

Rotterdam School Of Management

Van bricks-and-mortar naar bits & bytes.

De opkomst van non-traditionele allianties
in de ban van e-commerce.

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde major Strategisch
Management augustus 2011

Auteur: Neuza Parreira da Costa
Begeleider: Prof. Frank Wijen
Meelezer: Prof. Cor Molenaar

Samenvatting

E-commerce betreedt onze wereld. Zijn rol wordt alsmar groter en groter. E-commerce is de afgelopen jaar opmerkelijk gegroeid, maar welke gevolgen heeft dit op het bedrijfsleven zoals wij dat kennen en welke stappen worden hierdoor ondernomen? Ondernemers en leidinggevendenden hebben kennis gemaakt met het traditionele bedrijfsleven en belanden nu op onbekend terrein. Er wordt verwacht dat ze in een korte tijd nieuwe informatie opdoen en met deze verschuivingen mee kunnen gaan. De grootste kans op overleven zit in samenwerken.

Ik heb gekozen om te kijken naar de non-traditionele allianties van deze tijd, namelijk de allianties tussen e-commerce aanbieders en traditionele fysieke aanbieders. Samen kunnen ze de online en offline markt goed bedienen door hun krachten te bundelen. Dit onderzoek is daarom toegewijd aan het behalen van een strategische fit in een strategische alliantie. Mijn onderzoeksvraag luidt: "Onder welke voorwaarden ontstaat er een strategische fit in een strategische alliantie tussen een aanbieder van traditionele fysieke diensten en een aanbieder via e-commerce?"

Om de strategische fit te meten gebruik ik de middelen die gepaard gaan met taak gerelateerde criteria volgens Reuer et al. In deze theorie heeft de taak gerelateerde criteria 2 dimensies (Reuer et al, 2011, p 77). De eerste dimensie bestaat uit taken om doelstellingen te behalen en de tweede dimensie omvat de beschikbare middelen en vaardigheden die nodig zijn om de doelstellingen te halen. Door het effect te meten van de doelstellingen op het verkrijgen van een strategische fit, kom ik erachter welke beschikbare middelen en vaardigheden ingezet moeten worden. Naast Reuer et al, zal ik ook de theorie van Porter gebruiken. In deze theorie wordt de nadruk gelegd op het vijfkrachten model waaruit de generieke strategieën van Porter komen. Hierbij zal ik kijken naar de wensen van alle betrokken partijen over hoe zij zich in de markt willen positioneren. In beide gevallen is het van belang om beide theorieën te meten vanuit het perspectief van alle betrokken partners. Deze theorieën vullen elkaar aan doordat Reuer et al de doelstellingen vanuit het aanbodzijde bekijkt en Porter bekijkt de doelstellingen vanuit de marktzijde.

Om het effect te meten op de strategische fit zal ik kijken naar de doelstelling van waaruit bedrijven een alliantie met elkaar aangaan. Om deze te achterhalen gebruik ik de voor- en nadelen, de kansen en bedreigingen in de toekomst van een e-commerce aanbieder tegenover de traditionele fysieke aanbieder. Op deze wijze onderzoek ik waar ze elkaar in een samenwerking kunnen versterken.

Om het effect van de doelstellingen in het praktijk te onderzoeken zal ik naar aanleiding van een model 6 semigestructureerde vragen opstellen die ik zal stellen aan 2 functie beoefenaars per bedrijf binnen een dergelijke alliantie. Hierbij onderzoek ik 4 casestudies, elke casestudie staat voor een alliantie. De uitkomsten van het veldonderzoek zullen middels de sensitizing methode onderzocht worden per categorie, gesplitst in doelstellingen en middelen. Deze methode geeft mij de mogelijkheid binnen een bepaalde richting onderzoek te doen vanuit het literatuuronderzoek, maar indien nodig hier ook van af te wijken en aan te passen.

Dit onderzoek toont aan dat de bedrijven te afhankelijk van elkaar zijn in een alliantie, waardoor ze aanpassingen op beleidsniveau en in de organisatiestructuur hebben ondergaan. Dit belemmert hen om een strategische fit te verkrijgen op het gebied van beleid en

transactiekosten. De doelstellingen vanuit kostenbesparing blijken geen geschikte doelstellingen om op zichzelf staand om een alliantie aan te gaan. Deze doelstellingen verhogen het risico teveel om een strategische fit te kunnen verkrijgen, wel kan het van nut zijn om deze als bijzaak te nemen. Hierdoor verrijkt de alliantie zich met een financieel component wat de samenwerking op lange termijn stimuleert. Onder de respondenten zijn deze doelstellingen ook het minst populair. Verder blijkt dat de doelstellingen uit de categorie marketing know how te weinig benut worden. Zo is er geen sprake van afspraken rondom social media, terwijl dit fenomeen een belangrijke ontwikkeling is.

Onder de voorwaarden voor het verkrijgen van een strategische fit in een alliantie tussen een fysieke traditionele aanbieder en een e-commerce aanbieder wordt duidelijk dat het belangrijk is, zeker voor de e-commerce aanbieder, om samen te kunnen werken met concurrenten. Ook belangrijk is een leerfactor te integreren om van elkaar te leren in het proces om het eindproduct bij de klant te krijgen. Dit voorkomt dat de bedrijven van elkaar afhankelijk blijven, het financiële component vanuit de categorie kostenbesparing kan in dit geval dienen als motivatie om met elkaar te blijven samenwerken. Door niet van elkaar afhankelijk te zijn, zijn er weinig tot geen aanpassingen op beleid nog op organisatiestructuur nodig. Social media moet echt in de afspraken meegenomen worden om de omgeving beter in de gaten te houden. Hoe groter de omgeving wordt hoe minder overzichtelijk het wordt om te weten met welke klanten je te maken hebt. Hierin kan je niet alleen bouwen op het koopgedrag van je eigen producten. Ook vindbaarheid en het delen van de kennis van de klant vormen achterstallige doeleinde die niet volledig benut worden in deze categorie. Het opbouwen van de imago daarentegen wordt door bijna iedereen erkend als doelstelling en door sommige zelfs als strategie genoemd.

De meest genoemde strategie is differentiatie. Daarom is het belangrijk bij het aangaan van een alliantie deze als strategie voor ogen te hebben en een partner te kiezen die deze ook hanteert. In de samenwerking moet je elkaar vrij laten om met andere partijen samen te werken, dit geldt met name voor het e-commerce bedrijf. Je financiële reserves zijn uiteindelijk maatstaven waaraan je deze exclusiviteit kan hangen. Bij voldoende financiële reserves kan je meer spreken over exclusiviteit.

Ten slotte blijkt de aanwezigheid van relatieve specifieke activa gering te zijn en geen middelen nog vaardigheden behoeven om een strategische fit te verkrijgen. Daarentegen blijkt in het praktijk sowieso gebruikt te worden gemaakt van monitoring en safeguards om de communicatie naar elkaar toe transparant te houden. Goed communiceren en duidelijk zijn naar elkaar is een belangrijk aspect om een strategische fit te krijgen. Daarvoor moeten deze in alle gevallen ingezet worden en niet alleen wanneer er sprake is van relatieve specifieke activa.

Als aanbeveling geef ik aan vervolgonderzoek te doen naar het integreren van het leeraspect in een alliantie en vervolgonderzoek te doen naar het effectief inzetten van social media binnen een alliantie. In het eerste geval is er voldoende literatuur over te vinden in het tweede geval zal dit explorerend onderzoek vereisen. Naast vervolgonderzoek beveel ik bedrijven aan hun personeel op te leiden in e-commerce. Zijn rol wordt steeds groter en belangrijker in het bedrijfsleven. De regels hierin veranderen waardoor het belangrijk is up to date te zijn bij belangrijke beslissingsprocessen. Naar mijn mening wordt hier nog te weinig mee gedaan.

**ik hoor en ik vergeet,
ik zie en ik onthoud,
ik doe en ik begrijp.**

Confusius

DANKWOORD

GRAAG BEDANK IK ALLE GEINTERVIEWDEN VOOR HUN MEDEWERKING AAN MIJN ONDERZOEK. ALLEN HEBBEN EEN DRUKKE BAAN MET VEEL VERANTWOORDELIJKHEID . DESONDANKS HEBBEN ZE TIJD GEMAAKT OM MEE TE WERKEN AAN DIT ONDERZOEK. ZONDER HEN HAD IK DIT ONDERZOEK NIET KUNNEN VERRICHTEN. IK BEDANK PROF. FRANK WIJEN DIE MIJ BEGELEIDDE IN HET SCHRIJVEN VAN MIJN AFSTUDEERVERSLAGEN PROF COR MOLENAAR VOOR HET MEELEZENEEN SPECIALE DANK GAAT NAAR EEN VRIENDIN CINDY BAKHUIZEN DIE MIJN SCRIPTIE IN HAAR VRIJE TIJD CONTROLEERDE OP GRAMMATIC A EN SPELLINGSFOUTEN.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	2
2	LITERATUURONDERZOEK	4
2.1	Wat is de strategische fit voor een strategische alliantie?	4
2.1.1	Strategische allianties.....	4
2.1.2	Strategische fit	6
2.2	Wat zijn de verschillen van een traditionele fysieke aanbieder ten opzichte van een aanbieder middels e-commerce?	9
2.2.1	E-commerce	9
2.2.2	Traditionele fysieke aanbieders & e-commerce aanbieders	10
2.3	Model	17
2.3.1	Proposities.....	18
2.3.1.1	Bedrijfsomgeving.....	18
2.3.1.2	Marketing know how.....	19
2.3.1.3	Kostenbesparing.....	20
3	METHODE	22
4	RESULTATEN METHODE	24
4.1	Profielen.....	24
4.2	Discussie.....	27
4.2.1	Doelstellingen	28
4.2.2	Strategische fit verkrijgen op de taakgerelateerde criteria van beleid	30
4.2.3	Strategische fit verkrijgen op de taakgerelateerde criteria van transactiekosten	33
4.2.4	Strategische fit verkrijgen op positionering	38
4.3	Beperkingen	42
5	RESULTATEN, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN	43
5.1	Resultaten	43
5.1.1	Conclusie.....	44
5.2	Aanbeveling	46
6	LITERATUUR	48

1 Inleiding

“In 1849 trok een groep kolonisten , op weg naar Californië, een onbekende vallei binnen. Langs de westelijke zijde werd deze onherbergzame vallei geflankeerd door hoge bergen, wat de doortocht bemoeilijkte. Een aantal pelgrims verloor het leven voordat het einddoel bereikt werd, maar Californië werd uiteindelijk een van de meest welvarende plekken op aarde. Toen de groep de vallei verliet, draaide een van de vrouwen in het gezelschap zich om en sprak de woorden: “Goodbye Death Valley”. Zo kreeg de vallei zijn naam.” (Dave Chaffey, 2006,p XIII)

Dave Chaffey vergelijkt de route naar een succesvol e-commerce bedrijf met de route die de pelgrims door de Death Valley destijds moesten ondernemen. Hij neemt bij dezen het onbekende en de keuze om de juiste richting te kiezen als basis om te overleven en het behalen van succes.

