

- SNEESENS, H. en B. VAN DER LINDEN (1992), "De l'optimalité des systèmes d'assurances chômage: Quelques réflexions", *Bulletin d'Ires*, nr. 163, Louvain-la-Neuve, 30 blz.
- TITMUS, R.M. (1974), *Social Policy*, Londen, Allen & Unwin, 160 blz.
- VAN DER VEEN, R. (1994), "De wankende verzorgingsstaat: een vergelijkende analyse van verzorgingsstaten in het licht van internationaliseringsprocessen", in: G. ENGBERSEN, A.C. HEMERJCK en W.E. BAKKER, eds., *Zorgen in het Europese huis: verkenningen over de grenzen van nationale verzorgingsstaten*, Amsterdam, Boom, blz. 59-88.
- VAN OORSCHOT, W. (1995), *Realizing rights: A multi-level approach to non-take up of means-tested benefits*, Aldershot, Avebury, 383 blz.
- VAN STEENBERGE, J., e.a. (1995), *Niet arbeid? Wel arbeid!*, Brussel, Koning Boudewijnstichting, 61 blz.
- VAN WIJNGAARDEN, P.J., F.G. VAN DEN HEUVEL en J.C. VROOMAN (1992), *Preventie in de sociale zekerheid*, Den Haag, VUGA.
- VIANE, J., J. VAN STEENBERGE en D. LAHAYE (1993), "Prevention and related policy issues", in: J. BERGHMAN en B. CANTILLON, eds., *The European Face of Social Security*, Aldershot, Avebury, blz. 281-307.
- VOGELS, E. (1994), *De onderkant van de arbeidsmarkt: een overzicht van de wettelijke minimum(jeugd)lonen, aantallen minimumloners, aanpassingsmechanismen, laagste CAO-lonen en loon- en arbeidsvoorwaardenstelsels in Europees perspectief*, Werkdocumenten, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 49 blz.
- VROOMAN, J.C. en K.T.M. ASSELBERGHS (1994), *De gemiste bescherming: Niet gebruik van sociale zekerheid door bestaansonzekere huishoudens*, Commissie Onderzoek Sociale Zekerheid, 's-Gravenhage, VUGA, nr. 45, 193 blz.

Abstract

The Belgian Unemployment Scheme from an International Perspective

In this paper the Belgian unemployment scheme is studied from an international perspective. The international comparison leads to the conclusion that the Belgian model is a passive transfer scheme, which provides benefits to many persons, due mainly to its atypically long duration, but at a comparatively low level. The present scheme copes with four main problems: the inadequate protection of one-earnership, a financial structure with a heavy burden on labour costs, problems of legitimacy, and a problem of long-term dependency. Following from this diagnosis, the question is asked to what extent more selectivity for long-term unemployment can provide a solution for the actual problems. Our conclusion states that greater selectivity in the Belgian context would have certain advantages as well as important limitations. The choice in balance between selectivity and universality is essentially a political choice.

Tiffany Gruwez *

Katrien Kesteloot **,*

Reinhilde Veugeliers *

Strategische samenwerkingsverbanden: enkele bevindingen van Belgische partners

Trefwoorden: strategische allianties; samenwerking; Belgische bedrijven; empirische resultaten

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

Inleiding

In een context van groeiende internationalisering, stijgende concurrentiedruk, toenemende flexibiliteitseisen en snelle technologische ontwikkelingen ontstaan meer en meer samenwerkingsverbanden. Bovendien

* Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven.

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

De auteurs zijn de twee anonieme referees zeer erkentelijk voor hun constructieve commentaren. Deze studie kwam tot stand dankzij de medewerking en financiële ondersteuning van het DWTC (SS/D1/007).

wordt samenwerking niet langer beschouwd als een situatie van erop of eronder, maar als een mogelijk interessant concurrentieel wapen met voordelen voor alle betrokkenen (Lorange en Roos, 1992; Zajac, 1990). Ook Belgische ondernemingen zijn betrokken in allerhande samenwerkingsverbanden. Welke doelstellingen men kan realiseren binnen allianties, hoe men partners selecteert en hoe men allianties organiseert om de vooropgestelde doelstellingen te realiseren, bespreken we in dit artikel. Een alliantie wordt gedefinieerd als samenwerking tussen verschillende ondernemingen over een bepaald economisch gebied (geografische of productmarkt) en met gemeenschappelijk vastgelegde doeleinden. Wat dus niet aan bod komt, zijn alle normale koper-verkoperrelaties en contractuele relaties zoals licenties en franchising.

We illustreren de tendensen aan de hand van gegevens die verzameld zijn via een enquête. De enquête werd gestuurd aan alle Belgische ondernemingen die via de financiële pers geïdentificeerd werden als actief in allianties gedurende de periode 1986-1991.¹ Van de in totaal 163 geïdentificeerde Belgische bedrijven, werden 48 bruikbare antwoorden in aanmerking genomen. Voor deze respondenten is een ruime hoeveelheid unieke gegevens beschikbaar over hun alliantieactiviteiten (De Bondt et al., 1994). Maar gegeven het beperkte aantal observaties, worden de enquêteresultaten vooral aangewend als illustratie van de verschillende aspecten van allianties. De periode waarin de databank werd opgebouwd (1986-1991) kan echter ook mogelijke vertekeningen inhouden. Bepaalde bevindingen kunnen vandaag reeds gewijzigd zijn. De resultaten bieden ook interessante aanwijzingen voor verdere analyses en onderzoek. Voor zover mogelijk wordt de representativiteit van deze resultaten getest via vergelijkingen met andere internationale studies.

Na een korte identificatie van de allianties waaraan minstens één Belgische partner deelneemt, komen een aantal specifieke kenmerken van

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

de alliantie aan bod. Eerst bespreken we de mogelijke organisatievormen, samen met de inbreng door de partners en de verdeling van de beslissingsbevoegdheid. Vervolgens komen zowel de algemene als de meer specifieke doelstellingen van de alliantie aan bod, waarna we de belangrijkste criteria voor de selectie van partners en de kenmerken van de onderhandelingen aanhalen. Ten slotte behandelen we niet alleen de mogelijke problemen en oplossingsmechanismen vóór en tijdens de alliantie, maar ook gaan we na hoe de betrokkenen hun alliantie beoordelen.

