties bieden de nodige voordelen ten opzichte van traditionele organisatievormen, zoals:

- *Transformatie*: door middel van allianties is het mogelijk kernactiviteiten te transformeren door het verschaffen van toegang tot nieuwe technologieën, vaardigheden, en inzichten die andere organisaties kunnen bezitten (Doz & Hamel, 1998);
- *Flexibiliteit*: in onzekere markten c.q. tijden is de flexibiliteit die door allianties wordt geboden ideaal om te experimenteren (trial and error) met nieuwe product/markt combinaties (Duysters, 2001a);
- *Verhogen toetredingsdrempels*: door het aangaan van een alliantie met een concurrent kan het toekomstig concurrerend vermogen van de organisatie worden verbeterd en toetredingsdrempels kunnen aanzienlijk worden verhoogd (Vaidya, 1999);
- *Kostenreductie*: door het delen van kosten met partners kan een aanzienlijke kostenreductie verwezenlijkt worden (Doz & Hamel, 1998; Gulati, 2001a);
- *Leren*: allianties faciliteren sneller leren van nieuwe technologieën en vaardigheden die de interne ontwikkeling van organisaties kunnen aanvullen/complementeren (Doz & Hamel, 1998);
- *Fusies en overnames*: Allianties bieden de mogelijkheid om meer van een toekomstige acquisitiekandidaat te weten te komen en om de informatieasymmetrie te verkleinen (Duysters, 2001a);
- *Sneller op de markt*: door gezamenlijke productie/ontwikkeling kan de product/dienst sneller op de markt worden geïntroduceerd en zodoende kunnen de investeringskosten beter terugverdiend worden (Doz & Hamel, 1998).

Uiteraard zijn allianties geen wondermiddel dat in elke situatie de optimale oplossing biedt (Duysters, Kok & Vaandrager, 1999). Naast de bovengenoemde voordelen zijn er ook kosten verbonden aan allianties. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan (Gulati, 2001a):

- *Coördinatiekosten*: management tijd, conflictresolutie;
  - *Concurrentiekosten*: verlies van concurrentievoordeel, creatie van een concurrent, afhankelijkheid;
-

- *Relatief ten opzichte van partner*: opportunistisch gedrag van partner, superieur lerend vermogen, superieure onderhandelingsvaardigheden.

## 1.5 Alliantie vaardigheden

Het toenemende gebruik van allianties betekent dat organisaties een zogenaamde alliantievaardigheid moeten ontwikkelen. Het opbouwen van alliantievaardigheden resulteert immers in een toename van het slagingspercentage van de allianties van de organisatie (Duysters & de Man, 2002). Ten aanzien van de alliantievaardigheid van organisaties kan er een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende niveaus, zie tabel 1.1.

	<b>Basis</b>	<b>Gevorderd</b>	<b>Institutioneel</b>
<b>Aantal allianties</b>	▪ Gering	▪ Redelijk aantal	▪ Groot aantal
<b>Belang</b>	▪ Operationeel	▪ Groot voor bepaalde unit/divisies	▪ Strategisch
<b>Geografische reikwijdte</b>	▪ Regionaal/nationaal	▪ Beginnende internationalisering	▪ Internationaal
<b>Management instrumenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juridische kennis</li> <li>▪ Checklist voor partnerselectie</li> <li>▪ Alliantiemonitor</li> <li>▪ Evalueren individuele allianties</li> <li>▪ Volgen alliantietraining</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opbouw organisatiespecifieke alliantiekennis</li> <li>▪ Aanwijzen alliantiespecialist</li> <li>▪ Standaardmethode voor aangaan, managen, en evalueren van allianties</li> <li>▪ Intercultureel management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partner programma</li> <li>▪ Portfolio management</li> <li>▪ Centrale methode voor registreren allianties</li> <li>▪ Alliantiekennis aanwezig in middelmanagement</li> </ul>

**Tabel 1.1**, drie categorien van alliantievaardigheden (Draulans, de Man, en Volberda, 1999)

## 1.6 Succesvolle allianties

Enkele karakteristieken van goed gestructureerde allianties zijn (Porter Lynch, 2001):

- *Kritische drijfveren*: strategische en operationele drijfveren van de partners moeten complementair zijn;
- *Strategische synergie*: complementaire krachten. De partners moeten gezamenlijk meer kracht hebben dan afzonderlijk (1+1=3);
- *Goede chemistry*: de organisatie moet goed kunnen samenwerken met andere organisaties en de partners moeten eenzelfde 'samenwerkingscultuur' bezitten. Chemistry is het resultaat van positieve, team georiënteerde, vertrouwensrelaties;

- *Win-win*: de uitvoering, risico's en opbrengsten moeten gelijk (en eerlijk) verdeeld worden. Partners moeten bereid zijn om nieuwe risico's aan te gaan, geïnteresseerd zijn aan flexibiliteit en creativiteit, en klaar zijn om de structuur van de alliantie te transformeren;
- *Operationele integratie*: de stijl van uitvoering en methodes van management moet compatibel zijn. Organisaties met vergelijkbare doelen, beloningssystemen, methodieken, en culturen kunnen van beter samenwerken;
- *Groeimogelijkheden*: alliantie moet groeimogelijkheden bieden. Met een partner moet de kans op succes aanzienlijk hoger zijn;
- *Sterke focus*: het doel moet glashelder zijn. Ventures met specifieke, concrete doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden, en meetbare resultaten bieden de meeste kans op succes;
- *Commitment en steun*: Leiderschap is essentieel. Zonder top management support is de alliantie gedoemd te mislukken. Midden management moet eveneens achter de alliantie staan en er moeten voldoende middelen zijn om het doel te bereiken.

Succesfactoren	Faalfactoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfecte strategische 'fit' – Sterktes heffen zwaktes op</li> <li>▪ Onderhoud van perfecte 'chemistry'</li> <li>▪ Selectie van juiste partner met compatibele cultuur</li> <li>▪ Creatie van meeste waarde in de ogen van de consument</li> <li>▪ Geïnteresseerd aan lange termijn win-win</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geen commitment</li> <li>▪ Gebrek aan vertrouwen</li> <li>▪ Slechte culturele/operationele integratie</li> <li>▪ Strategisch zwak (geen synergie)</li> <li>▪ Stijve houding, weinig aanpassingsvermogen</li> <li>▪ Gericht op interne alliantiezaken i.p.v. de consument/missie</li> </ul>

**Tabel 1.2**, succes- en faalfactoren van allianties (Porter Lynch, 2001)

## 1.7 Alliantie proces/raamwerk

Het proces van alliantievorming wordt onderverdeeld in verschillende fasen om het proces beheersbaar en overzichtelijk te maken. Indien deze stappen worden gevolgd wordt zorg gedragen dat er geen essentiële stappen worden overgeslagen en dus ook geen 'beginnersfouten' worden gemaakt in het aangaan van een alliantie. De verschillende fasen zijn weergegeven in figuur 1.2.



**Figuur 1.2**, fasen van het partnering proces (Wildeman & Kok, 1997)

Het handboek is dan ook gestructureerd volgens het bovenstaande raamwerk, de verschillende fasen worden in aparte hoofdstukken verder uitgewerkt.

---

## 1.8 Praktijkervaring Te Strake – Algemene informatie

Te Strake BV is een hoogwaardige toeleverancier van “motion systems” met een hoofdvestiging in het Noord-Brabantse Deurne. Het bedrijf ontwikkelt en produceert mechatronische systemen.

Het bedrijf is in 1947 opgericht en gegroeid als fabrikant van textielmachines. In de jaren tachtig breidden de activiteiten van Te Strake zich uit naar andere sectoren dan de textielindustrie. Per 1 oktober 2002 zijn de textielactiviteiten van Te Strake verkocht aan Picanol. Te Strake zelf legt zich volledig toe op de ontwikkeling van zijn expertise op het gebied van motion systems.

De klanten van Te Strake zijn veelal internationaal opererende machinebouwers. Deze klanten komen uit verschillende industriële sectoren: elektronica, textielindustrie, grafische industrie, agro-industrie, semi-conductor, optische media-industrie. Bekende afnemers van Te Strake’s motion systems zijn onder andere Océ (kopieermachines en printers), Assembléon (componentenplaatsmachines), ODME (cd en dvd productiesystemen), FEI (elektronenmicroscopen), Stork (digitale print systemen) en Lambda-Physik (lasertechnologie).

Het bedrijf is in 1973 in Zwitserse handen terecht gekomen. Na een management buy-out is het bedrijf weer voor 100% in Nederlandse handen. Alle aandelen zijn eigendom van Cees Halkes, oud directeur van Te Strake en op dit moment lid van de Raad van Commissarissen.

Te Strake telt ruim 275 medewerkers. Enkele jaren geleden waren dat er nog 400. De krimp in personele omvang heeft te maken met de verzelfstandiging van de unit oppervlaktetechnologie onder de vlag van Te Strake Surface Technology, de verkoop van de textielactiviteiten aan het Belgische Picanol en de algemene vraagontwikkeling op de markt. Ondanks de moeilijke conjunctuur heeft Te Strake de jaren 2002 en 2003 afgesloten met een positief Netto resultaat

Als een middelgroot bedrijf valt Te Strake te typeren als een “gevorderd” alliantiepartner (zie de in het voorgaande beschreven typologie van Draulans, de Man en Volberda). De allianties en andersoortige samenwerkingsverbanden hebben een internationaal karakter en zijn strategisch van aard. Dat wil niet zeggen dat deze samenwerkingsverbanden allemaal “volgens het boekje” tot stand zijn gekomen. De praktijk dicteert vaak een andere route. Het is vooral de kunst om hierbij “verstandig” gebruik te maken van de beschreven alliantie-instrumenten. Een kunst die Te Strake verstaat.

---

## **2. Organisatiestrategie**

### **2.1 Doelstelling**

De doelstellingen van deze fase zijn de volgende:

- Het identificeren van belangrijke trends en ontwikkelingen;
- Het identificeren van de sterktes en zwaktes van de organisatie;
- Het identificeren van de tekortkomingen van de organisatie;
- Het vaststellen van de strategie van de organisatie, hoe de tekortkomingen op te vullen.

### **2.2 Stappen**

Teneinde de bovengenoemde doelstellingen te bereiken dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. Externe analyse;
2. Identificeren van competenties;
3. Ontwikkelen visie en missie;
4. Identificeren tekortkomingen;
5. Strategiebepaling.

Hieronder worden de verschillende stappen verder uitgewerkt.

