

Alliantievaardigheden als kerncompetentie

EEN VERDIEPENDE CASESTUDIE

Naast interne groei en overnames zijn strategische allianties belangrijk om groei te realiseren. Om de slaagkans van allianties te verhogen, is het cruciaal om alliantievaardigheden op te bouwen en deze tot een kerncompetentie te ontwikkelen. Dit vereist onder meer strategische inbedding van allianties, een organisatiestructuur die alliantiecapaciteiten helpt opbouwen en inbedden in de organisatie, een alliantie-infrastructuur die kennisdeling mogelijk maakt, en het trainen van de juiste *mindset* bij de alliantiemangers. Philips gebruikt allianties bewust als middel om groei en innovatie te realiseren. Om ervoor te zorgen dat binnen Philips voldoende alliantievaardigheden worden opgebouwd, is zes jaar geleden een Corporate Alliance Office opgezet. Met een gestructureerd zes-stappen-proces bereidt het Office het alliantieproces voor, zet het in gang en bestuurt het. Naast het delen van *best practice* en alliantie-expertise is het kantoor direct betrokken bij het coachen van alliantiemangers.

Inleiding

De afgelopen decennia is het aantal strategische allianties sterk toegenomen. Steeds meer bedrijven maken gebruik van allianties om producten of markten te ontwikkelen, kennis te verwerven of om risico en investeringen te delen. Dit geldt ook voor Philips. Sinds vele jaren werkt Philips al samen met klanten, leveranciers, concurrenten en bedrijven uit andere bedrijfstakken. De samenwerking met klanten en leveranciers is er onder meer op gericht toegang te verkrijgen tot bepaalde kanalen en innovaties naar de markt te brengen. De samenwerking met concurrenten is per definitie in het begin van de waardeketen, waar het zetten van (technologie-) standaarden essentieel is. Zo werkt Philips samen met spelers als Sony en Samsung om de BluRay Disc-standaard te definiëren en te promoten. Voorbeelden van allianties met bedrijven uit andere bedrijfstakken zijn onder andere de Senseo-alliantie met Sara Lee/Douwe Egberts, de PerfectDraft-alliantie met Inbev en de alliantie met Swarovski.



John Bell en Charianne Lemmens

Prof. dr. J. Bell is Vice-President Corporate Strategy & Alliances bij Philips International BV en hoogleraar Strategische Allianties aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Dr. C.E.A.V. Lemmens is Consultant Strategic Alliances bij Philips International BV.

Binnen Philips zijn strategische allianties nadrukkelijk een optie naast overnames en interne ontwikkeling om strategische doelstellingen te realiseren. Het is van groot belang om de slaagkans van deze allianties zo hoog mogelijk te laten zijn. Uit onderzoek is gebleken dat 40-60 procent van de allianties mislukt. Dit faalpercentage is te hoog als het gaat om het realiseren van strategische doelstellingen. Het houdt in dat veel tijd, geld, mensen en aandacht van het management gespendeerd worden zonder dat de gewenste resultaten worden behaald. Gelukkig is het mogelijk om het succespercentage van allianties te verbeteren. Onderzoek toont aan dat bedrijven die vaardigheden ontwikkelen om effectief met allianties om te gaan, meer kans op succes hebben (zie bijvoorbeeld Draulans, De Man en Volberda, 2003; Kale, Dyer en Singh, 2002; Kale en Singh, 2007). Alliantiefalen heeft vaak te maken met gebrek aan inzicht in de factoren die dit falen veroorzaken en de onkunde om van fouten uit het verleden te leren. Deze onkunde bestaat omdat er veelal geen gestructureerde werkwijze is om allianties op te zetten en van ervaringen te leren. Bedrijven die echter een alliantiecompetentie hebben opgebouwd, kunnen de slaagkans van hun allianties vergroten en ze zelfs tot een succes maken. Deze competentie is een set van vaardigheden die ertoe bijdraagt dat bedrijven op een gestructureerde manier allianties succesvol kunnen opstarten, managen en evalueren.