1. Identificatie van allianties

De meerderheid van de respondenten op de enquête (tabel 1) zijn private, multinationale ondernemingen die meer dan 500 werknemers tewerkstellen; verder bezit de partner meestal de Belgische of Europese nationaliteit. Deze focus op grote, multinationale ondernemingen was reeds terug te vinden in de totale steekproef van Belgische ondernemingen (zie Veugeliers, 1993b) en is dus geen non-responsvertekening.

Tabel 1. Enkele kenmerken van allianties.

Kenmerk	Eigen onderneming	Partner
<i>Nationaliteit</i>		
België	100%	35,6%
Europa		44,4%
Andere		20,0%
<i>Tewerkstelling (# werknemers)</i>		
<50	13,3%	19,4%
50-250	24,4%	11,1%
250-500	6,7%	8,3%
>500	55,6%	61,1%
<i>Statuut onderneming</i>		
Privaat	90,9%	74,4%
Publiek	9,1%	25,6%
<i>Marktgerichtheid</i>		
Nationale markt	22,9%	28,1%
Eén buitenlandse markt	34,3%	18,8%
Meer buitenlandse markten	42,9%	53,1%

(n = 48)

Een grote groep van allianties (d.i. samenwerkingsverbanden waarvoor een aparte entiteit werd opgericht) blijft beperkt tot de binnenlandse

markt (42,3%), terwijl een bijna even grote groep van allianties een multinationale oriëntering aanhoudt, m.a.w. zich richt op meerdere buitenlandse markten (38,5%). Het internationale karakter van Belgische allianties kwam eveneens naar voren uit de studie van Veugelers (1993b), doch ook in deze studie beperkt de geografische reikwijdte van Belgische allianties zich tot de onmiddellijke buurlanden.

Tabel 2. Verdeling van de allianties over de sectoren.

Sectoren	Eigen onderneming	Partner	Alliantie
<i>Industrie</i>	56,3%	57,4%	57,8%
waarvan: Metaalverwerking (vervaardiging producten uit metaal) (elektrotechniek)	52,4% (19,1%) (28,6%)	40,0% (15,0%) (25,0%)	42,1% (21,1%) (15,8%)
<i>Diensten</i>	43,8%	42,6%	42,2%
waarvan: Banken/overige kredietinstellingen Verzekeringen Diensten aan ondernemingen	37,0% 18,5% 18,5%	24,3% 16,2% 18,9%	26,9% 26,39% 23,1%

(n = 48)

De steekproef bevat iets meer allianties in de industriële sector dan in de dienstensector (tabel 2). Bij allianties in de dienstensector zijn vooral banken, diensten aan ondernemingen en verzekeringen sterk vertegenwoordigd, terwijl industriële allianties zich vooral in de metaalverwerkende industrie situeren. Diezelfde karakteristieken worden eveneens vastgesteld bij allianties uit het Verenigd Koninkrijk (Glaister en Buckley 1996) en bij de globale Belgische databank (Veugelers, 1993b). Opvallend is dat er, in vergelijking met Amerikaanse of Japanse ondernemingen, weinig Belgische allianties actief zijn in "kern"-sectoren (d.i. sectoren die belangrijk zijn voor het geheel van de economie) zoals elektronica, buroptica, chemie en de automobielsector, waar coöperatie traditioneel vaak voorkomt (Hagedoorn en Schakenraad, 1991; Mytelka, 1991; De Woot, 1990; Hergert en Morris, 1988). Verder komen volgens de enquête horizontale allianties, dit zijn allianties tussen partners uit dezelfde sector², het meest voor (69%). Allianties tussen ondernemingen uit de dienstensector enerzijds en ondernemingen uit de industriële sector

2 Sectoren ingedeeld tot op NACE-3.

anderzijds komen minder vaak voor, een fenomeen dat ook elders gedocumenteerd werd (Glaister en Buckley, 1996).

Tabel 3. Functionele activiteiten van de alliantie.

O&O	48,9%
Productie	46,8%
Marketing	40,4%
Distributie	38,3%
Algemeen management	27,7%
Assemblage	6,4%
Andere	17,0%

(n = 47)

Wat de functionele activiteiten betreft (tabel 3), komen onderzoek en ontwikkeling (O&O), productie, marketing en distributie het meest voor, exclusief of meestal in combinatie. Aangezien de opgenomen activiteiten indirect gerelateerd zijn tot de doelstellingen van de alliantie, verwijst het hoge aandeel O&O mogelijk naar het feit dat allianties vaak ontstaan omwille van kennisgerelateerde motieven. Hergert en Morris (1988) stelden eveneens een groot aantal allianties vast waarbij O&O en/of productie betrokken waren, maar marketing kwam daarentegen veel minder voor. In paragraaf 2 worden de doelstellingen diepgaander geanalyseerd.

2. Kenmerken van allianties

A. Organisatie- en beslissingsvorm

1. Coördinatie, samenwerking en joint venture

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

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

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

Bij *joint ventures*, ten slotte, vinden de activiteiten plaats binnen een aparte infrastructuur. Zo richtte Bekaert in 1991 de vennootschap Innovative Sputtering Technology (IST) op in joint venture met Esseite Business Systems, voor o.a. de productie van magnetische coating voor antidiefstalsystemen.

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

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

Tabel 4. Vorm van de alliantie.

	Coördinatie	Samenwerking	Joint venture
Totale steekproef	31,3%	25,0%	43,8%
Industrie	26,3%	15,8%	57,9%
Diensten	38,5%	26,9%	34,6%
O&O	45,5%	18,2%	36,4%
Geen O&O	19,2%	30,8%	50,0%

(n = 48)

Alhoewel een joint venture in de totale steekproef de meest gekozen organisatievorm is (tabel 4), is de frequentie van voorkomen lager dan in andere studies. Wanneer bij de responderende allianties enkel de allianties met uitsluitend Belgische partners worden beschouwd, bedraagt het aantal joint ventures slechts 31% (zie ook Veugelers, 1993b). Allianties tussen Belgische ondernemingen onderling blijken dus vaker te kiezen voor lossere samenwerkingsvormen, die meer flexibiliteit mogelijk maken maar anderzijds minder intens zijn. Uit de steekproef blijkt verder dat joint ventures frequenter voorkomen in de industriële sectoren, terwijl diensten veeleer voor een coördinatie- of samenwerkingsvorm opteren. Het verschil is evenwel, met het lage aantal observaties, niet statistisch significant. Deze observatie manifesteerde zich reeds in de totale databank en is dus opnieuw geen vertekening van de steekproef.