#### **Stap 2.1 Externe analyse**

In deze stap dient de omgeving van de organisatie in kaart gebracht te worden en dienen de trends en ontwikkelingen in deze omgeving geïdentificeerd te worden. De volgende activiteiten zijn van belang om tot een goed beeld van de omgeving nu en in de toekomst te komen.

- Identificeer de trends en ontwikkelingen;
- Identificeer de competenties aanwezig in de markt;
- Identificeer welke competenties van belang zijn in de toekomst;

#### **Stap 2.2 Interne analyse**

Tijdens deze stap dient de organisatie intern te worden geanalyseerd en dient bepaald te worden wat de sterktes en zwaktes zijn van de onderneming. De volgende vragen dienen hierbij als leidraad.

- Welke competenties hebben we intern?
-

- Welke competenties zijn extern?
- Bepaal het waardegeneratiepotentieel van de competenties;
- Bepaal de positie van de organisatie ten aanzien van de competentie.

### Stap 2.3 Ontwikkelen visie en missie

Na het voltooien van de externe en interne analyse kan er een visie ten aanzien van de toekomst ontwikkeld worden. In principe geeft de visie aan hoe de toekomst er uit komt te zien. Naast deze toekomstvisie dient er ook een missie ontwikkeld te worden, welke de rol van de organisatie beschrijft in het geformuleerde toekomstbeeld.

### Stap 2.4 Identificeren tekortkomingen

Nu het toekomstbeeld is geformuleerd en de rol van de organisatie in deze toekomst is beschreven kan vastgesteld worden welke competenties (lees vaardigheden) van belang zijn om deze rol goed ten uitvoer te kunnen brengen. Door deze inventarisatie van gewenste competenties naast de bestaande competenties van de organisatie te leggen kan vastgesteld worden wat de tekortkomingen van de organisatie zijn. Tevens wordt nu ook duidelijk welke competenties niet langer nodig zijn en dus kunnen worden afgestoten.

### Stap 2.5 Strategiebepaling

Nu inzicht is verkregen in de tekortkomingen en het overschot van competenties kan de strategie geformuleerd worden. Dit komt neer op het bepalen van de manier waarop competenties worden ontwikkeld en hoe ze worden afgestoten. Ten aanzien van de tekortkomingen heeft de organisatie drie mogelijkheden. Dit zijn de volgende:

- Autonome groei;
- Fusies en overnames;
- Allianties.

Uiteraard behoort een combinatie van deze opties ook tot de mogelijkheden. In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste voor- en nadelen van deze mogelijkheden.

	Voordelen	Nadelen
<b>Autonome groei</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versterkt interne vaardigheden</li> <li>▪ Afstemmen groei op behoeften</li> <li>▪ Controle van assets en technologie</li> <li>▪ Behoud van kerncompetenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duur, kostbaar</li> <li>▪ Tijdrovend</li> <li>▪ Waardecreatie vertraagd</li> <li>▪ Succes is onzeker</li> <li>▪ Beperkte groei/expansie</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitieve nadelen?</li> </ul>
<b>Fusies en overnames</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Snelle toetreding in gelijke markten</li> <li>▪ Bewezen capaciteit</li> <li>▪ Product differentiatie</li> <li>▪ Verkleinen vraag/aanbod storingen</li> <li>▪ Uitbouwen competenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veel kapitaal benodigd</li> <li>▪ Grote integratie opgaven</li> <li>▪ Onzekere juridische toestemming</li> <li>▪ Hoog risico</li> <li>▪ Complexe onderhandelingen</li> <li>▪ Storingen in normale bedrijfsvoering</li> </ul>
<b>Allianties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Snelle toegang tot nieuwe markten</li> <li>▪ Bewezen capaciteit</li> <li>▪ Gedeeld risico</li> <li>▪ Geen kooppremium</li> <li>▪ Meerdere allianties mogelijk</li> <li>▪ Uitbouwen competenties</li> <li>▪ Positieverandering</li> <li>▪ Hefboomwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedeelde opbrengsten</li> <li>▪ Management uitdagingen</li> <li>▪ Nodig resultaat te definiëren</li> <li>▪ Gebrek aan alliantie management</li> <li>▪ Portfolio management uitdagingen</li> <li>▪ Controle uitdagingen</li> </ul>

**Tabel 2.1**, voor- en nadelen van strategische opties (Porter Lynch, 2001)

In de tabel hieronder worden de verschillende eigenschappen van de strategische opties weergegeven. Deze tabel kan gebruikt worden om vast te stellen welke optie het meest geschikt is.

	<b>Risico</b>	<b>Expansiesnelheid</b>	<b>Beschikbaarheid Middelen</b>	<b>Verandering omgeving</b>
<b>Autonome groei</b>	Laag	Laag	Hoog	Laag
<b>Fusies en overnames</b>	Middel	Middel	Hoog	Middel
<b>Allianties</b>	Hoog	Hoog	Laag tot Middel	Hoog

**Tabel 2.2**, eigenschappen strategische opties (Porter Lynch, 2001)

### 2.3 Tips en valkuilen

#### *Valkuilen:*

- Allianties beschouwen als een onderschikt alternatief ten opzicht van fusies en overnames (Duysters, 2001a);
- Allianties beschouwen als risicovolle instrumenten (Gulati, 2001a)
- Het gebruik van allianties als een strategie beschouwen (Gulati, 2001a).

#### *Tips:*

- Ontwikkel een portfolio waarin zowel Autonome groei, Fusies en Overnames en Allianties een rol spelen. Zet deze strategische wapens in op het terrein waarop ze het meest effectief zijn (Duysters, 2001b).

## 2.4 Praktijkervaring Te Strake - Bedrijfsstrategie

Te Strake wil marktleider zijn op het gebied van industriële toelevering van "motion systems". Klantgerichtheid is hierbij een sleutelbegrip (en kernwaarde). Naast technologische expertise investeert het bedrijf fors in demand/supply chain management en -partnerships.

De missie van het bedrijf wordt als volgt verwoord: "Wij verweven geïnspireerde talenten, knowhow en innovatieve technologieën voor onze klanten om samen te winnen". Te Strake streeft naar een intensieve samenwerking met klanten waardoor voor beide partijen een optimaal resultaat bereikt wordt. Om de klant optimaal van dienst te zijn en desgewenst het "onmogelijke" waar te maken, streeft het bedrijf naar een "voorloperspositie" in know-how, technologische innovatie en personele motivatie.

Om de positie van marktleider te bereiken, richt het bedrijf zich op een beperkt aantal marktsegmenten en – per segment – een beperkt aantal klanten. De wens om met klanten intensief samen te werken en de relatie uit te laten groeien tot partnerships maakt deze keuze noodzakelijk. In deze marktsegmenten streeft Te Strake naar een verantwoorde groei, zowel autonoom als door acquisitie. In het realiseren van deze groeiambitie speelt ook de samenwerking – als strategische optie en in diverse vormen – een belangrijke rol.

De technologische focus van Te Strake omvat de volgende kerncompetenties:

- integrale ontwikkeling (horizontale en verticale integratie), engineering en productie/assemblage van complexe systemen en modules in series tussen 20 en 10.000 per jaar
- mechatronica: aandrijftechniek, fijnmechanica, elektronica (zowel hardware als software), pneumatiek, sensoriek/vision, klant-/applicatiekennis
- motion control: aandrijftechniek, lineaire en roterende positioneringstechnieken, besturings-/servotechnologie(hardware en software), sensoriek actuator-/overbrengingstechnologie, sensortechnologie, frametechnologie, lager-/geleidingstechnologie

Elk najaar stelt Te Strake een nieuw driejarenplan op. Dit jaar gaat de aandacht, naast internationalisering waarin de China vestiging een belangrijke rol speelt, daarbij uit naar marktspreiding en technologische ontwikkelingen. Door de economische ontwikkelingen en de verkoop van de textielactiviteiten is de behoefte aan marktspreiding weer wat nadrukkelijker aanwezig en tot onderwerp geworden van deze jaarlijkse strategieagenda. Technologische ontwikkelingen vragen om aandacht en keuzes in de komende periode. Te Strake wil en kan niet alle technologische ontwikkelingen in huis halen. De wens om voorloper op het gebied van technologie te zijn, maakt deze keuzes noodzakelijk.

---

### **3. Alliantie strategie**

#### **3.1 Doelstelling**

De doelstellingen van deze fase zijn als volgt:

- Het vaststellen van de overkoepelende alliantie strategie;
- Het vaststellen van de strategie van individuele allianties.

Zoals uit bovenstaande doelstellingen blijkt bestaat deze fase uit twee verschillende elementen. In de eerste plaats het uitzetten van de overkoepelende alliantie strategie van de organisatie. De alliantiestrategie volgt uit de trade-off tussen Fusies en Overnames, Interne ontwikkeling en allianties zoals hierboven besproken. Vervolgens moet de alliantiestrategie een specifiek antwoord geven op de vraag hoe je bepaalde strategische doelen met behulp van allianties optimaal kunt bereiken (zie tabel 2.1), daarbij rekening houdend met de risico's alsmede met de beschikbaarheid van middelen en de veranderingen in de omgeving (zie tabel 2.2). Aan de andere kant dient de individuele strategie voor de allianties te worden vastgesteld, ofwel, het specificeren van de rol van de individuele alliantie binnen de alliantieportfolio.

#### **3.2 Stappen**

Teneinde bovenstaande doelstellingen te bereiken dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. Ontwerpen optimale alliantieportfolio;
2. Managen van de alliantieportfolio;
3. Identificeren van drijfveren van de alliantie;
4. Vaststellen van strategie van de alliantie;
5. Identificeren van toegevoegde waarde van de alliantie.