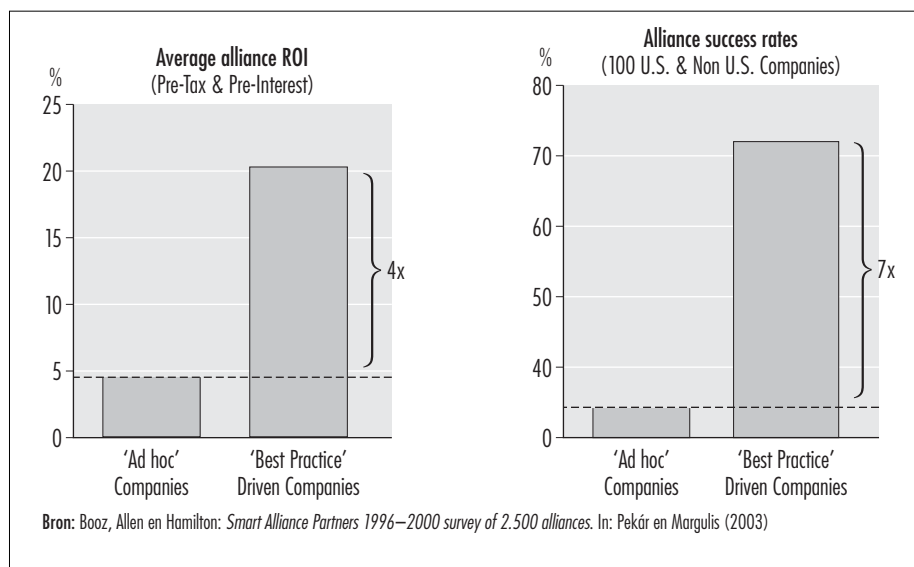
1. Alliantievaardigheden als een kerncompetentie

Recent onderzoek toont aan dat de allianties van bedrijven met een alliantiecompetentie een slaagkans van 80 procent hebben (figuur 1). Dat is zeven keer beter dan bedrijven die geen gestructureerde alliantiewerkwijze hebben opgebouwd (Pekár en Margulis, 2003). Dit onderzoek toont ook aan dat de gemiddelde Return-on-Investment van allianties van bedrijven met deze competentie vier keer hoger is dan bedrijven zonder deze alliantiecompetentie. Deze resultaten laten zien dat het werkelijk de moeite waard is te investeren in het ontwikkelen van alliantievaardigheden en deze tot kerncompetentie te maken.

Opvallend is dat de bedrijven die hun alliantievaardigheden het best ontwikkeld hebben, niet per se de grootste bedrijven zijn in de *Fortune 500*-lijst. Bijvoorbeeld bedrijven als Eli Lilly, FedEx, GlaxoSmithKline, Siebel en Corning hebben ook hun alliantievaardigheden goed op orde. Dat komt omdat deze bedrijven hebben ingezien dat allianties nodig zijn om te kunnen overleven. Daartoe hebben zij een centrale alliantieorganisatie opgericht in hun wereldwijde operaties. Andere voorbeelden als Philips, Cisco en Dow Chemical hebben ook alliantieafdelingen opgezet om alliantievaardigheden op te bouwen en in te bedden in hun wereldwijde organisatie. Hier geldt de beroemde uitspraak van Charles Darwin: 'Het zijn niet de sterkste, noch de meest intelligente soorten die overleven, maar juist die soorten die het grootste aanpassingsvermogen hebben.' Allianties zijn organisatievormen die het aanpassingsvermogen van bedrijven vergroten, omdat ze op een flexibele manier toegang geven tot competenties van andere bedrijven die zij nodig hebben om bijvoorbeeld een product snel naar de markt te brengen.

Figuur 1.