E-commerce staat voor het onbekende in het verhaal van Death Valley. Dit fenomeen is de afgelopen jaren erg in ontwikkeling geweest door de opkomst van internet, ontwikkelingen in ICT en globalisering¹. Zo verwijst Yip naar steeds meer behoefte om te globaliseren door steeds meer buitenlandse concurrenten, de hoge kosten voor technologie, het vervagen van de grenzen en de reductie van belastinggelden (1989, p 31). Ook Levitt (1983, p1) merkt op dat de consumenten ongeacht hun cultuurverschillen steeds meer op elkaar gaan lijken.

Voorals in Nederland speelt e-commerce een grote rol waarschijnlijk tot de grote verbazing van veel mensen. 90% van alle Nederlanders ouder dan 15 jaar geeft aan weleens te surfen op het internet. Nederland kent de hoogste penetratiegraad van Europa en bijna de hoogste van de wereld (De Vries et al, 2009, p 122). Een randvoorwaarde om het internet te penetreren is internet te ontvangen. 86% van alle huishoudens heeft internet thuis in Nederland (Molenaar, 2010). De opkomst van e-commerce heeft een impact op het gehele bedrijfsleven; het neemt hele afdelingen over, raakt de marketing in alle facetten, verandert de verkoop- en inkoopprocessen en kan zelfs hele industrieën veranderen (Turban, 2008, p71) . Bekende ontwikkelingen op het gebied van e-commerce, wat bij de meeste van ons bekend is, zijn internet-bankieren, e-learning, e-reading, social media, het boeken van reizen online en het kopen van producten online.

In mijn onderzoek zal ik het onbekende naar het licht brengen om bedrijven in staat te stellen de juiste richting te kiezen voor succes. Omdat deze onbekende vallei een te grote oppervlakte betreft zal ik uit mijn literatuuronderzoek een gebied kiezen dat een vaak gekozen richting aanduidt. Enkele feiten dragen bij aan de keuze die ik gemaakt heb. Onder andere blijkt slechts 29% van alle winkels in Nederland ook e-tailer te zijn. (Molenaar, 2010, p 37) Dit geeft een beeld weer van de moeilijkheidsgraad om de overgang naar e-commerce te maken. Deze moeilijkheidsgraad wordt gevormd door een tekort aan middelen in de vorm van kennis, financiën, opslagplaats, technologie, etc. (Coupey, 2005). Burgers et al (2008) staan ook stil bij de technische kennis tegenover de kennis over de markt. Daarnaast zijn er wereldwijd vanaf 1990 tot en met 2006 ongeveer 145.000 allianties gevormd (Reuer et al, 2011) . Deze ontwikkeling is ontstaan door o.a. ontwikkelingen in de technologie. Daarom heb ik gekozen mijn onderzoek te richten op strategische allianties. Omdat ook dit gebied te groot is en omdat

¹ Globalisatie refereert naar activiteiten van een bedrijf voorbij de nationale grens met andere landen wat het mogelijk maakt om voordeel te behalen uit reputatie en kosten (Coupey, 2005, p16).

het uitwisselen van kennis van groot belang is in het succes naar e-commerce heb ik ervoor gekozen om de strategische fit te onderzoeken binnen deze alliantie vorming. Mijn gedane onderzoek beperkt zich tot het aangaan van een strategische alliantie in het algemeen. Het betreft het traditionele bedrijfsleven zoals wij deze jarenlang kennen. De opkomst van e-commerce brengt ons bedrijfsleven naar een ander level en zorgt voor een radicale omgevingsverandering voor ondernemers waar een nieuw krachtenspel wordt gespeeld in een dimensie die zich buiten hun fysieke omgeving bevindt.

Zoals ik eerder heb vermeld, is deze nieuwe technologie een aanleiding om een alliantie aan te gaan (om verschillende redenen). Maar wie is in dit geval de juiste partner gezien het feit dat er een alliantie wordt aangegaan tussen partners die zich in een volledig verschillend krachtenveld bevinden waar andere regels gelden. In de huidige literatuur wordt hier geen onderscheid in gemaakt, nog wordt dit behandeld. Dit is onbekend terrein wat nog niet onderzocht is. Slechts Reuer erkent non-traditionele allianties waaronder dus een alliantie tussen een fysieke aanbieder en e-commerce aanbieder verondersteld wordt. Echter geeft hij niet de oplossing voor een strategische fit tussen de twee partijen. Hij benadrukt alleen het feit dat het andere alliantie vormen zijn. Deze non-traditionele allianties zijn ontwikkelingen van deze tijd en zijn de toekomst voor het bedrijfsleven als we naar de rol van e-commerce kijken en naar de trends van de toekomst.

Daarom heb ik mijn centrale vraag als volgt geformuleerd:

“Onder welke voorwaarden ontstaat er een strategische fit in een strategische alliantie tussen een aanbieder van traditionele fysieke diensten en een aanbieder via e-commerce?”

Ik ben van mening dat mijn onderzoek naar de strategische fit van uiterst belang is om te voorkomen dat bedrijven op basis van verkeerde informatie een strategische alliantie aangaan en zullen sneuvelen zoals velen destijds in Death Valley.

Dit besproken onderzoek zal nader worden uitgelegd in hoofdstuk 2. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in 2 subvragen, namelijk:

Wanneer ontstaat er een strategische fit in een strategische alliantie?

Wat zijn de verschillen van een traditionele fysieke aanbieder ten opzichte van een aanbieder middels e-commerce?

In hoofdstuk 3 zal ik uitleggen voor welke methode ik gekozen heb om mijn onderzoek uit te voeren en deze nader uitwerken. In hoofdstuk 4 zal ik de resultaten van mijn methode kenbaar maken om uiteindelijk af te sluiten met hoofdstuk 5 waar ik mijn conclusies zal trekken, reflectie van het onderzoek zal geven en aanbevelingen zal doen.

2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk kijk ik wat voor antwoorden de literatuur geeft op de vragen:

Wanneer ontstaat er een strategische fit in een strategische alliantie? Door deze vraag te behandelen verkrijg ik inzicht over verschillende perspectieven van wetenschappers die zich ooit in dit onderwerp verdiept hebben zodat ik een uitgangspunt kan aannemen om mijn onderzoek verder uit te werken.

Wat zijn de verschillen van een traditionele fysieke aanbieder ten opzichte van een aanbieder middels e-commerce?

Door deze vraag te behandelen wordt het duidelijk wat de verschillen zijn tussen deze twee spelers, welke voor- en nadelen deze hebben en wat de kansen en bedreigingen zijn voor in de toekomst.

Aan het eind van dit hoofdstuk vormen de antwoorden op de vragen de richting waarbinnen ik mijn onderzoek zal uitvoeren. Het ontstaan van de strategische fit gecombineerd met de verschillen in de voor- en nadelen, kansen en bedreigingen van beide type bedrijfstypen, creëert de bouwstenen voor het model waaruit ik de voorwaarden voor het ontstaan van een strategische fit in een strategische alliantie tussen een fysieke en e-commerce aanbieder zal onderzoeken.

2.1 Wat is de strategische fit voor een strategische alliantie?

In deze paragraaf wordt omschreven wat er onder een strategische alliantie wordt begrepen, waarom deze tot stand komt. Vanuit verschillende perspectieven wordt er gekeken naar de strategische fit en naar welke criteria hieraan verbonden worden. Aan het eind van de paragraaf wordt het antwoord gegeven op de subvraag.

2.1.1 Strategische allianties

Een strategische alliantie is een co-operatieve overeenkomst tussen twee bedrijven met als doelstelling het strategische doeleinde van alle partners te halen (Teng, 1998, p 491). Reuer et al beschrijft dat een strategische alliantie een overeenkomst is tussen onafhankelijke organisaties die samenwerken onder een incompleet contract voor toegang, ontwikkelingen, of het benutten van kansen voor de toekomst (Reuer et al, 2011, p 12). Volgens Hoffmann betreft een strategische alliantie bedrijven die legaal onafhankelijk blijven en samenwerken om een competitief voordeel te halen door het uitwisselen en consolideren van de beschikbare middelen en services (2001, p132). Hoste (2005) omschrijft een strategische alliantie in de luchtvaart als volgt: de luchtvaartmaatschappijen hebben een gemeenschappelijke marketing en integreren hun vluchten tot een wereldwijd netwerk. Er is een wederzijdse erkenning van de Frequent Flyer Program's (FFP) en er zijn uitgebreide codeshare-akkoorden. Verder moet er sprake zijn van exclusief lidmaatschap, dit wil zeggen dat een maatschappij geen lid kan zijn van twee strategische allianties. In mijn onderzoek zal ik de definitie van Reuer et al hanteren, omdat deze naar mijn mening het meest de flexibiliteit behoudt die nodig is voor een succesvolle alliantie in e-commerce. Door de vele veranderingen in de e-commerce omgeving is het van belang dat er snel gereageerd kan worden op de externe factoren, waardoor behoud van flexibiliteit erg belangrijk is (Volberda, 2004). Door de verwijzing in

zijn definitie naar een incompleet contract en onafhankelijke organisaties weet Reuer hiermee deze flexibiliteit het beste te handhaven.

Er bestaan non-equity en equity allianties.

Non-equity allianties zijn gevormd door een contract overeenkomst en beide partners blijven onafhankelijk van elkaar. Equity allianties voegen aandelen toe aan de overeenkomst.

Als er een grote kans is op opportunistisch gedrag, kan het bedrijf beter kiezen voor een equity alliantie omdat er in dit geval meer sprake is van controle (Teng, 1998, p 500).

In de loop van de jaren ontstaan er steeds meer strategische allianties. Dit heeft verschillende redenen o.a. verwijzen Bosch et al (2008) naar het gebruik van allianties om een project te faciliteren. Zo zeggen zij dat een alliantie kan helpen in het aanvullen van gemiste kennis en capaciteiten. Onderzoek heeft aangetoond dat dit de kans op succes vergroot en een competitieve voorsprong verzorgt. Een dergelijk samenwerkingsverband kan het proces versnellen en de investering reduceren. Ook kan het conflicten reduceren binnen de gewenste technologie en de benodigde marktkennis (Bosch et al, 2008, p 59). Een groot voorbeeld hiervan zijn de netwerk bedrijven. Deze zoeken partners die over kennis, kapitaal of andere middelen beschikken om de mobiele telefonie verder te ontwikkelen (Meeberg, 2002, p13). Onderstaande tabel geeft weer welke trends een rol spelen in de behoefte naar een strategische allianties en welke alliantie doelstellingen hiermee gepaard gaan.