##### **Stap 3.1 Ontwerpen van de optimale alliantieportfolio**

Vanuit de organisatiestrategie wordt aangegeven voor welke organisatiedoelstellingen allianties ingezet dienen te worden. De volgende stap is het specificeren hoe allianties worden ingezet om dit doel te verwezenlijken. Met andere woorden, het ontwerpen van de ideale/optimale alliantieportfolio. Met betrekking tot de alliantieportfolio kan in eerste instantie een onderscheid worden gemaakt tussen (Wildeman, Kok, en Venkatraman, 1998):

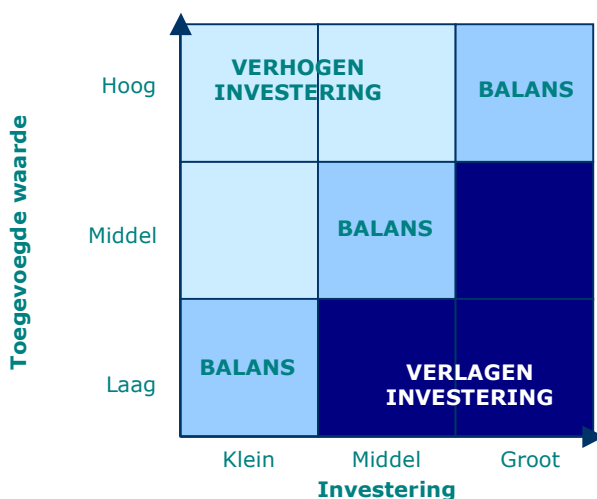
1. Strategische partners;
-

2. Noodzakelijke partners;
3. Ondersteunende partners.

Op basis van deze onderverdeling kan vervolgens het partnerprogramma van de organisatie worden opgesteld. Een partnerprogramma classificeert partners op basis van hun strategische of toegevoegde waarde voor de organisatie. Het partnerprogramma specificeert onder meer (1) de voorwaarden voor de verschillende categorieën, (2) de algemene voorwaarden voor de partners, en (3) hoe de transitie van de ene naar een andere categorie plaatsvindt. Uiteraard dient het partner programma van de organisatie duidelijk naar de (potentiële) partners gecommuniceerd te worden (Duysters, de Man & Wildeman, 1999).

### Stap 3.2 Managen van de alliantieportfolio

Wanneer de optimale portfolio is geïdentificeerd en een partner programma is ontwikkeld kunnen de huidige partners van de organisatie geïnventariseerd worden. De huidige partners worden dus ingedeeld in het nieuwe partnerprogramma van de organisatie. Hieruit kan vervolgens bepaald worden in hoeverre er een balans bestaat tussen de investering in de alliantie en de toegevoegde waarde van de alliantie voor de onderneming, zie figuur 3.1. In dit figuur wordt tevens aangegeven wat de actie is indien er een onbalans is tussen de investering en de toegevoegde waarde voor de onderneming.



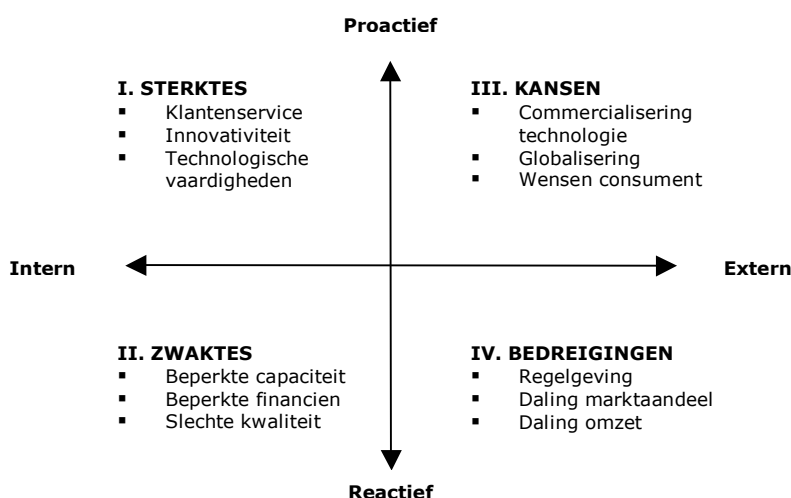
**Figuur 3.1**, portfolio management matrix (aangepast van Wildeman, Kok & Venkatraman, 1998)

De allianties die helemaal geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie dienen beëindigd te worden teneinde middelen te sparen.

### Stap 3.3 Identificeren van de drijfveren van de alliantie

De drijfveren voor de alliantie moeten sterk genoeg zijn om de partners op een lijn te houden. Met andere woorden, er moet voldoende toegevoegde waarde voor alle partners zijn om de alliantie in stand te houden. Indien de toegevoegde waarde van de alliantie voor een van de partners verdwijnt of aanzienlijk afneemt komt het voortbestaan van de alliantie in gevaar. Daarom is het een noodzaak om de drijfveren te identificeren en in het ontwerp van de alliantie ervoor zorg te dragen dat deze drijfveren zoveel mogelijk behouden blijven (Porter Lynch, 2001).

Ten aanzien van deze drijfveren kan een onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe drijfveren en tussen proactieve en reactieve drijfveren. Een combinatie van deze onderverdelingen leidt tot een analyse van de sterkten, zwaktes, kansen, en bedreigingen van de alliantie, zie figuur 3.2. Nadat de drijfveren voor de alliantie vanuit de eigen organisatie zijn geïdentificeerd kunnen de drijfveren worden geïdentificeerd die (on)gewenst zijn bij de potentiële partner voor de alliantie. Hiervoor kan checklist 3.1 worden gebruikt.



Figuur 3.2, kansen/bedreigingen en sterkte/zwakte (Porter Lynch, 2001)

### Stap 3.4 Strategiebepaling van de alliantie

Nu is het zaak om de strategie van de alliantie te specificeren. Ten aanzien van de strategie van de alliantie kunnen de volgende basisstrategieën geïdentificeerd worden (Doz & Hamel, 1998):

1. *Co-optie*: een co-optie strategie houdt in dat concurrenten bondgenoten worden en leveranciers van aanvullende producten en diensten. Op deze manier kan een kritieke massa worden opgebouwd om te concurreren (denk aan het ontwikkelen van een standaard).

Tevens dient gedacht te worden aan het vastleggen van een aantrekkelijke partner zodat deze niet beschikbaar is voor de concurrentie;

2. *Co-specialisatie*: co-specialisatie betekent het creëren van synergie door het samenvoegen van middelen, kennis, e.d. Reden voor deze strategie is dat veel kansen te complex zijn om individueel na te streven. Een andere motivatie is de concentratie op smallere marktsegmenten en de ontwikkeling naar oplossingen in plaats van producten;
3. *Internaliseren/leren*: hier is het leren van de vaardigheden van de partner het voornaamste doel van de alliantie;
4. *Herstructurering*: allianties zijn hier een middel om de organisatie te herstructureren. Denk hierbij zowel aan het afstoten (verkopen) en uitbreiden (aankopen) van activiteiten/onderdelen;

Uiteraard is het mogelijk dat een alliantie tegelijkertijd meerdere doelstellingen heeft. Het is echter wel aan te raden om in dit geval de prioriteit van de strategieën aan te geven zodat duidelijk is waar de meeste aandacht naar uit dient te gaan (Duysters, 2001b).

### **Stap 3.5      Identificeren toegevoegde waarde propositie**

De vraag die hier centraal staat is: welke waarde wordt gegenereerd door de alliantie? Door middel van het identificeren van de toegevoegde waarde van de alliantie wordt de aandacht extern gevestigd, op de consument. De toegevoegde waarde propositie van de alliantie vormt de basis van de missie van de alliantie (Porter Lynch, 2001). Voor de bepaling van de waardecreatie kan checklist 3.2 worden toegepast.

## **3.3      Tips en valkuilen**

### *Valkuilen*

- Pas op voor allianties waar de drijfveren alleen reactief zijn (kwadranten II en IV in figuur 3.2) – deze allianties kunnen een fundamentele zwakte bevatten (Porter Lynch, 2001);
- Als de drijfveren afnemen: pas op! De alliantie moet mogelijk hergestructureerd worden (Porter Lynch, 2001);
- Hoewel allianties vaak meerdere doelstellingen hebben, pas op dat niet teveel doelstellingen tegelijkertijd nagestreefd worden. Dit kan leiden tot een verlies aan focus en een verspilling van kostbare middelen (Duysters, 2001b).

*Tip*

- Zorg ervoor dat er genoeg proactieve drijfveren (kwadranten II en III in figuur 3.2) aanwezig zijn om de alliantie voort te sturen (Porter Lynch, 2001);
- Strategie is als een schaakspel. De formatie van een alliantie kan reacties opwekken bij concurrenten. Het is van belang om rekening te houden met de reactie van concurrenten in het ontwerp van allianties (Porter Lynch, 2001);
- Benut de inherente flexibiliteit en snelheid van allianties ten volste (Duysters, 2001b).
- Maximaliseer het aantal en de kracht van de drijfveren bij alle partners in de alliantie (Porter Lynch, 2001);
- Concentreer de aandacht op de consument in plaats van het vernietigen van of het leven zuur maken van een concurrent (Porter Lynch, 2001);
- Verbeter het succes van allianties door het opbouwen van alliantie vaardigheden (Duysters, 2001b);
- Gebruik allianties om een hefboomeffect voor de kerncompetenties van de organisatie (Porter Lynch, 2001);
- Maak leren een expliciet onderdeel van elke alliantie (Duysters, 2001b).

### **3.4 Praktijkervaring Te Strake - Alliantiestrategie**

Een gesprek met Willem Bellemakers (value manager) over allianties en samenwerking gaat al gauw over klanten en hun relatie met Te Strake. Dit zijn voor het bedrijf de belangrijkste allianties. In de samenwerking en de relatie met haar klanten ligt de toekomst van Te Strake verankerd. "Het is jammer en kortzichtig dat de discussie over allianties zo vaak handelt over samenwerking met bedrijven op hetzelfde niveau in de bedrijfskolom. Een goede relatie met klanten en toch zeker ook toeleveranciers is in onze business van veel groter belang".

Geert van de Kerkhof (algemeen directeur) onderschrijft het belang van alliantievorming en relatiemanagement. "In het denken over demand chain management gaat het niet alleen om optimalisatie van operationele processen. Met een (beperkt) aantal opdrachtgevers en preferred suppliers streven we naar strategische afstemming. We praten over marktontwikkelingen en technologietrends. In een aantal gevallen ontwikkelen we gezamenlijke business technology roadmaps"

Te Strake hecht een groot belang aan netwerkvorming en investeert in persoonlijke en institutionele netwerken. Zowel Geert van de Kerkhof, Jos Gunsing als Willem Bellemakers besteden een aanzienlijk gedeelte van hun

---

tijd aan externe relaties en netwerken. Geert van de Kerkhof is gemiddeld twee tot drie dagen buiten het bedrijf. Als "gezicht" van Te Strake is het belangrijk om gezien te worden en contacten te leggen en te onderhouden. Contacten met klanten uiteraard maar ook met vertegenwoordigers van en collega's actief binnen de Nevat, Demand Chain Navigator en regionale ondernemersverenigingen en -platforms.