Succespercentage en gemiddelde rentabiliteit van allianties bij bedrijven die ad hoc bezig zijn met allianties versus bedrijven die 'best in class' zijn



2. Het ontwikkelen van alliantiecompetentie bij Philips

Binnen Philips is eind 2000 een Alliance Office opgericht. De motivatie om zo'n Office op te richten was tweeledig:

1. het managen van de Corporate Alliances; en
2. het verhogen van het succes van de strategische allianties van Philips.

Deze twee redenen zullen we achtereenvolgens toelichten, waarbij we ook zullen ingaan op de verschillende rollen van het Alliance Office.

MANAGEN VAN DE CORPORATE ALLIANCES

Philips heeft relaties met grote bedrijven die zowel klant, leverancier, concurrent als partner zijn. Verschillende divisies hebben verschillende belangen die behartigd moeten worden in de relaties met deze bedrijven. Zonder enige coördinatie is het niet onwaarschijnlijk dat de ene divisie afspraken maakt met een bedrijf, terwijl dat verstrekende negatieve gevolgen zou kunnen hebben voor een andere divisie. Het Alliance Office is mede opgezet om de relaties met deze Corporate Alliances te managen.

Wat houdt deze rol in? We kunnen het managen van de Corporate Alliance opsplitsen in een aantal activiteiten:

- *Identificeren* van welke bedrijven een Corporate Alliance zijn. Er is gekozen voor tien Corporate Alliances en een lijst van tien bedrijven die 'in de wachtkamer' zitten (en mogelijk op termijn een Corporate Alliance worden). Eens per jaar wordt de lijst van bedrijven beoordeeld (en zo nodig herzien) met de Raad van Bestuur.
- *Organiseren* van de governance van Corporate Alliances. Hierbij moet gedacht worden aan het aanstellen van Alliance Managers, Executive Spon-

sors, vertegenwoordigers van de divisies, evenals het afspreken van de taken en verantwoordelijkheden.

- *Inventariseren* van welke activiteiten al met de Corporate Alliance plaatsvinden en wat de doelstellingen zijn van de verschillende belanghebbenden binnen Philips. In een groot bedrijf dat wereldwijd actief is, is dit niet heel eenvoudig.
- *Coördineren* van alle activiteiten, waarbij maandelijks overleg plaatsvindt tussen de verschillende belanghebbenden binnen Philips. Tijdens dit overleg wordt informatie uitgewisseld en worden eventuele issues en nieuwe businessmogelijkheden besproken.
- *Rapporteren* van de status van de projecten en van de relatie aan de Raad van Bestuur van Philips. Ieder kwartaal wordt een *alliance scorecard* gemaakt en eens per jaar wordt iedere Corporate Alliance besproken met de Raad van Bestuur.
- *Onderhouden van contact met de Corporate Alliance*: de alliantiemanager is de eerste contactpersoon voor de Corporate Alliance en zorgt er ook voor dat Executive Sponsors van beide bedrijven elkaar regelmatig zien.
- *Onderhouden van contacten met interne stakeholders*, zoals de divisiedirecteuren en vertegenwoordigers van de divisies in de alliantieteams.
- *Faciliteren* van contacten, van potentiële business en van bijeenkomsten met de Corporate Alliance.
- *Escaleren* van problemen en conflicten met de Corporate Alliance of intern naar de Executive Sponsor.
- *Coachen* van de alliantiemangers en de vertegenwoordigers van de divisies in de alliantieteams.

Het Alliance Office heeft ervoor gekozen om drie verschillende typen Corporate Alliance Managers te benoemen:

- mensen die in een divisie zitten en het meest met een bepaald bedrijf te maken hebben;
- mensen die baas zijn in een land waar het hoofdkantoor staat van de Corporate Alliance (in Azië);
- mensen die in het Alliance Office werkzaam zijn. De laatste categorie houdt zich vooral bezig met de Corporate Alliances waar heel veel connecties mee zijn vanuit de verschillende onderdelen van Philips of met Corporate Alliances die nog 'in de wachtkamer' zitten.