Trends	Alliantie doelstellingen
Globalisering	In ontwikkeling blijven
Technologische veranderingen	Nieuwe vaardigheden en middelen opdoen
Minder overheidsregels	Verkrijgen van financiële middelen-substituties
Samengaan van industrieën	Groei is de markt creëren
Hypercompetentie	Snelle internationale groei creëren
Desintegratie van de waardeketen	Risico Management

Tabel 1; De trends en doelstellingen die het ontstaan van allianties creëren (Reuer et al, 2011, p 21).

Over de jaren zijn er meer allianties ontstaan door bovenstaande ontwikkelingen. Wereldwijd zijn er vanaf 1990 tot en met 2006 ongeveer 145.000 allianties gevormd. Allianties vormen 20% tot 50% van de omzet en winst van een bedrijf wanneer deze succesvol zijn. Dit gegeven en het feit dat het bovenstaande doelstellingen faciliteert, veroorzaken de groei in het aantal allianties over de jaren. Vooralsnog mislukt 30% tot 70% van alle allianties (Reuer et al, 2011, p 21). Reuer constateert bij de uitleg van deze mislukkingen dat deze, uit onderzoek gebleken onder CEO's, zijn ontstaan doordat 73% te opportunistisch is geweest bij de vorming van de alliantie. Ook Das en Teng erkennen dat strategische allianties gevoelig zijn voor opportunistisch gedrag (Das en Teng, 1998, p491). Bleeke en Ernst (1995) verwijzen naar een stijging van 25% van het aantal strategische allianties over de grens per jaar de afgelopen 5 jaar. Bleeke en Ernst (1991) spreken over management obstakels en financiële obstakels als voornaamste reden dat de allianties mislukken. In hun optiek ontstaan allianties om nieuwe markten aan te boren, middelen en financien te delen, kennis op te doen en techniek te verbeteren. Teng benadrukt in zijn onderzoek dat om een mislukking te voorkomen de tevredenheid binnen de alliantie tussen de partners essentieel is voor het succes. Daarom is de coördinatie van de strategische doeleinden van de partners uiterst van belang (Doz, 1996, Kanter,1994). Volgens Dyer et al ((2001, p38) resulteert een succesvolle

alliantie in: meer naamsbekendheid in de markt, een betere coordinatie van het proces vanuit het bedrijf en voorkomt handelsonbekwaamheid.

De meeste wetenschappers baseren hun onderzoek op het stadium waar de alliantie ondertekend is en in gang wordt gezet. Zo schrijft Ring van de Ven over het nakomen van de onderhandelingen, de loyaliteit naar elkaar en de uitvoering van de taken.

Doz et al (1998) exploreert de afgesproken condities, externe factoren die een rol spelen en de kwaliteit van de relatie met elkaar. Jansen et al (2009) richt zich op de formele en informele beleidsprocessen rondom de afspraken die vastgelegd zijn in de samenwerking. Zo spreken Hamel en Prahalad (1993) over een stretch strategie. Deze komt voor wanneer er een tekortkoming is in de beschikbare capaciteiten en middelen van een bedrijf en wat dit bedrijf wil bereiken (Choo, 2010, p4). Reuer et al verwijst in zijn onderzoeken naar alle stadia maar legt de nadruk op het beginstadium van een strategische alliantie. In dit stadium kan worden gekeken naar de fit en kan er worden gezocht naar misfits. Dit gebeurt in de stadia van de zoektocht naar de partner, de selectie van de partner en de onderhandelingen. Ook Das erkent het belang van de beginstadia. Op de eerste plaats kunnen de actoren dit proces gebruiken om proactief mogelijke conflicten op te lossen en beleidsproblemen te voorkomen. Door beperkingen op te leggen aan herstructureringsoplossingen en zo te hoge investeringen te voorkomen. Ten tweede biedt de beginfase de mogelijkheid om de juiste strategie en het mechanisme te kiezen voor de samenwerking omdat hierin de risicofactoren belicht worden en zo beter begrepen worden (Das, 2010, p 107).

Tot deze stadia zal ik ook mijn onderzoek beperken, omdat ik van mening ben dat het bepalen van een goede basis voor een samenwerking in het beginstadium kan worden verwezenlijkt. Reuer et al spreekt over fit op meerdere niveaus's (Reuer et al, 2011, p 66):

Strategische fit: de mate waarin het doeleinde voor de alliantie van beide partners bij elkaar past en de hoeveelheid middelen die beschikbaar zijn om de alliantie te dragen.

Organisatie fit: de mate waarop de alliantie partners met elkaar kunnen samenwerken

Operationele fit: de mate waarin het haalbaar is om de middelen die elke alliantie partner indient efficiënt gecombineerd kan worden.

Humane fit: de mate waarop de betrokken personen in de alliantie goed met elkaar overweg kunnen

In het kort zal ik mijn onderzoek richten op strategische allianties waarbij ik mij zal richten op de beginfase waarin de alliantie gevormd wordt. Er zijn equity en non-equity allianties mogelijk. In de beginfase vindt de zoektocht naar de partner, de selectie van de partner en de onderhandeling plaats. Belangrijk hierin is dat er gekeken wordt naar de fit en de misfits vanuit beide bedrijven. De grootste ontwikkelingen voor de groei in het aantal allianties zijn globalisering, technologische veranderingen, minder overheidsregels, samengaan van industrieën, hypercompetentie en desintegratie van de waardeketen.

2.1.2 Strategische fit

In mijn onderzoek zal ik mij concentreren op de strategische fit, volgens Reuer is dit een belangrijke fit voor strategische allianties. In deze fit wordt er gekeken naar een samenwerking met complementaire doeleinden en beschikbare middelen. Enkele andere wetenschappers spreken ook over het verkrijgen van een strategische fit door middel van een strategische alliantie. Zo verwijst Choo (2010) naar de stretch strategie om op basis van prestatiedoelstellingen of probleemoplossingen de gap (het tekort aan middelen om de doeleinde te halen) te vullen en een strategische fit te verkrijgen. Dekker denkt aan de

indeling van een strategische samenwerking, naar de mate waarin er sprake is van organisatorische integratie (vervlechting) en de financiële intergratie van samenwerkingsmiddelen en activiteiten van de betrokken partners (Dekker, 2002 ,p 11).

Op basis van de gekozen literatuur sluit de fit van Reuer het beste aan bij de alliantievorming van een traditionele fysieke aanbieder en een e-commerce aanbieder. Zo komen middelen en doeleinden terug in de componenten van de zakelijke omgeving van e-commerce van Coupey en de endogene en exogene factoren die het aanbod van de organisatie beïnvloeden van Molenaar. Ook op basis van een overweging gebaseerd op een strategische keuze om een alliantie aan te gaan verkies ik de strategische fit boven de andere fits. Alle fits onderzoeken wordt een te groot onderzoek. Uiteraard is het wel van belang dat ze allen in overweging genomen worden. Omwille van een gericht efficiënt onderzoek en mijn geringe tijd zal ik mij beperken tot het onderzoeken van de strategische fit in een alliantie tussen een traditionele fysieke aanbieder en een aanbieder in e-commerce.

Volgens Reuer et al is strategische fit de mate van een match in doelstellingen tussen beide bedrijven die een alliantie met elkaar willen aangaan en de mate waarin ze voldoende middelen hebben om deze doelstellingen te behalen. Om de juiste fit te creëren is het van belang dat beide bedrijven hun doeleinden kunnen behalen door een samenwerking. Taak gerelateerde criteria meet de strategische fit volgens Reuer. In deze theorie heeft de taak gerelateerde criteria 2 dimensies (Reuer et al, 2011, p 77).

De eerste dimensie bestaat uit taken om doelstellingen te behalen. De tweede dimensie omvat de beschikbare middelen en vaardigheden die nodig zijn om de doelstellingen te halen. In deze analyse is het van belang om de dimensies te meten vanuit het perspectief van alle betrokken partners. De beginstadia waar de zoektocht en onderhandeling plaatsvinden, blijkt te draaien om taakcriteria gebaseerd op risico's en problemen die uit de samenwerking kunnen ontstaan (Daz, 2010, p105). Zo worden controlerende taken als eerst vastgesteld om in een samenwerking complementerende rollen vast te stellen om ongewenste situaties op te lossen. Bij deze taken kan gedacht worden aan het beschermen van de moraal en obstakels die het besluitproces vertragen. Deze kunnen leiden naar instabiliteit en zelfs faillissement. Daarnaast wordt gekeken naar de transactiekosten op economisch niveau. Hierin wordt door Reuer en Shenkar gekeken naar de problemen die kunnen ontstaan in het bestaande beslissingsproces, de organisatiestructuur en het mechanisme dat deze processen controleert. Deze aspecten gaan gepaard met relatiespecifieke activa, productcomplexiteit en productonzekerheid in de beleidsprocessen van beide bedrijven (Das, 2010, p112). Ook Dyer en Singh (1998, p 672) spreken over relational rents als in relatieve specifieke activa, door o.a. de juiste partner te kiezen om een uniek product in de markt te zetten dat niemand kan namaken. Naast de transactiekosten en controlefactoren, kunnen ook andere overwegingen een rol spelen om een samenwerking tot stand te brengen. Bovenstaande taakcriteria zijn gebaseerd op efficiëntie vanuit het oogpunt van beide bedrijven, hier wordt uitgegaan van de eigen kracht van beide bedrijven. Daarnaast bestaan er ook andere aspecten die een rol kunnen spelen in een succesvolle samenwerking waar Reuer geen rekening mee gehouden heeft.