Ook Jos Gunsing (technologiecoördinator) vult een aanzienlijk deel van zijn werkweek in buiten de bedrijfsmuren van zijn Deurnese werkgever. Zijn persoonlijk netwerk is geheel anders dan dat van Geert van de Kerkhof. Als technologiecoördinator onderhoudt hij intensieve contacten met universiteiten, kennisinstellingen en bedrijven betrokken bij het IOP precisietechnologie (TUE, UT, TUD, TNO, Fontys hogescholen). Als gevolg hiervan verzorgt hij gastcolleges aan de TU/e en is hij betrokken bij het onderwijsprogramma van de afdeling werktuigbouw van Fontys Hogescholen. Ook onderhoudt hij contacten met Syntens en de door Syntens gefaciliteerde R&D kring waar hij collega's van kennisintensieve bedrijven ontmoet en tot uitwisseling van kennis en ervaring komt. Hij is actief binnen het KIVI en de werktuigbouwkundige alumnivereniging van de Technische Universiteit Eindhoven. Zijn netwerk heeft een vooral technologische achtergrond.

Deze actieve participatie in persoonlijke en institutionele netwerken – tezamen met Te Strake 's streven naar hechte demand chain partnerships – geeft voeding aan de alliantieportfolio van het bedrijf. Te Strake is selectief in het aangaan van formele allianties en samenwerkingsrelaties. Dat geldt zowel voor de partnerships met klanten en toeleveranciers als met partijen op gelijke hoogte in de bedrijfskolom of kennisinstellingen. Vanwege de intensiteit van dit soort relaties en de hiervoor benodigde investeringen gaat het bedrijf hier gericht mee om.

Geert van de Kerkhof: "Buiten onze belangrijkste demand chains stellen we hogen eisen aan formele samenwerking. We zoeken daarbij naar samenwerking met bedrijven die Te Strake daadwerkelijk kunnen versterken. Dit kan zijn op technologisch gebied – technologie is vaak de directe aanleiding voor samenwerking. Marktpotentie en -deskundigheid is evenzo belangrijk. We stappen er niet in als er geen marktpartij in zit".

In een aantal gevallen heeft Te Strake er voor gekozen om de samenwerking met partners te formaliseren in de vorm van een deelneming in deze partnerbedrijven, het opzetten van een gezamenlijke joint venture of zelfs een volledige overname. In het laatste geval is er in fiscaaljuridische zin geen sprake meer van samenwerking. In bedrijfskundig-operationele zin wordt op tal van vlakken samengewerkt en

afgestemd met deze dochterondernemingen en gaat de vergelijking met "echte" samenwerkingsverbanden weldegelijk op.

De alliantie- en deelnameportfolio van Te Strake omvat de volgende relaties:

- Optel, optische systemen (100% dochteronderneming)
- Hermus, plaatwerktechnologie (100% dochteronderneming)
- NBG, industrial engineering (deelname met minderheidsbelang)
- MA3 Solutions, mechatronische systemen (deelname met minderheidsbelang)
- IIS, Tsjechië (50% deelname)
- Beijing Bridge, China (samenwerking)
- Te Strake Mechatronic Products Shanghai (100% dochteronderneming)
- NSK (samenwerking)

De drijfveren achter deze portfolio en achter de individuele initiatieven zijn vooral strategisch van aard. In de meeste gevallen gaat het om externe en proactieve motieven. De toegevoegde waarde van deze initiatieven is gelegen op het vlak van:

- internationalisatie
  - het benutten van technologische complementariteit
  - het vergroten van marktpotentieel (vergroting marktaandeel bestaande markten of toetreding nieuwe markten)
  - de uitwisseling van kennis en ervaring
  - het verbeteren van rendement (schaarse capaciteit/specialismen beter benutten)
-

## **4. Partner selectie**

### **4.1 Doelstelling**

De doelstellingen van deze fase zijn als volgt:

- Het selecteren van de optimale partner voor de alliantie;
- Komen tot een memorandum of understanding and principles.

### **4.2 Stappen**

Teneinde bovengenoemde doelstellingen te verwezenlijken dienen de volgende stappen genomen te worden:

1. Opstellen long list potentiële partners;
2. Opstellen profiel optimale partner;
3. Opstellen short list potentiële partners;
4. Fitanalyse;
5. Risico- en rendementsanalyse;
6. Onderhandelingen;
7. Memorandum of understanding and principles.

#### **Stap 4.1 Opstellen long list potentiële partners**

In deze fase is het allereerst zaak om een long list op te stellen van potentiële partners. Ten aanzien van de potentiële partners dient gedacht te worden aan bijvoorbeeld huidige partners, de partners van de huidige partners, en 'best-in-class' organisaties. Tijdens deze stap is het belangrijk geen waardeoordeel te vellen omtrent de geschiktheid van partners, het doel is hier om een lijst van zoveel mogelijk partners op te stellen.

#### **Stap 4.2 Opstellen profiel optimale partner**

Nadat er een inventarisatie is gemaakt van mogelijke partners is het zaak om een profiel op te stellen van de ideale partner voor de betreffende alliantie. De strategie van de alliantie, de drijfveren, en de toegevoegde waardepropositie vormen de basis voor het profiel van de optimale partner (Porter Lynch, 2001). Aan de volgende punten dient gedacht worden bij het opstellen van dit profiel:

- Management;
  - Financiering;
  - Research & development;
  - Productie;
-

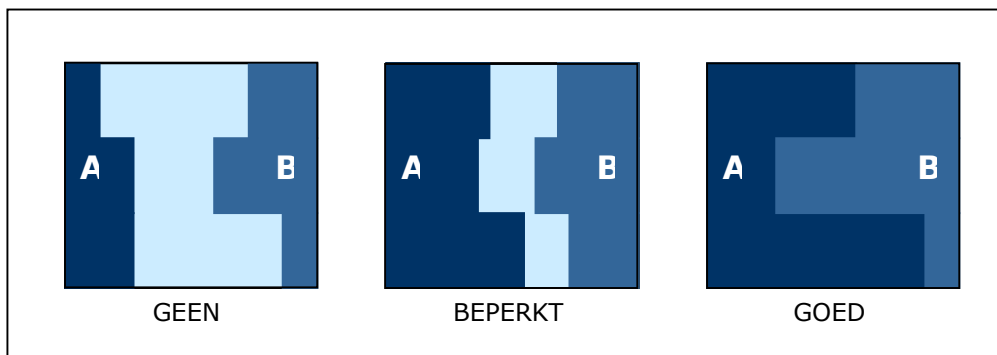
- Marketing & distributie;
- Alliantievaardigheden.

### Stap 4.3 Opstellen short list potentiële partners

Nu het profiel van de optimale partner bekend is kan op basis van de long-list een short-list van potentiële partners worden samengesteld.

### Stap 4.4 Fitanalyse

In deze fase wordt vastgesteld in hoeverre de partners compatibel zijn. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen de strategische, operationele, en persoonlijke compatibiliteit. Tevens dient aandacht besteed te worden aan de alliantievaardigheden van de partner (Duysters & de Man, 2002). Hiervoor kan checklist 4.1 (pagina 47) worden gebruikt. Nu is het zaak om de compatibiliteit tussen de organisatie en de potentiële partners vast te stellen. De mate van compatibiliteit kan onderverdeeld worden in een van drie categorieën, zie figuur 4.1. Een goede compatibiliteit geeft aan dat de partners goed kunnen samenwerken. Een slechte compatibiliteit betekent dat het onmogelijk is voor de partners om samen te werken. Een beperkte compatibiliteit betekent dat een samenwerking theoretisch mogelijk is. Dit betekent dat de nodige activiteiten ondernomen moeten worden om tot een betere compatibiliteit te komen.



**Figuur 4.1**, mogelijke compatibiliteiten

De volgende vragen kunnen nu beantwoord worden voor de verschillende partners:

- Hoe goed is de compatibiliteit?
- Waar zijn tekortkomingen?
- Zijn deze tekortkomingen belangrijk of onbelangrijk?
- Kan iets aan de tekortkomingen worden gedaan?
- Welke verdere analyse moeten we uitvoeren?

### **Stap 4.5 Risico- en rendementsanalyse**

Om de kritieke risico's te identificeren kan gebruik worden gemaakt van checklist 4.2 (pagina 48). Met betrekking tot de bepaling van het rendement dient niet alleen gedacht te worden in termen van geld. Het is van belang het strategisch rendement van de alliantie vast te stellen. Het strategisch rendement kijkt verder als alleen het naar financiële verhaal (Porter Lynch, 2001). Mogelijke dimensies van het financieel rendement zijn onder meer:

- Marktgroei;
- Organisatie capaciteit;
- Innovatieve effectiviteit;
- Concurrentievoordeel;
- Financiële opbrengsten.

### **Stap 4.6 Onderhandelingen**

Op basis van de Fitanalyse en de risico- en rendementsanalyse van de short list van potentiële partners wordt de gewenste partner geselecteerd. Met deze partner gaat de organisatie vervolgens onderhandelen omtrent de gewenste alliantie.

De doelstellingen van deze stap zijn het identificeren of een succesvol samenwerkingsverband opgezet kan worden door:

- Het gezamenlijk opstellen van de toegevoegde waarde propositie voor de consument;
- Vast te stellen of er voldoende synergievoordelen aanwezig zijn;
- Te bepalen of elke partner voldoende strategisch rendement heeft binnen de samenwerking.
- Analyse van de succes- en faalfactoren van de alliantie. Hiervoor kan checklist 4.3 (pagina 49) gebruikt worden.

Het onderhandelingsproces dient om gezamenlijk met de partner de win-win te vorm te geven die met de alliantie behaald dient te worden. Alhoewel de organisatie in eerste instantie al een win-win heeft geïdentificeerd vanuit eigen oogpunt is het van wezenlijk belang dit proces nogmaals samen met de partner uit te voeren.

Met betrekking tot de onderhandelingen zijn de volgende functies van belang in zowel de eigen als de partner organisatie: (1) alliantie promotor,

(2) alliantie manager, en (3) operationeel team. Hieronder worden de verschillende functies afzonderlijk toegelicht.

#### *Alliantie promotor*

Elke succesvolle alliantie heeft een promotor binnen de organisatie welke ervoor zorgdraagt dat de alliantie voldoende steun heeft binnen de organisatie en dat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor de alliantie. Deze persoon heeft daarom het volgende nodig:

- Toegang tot en het vertrouwen van top management;
- Onvoorwaardelijk geloof in de toekomst van de alliantie;
- Toekomstvisie voor de alliantie.

#### *Alliantie manager*

Naast de alliantie promotor, waarvan er bij elke partner een aanwezig is, is de alliantie manager eveneens een zeer belangrijke persoon voor het succes van de alliantie. Dit is iemand die door de verschillende partners wordt gekozen en die het vertrouwen en respect van alle partners dient te hebben. De alliantie manager wordt dan ook gekozen door alle betrokken partners en is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken ten aanzien van de alliantie. Het is belangrijk dat de alliantie manager vroeg in het proces wordt gekozen omdat deze persoon op de hoogte moet zijn van alle beslissingen ten aanzien van de alliantie.