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

Een andere manier om mogelijk opportunisme van partners in te dijken, is het organiseren van langetermijnperspectieven in de contacten met partners. De stabiliteit van de alliantie neemt immers toe wanneer ook andere relaties met de partner aanwezig zijn. De kortetermijnvoordelen van opportunisme wegen dan vaak niet op tegen het verlies van deze contacten op lange termijn. Ook uit de enquête blijkt dat bijna de helft van de ondernemingen naast de beschouwde alliantie nog een andere

bijkomende relatie met de partner heeft. Vaak gaat het om een contractuele relatie zoals levering van goederen en diensten, licenties, franchising en onderaanneming; de relatie situeert zich vooral op het vlak van onderzoek, ontwikkeling, productie en/of distributie.

2. Inbreng, beslissingsbevoegdheid en -vorm

Behalve bij een eenvoudige coördinatievorm, dienen de partners de inbreng van elk van hen in de alliantie vast te leggen, evenals de vaak daaraan gekoppelde verdeling van beslissingsbevoegdheden. Voor de bepaling van de specifieke beslissingsvorm werd in de enquête een onderscheid gemaakt tussen een onafhankelijke alliantie, een dominante partner, een gedeeld management en een verdeelde controle (zie tabel 5). Gedeeld management, waarbij alle belangrijke beslissingen gezamenlijk worden genomen en beide partners een actieve en gelijkwaardige rol vervullen, beperkt de autonomie van de partners, zodat een ruime controle over de uitvoering van de belangrijkste beslissingen wordt verkregen (Contractor en Lorange, 1988). Voor joint ventures kan een sterke impact van de partners op de beslissingen de autonomie van de joint venture negatief beïnvloeden (Harrigan, 1986). Killing (1988) en ook Sherman (1992) wijzen er evenwel op dat bij een gedeeld management de complexiteit van de organisatie vaak toeneemt. Bovendien tonen Veugeliers en Kesteloot (1996) aan dat, indien partners initieel verschillen, een asymmetrische verdeling van de inbreng tot stabielere joint ventures kan leiden. Deze verschillen kunnen zich voordoen op het vlak van grootte (bijv. multinationals versus KMO's), O&O-efficiëntie en absorptiecapaciteit voor nieuwe kennis.

Tabel 5. Beslissingsvorm van de alliantie (a).

Onafhankelijke alliantie (1 partner heeft grote autonomie)	18,8%
Dominante partner (1 partner heeft een dominante rol in het beheer)	16,7%
Gedeeld management (gelijkwaardige partners, samen beslissen)	70,8%
Verdeelde controle (elke partner heeft een specifieke rol)	16,7%

(a) Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

(n = 47)

Belgische allianties blijken meestal te kiezen voor een vorm van gedeeld management (tabel 5). Dit betekent dat de partners gezamenlijk alle belangrijke beslissingen nemen, maar het impliceert niet noodzakelijk een gelijke financiële inbreng (cf. infra). Bovendien wordt deze preferentie nog sterker benadrukt binnen internationale allianties, vermoedelijk omdat de vrees om de controle te verliezen groter is. Vormen met een dominante of onafhankelijke partner en vormen van verdeelde controle komen in de steekproef weinig voor. De lage frequentie van een dominante partner komt eveneens in andere studies naar voren (Veugeliers, 1993b; Killing, 1983).

Daarenboven blijkt uit de steekproef dat, in de praktijk, als de beslissingsbevoegdheid gelijk verdeeld is, dat meestal ook geldt voor de financiële inbreng. Een gelijke inbreng, althans wanneer hij een weerspiegeling is van gelijk(w)aardige partners, biedt meer zekerheid en mogelijkheden voor een langdurige, stabiele relatie. Uit de enquête blijkt dat ondernemingen vaak voor een gelijke verdeling kiezen en wanneer asymmetrieën optreden, met betrekking tot zowel de inbreng als de bevoegdheden van de partner (cf. infra voor meer gegevens over partnerselectie). Bij joint ventures verloopt vooral de inbreng van kapitaal, technologie en marketing op een 50/50-basis, bij samenwerking komt een 50/50-verdeling vooral voor op het vlak van marketing³.

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

³ Merk op dat de enquête, wat de inbreng en de beslissingsbevoegdheden betreft, enkel joint ventures en samenwerkingsverbanden omvat.

B. Doelstellingen

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

- het delen van kosten/risico's;
- het realiseren van schaal- of ervaringsvoordelen;
- de toegang tot (nieuwe) markten;
- de toegang tot specifieke knowhow;
- het controleren en/of beïnvloeden van marktstructuren;
- overheidsregulering.

Omdat een alliantie meestal verschillende doelstellingen tegelijkertijd tracht na te streven en de motieven vaak onderling samenhangen, werd in een eerste fase van de enquête gepeild naar de algemene motivatie (tabel 6).

Tabel 6. Algemene doelstellingen.

Doelstellingen	1e criterium belangrijker	Beide criteria belangrijk	2e criterium belangrijker
Efficiëntie ↔ Strategie	21,7%	19,6%	58,7%
Nieuwe activiteit ↔ Reorganisatie	57,8%	17,8%	24,4%
Technologie ↔ Markttoetreding	36,2%	25,5%	38,3%

(n = 47)

Hieruit blijkt dat allianties vooral ontstaan vanuit strategische overwegingen, eerder dan uit het oogpunt van efficiëntieverbetering via kostenreducties. Consistent hiermee is ook slechts een kleine minderheid van de allianties onderdeel van een herstructureringsgolf gericht op een efficiënter kostenmanagement. Dit valt wellicht te verklaren door de periode waarin de databank werd opgebouwd (1986-1991). In Europa werden herstructureringen vooral in de eerste helft van de jaren negentig merkbaar. De focus is voornamelijk op nieuwe activiteiten, met een gelijkmatige verdeling tussen nieuwe markten en technologieën. Het belang van strategische motieven bij allianties werd ook gevonden door Glaister en Buckley (1996) op basis van een soortgelijke bevraging naar motieven voor allianties bij VK-bedrijven.