Zo constateert Helsdingen dat de kern van de positioneringschool² (een school afkomstig uit de theorie van Mintzberg) en het vijfkrachten model van Porter(1985) worden gevormd door de strategische fit. Volgens Porter (1996) wordt de strategische fit bepaald door de markt en de wijze waarin de partners zich op deze markt willen positioneren en of deze goed bij elkaar

² Positioneringschool: Deze school heeft als strategie geplande generieke posities op economische en concurrentie gebied. Dit geldt ook voor haar plotten (Mintzberg et al, 2007, p 328)

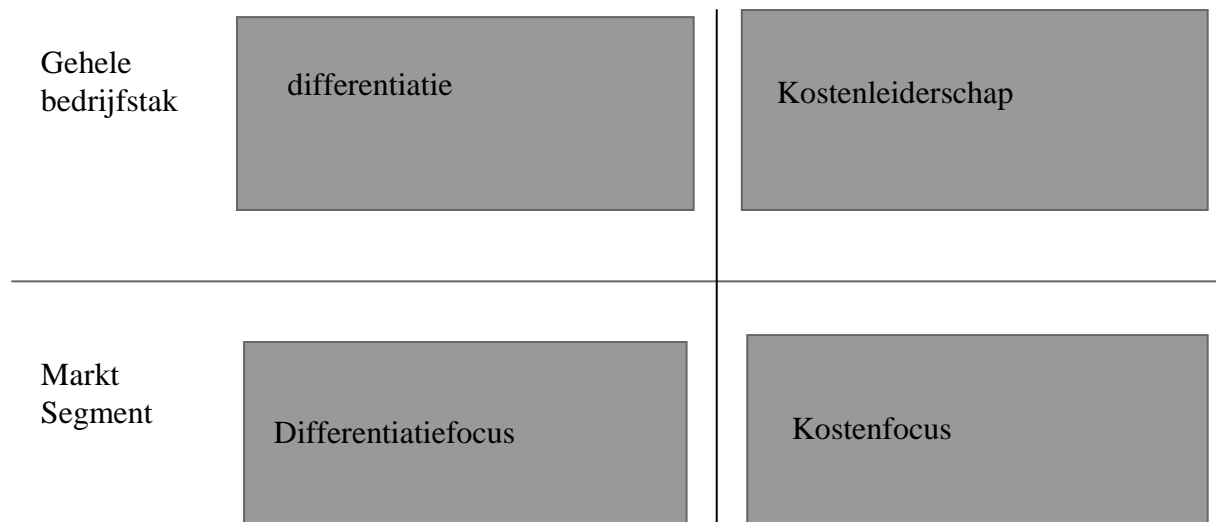
passen (Helsdingen, 2009, p 194). In bijlage 1 kunt u het 5 krachtenmodel van Porter vinden dat weergeeft wat de invloed van internet is geweest. Uit het vijfkrachtenmodel ontstaat een generieke strategie

Porter gelooft in 3 generieke strategieën, deze ontstaan uit het 5 krachtenmodel, dat op zijn beurt gebaseerd is op het economische krachtenmodel in een bedrijfstak:

Kostenleiderschap: in deze strategie streeft de organisatie naar het realiseren van de laagste kosten per eenheid in de bedrijfstak, te verkrijgen door schaalvergroting, technologische procesvernieuwing en/ of lage arbeidskosten

Differentiatie: in deze strategie streeft de organisatie naar het verkrijgen van een unieke positie in de markt door het aanbieden van verschillende diensten/ goederen aan diverse groepen.

Focus: met deze strategie richt de organisatie zich niet op de gehele markt, maar op het realiseren van een concurrentievoordeel binnen een bepaald marktsegment.



Figuur 1: concurrentiestrategieën van Porter (Helsdingen, 2009, p 194)

De theorie van Porter dient zoals eerder genoemd als basis voor de positioneringschool van Mintzberg et al. De kern van deze school luidt als volgt:

- Strategieën zijn generieke, algemene, aanwijsbare posities in de markt
Die markt is economisch en concurrerend
- Het strategievormingsproces houdt dan ook in dat een van deze generieke posities wordt gekozen aan de hand van een cijfermatige analyse
- Analisten spelen een belangrijke rol in dit proces; op basis van hun analyses moeten topmanagers bepalen welke strategieën ze kiezen
- Er komt een volledige strategie uit de bus, deze wordt onder woorden gebracht en uitgevoerd; in feite is de structuur van de markt.

Volgens Porter en Mintzberg is er sprake van een strategische fit als de betrokken partijen binnen een alliantie samen kiezen voor eenzelfde generieke strategie en eenzelfde richtlijn hanteren zowel in de kern van de positioneringschool als in de vijf krachtenanalyse van Porter.

Mijn onderzoek baseren op de strategische fit heeft ook nadelen. Volgens Porter moeten beide organisaties kiezen uit een van de 3 generieke strategieën om meer winstgevend te zijn.

Wanneer dit niet gebeurt, belandt de organisatie “stuck in the middle” wat als gevolg heeft dat je te duur bent om goedkoop te zijn, te weinig onderscheidend bent om specifiek en gedifferentieerd op de wensen van de gehele markt in te kunnen inspelen en te algemeen bent om een sterke positie bij kleinere markten te halen. Shay & Rothaermel benadrukken dat strategische fit alleen focust op het heden. De weg van succes naar de toekomst wordt hiermee niet verkend (Helsdingen, 2009, p 197).

Uit mijn literatuuronderzoek blijkt volgens Reuer de strategische fit te staan voor de mate waarin de doeleinden voor de alliantie van de partners bij elkaar passen en de hoeveelheid middelen die beschikbaar zijn om de alliantie te dragen. Reuer hanteert hierin de efficiëntie voor beide bedrijven vanuit de krachten van de bedrijven en hoe zij elkaar kunnen aanvullen in een alliantie. Hij maakt gebruik van taakcriteria bestaande uit twee dimensies: doeleinde en middelen om het doeleinde te bereiken.

Hij baseert de zoektocht naar een alliantie partner op risico's en problemen die vanuit de samenwerking kunnen ontstaan. Hierin staan obstakels die het besluitproces vertragen en het beschermen van het moraal centraal. Daarnaast wordt gekeken naar transactiekosten op economisch vlak bestaande uit problemen die kunnen ontstaan in het bestaande besluitproces, de organisatiestructuur en het mechanisme dat dit proces controleert. Te denken aan relatie specifieke activa, productcomplexiteit en productonzekerheid.

Porter daarentegen bepaalt de strategische fit aan de hand van hoe de markt en de wijze waarin de partners zich op deze markt willen positioneren bij elkaar passen. Deze moet zijn gebaseerd op eenzelfde generieke strategie: kostenleiderschap, differentiatie, kostenfocus of differentiatiefocus. Hierin gaat het om de positionering van de bedrijven gebaseerd op de laagste kosten per eenheid, verbreding van de markt of versmalling van de markt. In dit onderzoek zal ik de theorie van Reuer et al met de theorie van Porter aanvullen. De reden hiervoor is dat Reuer de strategische fit vanuit de krachten van de bedrijven bekijkt. Porter vult Reuer aan door de strategische fit vanuit de positionering in de markt en dus de vraagzijde van de markt te bekijken.

2.2 Wat zijn de verschillen van een traditionele fysieke aanbieder ten opzichte van een aanbieder middels e-commerce?

Om dit onderzoek te kunnen volgen is het van belang om onderscheid te maken in strategische allianties tussen traditionele fysieke aanbieders en e-commerce aanbieders en elektronische marktplaatsen. Elektronische marktplaatsen zijn online intermediairs die meerdere in- en verkoop partijen bij elkaar brengen en de transacties van goederen en diensten faciliteren (De Rooij et al, 2001, p 21). Het verschil is dat onder een strategische alliantie alle betrokken partijen onafhankelijk blijven. Terwijl er bij een elektronische marktplaats sprake is van een leider waaronder iedereen opereert. Deze marktplaatsen zullen niet meegenomen worden in mijn onderzoek, omdat ik mij zal laten leiden door de definitie van strategische alliantie volgens Reuer et al waar de nadruk ligt op het behoud van de onafhankelijkheid van alle betrokken partijen.

2.2.1 E-commerce

E-commerce ondervangt allerlei vormen van zakelijke activiteiten. Het staat voor elektronische handel en omvangt alle activiteiten die ondernomen zijn door een organisatie om het koop- en verkoopproces te vergemakkelijken van goederen en diensten door het

gebruik van elektronische, papier vrije, informatie systeem technologieën. Het stelt niet alleen een verschuiving voor van traditionele fysieke aanbieders naar een elektronische aanbieder, maar biedt nieuwe producten, zakelijke activiteiten en transactie vormen. (Coupey, 2005, p19). Het begon in de jaren 70 toen bedrijven salarisinformatie via speciale datalijnen aan de banken konden verschaffen en dit werd opgevolgd (De Vries et al, 2009, p 122) door het EDI-systeem rond de jaren 80. EDI (electronic data Interchange) zorgt voor informatie uitwisseling ten behoeve van transacties tussen de verkopende en afnemende bedrijven. Te denken aan; orderbevestiging, orderinformatie en factuur (De Rooij et al, 2001, p17). Dus e-commerce verleent zich voor meer functies dan alleen een extra verkoopkanaal. Onderstaande opsomming geeft de activiteiten weer van e-commerce volgens Coupey (2005, p19): Accounting, Human Resources, Informatie Systemen, Engeneering, Manufacturing, Finance en Marketing.

E-commerce raakt alle marketingactiviteiten in al haar facetten van een dienstverlener. Zo veranderen diensten, de dienstenprocessen en de rol van het personeel. Waardoor de relatie met de klant onder druk kan komen te staan (De Vries et al, 2009, p 122). De machtsverhoudingen zijn aan het veranderen door de volumestijging van het aantal verkopen via internet. In 2008 stelde dit 4,9 miljard voor en dat is 24 % van de non-food retailverkopen. Men verwacht een percentage van 33% in 2013 (Molenaar, 2010, p 36). E-commerce en internet zijn meer dan een communicatiemiddel en een alternatief distributiekanaal. Het beïnvloedt de bepaling van ondernemingsstrategieën, strategie implementatie, de relatie tussen kopers en inkopers, technologische ontwikkeling en beleidsbepaling (Coupey, 2005, p88). Van alle aankopen op internet vindt 7% in het buitenland plaats. Het verandert de wijze waarop men tot nu toe zaken gedaan heeft.