Een voorbeeld van een Corporate Alliance is Sony. Philips verkocht destijds chips aan Sony en kocht elektronische componenten van Sony. Bovendien werkt Philips samen met Sony om technologiestandaarden te zetten, terwijl beide partijen concurrenten zijn in de markt.

VERHOGEN VAN SUCCES VAN STRATEGISCHE ALLIANTIES

Voor Philips zijn strategische allianties een veelgebruikt mechanisme (naast interne groei en overnames) om duurzame groei te realiseren. Zoals eerder in dit arti-

kel beschreven, mislukken veel allianties en helpen professionele alliantievaardigheden om de slaagkans van allianties te verhogen. Het Alliance Office is mede opgezet om de alliantievaardigheden van Philips te ontwikkelen en te verbeteren, zodat er meerwaarde uit de allianties van Philips gehaald kan worden. Het Alliance Office vervult hierbij de volgende rollen:

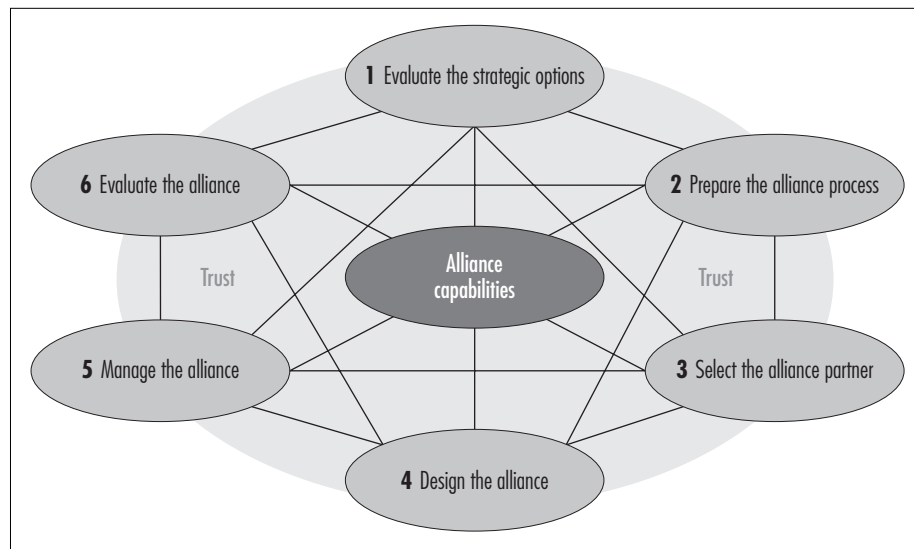
- Expert
- Adviseur
- Kennismanager
- Trainer
- Netwerker

Hieronder zullen we deze rollen toelichten.

Expert

Het Alliance Office heeft op basis van zijn ervaringen met allianties en kennis over allianties een zes-stappen-proces ontwikkeld en geïmplementeerd voor het opzetten van allianties (zie figuur 2). Dit model maakt inzichtelijk welke stappen doorlopen moeten worden bij allianties. Als zodanig fungeert het als een gemeenschappelijke taal. Het model moet voorkomen dat op een ad-hocwijze allianties worden aangegaan. Dit kan namelijk leiden tot verkeerde partnerkeuze, het verwisten van middelen aan projecten die niet passen binnen de gekozen strategie van het bedrijf, en alliantiedoelen die niet worden bereikt, omdat er geen draagvlak is voor deze allianties binnen het bedrijf. De kans op falen van ad hoc opgezette allianties is groot.