#### *Operationeel team*

Het onderhandelingssteam bestaat verder uit het operationeel team voor de alliantie, deze moeten immers de alliantie ten uitvoer brengen en daarom achter elke beslissing staan die genomen wordt. Een bijkomend voordeel is dat op deze manier tijdens het onderhandelingsproces al persoonlijke vertrouwensrelaties kunnen worden opgebouwd met de partner organisatie.

Het creëren van de win-win is het hart van de onderhandelingsfase. Het onderhandelingsproces bij het opzetten van een alliantie is aanzienlijk anders dan het kopen van een tweedehands auto. Bij het kopen van een auto is het mogelijk om koste wat het kost het eigen gewin te maximaliseren, dus ten koste van de andere partij. Echter, bij allianties moet gedurende geruime tijd met de partner samengewerkt worden en in tijden van nood zelf op hem/haar vertrouwd kunnen worden. Daarom dient de uitkomst van deze fase een win-win te zijn, en beide partijen dienen een goed gevoel te hebben hoe deze win-win is bereikt. Teveel eenzijdig denken kan het prille vertrouwen wat in de vorige stappen is opgebouwd verdampen en resulteren in wantrouwen.

### **Stap 4.7 Memorandum of understanding and principles**

De Memorandum of Understanding and Principles (MOUP) geeft een algemeen overzicht van de aspecten waar overeenstemming over bereikt is, onder meer de strategische intentie, doelstellingen en operationele principes. De MOUP helpt om tot actie te komen naar aanleiding van de gedefinieerde doelen. Daarnaast kan het als uitgangspunt gebruikt worden ter afronding van een eventuele uiteindelijke overeenkomst. De bedoeling van MOUP is dat het communicatie faciliteert en het verder opbouwen van vertrouwen tussen de partners mogelijk maakt. Zie checklist 4.4 (pagina 51).

### **4.3 Tips en valkuilen**

#### *Valkuilen*

- Verkeerde aannames: er vanuit gaan dat het wel goed zit/komt (denk bijvoorbeeld aan: financiële conditie van de partner, vaardigheden van de partner)
- De aanname dat een strategische compatibiliteit resulteert in een operationele compatibiliteit (Porter Lynch, 2001);
- Ga geen alliantie aan indien een van de volgende condities aanwezig is (Porter Lynch, 2001):
  - De alliantie(manager) heeft niet het onvoorwaardelijk vertrouwen en steun van het management van een van de partners
  - Slechte communicatie en gebrek aan teamwork is zichtbaar in een van de partners (bijvoorbeeld conflicten tussen afdelingen)
  - Er is geen promotor voor de alliantie binnen een van de partners

#### *Tips*

- Oordeel niet op basis van omvang maar op basis van strategie en cultuur.
  - Maak duidelijk onderscheid tussen risico en onzekerheid. Risicomanagement vereist een gedegen planning, analyse, en continue metingen. Het managen van onzekerheid bestaat uit het exploreren van opties, flexibiliteit, en gedecentraliseerde besluitvorming (Porter Lynch, 2001).
  - Denk aan geheimhoudingsverklaringen alvorens de potentiële partner in te lichten over de strategie van de organisatie.
  - Bij het selecteren van potentiële partners, evalueer dan ook de alliantievaardigheden van de partner, dit is minimaal net zo belangrijk voor het succes van de alliantie als de overige compatibiliteit met de partner (Duysters & de Man, 2002).
-

- Geef jezelf niet direct bloot, gebruik een stapsgewijze aanpak waarbij de informatie wordt verstrekt die noodzakelijk is.
- Vertrouwen is de basis van elke relatie
- Voer de essentiële taken gezamenlijk uit om vertrouwen voor de alliantie op te bouwen (denk aan marktonderzoeken e.d.)
- Laat een gezamenlijke presentatie houden voor de management teams van de verschillende partners. Op deze manier zijn beide partijen op de hoogte van de zaken bij de verschillende partners (Porter Lynch, 2001).
- Controleer of de alliantie aan alle succesfactoren van paragraaf 1.6 voldoet.
- Vergroot de partnering opties door het opbouwen van een reputatie gebaseerd op oprechtheid en geloofwaardigheid (Duysters, 2001b).

#### **4.4 Praktijkervaring Te Strake – Partner selectie**

Zoals beschreven in hoofdstuk 4 verloopt het "ideaaltypische" proces van partner search en selectie via een gefaseerde en rationele aanpak. Het zoeken naar geschikte kandidaten en de beoordeling van deze partijen gebeurt aan de hand van een profielschets en een zogenaamde "long list". De praktijk bij Te Strake leert dat deze "ideaaltypische" aanpak niet altijd gevolgd wordt. Dit is vaak afhankelijk van de situatie. De zoektocht naar een geschikte plaatbewerkingspartner is anders verlopen dan de overname van Optel. De samenwerking met NSK was een intensivering van bestaande contacten – van partner search was daarbij in het geheel geen sprake.

Te Strake en een partner voor plaatwerktechnologie

In de loop van de jaren '90 heeft Te Strake – na een onderzoek door Berenschot – gekozen voor het zwaartepunt "motion systems". Om de ontwikkeling en de seriematige productie en assemblage van dergelijke systemen mogelijk te maken heeft Te Strake een aantal technologische kernbekwaamheden in huis.

Hoewel deze technologieën het hart vormen van Te Strake's "motion systems", alleen met deze kennis komt er geen systeem de deur uit. Aanvullende technologie is nodig; bijvoorbeeld plaatwerktechnologie.

Te Strake heeft er voor gekozen om de ontwikkeling van precisie plaatwerkframes niet als kerntechnologie aan te duiden en deze kennis buiten het eigen bedrijf te zoeken. De argumentatie hiervoor is eenvoudig. Te Strake heeft te weinig "volume" om een modern geoutilleerde afdeling voor plaatwerktechnologie economisch verantwoord in de lucht te houden. Machines zouden vaker stil staan dan dat er toegevoegde waarde mee geleverd wordt. In een dergelijke afdeling zou het bovendien moeilijk zijn

om de kennis op peil te houden. Na verloop van tijd zou Te Strake opgezadeld zijn met een bedrijfsonderdeel wat niet meer marktconform (kwaliteit, kosten, logistiek) zou kunnen concurreren.

Gezocht werd naar een bedrijf dat Te Strake zou kunnen versterken op het gebied van ontwikkeling en fabricage van precisie plaatwerk. Het profiel van een dergelijk bedrijf was betrekkelijk eenvoudig. Uiteraard moest het bedrijf aantoonbaar deskundig zijn en een goede naam hebben op het gebied van ontwikkeling en fabricage van plaatwerk frames. Het bedrijf moest uiteraard interesse hebben voor intensieve samenwerking of zelfs overname door Te Strake. Het was een pré als het bedrijf niet te ver van Deurne gehuisvest was.

In eerste instantie is een lijst van kandidaten gemaakt met daarop ongeveer vijf of zes bedrijven. Deze lijst is tot stand gekomen na zelf rondgekeken te hebben in deze sector en in het eigen netwerk. Uiteindelijk is gekozen voor Hermus, een bedrijf waarmee Te Strake tot op dat moment geen ervaring had.

#### *Optel als unieke overnamekandidaat*

De "zoektocht" naar Optel verliep anders. Optel is een ingenieursbureau gespecialiseerd in toegepaste optica, opto-electronica en lasertechnologie. Het bedrijf is gevestigd in Nijmegen. In het jaar 2000 – Optel is op dat moment bijna 10 jaar oud – komt Te Strake in beeld. Joop Kuijpers (oprichter en directeur van Optel) herinnert het zich nog goed: "De eerste contacten verliepen tussen Jos Gunsing en mijzelf. Te Strake was op zoek naar een specialist op het gebied van optica. Via via was onze naam terecht gekomen bij Te Strake. Achteraf bleek dat ze geen alternatief achter de hand hadden. Wij waren op dat moment uniek in Nederland en zijn dat nog steeds."

De "long list" bestond dus maar uit één naam. Dat zegt aan de ene kant wat over de unieke positie van Optel in de Nederlandse markt. Het zegt ook wat over de motivatie en voorbereiding van Te Strake. In feite was het bedrijf zich nog maar aan het oriënteren op een eventuele samenwerking of overname toen Optel – als enige kandidaat – in beeld kwam. Na een aantal oriënterende gesprekken tussen Joop Kuijpers en Jos Gunsing werd de "vrijage" serieus en moest er verder op directieniveau onderhandeld worden. Cees Halkes – eigenaar van Te Strake en destijds nog algemeen directeur – nodigde Joop Kuijpers uit voor een bezoek.

Het werd een heel direct en open gesprek. Het klikte meteen. Het was ook meteen duidelijk dat Cees alleen geïnteresseerd was in een honderd procent overname. Samenwerking was geen optie of speelde hooguit als tijdelijke noodoplossing een rol. Voor mezelf was een overname absoluut

bespreekbaar. Na 10 jaar pionieren en bouwen was Optel klaar voor een nieuwe uitdaging en nieuwe grenzen. Te Strake was voor ons daarbij een interessante partij.”

Nadat de partijen tot een mondeling akkoord waren gekomen werd een principe overeenkomst opgesteld, later gevolgd door een due-dilligence. Een half jaar later – medio december 2000 – was de overname een feit. In de kennismakingsfase werden over en weer bezoeken afgelegd. Joop Kuijpers verzorgde een voordracht voor projectmanagers, klantencel managers en inkopers van Te Strake. Omgekeerd werd ook Te Strake bezocht door een Optel team. Techniek stond centraal bij dit bezoek. Taart en pils bevestigden het informele karakter van deze kennismaking.

#### *NSK – méér dan een toeleverancier*

De samenwerking met NSK is een goed voorbeeld van de pro-actieve houding van Te Strake en NSK in het ontwikkelen van een duurzame en effectieve ketenrelaties. Te Strake investeert niet alleen in “partnerships” met belangrijke klanten, ook strategische toeleveranciers kunnen rekenen op “extra aandacht”, in deze situatie NSK.