De voordelen van e-commerce zitten in het responsegehalte en incentives. De virtuele wereld maakt het mogelijk voor bedrijven om gebruik te maken van gratis agenten die op internet goederen kopen en verkopen van anderen. Internetbedrijven maken gebruik van de vraagmarkt en coördineren deze om nieuwe producten te ontwikkelen, distribueren, marketen en ondersteuning te bieden. Een volledig geïntegreerd e-commerce bedrijf kan niet nagedaan worden. Internet bedrijven die hoge risico's kunnen nemen kunnen aandelen aanbieden e.d. (Chesbrough en Teece, 1996)

2.2.2 Traditionele fysieke aanbieders & e-commerce aanbieders

Om de impact van deze ontwikkelingen te kunnen begrijpen, is het belangrijk dat de verschillen van beide aanbieders in kaart worden gebracht. Een fysieke aanbieder is een entiteit met goederen, verkooppersoneel en kassa's die we kunnen aanraken, ruiken, zien, horen en soms zelfs proeven. Bij e-commerce verplaatst de fysieke waarneming zich naar een virtuele waarneming. Hierbij kunnen we hooguit de productinformatie tot ons nemen door het te zien en horen (Coupey, 2005, p 182). E-commerce vergroot het bereik (van lokaal naar globaal), versnelt de response tijd (klant en relatie interactie) en vermindert transactiekosten van bedrijven (zoekproces, coördinatie en contracteren) (Reuer en Shenkar, 2006, p316). In de retail bieden webwinkels naast lagere prijzen en kosten, hun klanten ook de mogelijkheid om te winkelen wanneer men wil, gemak en service, kennis en mogelijkheid tot communicatie. Molenaar ((Molenaar, 2010, p44) en King et all (King et all, 2008, p98) erkennen verschillen in de voordelen en nadelen van fysiek winkelen en webwinkelen. King bekijkt dit vanuit het bedrijfsperspectief en Molenaar vanuit de markt. Samen verschaffen zij een beeld van de voor- en nadelen vanuit de markt en vanuit het bedrijf. Dit is van belang

voor mijn onderzoek, omdat ik vanuit de voorwaarden voor een strategische fit ook naar beide zijden kijk. Onderstaande tabel zet beide perspectieven naast elkaar.

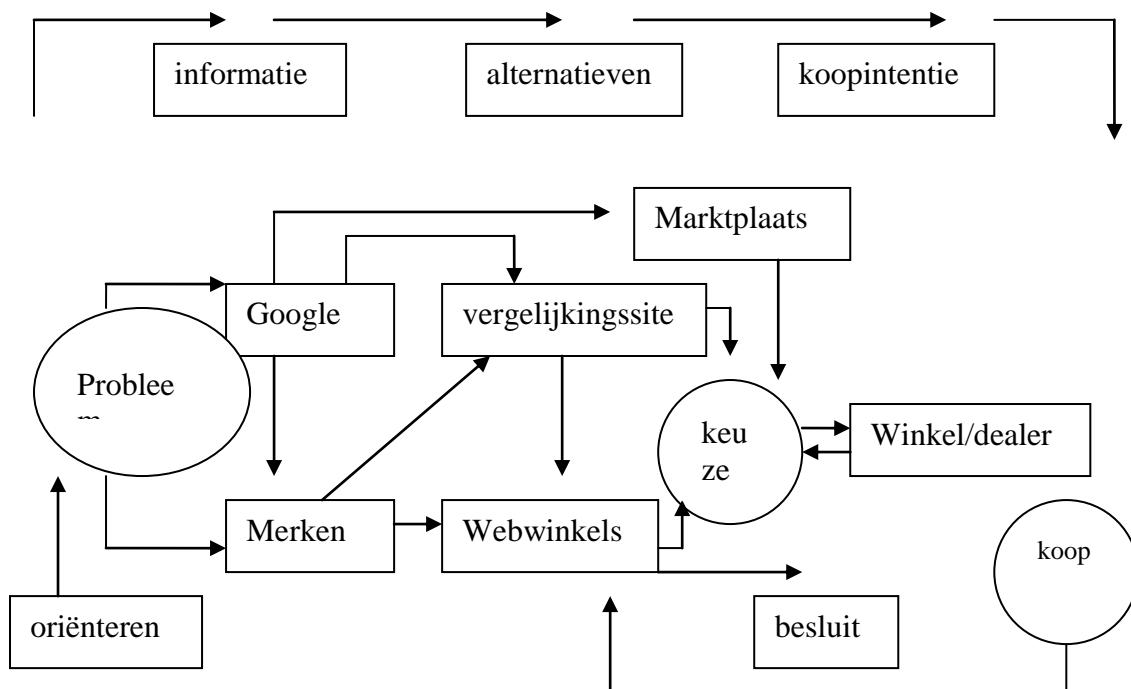
Aanbieder	Molenaar		King et all	
	Voordelen	Nadelen	Voordelen	Nadelen
Fysieke	Artikelen zijn aanwezig Meteen meenemen Persoonlijk contact Lokaal aanwezig Uitstraling Gevoel en emotie bij de winkel Emotionele binding mogelijk	Fysieke beperkingen, zoals; parkeren, openingstijden of personeel die je niet aanstaat Artikelen niet op voorraad Personeel kent je niet onpersoonlijk Thuis bezorgen duurt te lang Meenemen kan lastig zijn, toch weinig service Tijdsverschil tussen koop intentie en daadwerkelijke koop	Weinig concurrenten Kleine markt Fysieke uitbreiding is niet noodzakelijk Stabiel door persoonlijk contact met de klant Kennis van ontevredenheid onder de klanten door transparantie Betrouwbaar voor de consument Niet anoniem Weinig middelen zijn nodig om klanten binnen te houden	Uitbreiding door meer fysieke locaties te openen Extra marketing acties nodig om loyale klanten te creëren
E-commerce	De producten zijn direct leverbaar Interactief klantencontact Klantgegevens zijn direct bekend Veel kennis van interactie en bezoekers Directe betalingen Vertrouwen op thuiswinkel-waarborgmerk Koopintentie en koop vallen samen	Artikelen moeten geleverd worden Onzekerheid door onbekendheid Vaak vooruitbetalen Onzekerheid over producten en over winkel Technische drempel Problemen met het vinden van de weg op de site	Uitbreiding vindt plaats door extra capaciteit te genereren op internet en distributie Breed scala aan consumenten	Kan vooralsnog fysieke uitbreiding nodig hebben voor duurzame service Extra marketing activiteiten om frequente aankoop te genereren Instabiel door anoniem contact Niet toegankelijk door het gebrek aan transparantie Onbetrouwbaar voor de consument Globale concurrentie Veel concurrenten

Tabel 2; voor-en nadelen van fysieke aanbieders en e-commerce aanbieders

Molenaar legt de nadruk op de factoren emotie en imago in de voordelen van de fysieke aanbieder. De grootste nadelen zijn de trage service, fysieke beperkingen naar de koper en het trage beslissingsproces van de koper. Bij een e-commerce aanbieder erkent hij het gemak en het snelle beslissingsproces van de koper als de grootste voordelen. Nadelig voor e-commerce is de vindbaarheid en de onbetrouwbaarheid. King ziet vanuit het bedrijfsperpectief voor de fysieke aanbieder het lokaal opereren en de goede klantenkennis die opgedaan wordt. Als nadeel verwijst hij naar de hoge kosten om uit te breiden en voor marketing activiteiten omwille van klantenbinding. E-commerce daarentegen biedt als voordeel dat het goedkoop is om uit te breiden. Nadelig voor e-commerce aanbieders zijn de vele concurrenten, de onvindbaarheid en het ontbreken van vertrouwen. Gemeen met elkaar hebben ze als voordelen voor fysieke aanbieders de emotie en het lokaal opereren. In de nadelen van e-commerce erkennen ze beiden de onvindbaarheid en het ontbreken van vertrouwen. King beperkt zijn voordelen in de e-commerce en nadelen van de fysieke aanbieder tot de kosten. Molenaar ziet voordelen van e-commerce in het gemak en het snelle beslissingsproces van de koper. Molenaar ziet nadelen voor de fysieke aanbieder in zijn de fysieke beperkingen, trage service naar de koper en het trage beslissingsproces van de koper.

Uit de voor- en nadelen is te herleiden dat de grootste verschillen tussen de twee bedrijfstvormen zitten in de kosten voor uitbreiding en marketing, kennis van de klant, het beslissingsproces van de klant, gemak en service, vindbaarheid en betrouwbaarheid.

Onderstaand figuur geeft weer hoe het winkelproces van de klant in het nieuwe winkelen eruit ziet volgens Molenaar. Dit verschaft een helder beeld over het koopgedrag van deze tijd door de opkomst van e-commerce en het ontstaan van elektronische marktplaatsen. Dit figuur brengt naar mijn mening de complexe zakelijke omgeving waar zowel de traditionele fysieke aanbieders als de e-commerce aanbieders mee te maken hebben goed in kaart.



Figuur 2; het nieuwe winkelen beïnvloed door elektronische marktplaatsen

De gevolgen van de opkomst van e-commerce aanbieders heeft niet alleen gevolgen voor de retail, maar voor het hele bedrijfsleven. Denk maar aan banken, touroperators,

kantoorleveranciers, etc. Echter is het niet voor alle bedrijven mogelijk hierin mee te gaan en een radicale transformatie te ondergaan. Zo omschrijft Coupey 4 fases waar bedrijven door moeten komen om e-commerce volledig te integreren in hun organisatiebeleid. Coupey heeft dit overgenomen van Zona Research 1997. De 4 fases zijn:

Fase 1: In deze fase wordt het internet door de werknemers op eigen initiatief gebruikt voor email. Verder zijn er geen integraties die verbonden zijn aan het bedrijf.

Fase 2: In deze fase heeft het bedrijf een website waar men informatie over het bedrijf kan vinden. Het beperkt zich echter wel tot het verschaffen van informatie over het bedrijf.