Figuur 2.
Het alliantieproces van
Philips



Elk van de zes stappen is weer opgedeeld in deelstappen. Voor de meeste deelstappen is een tool ontwikkeld dat managers helpt in hun besluitvorming. Zo is er een tool voor partnerselectie dat managers op een interactieve wijze in staat

stelt potentiële partners met elkaar te vergelijken. Een ander voorbeeld is de *Healthcheck* die de kwaliteit van de relatie tussen de partners evalueert. Het zes-stappen-proces dwingt managers na te denken over hun strategie en doelstellingen en expliciet te maken of een alliantie wel de juiste route is om deze doelen te verwezenlijken (stap 1). Als blijkt dat een alliantie de voorkeur heeft boven een overname of intern ontwikkelen, dan moet de manager zich voorbereiden op bijvoorbeeld waaraan een ideale partner moet voldoen en wat zij/hij bereid is op te geven in een alliantie (stap 2). Vervolgens worden potentiële partners geëvalueerd op basis van bepaalde selectiecriteria (zoals strategische fit, culturele fit, merkenfit en operationele fit) (stap 3). Op het moment dat de partner is gekozen en er een gezamenlijk doel is geformuleerd dat voor beide partijen een win-win inhoudt, wordt de juiste alliantiestructuur gekozen, het alliantiecontract onderhandeld en opgesteld (stap 4). Na het ondertekenen van het contract begint het echte werk pas: het managen van de alliantie (stap 5). In het contract wordt onder meer afgesproken wanneer en op welke punten de samenwerking tussentijds moet worden beoordeeld door de zogenaamde *healthcheck meetings* en *scorecards* (stap 6).

Vertrouwen is expliciet in het zes-stappen-model opgenomen om de aandacht voor dit moeilijk grijpbare onderwerp vast te houden. Vertrouwen wordt vaak overschat als wondermiddel. In onze communicatie met de businessmanagers maken we duidelijk dat vertrouwen belangrijk is in allianties, maar dat het veel inspanningen vereist het op te bouwen en te behouden.

Adviseur

Het Alliance Office adviseert de businessmanagers in de verschillende fasen van het alliantieproces. Aangezien de businessmanagers binnen Philips verantwoordelijk zijn voor het managen van hun allianties, vervullen zij ook de trekkende rol bij het aangaan van een alliantie (inclusief de onderhandelingen met de partner). Dit betekent dat het Alliance Office altijd vanuit een ondersteunende rol betrokken is. Advisering kan zowel gericht zijn op het alliantieproces, de inhoud, alsook op het projectmatige deel van het opzetten van een alliantie. In de ene situatie wordt een businessmanager alleen begeleid bij het alliantieproces en de benodigde goedkeuring van het hogere management en de Raad van Bestuur. In andere situaties neemt het Alliance Office een actieve rol in het projectteam, waarbij zowel procesmatig als inhoudelijk een vinger aan de pols wordt gehouden. Waarom soms de eerste rol en soms de tweede rol wordt gekozen, hangt af van een aantal factoren. Hierbij moet gedacht worden aan: de ervaring van de businessmanager met allianties, het strategische belang van het project voor de divisie en de hoeveelheid alliantieprojecten die het Alliance Office tegelijkertijd begeleidt.

Kennismanager

Het Alliance Office ontwikkelt en verzamelt inzichten en ervaringen (*best practices*) over hoe om te gaan met allianties. Bij het verzamelen van inzichten kijken we zowel binnen Philips als daarbuiten. Het Alliance Office leert hierbij van wat andere bedrijven doen, alsook wat in de literatuur beschreven staat. Om deze

inzichten te kunnen delen met de alliantiemangers heeft het Alliance Office een alliantiewebsite opgezet op het Philips-intranet. Op intranet staan onder andere het alliantieproces, artikelen uit praktijkgerichte vakbladen, interne en externe *best practices*, analyses van wat misging bij voortijdig gestopte allianties en de besluitondersteunende tools die zijn ontwikkeld.