Voor onder andere de modules voor de hoge snelheids precisie componentenplaatsingsmachines van Assembléon vindt Te Strake in het programma van NSK de perfecte geleidingssystemen. Vanuit NSK’s Europese hoofdkantoor in het Duitse Ratingen onderhoudt het bedrijf goede contacten met Te Strake. Voor Te Strake was Jos Gusing – als technologie-coördinator – hierbij de centrale persoon. “Op een gegeven moment ontstond het gevoel dat we meer voor elkaar konden betekenen. Deze meerwaarde bestond voor Te Strake in eerste instantie uit de uitdaging van het opbouwen van kennis over geleidingssystemen voor dergelijke hoogdynamische toepassingen. NSK – van huis uit onderdelenleverancier - was geïnteresseerd om de kennis te delen samen met Te Strake. Via NSK’s Europese hoofdkantoor en de engineering in Japan is samen met Te Strake een parallel engineering sessie gestart om uiteindelijk ook de ontwikkeling en toelevering van subsystemen te kunnen bieden. Dit heeft geresulteerd in de ontwikkeling van een nieuwe robotmodule.

In tweede instantie werken Te Strake en NSK ook in dit marktsegment op het commerciële vlak nauw samen. Dit betekent dat marktkennis wordt gedeeld, marktcontacten worden uitgewisseld en eventueel aangevuld met een gezamenlijke klantbenadering. Dit wordt onderzocht en indien dit in beider belang is, kan een gezamenlijke prestatie plaatsvinden. Op deze manier wordt de bestaande toeleverancier-klant relatie uitgebouwd tot een – belangrijke – commerciële samenwerking.

Gedurende het proces van intensivering van de samenwerking met NSK heeft Te Strake ondervonden dat cultuur een relevante factor is bij alliantievorming. Als relatief kleine Brabantse toeleverancier werd Te Strake geconfronteerd met een multinational bedrijf met een typische Duitse cultuur aangevuld met onmiskenbare Japanse invloeden. Gedurende het besluitvormingsproces was vaak rechtstreeks en intensief contact met de engineering afdeling in het Japanse moederbedrijf – waar de specialisten gevestigd zijn - nodig. Deze discussies waren intensief, efficiënt en uiterst effectief. Prototypes werden dan ook snel ontworpen, gefabriceerd en geleverd voor testdoeleinden. Een bezoek van Te Strake directeur Cees Halkes aan Japan in combinatie met een tegenbezoek van de heer Mr. T. Inomata, de CEO van NSK Precision Japan, aan Te Strake gaf een grote versnelling aan de uitbouw van de relatie. Deze bezoeken en contacten op het hoogste niveau versterkten het proces van samenwerking.

Het is een grote uitdaging en een bijzondere ervaring om samen te werken met een bedrijf zoals NSK dat een typische mix van Duitse en Japanse landsculturen heeft. NSK heeft ook de kenmerken van een productbedrijf met productiefaciliteiten voor massaproductie, denkend in assortimenten en standaard producten, waarin het kostenaspect een grote rol speelt. Dit leidt tot een andere commerciële insteek en aanpak dan bij het capaciteitsdenken zoals dat bij een system supplier gebruikelijk is. Hierin ligt voor een belangrijk deel de toegevoegde waarde en uitdaging van de samenwerking. Tegelijkertijd is dit een belangrijke factor om rekening mee te houden bij de verdere uitbouw van de samenwerking en de implementatie van de plannen.

## **5. Implementatie en operationalisatie**

### **5.1 Doelstelling**

De doelstellingen van deze fase zijn als volgt:

- Opstellen van het samenwerkingsplan;
- Formaliseren van de samenwerking.

### **5.2 Stappen**

Teneinde bovengenoemde doelstellingen te bereiken dienen de volgende stappen te worden doorlopen:

1. Opstellen van het samenwerkingsplan;
2. Juridische overeenkomst.

#### **Stap 5.1 Opstellen van het samenwerkingsplan**

Nu is het zaak om de alliantie zijn definitieve vorm te geven door het specificeren van de precieze samenwerking. In wezen betekent dit dat er een ondernemingsplan wordt opgesteld voor de alliantie. De grote lijnen van de samenwerking zijn in de onderhandelingsfase uiteen gezet, nu is het zaak om de details van de samenwerking vorm te geven. Hiervoor kan checklist 5.1 worden gebruikt.

Om tot een succesvolle alliantie structuur te komen dient voldoende aandacht te worden besteed aan de volgende punten (Gulati, 2001b):

- Flexibiliteit om te evolueren;
- Beloning;
- Conflict management;
- Communicatie;
- Continu leren;
- Resultaatmeting;
- Plannen voor de toekomst.

#### **Stap 5.2 Juridische overeenkomst**

Nu kan de juridische overeenkomst met de partner opgesteld worden. Dit kan variëren van een simpele overeenkomst tot complexe contracten. Het is belangrijk de samenwerking op de juiste manier juridisch vorm te geven. Echter, een te grote nadruk op de juridische inkleding van de alliantie is niet aan te raden. Allianties zijn contracten met een open-einde en kunnen

---

niet volledig dichtgespijkerd worden. Onderscheid tussen JV en contracten. Voor een inhoudsopgave van een JV overeenkomst, zie checklist 5.2.

### 5.3 Tips en valkuilen

#### *Valkuilen*

- Aandacht op sluiten van overeenkomst in plaats van structureren van de overeenkomst om win-win te creëren, alliantie is doel op zichzelf geworden (Porter Lynch, 2001);
- De overtuiging dat de vorm van de alliantie het doel bepaalt (Gulati, 2001a);
- De drang naar controle laten prevaleren boven samenwerking en het bouwen van vertrouwen (Porter Lynch, 2001);
- Slechte operationele integratie is een van de veel voorkomende redenen van het falen van allianties (Porter Lynch, 2001; Duysters & de Man, 2002);
- Onvoldoende aandacht besteden aan het ontwikkelen van vertrouwen tussen de partners (Duysters & de Man, 2002);
- De gedachte dat de mate van eigendom de mate van controle bepaalt (Gulati, 2001a);
- Allianties zijn in wezen startende ondernemingen en hebben dus alle problemen die starters hebben;
- Pas op voor vertraging en demotivatie door bureaucratie en regeltjes;

#### *Tips*

- Veel alliantiemangers willen zo snel mogelijk de deal structureren/vormgeven. Ga niet overhaast te werk en denk aan de volgende principes:
  - De strategie bepaalt de functie van de alliantie;
  - De functies bepalen de vorm van de alliantie.
- Plaats de beste mensen op de alliantie
- Maak een duidelijke taakverdeling en maak slechts een partij verantwoordelijk voor een taak.
- Besteed de nodige aandacht aan conflictresolutie. Hoe problemen escaleren binnen de alliantie en de partners.
- Aangeven wanneer de alliantie beëindigd wordt of aangepast dient te worden kan toekomstige problemen voorkomen.

### 5.4 Praktijkervaring Te Strake – Samenwerkingsplan en organisatie

De manier waarop de samenwerking binnen allianties wordt vormgegeven, verschilt van situatie tot situatie. Hierbij houdt Te Strake rekening met de scope van de samenwerking en de mate waarin de samenwerking gepaard gaat met kosten, risico's en verplichtingen (aan derden). Uiteraard speelt

---

ook het vertrouwen in de betrokken partijen een rol. Voor bedrijven waarbij sprake is van een (100%) deelname ligt de situatie uiteraard weer anders.

De directies en het marktmanagement van Te Strake, Optel, Hermus en NBG zitten eens in de zes weken om de tafel. Gesproken wordt over ontwikkelingen in de markt, acquisitie, lopende projecten en over de bedrijfsresultaten. Op projectniveau vindt in projectgroepen verdere afstemming, sturing en monitoring van resultaten plaats. Daarnaast bestaat voldoende mogelijkheid tot informeel overleg. Deze scheiding van strategisch/tactisch en operationeel overleg treffen we ook aan bij de opzet van andere samenwerkingsverbanden.

De samenwerking met NSK is in belangrijke mate gebaseerd op onderling vertrouwen en betrekkelijk eenvoudig en transparant georganiseerd. Er ligt een samenwerkingsovereenkomst waarin de hoofdlijnen van de gezamenlijke plannen zijn vastgelegd. Hier is geen jurist aan te pas gekomen. In gevallen waarbij de samenwerking tot een gezamenlijke order leidt, worden uiteraard op projectniveau sluitende afspraken gemaakt. In het commerciële voortraject is het onnodig en contraproductief om dergelijke "details" te regelen. Uiteraard is onderling overleg van groot belang.

Zo kent de samenwerking met NSK een "steering committee" waarin voor Te Strake zowel Geert van de Kerkhof, Jos Gunsing en Willem Bellemakers zitting hebben. Later is ook Te Strake's nieuwe internationale business developer Hans ten Hagen hierbij betrokken. In dit overleg – waaraan uiteraard ook mensen van NSK deelnemen – wordt gesproken over de doelstellingen, invulling en resultaten van de samenwerking.

Voor de samenwerking met Beijing Bridge (China) en IIS (Tsjechië) geldt dat daarbij sprake is van sluitende contracten. De samenwerkingspartner Beijing Bridge heeft ondersteuning verleend bij de totstandkoming van een eigen Te Strake vestiging in Sjanghai. Vanuit deze vestiging wordt in eerste instantie ingekocht, geassembleerd en gereviseerd voor Westerse bedrijven die leveren aan Aziatische markten. Het mag duidelijk zijn dat hiervoor de nodige contracten ondertekend moeten worden.

De samenwerking met TNO en Nyquist in MA3 Solutions heeft geresulteerd in de oprichting van een joint venture. MA3 solutions BV richt zich op processen en equipment voor microassemblage van middelgrote series. MA3 biedt prototypeservices, helpt met productiestarts en gaat voor klanten microassemblagemachines op maat maken. De technologie hiervoor is eerder binnen TNO ontwikkeld. In het nieuwe MA3 Solutions

---

bundelen TNO, Nyquist en Te Strake – als integratiespecialist – hun kennis en faciliteiten om deze technologie te doen slagen in de markt.

Volgens de – inmiddels – voormalig MA3 directeur Jean van Wersch hebben “alledrie de bedrijven een even groot aandeel in de nieuwe onderneming. De belangen zijn dus gelijk verdeeld. Dat geldt ook voor de verplichtingen, investeringen en risico’s.”

Hiervoor zijn binnen de BV overeenkomst sluitende afspraken gemaakt. MA3 Solutions heeft een kantoor op de campus van de TU Eindhoven. Vanuit dit kantoor worden de activiteiten van de betrokken partners en medewerkers gecoördineerd.

---

## **6. Management en evaluatie**

### **6.1 Doelstelling**

De doelstellingen van deze fase zijn:

- Garanderen van de waardecreatie;
- Resultaatmeting en bijsturen van de alliantie.