Tabel 7. Technologie versus markttoetreding: impact van de karakteristieken van de alliantie.

Technologie ↔ Markttoetreding	1e criterium belangrijker	Beide criteria belangrijk	2e criterium belangrijker
Coördinatie	57,1%	14,3%	28,6%
Samenwerking	16,7%	50,0%	33,3%
Joint venture	33,3%	19,1%	47,6%
Industrie	52,7%	10,5%	36,8%
Diensten	24,0%	32,0%	44,0%

(n = 47)

Eenvoudiger vormen van coördinatie leggen meer de nadruk op technologische argumenten. Dit is een bevestiging van het reeds aangehaalde resultaat dat partners in O&O-allianties vaker lossere organisatievormen kiezen. Joint ventures beklemtonen eerder markttoetreding. Bij samenwerking zijn zowel markttoetreding als technologie belangrijk. Deze verschillen zijn statistisch significant (tabel 7, 5%, χ^2 -significantietoets). Glaister en Buckley (1996) vinden geen significant verband tussen organisatievorm en motivering, maar zij maken slechts een onderscheid tussen samenwerking en joint ventures, twee vormen die ook hier niet zo sterk verschillen.

Industriële ondernemingen leggen vaker de nadruk op technologiegerelateerde motieven zoals transfer van complementaire technologie, uitwisselen van octrooien, terwijl ondernemingen in de dienstensector allianties veeleer gebruiken om toegang te krijgen tot (internationale) markten, een fenomeen dat ook tot uiting komt in de enquêteresultaten van Glaister en Buckley (1996).

Een meer gedetailleerd beeld van de motieven voor allianties (tabel 8) leert dat de volgende specifieke doelstellingen de meeste aandacht krijgen: het uitwisselen van specifieke kennis, de toegang tot knowhow waarin de partner meer ervaring heeft, en het sneller inpalmen van de markt. Ook bij Glaister en Buckley (1996) worden de toegang tot (nieuwe) markten en de uitwisseling van knowhow als relatief belangrijk beschouwd, veeleer dan kostenfactoren.

Tabel 8. Motieven in volgorde van belangrijkheid.

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

(n varieert van 40 tot 47)

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

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

Een aantal frequent aangehaalde argumenten in de literatuur blijkt minder belangrijk voor Belgische allianties. Het gaat meer specifiek over de controle van leveranciers of klanten, het bemachtigen van knowhow voor eigen exploitatie, het toezicht op markttoetreding en op bestaande of nieuwe concurrerende technologieën, de herstructurering van activiteiten (cf. supra); het ontwikkelen van standaarden, het beïnvloeden van de marktstructuur, het delen van de kosten en het verlagen van de distributiekosten. Bovendien zouden Belgische allianties slechts zelden ontstaan wegens nationale of Europese overheidsreglementeringen en -subsidies. Ook bij Glaister en Buckley (1996) komen deze zelfde factoren als minst belangrijke motieven naar voren. Hieruit zou men kunnen besluiten dat allianties vooral strategisch gebruikt worden om de concurrentiële positie van de onderneming te verbeteren via een snellere toegang tot, vaak internationale, nieuwe markten en technologieën en/of het consolideren van marktposities. Dit bevestigt een groot gedeelte van

de theoretische literatuur die allianties precies zien in de context van strategisch ondernemingsbeleid (zie o.a. Kogut, 1988; Bleeke en Ernst, 1991).

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

C. Partnersselectie en onderhandelingen

Bij het zoeken naar een geschikte partner blijkt het initiatief meer van Belgische ondernemingen te komen en de informatiebron over de partner bevindt zich meestal binnen het eigen bedrijf (79%). Terwijl samenwerkingsallianties bijna altijd meerdere potentiële partners in ogenschouw nemen, gebeurt dit bij coördinatie in de helft van de gevallen en bij slechts 40% van de joint ventures. Verder is de huidige partner vaak de eerste keuze (91,5%) en duren de onderhandelingen niet langer dan verwacht (70,2%). In 37,5% van de gevallen nemen de onderhandelingen minder dan zes maanden in beslag, bij 70% minder dan een jaar.

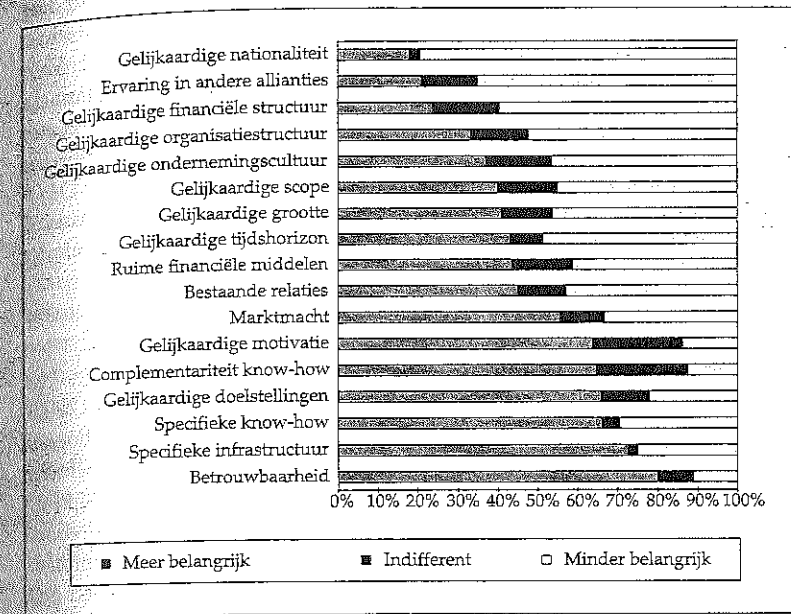
Het is belangrijk dat het topmanagement betrokken is bij de onderhandelingen, zodat, bij een akkoord, niet alleen de te volgen strategie geaccepteerd wordt en de doelstellingen duidelijk zijn (Lorange, 1980), maar de managers ook beschikken over de nodige informatie om de eigen werknemers te motiveren.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

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

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

In termen van gewenste karakteristieken waaraan de potentiële partner dient te beantwoorden wordt in de eerste plaats betrouwbaarheid aangehaald. Vaak zal de inhoud en vorm van samenwerking pas intenser worden naarmate de tijd verstrijkt, omdat vertrouwen pas kan groeien naarmate de partners elkaar beter leren kennen (Lorange en Roos, 1992).