Behalve via intranet worden kennis en ervaringen met betrekking tot allianties gedeeld tijdens bijeenkomsten van alliantiemangers die drie à vier keer per jaar plaatsvinden. Deze bijeenkomsten worden druk bezocht (gemiddeld dertig deelnemers per keer) door ervaren alliantiemangers en mensen die relatief weinig ervaring hebben met allianties. Meestal zijn er ook diverse functionele specialisten, zoals juristen en fiscalisten, aanwezig. Het programma van een bijeenkomst van alliantiemangers bevat een of twee presentaties over bestaande of recentelijk beëindigde Philips-allianties, een discussie over een specifiek thema (bijvoorbeeld onderhandelen, opvolging van alliantiemangers, juridische aandachtspunten), en er is voldoende tijd voor netwerken.

Trainer

Het Alliance Office verzorgt training voor zowel beginnende alliantiemangers als meer ervaren alliantiemangers. Voor beginnende alliantiemangers is er een training ontwikkeld die ingaat op wat allianties zijn, wat de typische valkuilen zijn en hoe het alliantieproces helpt om te voorkomen dat men in deze valkuilen stapt. De training voor ervaren alliantiemangers sluit aan bij de specifieke behoefte van deze managers. Het kan bijvoorbeeld gaan over verschillende businessmodellen, of hoe een alliantie te managen met een bedrijf uit een bepaald land. Daarnaast bieden we een training onderhandelings technieken aan voor alliantiemangers, waaraan zowel ervaren als minder ervaren alliantiemangers kunnen meedoen.

Netwerker

Het Alliance Office heeft een breed netwerk opgebouwd binnen Philips. Dit netwerk is noodzakelijk om enerzijds signalen op te vangen over welke businessunits overwegen een alliantie aan te gaan en anderzijds om alle businessmanagers verspreid over de gehele wereld te laten weten dat er een Alliance Office bestaat. Vooral in de eerste jaren van het bestaan van het Alliance Office is heel veel tijd besteed aan het opbouwen en onderhouden van het interne Philips-netwerk. Het netwerken gaat nu nog steeds door, ondanks de bekendheid van het Alliance Office in Philips, omdat mensen weggaan en nieuwe mensen hiervoor in de plaats komen.

Naast het interne netwerk heeft het Alliance Office ook een sterk extern netwerk opgebouwd. In dit externe netwerk zitten uiteraard alliantiepartners van Philips, alliantie-experts van andere bedrijven, vooraanstaande wetenschappers en consultants die zich hebben gespecialiseerd op dit gebied. Wij zijn actief lid van de Association of Strategic Alliance Professionals (ASAP), dat het vakgebied van allianties verder professionaliseert. De ASAP-conferenties zijn altijd een ideale gelegenheid om te netwerken en vertegenwoordigers van andere Alliance Offices te spreken.

3. Organisatie van het Alliance Office

Het Alliance Office is eind 2000 opgezet door het toenmalige Hoofd Corporate Strategy. Bij het opzetten van het Alliance Office is ervoor gekozen dit centraal neer te zetten in plaats van een Alliance Office per divisie. Het Alliance Office is opgestart met twee mensen en ondertussen doorgegroeid naar zes mensen. Het is de uitdrukkelijke intentie om het Office relatief klein te houden en gebruik te maken van een netwerk van contacten in de divisies om allianties te promoten en te managen. Dit past bij de *way-of-working* van Philips, die gekenmerkt wordt door een decentrale aansturing via de divisies en businessunits. Het creëren van een relatief grote organisatie op het hoofdkantoor zou daarbij niet effectief zijn. De ophanging op centraal niveau maakt het gemakkelijker om korte lijnen met de Raad van Bestuur van Philips te onderhouden. Een ander voordeel is dat een Alliance Office op het hoofdkantoor ook veel beter kan beoordelen of nieuwe allianties passen binnen het alliantieportfolio en de strategie van Philips.

Er zijn meer bedrijven die een Alliance Office hebben opgericht. Enkele voorbeelden zijn Eli Lilly, Hewlett Packard, Cisco, Oracle, BT, KLM, Dow Chemical en FedEx. De rol van het Alliance Office verschilt echter per bedrijf. Soms is de belangrijkste taak alliantiecontracten af te sluiten. Bij andere bedrijven houdt het Alliance Office (net als bij Philips) zich meer bezig met inbedden van alliantievaardigheden in de organisatie door het coachen van alliantiemangers in het alliantieproces.