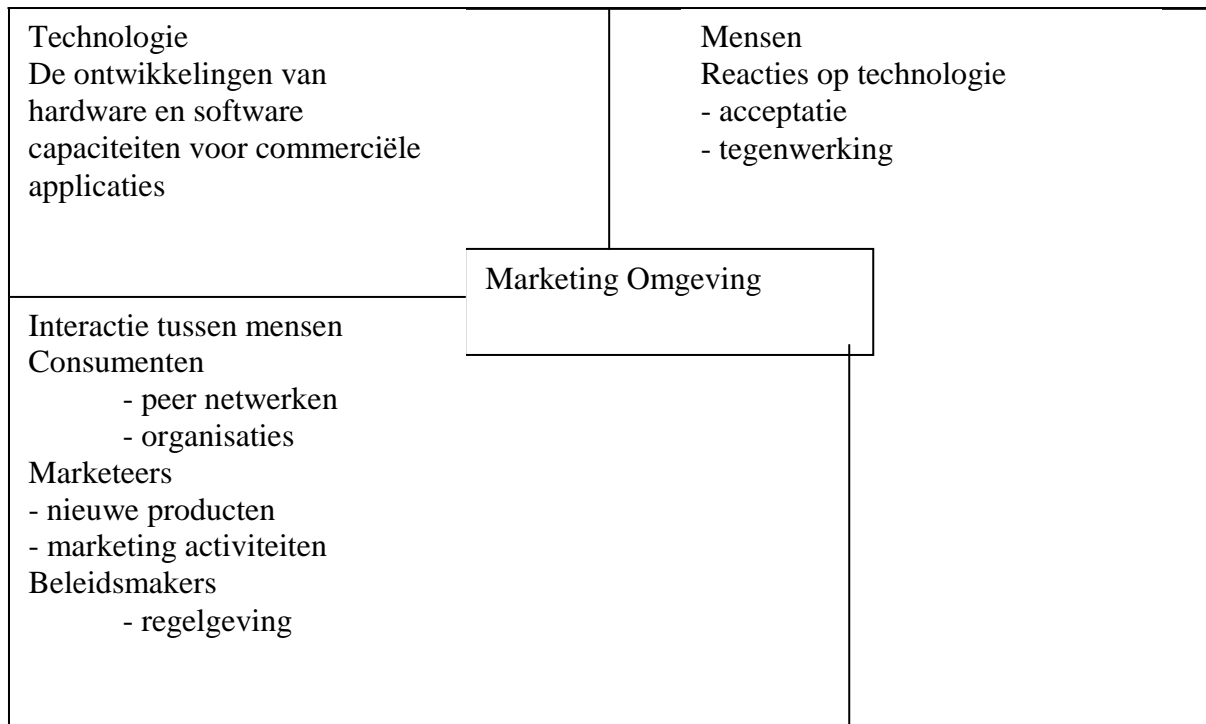
Fase 3: In deze fase bevindt het bedrijf zich niet alleen online, maar vindt er ook interactie plaats op de website in de vorm van transacties en het biedt online diensten.

Fase 4: In deze laatste fase is de integratie van e-commerce compleet en behoort e-commerce tot het regulier proces van het bedrijf.

Om mijn onderzoek te kunnen uitvoeren, zal ik een onderscheid moeten maken in een traditionele fysieke aanbieder en een e-commerce aanbieder. Hiervoor zal ik de bedrijven die zich in de fases vooruit willen werken middels een alliantie met een e-commerce aanbieder rekenen tot de fysieke aanbieder en de bedrijven waarmee ze deze alliantie aangaan als e-commerce aanbieder zien. Een voorwaarde om e-commerce te integreren volgens de definitie van Coupey is dat het in het teken moet staan om het verkoop- of inkoopproces te verbeteren: E-commerce ondervangt allerlei vormen van zakelijke activiteiten. Het staat voor elektronische handel en omvangt alle activiteiten die ondernomen zijn door een organisatie om het koop- en verkoopproces te vergemakkelijken van goederen en diensten door het gebruik van elektronische, papier vrije, informatie systeem technologieën. Het stelt niet alleen een verschuiving voor van traditionele fysieke aanbieders naar een elektronische aanbieder, maar biedt nieuwe producten, zakelijke activiteiten en transactie vormen. (Coupey, 2005, p19).

Hedendaags heeft elk bedrijf een website of maakt het gebruik van infomediary sites (deze sites houden zich bezig met alleen het uitwisselen van informatie over verschillende bedrijven). Slechts 29% van alle winkels in Nederland is e-tailer en doet direct zaken middels e-commerce (Molenaar, 2010, p 37).

Bedrijven die zich willen ontwikkelen tot fase 4 ondervinden een grote transformatie. Voor de integratie van e-commerce moet een traditionele aanbieder een radicale transformatie ondergaan waarin de bestaande organisatiestructuur, die over de tijd ontwikkeld is, naar een vorm moet gaan waar het zich aanpast aan de nieuwe hoge competitieve omgeving voor verkoop. Dit komt doordat de technologische capaciteiten en de communicatiemiddelen van het internet het concurrentieveld vergroten en dus ook de zakelijke omgeving veranderen waarin het bedrijf opereert. De transformatie ligt in het digitaliseren van de bedrijfsprocessen. Dit betreft bedrijfsprocessen binnen en buiten het bedrijf. Het betekent een transformatie van het managen van stenen naar het managen van bits. Hierin betekent het managen van stenen het managen van fysiek kapitaal zoals: voorraad, aanschaf machines, fabrieken bouwen, etc. Met het managen van bits wordt het managen van informatie bedoeld, te denken aan: het modelleren, analyseren, delen en creëren van data etc. (Reuer en Shenkar, 2006, p317). Om efficiënt gebruik te maken van de ontwikkeling door de opkomst van e-commerce als een zakelijk middel, is het van belang om een perspectief aan te nemen dat erkent dat de zakelijke omgeving beïnvloedbaar is en zelfs wordt bepaald door veranderingen en restricties (Coupey, 2005, p171). De componenten waaruit deze omgeving bestaat zijn in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 3; De hoofdcomponenten van de e-commerce omgeving (Coupey,2005, p172)

Deze componenten beïnvloeden het aanbod van bedrijven en zorgen voor continue verandering in de zakelijke omgeving door technologische veranderingen, globale competitie, beleid en verschuivingen in de voorkeur van consumenten (Reuer en Shenkar, 2006, p 318). Ook de marketing verandert door e-commerce. De groep consumenten?mensen wordt groter door de globalisering waardoor er een global markt segment ontstaat. De traditionele standaarden moeten een synergie ondergaan en er moet een goede infrastructuur en distributie gecreëerd worden om alle consumenten te kunnen bedienen wereldwijd (Douglas en Wind,1987 ,p23) Om als fysieke aanbieder succesvol binnen deze veranderlijke omgeving te opereren, moet hij zijn aanbod aanpassen aan de veranderingen en daarbij rekening houden met toekomstige ontwikkelingen binnen de componenten. Molenaar spreekt in dit geval over endogene³ en exogene factoren ⁴die van invloed zijn op het aanbod van organisaties.

³ Endogene factoren zijn bepaald binnen de invloedssfeer van een organisatie

⁴ Exogene factoren worden beïnvloed door externe omstandigheden.

	Endogeen bepaald	Exogeen bepaald
Endogene factoren	Cultuur Winstniveau Organisatievorm Besluitvorming Prijstelling	Toepassing van technologie Klantgerichtheid Openingstijden Directe communicatie
Exogene factoren	Prijsafspraken Kartels Samenwerking Supply Chain Consumentenorganisaties	Staat v/d technologie Concurrentie Overheidsbeleid Koopkracht Internationale ontwikkelingen

Tabel 3; De verhouding tussen endogene en exogene factoren die van invloed zijn op het aanbod van organisaties (Molenaar, 2010, p 86).

Bovenstaande tabel geeft weer dat endogene factoren die bepaald zijn door endogene en exogene invloeden vragen naar een strategische keuze (horizontale as). Exogene factoren die exogeen bepaald zijn, zijn ontwikkelingen waar een organisatie geen invloed op kan uitoefenen. Exogene factoren die endogeen bepaald zijn komen voort uit relaties tussen partijen waar organisaties in kunnen participeren. Alle verhoudingen in de tabel geven de invloed aan op het aanbod. In het groen worden de invloeden op het aanbod weergegeven die bedrijven in de hand hebben door het aanbod aan te passen op de externe omgevingsveranderingen. Zo geven de endogeen bepaalde invloeden de wensen weer van de organisatie om in te spelen op de externe omgevingsinvloeden en geven de exogeen bepaalde invloeden de benodigde aanpassingen weer waarop het aanbod aangepast moet worden binnen het bedrijf, dit gerelateerd aan de capaciteiten van de organisatie.

Om succes te boeken binnen een omgeving die constant in verandering is, is het van belang dat een bedrijf zijn eigen capaciteiten kent en daarbij rekening houdt met de tekortkomingen door de externe invloeden. Daarnaast dient het bedrijf doelen op te stellen waarbij er ingespeeld kan worden op de ontwikkelingen in de externe omgeving. Met andere woorden kan ik stellen dat we over de verhouding spreken tussen de beschikbare middelen (capaciteiten) en de opgestelde doeleinden. Het is hierbij van belang om voldoende beschikbare middelen tot je beschikking te hebben om je doelstellingen te kunnen halen.

Dit is vaak niet het geval wanneer een traditionele fysieke aanbieder e-commerce in zijn organisatiebeleid wil integreren. Volgens Coupey is er een tekort aan middelen in de vorm van kennis, financiën, opslagplaats, technologie, etc. Zo verwijzen ook Turban et al naar een survey van Strategic Direction (2005) waaruit blijkt dat 62% van alle .com bedrijven faalt doordat ze niet genoeg financiële middelen hebben en 50% blijkt te weinig ervaring te hebben met marketing. Chaffey erkent de voordelen van het implementeren van e-commerce in bedrijven die B2B opereren. Hij verwijst hier naar hogere verkoopcijfers door nieuwe verkoopkanalen, kostenbesparing in marketing en minder kosten in de supply chain. Hij erkent hierbij ook de nadelen die bedrijven ervan weerhouden om e-commerce te integreren: hoge installatiekosten, hoge onderhoudskosten, de investering van tijd en middelen en de tekortkoming in de speciale vaardigheden die weinig mensen bezitten (Chaffey, 2004, p18). Deze nadelen en het feit dat deze verschuiving een strategische keuze betreft om deel te nemen aan de veranderingen in het consumentengedrag. Is de reden waardoor veel bedrijven vaak strategische allianties aangaan met andere partijen, zo erkend Chaffey ook het nut van

partnerships hierin. Een groot voorbeeld hiervan is de alliantie van Amazon.com met Toys R Us (Coupey, 2005, 181). Deze alliantie vond plaats omdat Toys R Us kennis tekort kwam om zijn producten met e-commerce af te zetten. Amazon beheerste de benodigde kennis die Toys R Us nodig had. In ruil daarvoor breidde Amazone zijn aanbod uit met speelgoed dat zij nog niet in hun assortiment hadden. De verschuiving van je bedrijf naar e-commerce vergt meer know-how dan wat er bij het traditioneel aanbieden van je goederen of diensten komt kijken. In dit geval kun je voor expansie een ander bedrijf kopen, echter bezit je vooralsnog niet voldoende know-how om de zaken te runnen. Ook Hoffman adviseert voor het zelf aanbieden van e-commerce een werkplatform te creëren door strategische allianties aan te gaan met partners die deze know-how wel hebben (Hoffmann et al, 2001, p144).

De bedrijven die zich verder wensen te ontwikkelen in het integreren van e-commerce tot fase 4 van Coupey door een samenwerking aan te gaan met een e-commerce bedrijf reken ik tot de traditionele fysieke aanbieder. De bedrijven die e-commerce al volledig hebben geïntegreerd in hun beleid en fase 4 bereikt hebben reken ik tot een e-commerce aanbieder.