Figuur 1. Partnerkarakteristieken in volgorde van belangrijkheid.



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

Uit de enquête blijkt inderdaad dat sommige doelstellingen en kenmerken dezelfde zijn, terwijl partners op andere vlakken elkaar proberen

aan te vullen en/of diverse, doch complementaire doelstellingen nastreven. Concreet zoeken Belgische allianties vooral naar een partner met gelijksoortige doelstellingen en eenzelfde motivatie, maar die beschikt over een specifieke infrastructuur en/of specifieke knowhow. Voor coördinatie en joint ventures behoort het beschikken over marktmacht eveneens tot de belangrijke selectiecriteria en de complementariteit van knowhow is heel belangrijk voor allianties gekenmerkt door coördinatie of samenwerking, hetgeen gekoppeld kan worden aan het feit dat O&O-allianties vaker voor deze vorm kiezen. Ervaring in andere allianties, nationaliteit en een gelijksoortige organisatiestructuur zouden minder belangrijke selectiecriteria zijn.

D. Problemen van de alliantie en oplossingsmechanismen

Bij het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst moet voldoende aandacht aan eenzelfde visie en een goede planning besteed worden (Forrest, 1992; Lorange en Roos, 1992). Hoe belangrijk dit is, blijkt uit het feit dat de moeilijkheden bij het aangaan van de alliantie vooral betrekking hebben op een verschillende inschatting van de alliantie, de kosten en/of de tijd van de onderhandelingen en het opstarten zelf. Tijdens de alliantie duiken, hoewel in beperkte mate, vooral problemen op met betrekking tot het tijdig onderkennen van noodzakelijke aanpassingen, de overeenstemming daaromtrent en het permanent toezicht. De controle op het gebruik, of beter misbruik, van eigen verstrekte informatie brengt minder problemen mee. 40% van de ondervraagde ondernemingen heeft hier helemaal geen problemen mee, wat erop wijst dat de partner vertrouwd wordt en/of dat er effectieve, geloofwaardige controlemechanismen bestaan.

Met betrekking tot deze controlemechanismen stellen Lorange en Roos (1992) dat wettelijke middelen onvoldoende bescherming bieden en dat het interessant is om een *blackbox*-positie te creëren, bijv. door belangrijke mensen binnen de alliantie te benoemen of niet alle kenmerken van zijn vaardigheden prijs te geven. Dit wordt slechts gedeeltelijk bevestigd door de enquêteresultaten, waar het aantal bruikbare antwoorden sterk beperkt is ($n =$ maximaal 20), gegeven het grote gedeelte van de respondenten dat hier geen problemen signaleerde (cf. supra). Expliciete communicatieorganen, het zelf blijven uitvoeren van de activiteiten, een beperkte scope van de alliantie, en ook selectie van personeel voor de alliantie worden als belangrijke oplossingen voor opportunisme aange-

haald. Maar daarnaast worden ook contracten als een belangrijk beschermingsmechanisme beschouwd. Royalty's en de beperking van de alliantie tot niet-cruciale technologieën en markten worden als minder doeltreffend ervaren. Geheimhouding is ook belangrijk, maar wordt niet als meest doeltreffend gezien in de controle op de knowhow binnen de alliantie. Geheimhouding wordt vooral gezien om de controle op het gebruik van knowhow door derden buiten de alliantie in te dijken.

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

De efficiëntste mechanismen om kennis te transfereren binnen de alliantie zijn informele discussies met personeel van de alliantie en/of de partner, naast vergaderingen, officiële bijeenkomsten en interne rapporten (zie tabel 9). Ook het inbrengen in de alliantie van personeel dat ook nog actief blijft binnen het bedrijf wordt als doeltreffend ervaren, maar wordt in slechts 60% van de gevallen effectief gebruikt. *Reverse engineering*, het onafhankelijk uitvoeren van O&O naast en in concurrentie met de alliantie en licentieovereenkomsten worden als minst doeltreffend gezien en dan ook zelden gebruikt.

Tabel 9. Mechanismen om kennis te transfereren binnen de alliantie.

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

(n varieert van 27 tot 41)

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

E. Evaluatie

Ten slotte probeerden we na te gaan of de aangegane allianties als succesvol beoordeeld werden. In de literatuur bestaat er echter geen eensgezindheid over de manier om prestaties van strategische allianties te evalueren. In principe dient nagegaan te worden of het samenwerkingsverband in staat is om zijn doelstellingen te realiseren. Een dergelijke evaluatie wordt echter bemoeilijkt door het feit dat samenwerkingsverbanden voor zeer diverse motieven worden opgezet, zodat men uiteindelijk voor elke alliantie, met haar eigen doelstellingen, unieke evaluatiecriteria zou moeten uitwerken. In de literatuur zijn dan ook talrijke, uiteenlopende aanbevelingen over de meest geschikte evaluatiecriteria te vinden, waarbij elk uiteraard zijn voor- en zijn nadelen heeft (zie o.a. Killing, 1983; Harrigan, 1985; Levin en Byrne, 1986; Anderson, 1990; Lorange en Roos, 1990; Geringer en Hebert, 1991; Bleeke en Ernst, 1991; Mohr en Spekman, 1994; zie ook De Saedeleer, 1994 voor een overzicht).