Elk bedrijf met een Alliance Office kiest een eigen manier om het Office te organiseren en te laten rapporteren. Bij sommige bedrijven rapporteert het Alliance Office aan de afdeling Strategie, bij andere aan de afdeling Marketing (& Sales) of R&D. Het maakt op zich niet zo veel uit aan wie het Alliance Office rapporteert, mits het maar in staat is om direct contact te hebben met en steun krijgt van alle relevante Senior Executives (inclusief Raad van Bestuur).

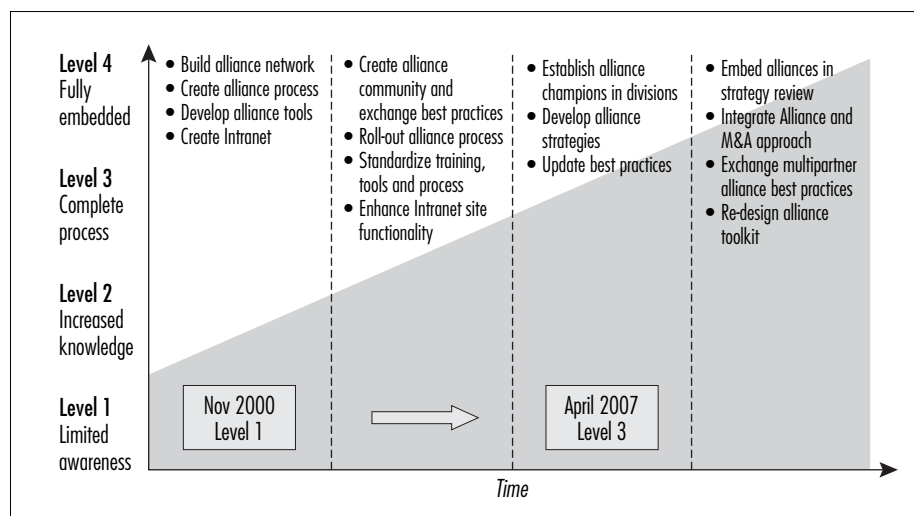
4. Ontwikkeling van het Philips Alliance Office

In de zes jaren dat het Philips Alliance Office bestaat, heeft het belangrijke stappen gemaakt om van alliantievaardigheden een kerncompetentie te maken. Hiermee wordt de faalkans van allianties kleiner en worden veel valkuilen voorkomen. Om te meten waar het Alliance Office staat, wordt het gescoord op de mate waarin alliantievaardigheden in het bedrijf zijn geïnstitutionaliseerd (zie figuur 3). In deze figuur zijn vier fasen onderscheiden van het ad hoc opzetten van allianties tot een volledige institutionalisering van de alliantievaardigheden binnen een bedrijf.

Toen het Alliance Office eind 2000 begon, bevond het zich in fase 1. Het Alliance Office is begonnen met het opzetten en implementeren van het gestructureerde zesstappenalliantieproces, het onderhouden van een intranetsite en het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Daarna heeft het een netwerk opgebouwd van meer en minder ervaren alliantiemangers die ervaringen en *best practices*

uitwisselden tijdens de bijeenkomsten van alliantiemangers en door middel van trainingen. Tevens heeft het Alliance Office veel aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van de besluitondersteunende tools, en is de functionaliteit van de intranetsite beter afgestemd op de behoeften van de bezoekers. Het Philips Alliance Office bevindt zich nu in fase 3, waarin verdere inbedding van de alliantievaardigheden wordt versterkt door contactpersonen aan te wijzen in de divisies, en waarin strategische inbedding van alliantieactiviteiten wordt gewaarborgd. Daarnaast is het Alliance Office momenteel bezig om de alliantie-expertise verder uit te bouwen door functionele expertise op het gebied van *Intellectual Property* en *Alliance Branding* te vertalen naar concrete richtlijnen voor alliantiemangers. Het uiteindelijke doel blijft om *best-in-class* te worden en niveau 4 te bereiken, wat een volledige inbedding van de alliantiecompetentie in de organisatie betekent.