Ontwikkelingen die plaats vinden dragen bij aan de groei van het aantal allianties over de jaren. Dit zijn globalisering, technologische veranderingen, minder overheidsregels, samengaan van industrieën, hypercompetentie en desintegratie van de waardeketen. Ook Coupey verwijst naar de technologische ontwikkelingen, de invloed van regelgeving en globalisering vanuit de marketingomgeving van e-commerce. Hij voegt hieraan toe de interactie tussen mensen en hun reactie op de technologie. Molenaar bekijkt vanuit de invloed van externe factoren die endogeen bepaald zijn de reacties van de bedrijven. Hij erkent hierin ook technologische ontwikkelingen, globalisering en overheidsbeleid als ontwikkelingen waar bedrijven geen invloed op uit kunnen oefenen. Hij voegt toe het koopproces en de koopmotieven. Reuer en Shenkar erkennen ook de technologische ontwikkelingen, globalisering, beleid en de verschuivingen in de voorkeur van de consument als componenten voor continue veranderingen.

Deze ontwikkelingen bieden kansen en bedreigingen voor allianties tussen een traditionele fysieke aanbieder en een e-commerce aanbieder. Eerder in dit onderzoek heb ik de voor- en nadelen besproken van de traditionele fysieke aanbieder en e-commerce aanbieder. Uit de voor- en nadelen is te herleiden dat de grootste verschillen tussen de twee bedrijfsvormen zitten in de kosten voor uitbreiding en marketing, kennis van de klant, het beslissingsproces van de klant, gemak en service, vindbaarheid en betrouwbaarheid.

Bedreigingen door externe factoren die door de opkomst van e-commerce ontstaan, zijn de hoge mate van concurrentie door globalisering, waardoor de vraag bepalend is voor het handelen van alle spelers en de strategische keuzes beperkt is tot differentiatie of lage kosten (Van Helsdingen, 2009, p208). Dit sluit aan bij de generieke strategieën van Porter (1996). Verder is er ook sprake van een bedreiging in de onbetrouwbare factor van e-commerce. Het platform blijft stijgen mede door de opkomst van m-commerce (mobiele telefoons) waardoor het onoverzichtelijker wordt voor overheidsinstellingen om de consument te beschermen in zijn interactie op het net. Een ander aspect is dat de ontwikkeling van e-commerce afhankelijk is van de technologie die beschikbaar is. Dit is tevens ook een grote kans op het moment omdat deze constant in ontwikkeling zijn. Een andere kans binnen e-commerce is de sociale media, hierdoor wordt het voor bedrijven makkelijker om te weten wat er over hun producten of diensten wordt gezegd en makkelijker om de verschuivingen in de voorkeur van de consumenten te achterhalen. Verder biedt de globalisering grensoverschrijdende mogelijkheden waar e-commerce goed inzetbaar voor is.

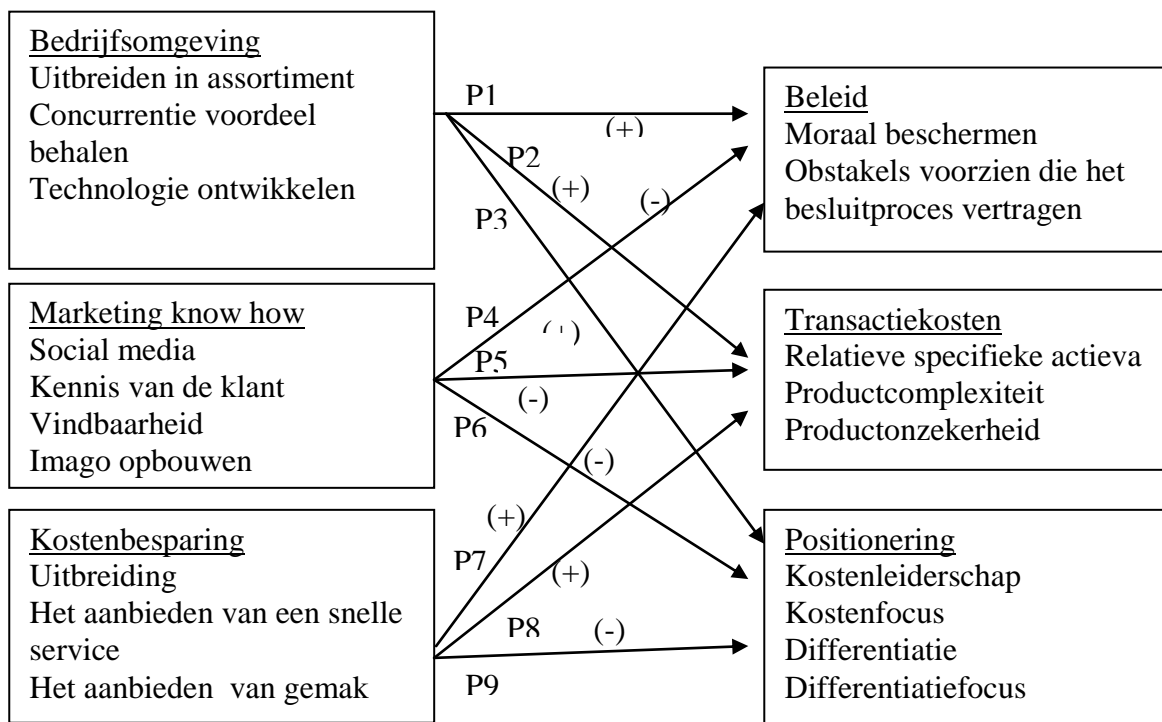
Een fysieke aanbieder die e-commerce wenst te integreren middels een samenwerking met een e-commerce aanbieder zal dus een partner moeten kiezen met als doelstelling uitbreiden door kostenbesparing of kennis aanvullen op het gebied van internationaal handelen, marketing, gemak en service, social media en technologie. Een e-commerce aanbieder moet daarentegen een samenwerking aangaan met een fysieke aanbieder met als doelstelling het winnen van vertrouwen bij de consumenten, vindbaarheid, kennis van de klant, het aanvullen van het bestaande assortiment omwille van de strategische keuze in kosten besparing of differentiatie en het opvullen van de gebieden waarin technologie niet voldoende ontwikkeld is.

2.3 Model

Hieruit kunnen we onderstaand model afleiden wat een richting biedt om de voorwaarden te achterhalen voor een strategische fit in een strategische alliantie tussen een traditionele fysieke aanbieder en een e-commerce aanbieder. Naar aanleiding van dit model ontstaan er proposities die ik in hoofdstuk 3 zal gaan onderzoeken door middel van semi-gestructureerde interviews met bedrijven die een alliantie hebben bestaande uit een traditionele fysieke aanbieder en een e-commerce aanbieder. In onderstaand model is de strategische fit de afhankelijke variabele en zijn e-commerce en fysieke aanbieder de onafhankelijke variabelen. Een variabele is een karakteristiek van een fenomeen dat gemeten of geobserveerd kan worden (Collis & Hussey, 2009, p6). De onafhankelijke variabelen zijn gemanipuleerd om het effect te observeren op de afhankelijke variabele. Onderstaand model geeft aan welke variabelen effect hebben op de variabelen voor een strategische fit gebaseerd op de doelstellingen voor een strategische alliantie tussen een fysieke aanbieder en een e-commerce aanbieder.

Doelstellingen voor een strategische alliantie tussen een fysiek aanbieder en E-commerce aanbieder

Risicogehalte voor het verkrijgen van een strategische fit



Als we naar het model kijken bestaat deze uit een onafhankelijke variabele doelstelling voor een strategische alliantie tussen een fysieke aanbieder en een afhankelijke variabele strategische fit. De onafhankelijke variabelen bestaan uit de volgende elementen: bedrijfsomgeving, marketing know how en kostenbesparing. De onafhankelijke variabelen vormen het risicogehalte voor een strategische fit en bestaan uit de bouwstenen van Reuer en Shenkar, en Porter. De bouwstenen van Reuer en Shenkar zijn: moraal beschermen, obstakels voorzien die het besluitproces vertragen, relatie specifieke activa, productcomplexiteit en productonzekerheid. De eerste twee variabelen hebben betrekking op het beleid van beide bedrijven. Om een fit te creëren is het van belang de risico's te voorzien die kunnen ontstaan vanuit het huidige beleid. Met moraal beschermen is het van belang dat de onafhankelijkheid van beide bedrijven gewaarborgd wordt zodat het moraal beschermd blijft. Ook het huidige besluitproces van beide bedrijven kan aangetast worden door de samenwerking. Hierbij geldt hoe meer onafhankelijkheid hoe minder veranderingen er zullen optreden in het huidige proces wat voor minder risico's staat. De overige 3 bouwstenen hebben betrekking tot de transactiekosten op economisch gebied. Met relatiespecifieke activa wordt gerefereerd naar een specifiek bezit van een bedrijf dat geen ander heeft en dus uniek is binnen de bedrijfstak. Hoe hoger dit gehalte is, hoe groter het risico is. Indekking is mogelijk door safeguards en monitoring. Onder productcomplexiteit wordt een ingewikkeld proces verstaan dat bij het aanbieden van een bepaald product of dienst komt kijken. Hoe complexer het product, hoe moeilijker het is om er grip op te krijgen, hoe meer je indirect te maken krijgt met verschillende partijen en hoe moeilijker je er grip op kan hebben. Oplossing hiervoor is de onafhankelijkheid behouden en zo weinig mogelijk veranderen aan de structuur en het beslissingsbeleid mogelijk. Er wordt gesproken van productonzekerheid in de zin van de levensloop van een product. Te denken aan de duur van de vraag, de aanwezigheid van substitutiegoederen en andere aanbieders en de mogelijkheid om het te blijven aanbieden (Reuer en Shenkar, 2006). Hier geldt hoe beter de prijs/kwaliteit verhouding is ten opzichte van andere aanbieders en alternatieven, hoe lager het risico is. Onder positionering worden de generieke strategieën van Porter (1985) benoemd. Hierbij is het belangrijk dat beide bedrijven dezelfde generieke strategie voor ogen hebben. Wanneer er meer dan 1 strategie gekozen wordt ontstaat er meer risico. Alle doelstellingen voor een strategische alliantie dragen bij aan het risicogehalte van een strategische fit. Een uitzondering in het model is de doelstelling omwille van het verkrijgen van marketing know how. Dit verlaagt het gehalte voor risicopreventie op alle elementen in de strategische fit. Dit geldt ook voor de kostenbesparing gerelateerd aan het risicogehalte van positionering. Alle overige theoretische relaties uit het model verhogen het risicogehalte voor een strategische fit.