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen objectieve en subjectieve maatstaven (Killing, 1983; Anderson, 1990). De *objectieve* criteria zijn gebaseerd op feiten, gepubliceerde gegevens, en omvatten enerzijds boekhoudkundige gegevens zoals bijv. data over omzet, groei en winstgevendheid (Killing, 1983; Harrigan, 1985; Chowdury, 1992). Veel van deze criteria zijn geïnspireerd op de prestatiebeoordeling van conventionele ondernemingen, terwijl allianties dikwijls opereren in een onzekere innovatieve context waar meer boekhoudkundig geïnspireerde maatstaven op vooral korte termijn slecht scoren. Zo gaat de ontwikkeling van compleet nieuwe technologieën, de verovering van nieuwe markten, zeker op korte termijn, gepaard met een heel lage winstgevendheid. Bovendien worden dergelijke data niet altijd voor de alliantie apart gepubliceerd, en moeten ze uit de gegevens van de partnerondernemingen afgeleid worden. Anderzijds kunnen ook de looptijd van de alliantie en de stabiliteit van het aandeelhouderschap een indicatie geven over succes (Kogut, 1988). Recent werd ook de reactie van de aandelenmarkt op aankondigingen van allianties gebruikt om alliantieactiviteiten te evalueren (Sleuwaegen et al., 1995; Wu et al., 1994). Voor al deze objectieve criteria is het echter moeilijk eenduidige interpretatiecriteria naar voren te schuiven, omdat deze opnieuw afhankelijk zullen zijn van de motieven van de alliantie. Zo is bijv. een marktaandeel van 50% groot, maar onvoldoende indien de alliantie bijv. werd opgericht om een verledige markt te bedienen. Een looptijd van tien jaar wijst misschien op

een stabiele alliantie, maar indien de samenwerking werd opgestart om bijv. na vijf jaar een nieuwe component te hebben ontwikkeld, wijst tien jaar looptijd veeleer op een ondermaatse prestatie. Ten slotte zijn de specifieke motieven waarvoor allianties worden opgericht dikwijls moeilijk vertaalbaar in objectief kwantificeerbare maatstaven. De *subjectieve* maatstaven zijn gebaseerd op een individuele waardering door de managers van de alliantie of van de partners en omvatten bijv. de mate van tevredenheid van de partners met de alliantie, de mening van de partners over de mate van succes van de alliantie. Bovendien wordt het succes van allianties beïnvloed door hun leer- en aanpassingsvermogen. Doz (1996) toonde, aan de hand van een aantal casestudies, aan dat succesvolle projecten binnen allianties zeer evolutionair waren en gepaard gingen met interactieve cycli van leren, herevalueren en heraanpassen. Falende projecten daarentegen vertoonden een hoge mate van inertie, met o.a. weinig leerervaringen en veel niet-gevulde verwachtingen bij de partners.

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

- financiële maatstaven (bijv. residuele winst/cashflow, royalty's, ...);
- maatstaven m.b.t. knowhow (bijv. genereren van nieuwe knowhow, ...);
- maatstaven m.b.t. de producten van de alliantie (bijv. groei, marktaandeel, ...);
- niet-financiële maatstaven buiten de alliantie (bijv. groei andere producten, ...);
- andere maatstaven (bijv. voortbestaan alliantie, uitbreiding alliantie, ...).

In eerste instantie werd nagegaan welke van deze criteria effectief gehanteerd werden om allianties te beoordelen (tabel 10). Maatstaven met betrekking tot de producten van de alliantie, waaronder marktaandeel en/of concurrentiepositie, groei en verbeterde kwaliteit van de betrokken producten, zijn belangrijk voor het succes van de alliantie. Maar daarnaast zijn ook de residuele winst/cashflow, het verbeteren van de eigen knowhow en het voortbestaan van de alliantie belangrijke evaluatiemaatstaven. Veel van deze maatstaven zijn inderdaad moeilijk kwantificeerbaar en vergen een meer alliantiespecifieke beoordeling. Royalty's/fees, groei en verbeterde kwaliteit van andere producten of markten, het verhinderen van het wegvloeien van de eigen kern-knowhow, het

beïnvloeden van andere allianties en de uitbreiding van de alliantie worden minder als evaluatiecriterium gebruikt.

Tabel 10. Evaluatiecriteria.

Belangrijk	Minder belangrijk
Residuele winst/cashflow	Royalty's, fees, commissies
Marktaandeel/concurrentiepositie betrokken producten	Groei andere producten/markten
Verbeterde kwaliteit betrokken producten	Verbeteren kwaliteit andere producten
Groei betrokken producten	Verhinderen wegvloeiën eigen kern-knowhow
Verbeteren eigen knowhow	Beïnvloeden andere alliantie
Voortbestaan alliantie	Uitbreiding alliantie

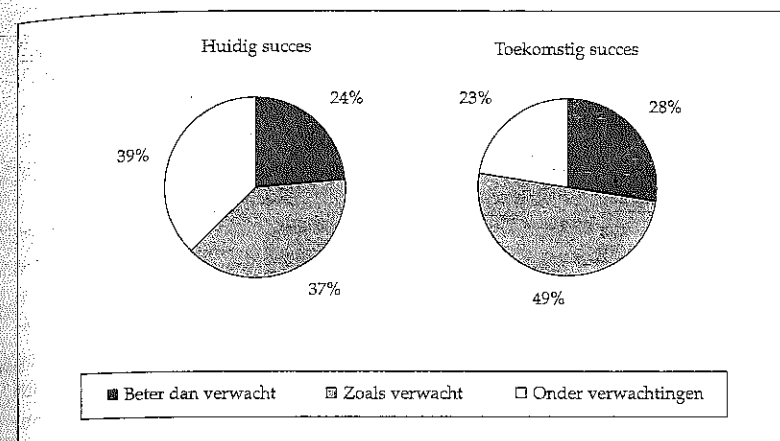
(n varieert van 30 tot 39)

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

Vervolgens werd ook nagegaan hoe de samenwerkingsakkoorden geëvalueerd werden op elk van de in aanmerking genomen criteria. Een aantal van de beschouwde maatstaven is weliswaar gebaseerd op objectief meetbare criteria (bijv. marktaandeel), maar de beoordeling in de enquête is steeds gebaseerd op de - subjectieve - inschatting door degenen die de vragenlijst invulde. Dit illustreert eens te meer dat de evaluatie van allianties steeds deels alliantiespecifiek zal zijn. Een zekere non-responsvertekening is te verwachten, aangezien mislukte of minder succesvolle allianties minder vlug geneigd zijn te antwoorden.

Opvallend is dat meestal geen expliciete termijnen en kwantitatieve normen voor de verschillende criteria worden vooropgesteld en dat het slagen van de alliantie als niet-essentieel wordt beschouwd voor het overleven van de betrokken ondernemingen (74%). Niettemin liggen de realisaties meestal in de lijn van de verwachtingen (38,6%) of zijn ze zelfs beter dan verwacht (36,4%). Naar de toekomst toe denkt zelfs 75% dat de beoogde doelstellingen gerealiseerd zullen worden. Vermeldenswaard ten slotte is dat bijna 70% van de ondernemingen vindt dat ze meer uit de alliantie hebben gehaald dan hun partner.