### **6.2 Stappen**

Om bovenstaande doelstellingen te bereiken dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

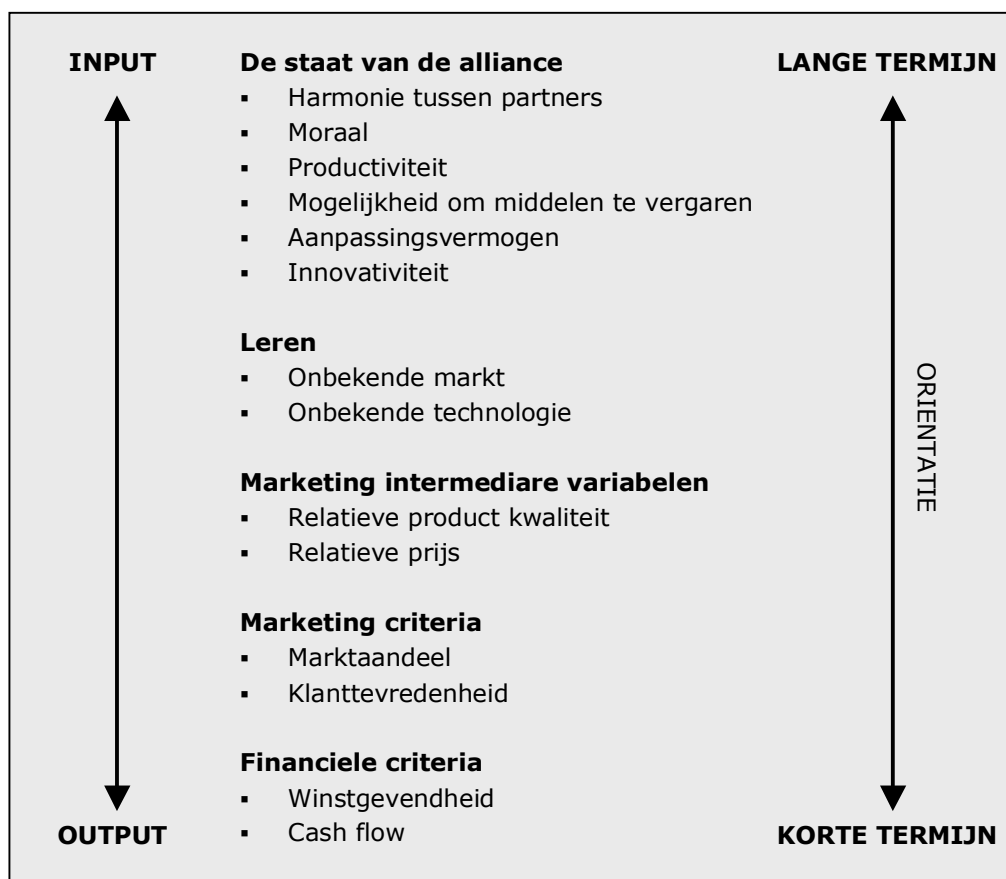
1. Vaststellen van evaluatiecriteria;
2. Resultaatmeting;
3. Bijsturen van de alliantie.

#### **Stap 6.1 Vaststellen van evaluatiecriteria**

Het is technisch onmogelijk een succesvolle alliantie te hebben zonder de juiste evaluatiecriteria, zonder doelstellingen kan er immers geen succes of falen zijn. De partners dienen vooraf de evaluatiecriteria vast te stellen. Hier is het van belang te realiseren dat iedere alliantie uniek is en daarom ook geen standaard lijstje van evaluatiecriteria worden toegepast. Ten aanzien van mogelijk evaluatiecriteria kan het input-output continuum van Anderson (1990) worden gebruikt, zie figuur 6.1 op de volgende bladzijde.

De input criteria zijn bepalend voor het lange termijn resultaat van de alliantie, terwijl de output criteria indicatoren van het korte termijn resultaat zijn. Het is belangrijk om zowel input als output criteria te gebruiken voor het evalueren van de alliantie. Met name voor allianties die opereren in nieuwe markten en/of met nieuwe producten zijn met name de input criteria van belang omdat informatie schaars is of moeilijk te interpreteren. Echter, input criteria zijn meer subjectief dan output criteria. Dit betekent dus ook dat de evaluatie van 'nieuwe' allianties subjectiever is. Naarmate de alliantie volwassener wordt kan de beoordeling objectiever worden.

---



**Figuur 6.1**, input-output continuum (Anderson, 1990)

## Stap 6.2 Resultaatmeting

De resultaatmeting van de alliantie dient periodiek samen met de partner plaats te vinden. De partners dienen de oorzaken en gevolgen van zowel de negatieve als van de positieve variatie te analyseren en bespreken. Dit is noodzakelijk om tot een beter inzicht in het resultaat van de alliantie te komen. Tijdens deze stap dient ook besloten te worden in hoeverre het gewenst is om de alliantie voort te zetten. In wezen hebben de partners drie opties ten aanzien van de toekomst van de alliantie, dit zijn de volgende:

1. Voorzetten van de alliantie in zijn huidige vorm;
2. Herpositioneren van de alliantie;
3. Beëindigen van de alliantie.

Indien de alliantie het resultaat genereert wat werd verwacht kunnen de partners beslissen de alliantie voort te zetten in zijn huidige vorm. Dit is echter een situatie die we zelden zien. Slechts enkele allianties blijven succesvol door vast te houden aan de originele plannen. Vaker is het nodig om de alliantie te herpositioneren als gevolg van de ontwikkelingen in de markt (denk bijv. aan een wijziging in regelgeving, reacties van

concurrenten, en de verandering in de strategie van een van de partners). Dit houdt in dat de partners wederom vanaf stap 4.6 het gehele proces moeten doorlopen. Als laatste bestaat de mogelijkheid dat de partners niet langer op een lijn kunnen komen ten aanzien van de alliantie. In dit geval is het beter dat de alliantie beëindigd wordt. Een belangrijk punt om niet te vergeten is dat beëindiging van de alliantie geen falen inhoudt. Sommige allianties hebben een korte- of middellange termijn doelstelling, zoals het ontwikkelen van een product of het betreden van een nieuwe markt. Wanneer dit doel wordt bereikt heeft het weinig zin om de alliantie te continueren.

### **Stap 6.3 Bijsturen van de alliantie**

Zoals in de vorige stap al werd aangegeven dienen de partners bij het herpositioneren van de alliantie het proces vanaf stap 4.6 nogmaals te doorlopen. De veranderingen bepalen de snelheid waarmee de stappen doorlopen kunnen worden.

## **6.3 Tips en valkuilen**

### *Valkuilen*

- Als je het niet kunt meten kun je het ook niet managen

### *Tips*

- Meten is weten, gissen is missen

## **6.4 Praktijkervaring Te Strake – Monitoring van resultaten**

Zoals te doen gebruikelijk in volwassen bedrijven maakt Te Strake gebruik van een systematiek waarbij prestaties (periodiek of continu) gemonitord worden en vergeleken worden met vooraf geformuleerde doelstellingen en begrotingen. Deze vergelijking is aanleiding tot bijsturing en nieuwe planning (volgens een rolling schedule aanpak).

Een vergelijkbare aanpak wordt toegepast als het gaat over het volgen van prestaties in samenwerking met andere bedrijven of bij 100% dochterondernemingen. Volgens Geert van de Kerkhof is hier "niks afwijkends of bijzonders aan" in vergelijking met de monitoring van interne projecten of strategieën. Behalve dat uiteraard input van en afstemming met anderen nodig is.

Samenwerkingsinitiatieven worden naast operationele prestaties gemonitord op de volgende punten:

- Levert de samenwerking strategisch op wat er van verwacht werd?
  - Is de afhankelijkheid tussen partijen binnen acceptabele marges?
  - Welke kansen / (markt)ontwikkelingen doen zich voor in relatie tot deze samenwerking?
  - Wat zijn de resultaten op het gebied van kennisontwikkeling en hoe kan dit gebruikt worden voor de verdere positieverbetering van Te Strake en zijn partners/allianties?
  - Hoe verloopt de samenwerking? (met name voor "jonge" allianties vallen nog weinig outputresultaten te meten en wordt vooral een oordeel geveld over de vorm en chemie van de samenwerking)
  - In hoeverre slagen de partners (met name in geval van een overname) er in om een eigen identiteit te behouden
-

---

**Referenties**

- Accenture (1999), *Dispelling the myths of alliances: The New Realities of Successful Alliance Management*, Outlook, Special Edition, October 1999.
  - Anderson, E. (1990), *Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance*, Sloan Management Review, 31(3), p. 19-30.
  - Booz-Allen & Hamilton (2000), *The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millenium*, Los Angeles, Booz-Allen & Hamilton.
  - Draulans, J., A.P. de Man & H.W. Voldebra (1999), *Alliance Capability: Source of Competitive Advantage*, Holland/Belgium Management Review, No. 63, January, p. 52-59.
  - Doz, Y. & G. Hamel (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
  - Duysters, G. (2001a), *Partner or Perish: Surviving the Network Economy*, Technische Universiteit Eindhoven, 22 juni 2001
  - Duysters, G. (2001b), *Exploring the Main Trends in the Field of @lliances*, presentation at ASAP Conference Winning Partnerships, Paris, April 10<sup>th</sup>, 2001
  - Duysters, G. & A.P. de Man (2002), *The State of Alliance Management: The effect of Alliance Management Tools and Processes on Alliance Success*, Presentation at the Association of Strategic Alliance Professionals (ASAP) Annual Meeting and Alliance Summit 2002.
  - Duysters, G. A.P. de Man & L. Wildeman (1999), *A Network Approach to Alliance Management*, European Management Journal, Vol. 17, No. 2, p. 182-187.
  - Duysters, G., G. Kok & M. Vaandrager (1999), *Crafting Successful Strategic Technology Partnerships*, Eindhoven University of Technology, Merit and KPMG Alliances.
  - Gulati, R. (1998), *Alliances and Networks*, Strategic Management Journal, Vol. 19, p. 293-317.
  - Gulati, R. (2001a), *Competing with Strategic Alliances: Alliance Session 1*, Course Presentation at Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
-