Figuur 3.
Ontwikkeling van
alliantievaardigheden
van Philips



5. Discussie

In dit artikel is beschreven wat Philips heeft gedaan om de slaagkans van allianties te verhogen. Philips heeft hiervoor eind 2000 een Alliance Office opgericht dat verantwoordelijk werd en is voor het ontwikkelen, verbeteren en institutionaliseren van de alliantievaardigheden van Philips. Het Alliance Office heeft hertoe een aantal fundamenteën ingericht, zoals het ontwikkelen van een gestructureerd zes-stappen-proces, het actief coachen en trainen van alliantiemangers, het inbedden van allianties in de strategie van de divisies, het actief opbouwen en verspreiden van relevante ervaringen en *best practices* via een veel bezochte intranetsite. Het Alliance Office is nog niet klaar met het institutionaliseren van alliantievaardigheden in de gehele Philips-organisatie. Het bevindt zich in fase 3

(zie figuur 3). De ontwikkeling die het Alliance Office heeft doorgemaakt, is onlangs erkend door de ASAP met de Alliance Program Excellence Award 2007.

Is dat wat het Alliance Office heeft gedaan op het gebied van alliantievaardigheden ook door andere bedrijven op te pakken? Het antwoord is volmondig 'ja'. Zoals al in dit artikel vermeld, zijn er meer bedrijven uit verscheidene bedrijfstakken die een Alliance Office hebben opgezet om de alliantievaardigheden te verbeteren. Tijdens bijeenkomsten van de ASAP blijkt dat een aantal van de bouwstenen universeel toepasbaar is, met natuurlijk specifieke aanpassingen voor individuele bedrijven. Het is heel leerzaam om te zien wat andere Alliance Offices doen.

Het is echter niet zo dat elk bedrijf een Alliance Office moet gaan opzetten. Alleen bedrijven die meerdere allianties hebben die essentieel zijn voor het realiseren van de strategische doelstellingen, zouden moeten investeren in een of andere vorm van een Alliance Office. Bedrijven die slechts enkele allianties aangaan, hoeven niet in fase 3 of 4 van figuur 3 uit te komen. Zij zullen al heel veel beter worden in hun allianties als ze een gestructureerd alliantieproces implementeren. Het zes-stappen-alliantieproces dat Philips gebruikt, is als proces prima bruikbaar voor andere bedrijven. Het maakt daarbij niet uit of ze klein of groot zijn, lokaal of wereldwijd opereren, of producten maken of diensten verlenen. De precieze invulling en diepgang van de zes stappen zullen mogelijk wel enigszins verschillen. Bijvoorbeeld bepaalde businessmodellen die aantrekkelijk kunnen zijn in allianties tussen grote, wereldwijd opererende bedrijven die producten maken, zijn niet per se relevant voor lokaal opererende kleine dienstverlenende bedrijven.

Literatuur

- Draulans, J., A.P. de Man, en H.W. Volberda – Building Alliance Capability Management Techniques for Superior Alliance Performance. – In: *Long Range Planning* 36 (2003) 2, p. 151-166
- Kale, P., J.H. Dyer, en H. Singh – Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success : The Role of the Alliance Function. – In: *Strategic Management Journal* 23 (2002) p. 747-767
- Kale, P., en H. Singh – 'Building Firm Capabilities through Learning : The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Success'. – In: *Strategic Management Journal* 28 (2007) tbd
- Pekár, P. Jr., en M.S. Margulis – Equity Alliances Take Centre Stage. – In: *Business Strategy Review* 14 (2003) 2, p. 50-62.