Figuur 2. Huidig en toekomstig succes van de alliantie.



Een zoektocht naar significante prestatieverschillen naar gelang van de vormen van allianties wordt bemoeilijkt door het beperkte aantal observaties in de steekproef. Toch zijn er een aantal interessante vaststellingen. De tegenstrijdige aanduidingen in de theoretische literatuur over het al dan niet beter presteren van een gedeelde-managementstructuur (cf. supra) weerspiegelt zich ook in de enquêteresultaten. Allianties met een gedeeld management laten een grotere variatie in prestatie zien, met zowel een hoger percentage allianties dat beter scoort dan verwacht (27% versus 18%) als een hoger percentage allianties dat lager scoort dan verwacht (42% versus 18%). Deze grotere variatie hangt waarschijnlijk samen met het al dan niet gelijksoortig zijn van partners. Immers, gedeeld management is vooral een betere organisatiestructuur wanneer ze aansluit bij symmetrische partners (Veugeliers en Kesteloot, 1996). Een toets van dergelijke gedesaggregeerde analyse vergt evenwel een grotere dataset.

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

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

Hoewel allianties in de steekproef blijkbaar als relatief positief worden beoordeeld, is een vergelijking met andere studies moeilijk, omdat het aantal successen en de manier waarop succes gemeten wordt, enorm varieert naar gelang van de beschouwde studie (Levin en Byrne, 1986; Killing, 1983; Harrigan, 1986; Bleeke en Ernst, 1991; Kogut, 1988). Weinig van de geënquêteerden zijn er bovendien van overtuigd dat er een volwaardig alternatief voor de alliantie bestaat (tabel 11). Contractor en Lorange (1988) stelden o.a. dat interne projecten niet noodzakelijk succesvoller zijn dan allianties, een hypothese die door de enquête wordt bevestigd, aangezien slechts 15% denkt dat het zelf uitvoeren van de activiteiten interessanter is. Vaak wordt aangehaald dat allianties een alternatief kunnen zijn om het strengere overheidsoptreden met betrekking tot fusies en overnames (bijv. Art. 85 en 86 en de Concentratieverordening) te omzeilen. Dit werd echter door de respondenten niet bevestigd. De resultaten van de enquête tonen aan dat fusies en overnames als beperkt doeltreffend beschouwd worden en bovendien werd "reglementering" als een niet belangrijk motief voor het aangaan van allianties gecatalogeerd.

Tabel 11. Alternatieven voor de alliantie.

Alternatieven	Belangrijk
Alliantie met andere partner	26,8%
Contractuele relatie met zelfde partner	15,0%
Eigen activiteit (investeringen)	15,0%
Overname	10,3%
Fusie	10,3%
Andere alliantievorm met zelfde partner	9,5%

(n varieert van 39 tot 42)

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

Samenvatting en besluit

Aan de hand van een beperkte steekproef werden enkele kenmerken van allianties met Belgische partners geïllustreerd. Gezien de beperkte omvang van de steekproef, zijn deze resultaten veeleer illustratief en van belang om richtingen voor verder onderzoek aan te geven. De resultaten zijn te beperkt om nu al te worden vertaald naar de bedrijfs-wereld en het overheidsbeleid. Industriële allianties situeren zich vooral in de metaalverwerkende sector, terwijl allianties in de dienstensector meer voorkomen bij banken, verzekeringsinstellingen en dienstverlening aan ondernemingen. Joint ventures zijn de meest gekozen organisatievorm, maar in vergelijking met andere studies kiezen allianties met een Belgische partner vaker voor de lossere vormen van coördinatie of samenwerking. Deze lossere vormen blijken bovendien ook vaker voor te komen bij allianties met O&O-activiteiten, omdat die meer flexibiliteit bieden in een context die gekenmerkt is door onzekerheid betreffende input, gebruik en transfer van de knowhow. De inbreng verloopt meestal op 50/50-basis en ook de beslissingsbevoegdheid is gelijk verdeeld, zodat in feite een situatie van gedeeld management ontstaat. Hieraan gekoppeld is de observatie dat de partners enerzijds op basis van gelijksoortige kenmerken geselecteerd worden, zoals eenzelfde motivatie, en dat anderzijds de aandacht gaat naar complementariteit, waaronder bijv. het beschikken over een specifieke infrastructuur en/of knowhow.

Allianties worden vooral afgesloten uit strategische overwegingen, beogen de creatie van nieuwe activiteiten en, afhankelijk van de vorm, wordt technologie dan wel markttoetreding sterker benadrukt. Het uitwisselen van specifieke kennis, de toegang tot knowhow waarin de partner meer ervaring heeft en het sneller inpalmen van de markt zijn de belangrijkste doelstellingen. Motieven die ook vaak in de literatuur worden aangehaald met betrekking tot efficiëntie, de controle van een leverancier en overheidsreglementeringen of -subsidies blijken minder doorslaggevend. Dit alles suggereert dat de implicaties voor de concurrentieanalyse van allianties een belangrijk onderzoeksdomen vormen. Toekomstig onderzoek dient zich bovendien ook meer toe te spitsen op allianties als een dynamisch proces van samenwerking, waar niet de uitwisseling van resultaten, maar vooral het leren van elkaars complementariteiten in een samenwerkingsverband op lange termijn centraal staan.