- 
- Gulati, R. (2001b), *Why Alliances Fail: Alliance Session 2*, Course Presentation at Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
  - Gulati, R. (2001c), *Doing Deals: Negotiating Win-Win Alliances: Alliance Session 4*, Course Presentation at Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
  - Lorange, P. & J. Roos (1995), *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*, Blackwell Publishers, Oxford.
  - Osborn, R.N. & J. Hagendoorn (1997), *The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks*, *Academy of Management Journal*, Vol. 40(2), p. 261-278.
  - Porter Lynch, R. (2001), *Strategic Alliances Best Process Workbook: A Practitioner's Guide to the Formation, Management & Evolution of Key Alliance Relationships*, Association of Strategic Alliance Professionals & The Warren Company.
  - Vaidya, S. (1999), *Strategic Alliances, A Unification of the Current Literature*, University of Texas Working Paper.
  - Varadarajan, P.R. & M.H. Cunningham (1995), *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, p. 282-296.
  - Vasudevan, A., G. Duysters, A. van den Oord & S. Bakkes (2001), *The Changing Face of Alliance Management: Managerial Imperatives for the Network Economy*, In: de Man, A.P., G. Duysters & A. Vasudevan (2001), *The Allied Enterprise: Global Strategies for Corporate Positioning*, Imperial College Press.
  - Wildeman, L. & G. Kok (1997), *Succesvolle Allianties*, *Nijenrode Management Review*, Vol. 4, p. 78-84.
  - Wildeman, L, G. Kok & N. Venkatraman (1998), *Strategy as a Portfolio of Relationships: New Imperatives for a New Era*, KPMG Alliances & Boston University School of Management.
-

**CHECKLIST 3.1 – Bepaling van drijfveren voor de alliantie**

**Benoem de drijfveren voor de alliantie en geef hierbij aan of deze tot de categorie sterkten, zwakten, kansen, of bedreigingen horen**

Voor onze organisatie:

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

Drijfveren die wij in de partner willen zien:

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

Drijfveren die wij niet in de partner willen zien:

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S/Z/K/B \_\_\_\_\_

S = Sterktes

Z = Zwakten

K = Kansen

B = Bedreigingen

LET OP: Indien de drijfveren hoofdzakelijk uit zwaktes en bedreigingen bestaat kan dit een fundamentele zwakte van de alliantie inhouden

**Checklist 3.2 – Toegevoegde waarde van de alliantie****1. Consument****A. Hoe zorgt de alliantie ervoor dat de consument:**

- Succesvoller wordt
- Winstgevender wordt
- Concurrerender wordt
- Efficiënter wordt
- Effectiever wordt
- 
- Productiever wordt
- 

**B. Is deze toegevoegde waarde propositie bevestigd door consumenten?****2. Partners****A. Hoe zorgt de alliantie ervoor dat de organisatie:**

- **Succesvoller wordt**
- **Winstgevender wordt**
- **Concurrerender wordt**
- **Efficiënter wordt**
- **Effectiever wordt**
- **Productiever wordt**

**B. Is deze toegevoegde waarde propositie bevestigd door de partners?**

---

**Checklist 4.1 – Fitanalyse****Strategisch**

- Visie
- Missie
- Strategie
- Doelstellingen
- Competenties
- Kansen en bedreigingen
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Operationeel**

- Beloningsstructuur
- Personeelsbeleid
- Besluitvorming
- Taakverdeling
- Resultaatmeting
- Vaardigheden
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Persoonlijk**

- Cultuur (nationaal, organisatie, en individueel)
- Vertrouwen
- Respect
- Integriteit
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Alliantievaardigheden**

- Partner selectie proces
- Partner programma's
- Alliantie database
- Alliantie promotor, managers, en specialisten
- Evaluatie van allianties
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

*Bron: aangepast van Porter Lynch, 2001 en Duysters & de Man, 2002*

---

**Checklist 4.2 – Risico Analyse**

1. Markt risico

---

---

2. Technologisch risico

---

---

3. Omgevingsrisico

---

---

4. Management risico

---

---

5. Politiek risico

---

---

6. Middelen risico

---

---

7. Kapitaal risico

---

---

8. Partner risico

---

---

9. Cultureel risico

---

---

**Checklist 4.3 – Analyse van succes- en faalfactoren van de alliantie**

Geef d.m.v. een ✓ aan of de verschillende factoren aanwezig zijn (potentiële succesfactor) in de alliantie of niet (potentiële faalfactor). Laat de potentiële partner eveneens een analyse van de succes- en faalfactoren maken en bespreek de resultaten.

FACTOREN	SUCCES	FAAL
<b>1. Kritische drijfveren</b> Strategische en operationele drijfveren van de partners zijn complementair;		
<b>2. Strategische synergie</b> Complementaire krachten. De partners hebben gezamenlijk meer kracht dan afzonderlijk (1+1=3);		
<b>3. Goede chemistry</b> De organisatie kan goed samenwerken met de partners en de partners hebben eenzelfde 'samenwerkingscultuur'. Er bestaat een positieve, team georiënteerde, vertrouwensrelatie tussen de partners;		
<b>4. Win-win</b> De uitvoering, risico's en opbrengsten worden gelijk (en eerlijk) verdeeld. Partners zijn bereid zijn om nieuwe risico's aan te gaan, geïmmiteerd zijn aan flexibiliteit en creativiteit, en klaar om de structuur van de alliantie te transformeren;		
<b>5. Operationele integratie</b> De stijl van uitvoering en methodes van management zijn compatibel. De organisaties hebben vergelijkbare doelen, beloningssystemen, methodieken, en culturen;		
<b>6. Groeimogelijkheden</b> De alliantie biedt voldoende groeimogelijkheden. De kans op succes is aanzienlijk hoger met de huidige partner(s);		
<b>7. Sterke focus</b> Het doel is glashelder. De alliantie bezit specifieke, concrete doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden, en meetbare resultaten;		
<b>8. Commitment en steun</b> Er is krachtig en sterk leiderschap en top management support aan alle kanten. Het midden management staat eveneens achter de alliantie en er zijn voldoende middelen om het doel te bereiken.		

Indien factoren potentiële faalfactoren vormen voor de alliantie, geef hieronder dan aan hoe deze opgeheven worden, met andere woorden, geef aan hoe deze potentiële faalfactoren worden omgezet in succesfactoren (denk zowel aan activiteiten als aan verantwoordelijkheden):

1. Kritische drijfveren \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Strategische Synergie \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Goede chemistry \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Win-win \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Operationele integratie \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Groeimogelijkheden \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Sterke focus \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Commitment en steun \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

**Checklist 4.4 – Memorandum of Understanding and Principles****1. Doel van de overeenkomst**

- Omschrijving van toegevoegde waarde propositie.
- Reden voor samenwerking
- Doelstelling

**2. Spirit of the venture**

- Faciliteren van waarde en visie om communicatie en vertrouwen.
- Wat is het commitment dat de bedrijven naar de toekomst hebben?

**3. Belangrijkste doelstellingen en verantwoordelijkheden:**

- Beschrijf producten, diensten en evt. projecten in kader van project.
- Beschrijf doelmarkten en uitgesloten markten.
- Beschrijf koop en verkoop processen en prijsregelingen.
- Beschrijf doelstellingen en wanneer en hoe te realiseren.
- Beschrijf verwachte obstakels.
- Beschrijf wanneer project is voltooid.

**4. Besluitvorming**

- Beschrijf wie is verantwoordelijk voor wat voor beslissingen onder welke omstandigheden.
- Formuleer wie rapporteert aan wie?

**5. Middelen**

- Benoemen welke middelen nodig zijn voor realiseren doel (financiële middelen, informatie/kennis uitwisseling, productie middelen, specifiek personeel).

**6. Financiële filosofie**

- Toewijzen van financiële waarde aan gebruik van 'soft' aspecten zoals kennis, contacts, inventory, raw materials.
- Benoemen Pricing, costing and transfer pricing strategie.

**7. Risico & rendement**

- Benoem verwachte pay-offs (nieuwe producten, nieuwe markten, technologie).
- Beschrijf winstverdeling.

**8. Project specifieke onderwerpen**

- Wie heeft het recht t.a.v. producten en uitvindingen?
  - Wie heeft recht op distributie van producten, diensten, technologieën, etc?
  - Wie krijgt mogelijke licensing rechten?
-

- Wie beslist over mogelijke nieuwe toetreders en hoe verhouden deze zich t.a.v. eerder genoemde punten (zoals winstverdeling e.d.)?
- Beschrijf vertrouwelijkheidprincipes & non-concurrentie beding.
- Hoe wordt omgegaan met relaties zoals distributeurs & retailers?

### **9. Structuur**

- Beschrijf de structuur (geschreven contract, coöperatie, partnership, equity investments, etc.).

### **10. Transformatie**

- Beschrijf partners' verwachtingen t.a.v. toekomstige groei, ontwikkelingen en verder verloop van de alliantie.
- Benoem beëindiging of mogelijke transformatie opties voor eventuele continuering van samenwerking.

### **11. Planning**

- Beschrijf de stappen die de samenwerking gaat doorlopen. Ga uit van de gedefinieerde taken en verantwoordelijkheden zoals benoemd onder punt 3 en 4.
- Beschrijf de resultaten in kwantitatieve termen die aan het eind van iedere stap gerealiseerd dienen te zijn.

### **12. Bindende Clausule**

- Door ondertekening geven de deelnemers aan zich te houden aan de punten zoals weergegeven in dit document.

### **13. Geschillenregeling**

- Beschrijf hoe met eventuele geschillen omgegaan wordt.
- Bepaal de inhoud van mogelijke terminatieclausules.
- Beschrijf wie als intermediair benaderd kan worden.

*Bron: Porter Lynch, 2001*

---

**Checklist 5.1 – Samenwerkingsplan**

1. Toegevoegde waarde propositie

---

---

---

---

2. Interne analyse

~~2.3.~~ Externe analyse

~~3.4.~~ Concurrentieanalyse

~~4.5.~~ SWOT Analyse (sterkte, zwakte, kansen, en bedreigingen)

~~5.6.~~ Toekomstvisie en maatregelen

~~6.7.~~ Organisatie en management

~~7.8.~~ Marketingplan

~~8.9.~~ Productieplan

~~9.10.~~ Financieringplan

~~10.11.~~ Personeelsplan

~~11.12.~~ Juridische aspecten

~~12.13.~~ Risico-evaluatie

~~13.14.~~ Samenvatting en conclusies

**Checklist 5.2 - Inhoudsopgave JV overeenkomst**

- Doelstelling en domein
- Ondernemingsstructuur
- Management en uitvoering van de onderneming
- Zaken die goedkeuring van aandeelhouders vereisen
- Zaken die de goedkeuring van de raad van bestuur
- Verhandeling van aandelen
- Dividenden
- 'Plant operation'
- Levering van grondstoffen
- Marketing
- Technologie
- Vertrouwelijkheid
- Personeel
- Budgetten
- Fiscale methoden en procedures
- Auditing en inspecties
- Operationeel beleid
- Arbitratie
- Aan-/verkoop van aandelen, beëindiging van de overeenkomst, liquidatie
- Representatie en garanties van de onderneming
- Schadeloosstelling
- Duur van de overeenkomst
- Algemene voorwaarden

*Bron: Gulati, 2001c*

---