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

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

Bibliografie

- ANDERSON, E. (1990), "Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance", *Sloan Management Review*, jg. 31, nr. 2, blz. 19-30.
- BLEEKE, J. en D. ERNST (1991), "The way to win in cross-border alliances", *Harvard Business Review*, jg. 69, nr. 6, blz. 127-35.
- CAINARCA, G., M. COLOMBO, S. MARIOTTI, C. CIBORRA, G. DE MICHELIS en M. LOSANO (1989), *Tecnologie Dell'Informazione E Accordi Tra Imprese*, Fondazione A. Olivetti, Edizione di Comunità.
- CHOWDURY, J. (1992), "Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective", *Management International Review*, jg. 32, nr. 2, blz. 115-33.
- COHEN, W.R. en R.C. LEVIN (1989), "Empirical studies of innovation and market structure", in: R. SCHMALENSEE en R.D. WILLIG, eds., *Handbook of Industrial Organization*, New York, North-Holland, deel II, blz. 1060-1098.
- CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE (1988), "Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures", in: CONTRACTOR, J.F. en P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Massachusetts, Lexington Books, blz. 3-30.
- DE BONDT, R., K. FROONINCKX, K. KESTELOOT, A. SELS en R. VEUGELERS (1994), *Mundiale Samenwerking in Onderzoek en Ontwikkeling*, Brussel, Rapport DWTC, 153 blz.
- DE SAEDELEER, K. (1994), *Typologie van de Determinanten voor Succesvolle Strategische Allianties*, eindverhandeling, K.U.Leuven, 99 blz.
- DE WOOT, P. (1990), *High Technology Europe: Strategic Issues for Global Competitiveness*, Oxford, Blackwell, 233 blz.
- DOZ, Y. (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes", *Strategic Management Journal*, Summer, blz. 55-83.
- FORREST, J. (1992), "Management aspects of strategic partnering", *Journal of General Management*, jg. 17, nr. 4, blz. 25-40.
- GERINGER, J.M. en L. HEBERT (1991), "Measuring performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, jg., 22, nr. 2, blz. 249-64.
- GLAISTER, K.W. en P.J. BUCKLEY (1996), "Strategic motives for international alliance formation", *Journal of Management Studies*, jg. 33, nr. 3, blz. 301-32.
- HAGEDOORN, J. en J. SCHAKENRAAD (1991), *The Role of Interfirm Cooperation Agreements in the Globalisation of Economy and Technology*, Merit Maastricht, Prospective Dossier 2, deel 8, 201 blz.
- HARRIGAN, K.R. (1985), *Strategies for Joint Ventures*, Massachusetts, Lexington Books, 426 blz.
- HARRIGAN, K.R. (1986), *Managing for Joint Venture Success*, Massachusetts, Lexington Books, 219 blz.
- HARRIGAN, K.R. (1988), "Strategic alliances and partner asymmetries", in: J.F. CONTRACTOR en P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Massachusetts, Lexington Books, blz. 205-26.
- HERGERT, M. en D. MORRIS (1988), "Trends in international collaborative agreements", in: J.F. CONTRACTOR en P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Massachusetts, Lexington Books, blz. 99-109.
- KOGUT, B. (1988), "A study of the life cycle of joint ventures", in: J.F. CONTRACTOR en P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Massachusetts, Lexington Books, blz. 169-86.
- KILLING, J. (1988), "Understanding alliances: the role of task and organisational complexity", in: J.F. CONTRACTOR en P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Massachusetts, Lexington Books, blz. 55-67.
- KILLING, J.P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, New York, Praeger, 129 blz.
- LEVIN, J. en J. BYRNE (1986), "Corporate odd couples: beware of the wrong partners", *Business Week*, nr. 2955, blz. 98-103.

- LORANGE, P. en J. ROOS (1992), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Massachusetts/Oxford, Blackwell Publishers, 295 blz.
- LORANGE, P. (1980), *Corporate Planning: an Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 294 blz.
- MARITJ, P. en R. SMILEY (1983), "Cooperative agreements and the organization of industry", *Journal of Industrial Economics*, jg. 38, nr. 2, blz. 183-98.
- MOHR, J. en R. SPEKMAN (1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, jg. 15, nr. 2, blz. 135-152.
- MYTELKA, L.K. (1991), *Strategic Partnerships and the World Economy*, Londen, Pinter Publishers, 216 blz.
- NAKAMURA, M., J.M. SHAVER en B. YEUNG (1996), "An empirical investigation of joint venture dynamics: evidence from U.S.-Japan joint ventures", *International Journal of Industrial Organization*, jg. 14, nr. 4, blz. 521-41.
- PORTER, M. en M. FULLER (1986), "Coalitions and global strategy", in: M. PORTER, ed., *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press, blz. 315-43.
- ROOT, F. (1988), "Some taxonomies of international cooperative arrangements" in: J.F. CONTRACTOR en P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Massachusetts, Lexington Books, blz. 69-80.
- SHERMAN, S. (1992), "Are strategic alliances working?", *Fortune*, jg. 126, nr. 6, blz. 77-78.
- SLEUWAEGEN, L., G. DEN HARTOG en H. COMMANDEUR (1995), *International Strategic Alliances of Leading Dutch Firms: Market Responses Following the Type of Alliance and Nationality of the Partner*, working paper, K.U.Leuven.
- VEUGELERS, R. (1993a), *Global Cooperation: a Profile of Companies in Alliances*, onderzoeksrapport D.T.E.W. nr. 9325, K.U.Leuven, 31 blz.
- VEUGELERS, R. (1993b), "Een schets van Belgische ondernemingen in allianties" *Tijdschrift voor Economie en Management*, jg. 38, nr. 1, blz. 57-70.
- VEUGELERS, R. en K. KESTELOOT (1996), "Bargained shares in joint ventures among asymmetric partners: Is the Matthew effect catalizing?", *Journal of Economics*, jg. 64, nr. 1, blz. 23-51.
- WALTERS, B.A., S. PETERS en G.G. DESS (1994), "Strategic alliances and joint ventures: making them work", *Business Horizons*, jg. 37, nr. 4, blz. 5-10.
- WU, C., J.K.C. WEI en Y. SONG (1994), *Cooperative R&D and Stock Market Returns*, working paper, Hong Kong University of Science and Technology.
- ZAJAC, E. (1990), *CEO's Views on Strategic Alliances*, Boston, paper voorgesteld tijdens de conferentie *Managing Long-Run Relationships* van het Marketing Science Institute.
- "Bekaert en Esselte maken met IST nieuwe technologie te gelde", *Financieel Economische Tijd*, 16 mei 1992.
- "Solvay en Upjohn starten een commerciële alliantie", *Financieel Economische Tijd*, 22 mei 1991.
- "Janssen Pharmaceutica en Rega-Instituut ontdekken nieuwe anti-AIDS stoffen", *Financieel Economische Tijd*, 2 februari 1990.

Abstract
Strategic Alliances: Some Empirical Results Concerning Belgian Partners

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