2.3.1 Proposities

Uit dit model kunnen we 9 proposities afleiden die ik empirisch zal onderzoeken. Deze proposities zijn onderverdeeld in 3 categorieën. Onderstaand volgt een korte uitleg over deze proposities per categorie.

2.3.1.1 Bedrijfsomgeving

De categorie bedrijfsomgeving bestaat uit de doelstellingen die er zijn voor een strategische alliantie tussen een e-commerce aanbieder en een traditionele fysieke aanbieder omwille van het uitbreiden in assortiment, concurrentievoordeel behalen en technologie ontwikkelen.

Uitbreiden in het assortiment houdt in dat beide bedrijven elkaar aanvullen in de vraag naar producten of diensten vanuit de markt. Door samen te werken wensen ze een concurrentievoordeel te behalen door hun onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent te versterken. De bedrijven kunnen er ook voor kiezen om samen een technologie te ontwikkelen die reeds nog niet bestaat en waar vraag naar is vanuit de markt. Vanuit deze motivering kunnen we 3 proposities afleiden die invloed uitoefenen op het verkrijgen van een strategische fit op het gebied van beleid, transactiekosten en positionering, namelijk:

Propositie 1: De eerste propositie beweert dat een alliantie vanuit bedrijfsomgevingsdoelstellingen het risico verhoogt om een strategische fit te verkrijgen op de beleidsaspecten. Dit houdt in dat een bedrijf vanuit dit oogpunt een groot risico loopt om de moraal te beschadigen en dat er een grote kans bestaat dat het besluitproces door de alliantie wordt vertraagd. Dit betekent dat er een grote kans is dat ze hun onafhankelijkheid niet voldoende waarborgen voor het beschermen van de moraal en hierdoor veel aanpassingen hebben moeten maken in hun huidig proces. In dit geval geldt hoe onafhankelijker ze zijn hoe minder aanpassingen in het beleid of in de organisatiestructuur zullen plaatsvinden. Deze taakgerelateerde criteria vormen de middelen om een strategische fit te verkrijgen. Doordat deze niet aanwezig zijn in deze propositie ontstaat er geen strategische fit.

Propositie 2: De tweede propositie beweert dat de bedrijfsomgeving het risicogehalte verhoogt om een strategische fit te bereiken op het gebied van transactiekosten. Dit houdt in dat een bedrijf vanuit dit oogpunt meer kans heeft dat er sprake is van een relatieve specifieke activa, productcomplexiteit of productonzekerheid in de alliantie. Waarschijnlijk is er sprake van een specifiek bezit dat geen ander bedrijf heeft (relatieve specifieke activa), een complex product waar weinig grip op is te krijgen (product complexiteit) of te afhankelijk is van de duur van de vraag ernaar door de aanwezigheid van vele concurrenten of een kleine markt (productonzekerheid). In het geval van de relatieve specifieke activa worden er geen monitoring en safeguards gebruikt. Bij productcomplexiteit zijn er veel aanpassingen in de organisatiestructuur en op beleidsniveau doordat ze hun onafhankelijkheid niet hebben gewaarborgd. Wanneer we spreken over productonzekerheid hebben de bedrijven er niet voor gezorgd dat ze een goede prijs/kwaliteit verhouding hebben ten opzichte van andere aanbieders en alternatieven in de markt. Aangezien we in deze categorie spreken over samenwerkingen naar aanleiding van de vraagzijde van de markt, geldt hier de nadruk op het versterken van de kwaliteit. Doordat deze middelen niet worden ingezet is er een grote kans dat de alliantie geen strategische fit verkrijgt.

Propositie 3: De derde propositie beweert dat de bedrijfsomgeving het risicogehalte verhoogt om een strategische fit te bereiken op het gebied van positionering. Om dit te voorkomen zullen de bedrijven beide eenzelfde positionering voor ogen moeten hebben op basis van differentiatie of differentiatiefocus in deze categorie om een strategische fit te verkrijgen. In dit geval is er een grote kans aanwezig dat de bedrijven een verschillende positionering in de markt voor ogen hebben bij het aangaan van een alliantie..

2.3.1.2 Marketing know how

De categorie marketing know how bestaat uit doelstellingen waarop er een alliantie gevormd wordt tussen een e-commerce aanbieder en een traditionele fysieke aanbieder omwille van social media, kennis van de klant, vindbaarheid en imago opbouw.

Bedrijven gaan met elkaar allianties aan om de kennis van social media te benutten, hierdoor kunnen ze de vraag vanuit de markt beter volgen en hierdoor beter anticiperen op verschuivingen in de vraag. Beide bedrijven hebben kennis van de klant. De een kent het koopgedrag en de ander kent zijn klanten persoonlijk. Door een samenwerking met elkaar aan te gaan kunnen ze deze kennis bundelen en meer te weten komen over hun doelgroep. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om een alliantie met elkaar aan te gaan om hun vindbaarheid te vergroten voor de markt. Ten slotte kunnen bedrijven elkaars krachten bundelen door met elkaar een strategische alliantie aan te gaan om het imago op te bouwen, om zo het vertrouwen van de markt te winnen. Vanuit deze motivering kunnen we 3 proposities afleiden die invloed uitoefenen op het verkrijgen van een strategische fit op het gebied van beleid, transactiekosten en positionering, namelijk:

Propositie 4: De vierde propositie beweert dat een alliantie vanuit het marketing know how doeleinde het risicogehalte verlaagt om een strategische fit te bereiken op het gebied van beleid. Dit houdt in dat een bedrijf vanuit dit oogpunt de moraal niet aantasten en het besluitproces niet vertragen. In dit geval is er meer kans om je onafhankelijkheid te behouden voor het beschermen van de moraal en deze leidt tot minder aanpassingen op beleidsniveau of in de organisatiestructuur, wat gunstig is voor het verkrijgen van een strategische fit in de alliantie.

Propositie 5: De vijfde propositie beweert dat een alliantie vanuit marketing know how doelstellingen het risicogehalte verlaagt om een strategische fit te bereiken op het gebied van transactiekosten. Dit houdt in dat een bedrijf vanuit dit oogpunt weinig te maken heeft met relatieve specifieke activa, productcomplexiteit en productonzekerheid binnen de alliantie. In dit geval maken de bedrijven gebruik van safeguard en monitoring voor de bescherming van de relatieve activa. En door hun onafhankelijkheid te waarborgen, leidt dit tot minder veranderingen op beleidsniveau of in de organisatiestructuur. Verder versterken ze de prijs of de kwaliteit positie in de prijs/kwaliteit verhouding ten opzichte van andere aanbieders en alternatieven in de markt met hun alliantie. Dit is gunstig voor het verkrijgen van een strategische fit.

Propositie 6: De zesde propositie beweert dat een alliantie vanuit marketing know how doeleinde het risicogehalte verlaagt om een strategische fit te bereiken op het gebied van positionering. Dit houdt in dat er een grote kans is dat beide bedrijven op dezelfde generieke strategie doelen, hetzij kostenleiderschap, kostenfocus, differentie of differentiefocus. Hierdoor verkrijgen ze een strategische fit.

2.3.1.3 Kostenbesparing

De categorie kostenbesparing bestaat uit doelstellingen waarop een alliantie gevormd wordt tussen een e-commerce aanbieder en een traditionele fysieke aanbieder omwille van uitbreiding, het aanbieden van snelle service en het aanbieden van gemak. De bedrijven kunnen een alliantie met elkaar aangaan om kosten te besparen in hun uitbreiding naar een grotere afzetmarkt. Bedrijven kunnen er ook voor kiezen om een snellere service aan te bieden door een alliantie aan te gaan met een bedrijf dat hierin ervaring heeft en dat hun huidige service uitbreidt voor een beter aanbod. Ten slotte kunnen bedrijven een alliantie aangaan met elkaar om meer gemak te bieden in het aanbod. Te denken aan 24 uur het aanbod kunnen aanbieden of thuis kunnen bezorgen etc. Vanuit deze motivering kunnen we 3 proposities afleiden die invloed uitoefenen op het verkrijgen van een strategische fit op het gebied van beleid, transactiekosten en positionering, namelijk:

Propositie 7: De zevende propositie beweert dat een alliantie vanuit kostenbesparing het risicogehalte verhoogt om een strategische fit te bereiken op het gebied van beleid. Dit houdt in dat een bedrijf vanuit dit oogpunt een grote kans hebben dat de besluitprocessen worden vertraagd. De bedrijven hebben moeite om hun onafhankelijkheid te waarborgen voor het beschermen van de moraal en dit leidt ook tot aanpassingen op beleidsniveau en in de organisatiestructuur. Door deze middelen niet in te zetten is er een grote kans dat er geen strategische fit wordt verkegen.

Propositie 8: De achtste propositie beweert dat een alliantie vanuit kostenbesparing het risicogehalte verhoogt om een strategische fit te bereiken op het gebied van transactiekosten. Dit houdt in dat een bedrijf vanuit dit oogpunt de kans vergroot op de aanwezigheid van relatieve specifieke activa, productcomplexiteit en productonzekerheid binnen de alliantie. Bij sprake van relatieve specifieke actieva wordt er geen gebruik gemaakt van monitoring en safeguards . In het geval van productcomplexiteit zijn de bedrijven afhankelijk wat leidt tot aanpassingen in de organisatiestructuur en op beleidsniveau. Ten slotte bij productonzekerheid zorgt de alliantie niet voor een sterk genoeg prijs/kwaliteit verhouding ten opzichte van andere aanbieders en alternatieven in de markt. Gezien we in deze categorie spreken over samenwerkingen vanuit de aanbodzijde van het bedrijf, geldt hier meer nadruk op de positie van de prijs. Op deze wijze lukt het ze niet een strategische fit te krijgen.

Propositie 9: De negende propositie beweert dat een alliantie vanuit kostenbesparing het risicogehalte verhoogt om een strategische fit te bereiken op het gebied van positionering. Om dit te voorkomen zullen de bedrijven beide eenzelfde positionering voor ogen moeten hebben op basis van kostenleiderschap of kostenfocus om een strategische fit te verkrijgen. In dit geval is er een grote kans dat de betrokken bedrijven een verschillende positionering in de markt voor ogen hebben.

3 Methode

Er zal een grondig literatuuronderzoek verricht worden naar de strategische fit in strategische allianties van fysieke traditionele aanbieders en aanbieders van e-commerce. De literatuur zal als leidraad dienen voor de reden van dit onderzoek. Het onderzoek zelf betreft een onderwerp dat nog niet wetenschappelijk onderzocht is en in de huidige theorieën afzijdig wordt gehouden. Met uitzondering van Reuer die er wel naar verwijst. Op basis van de bevindingen uit mijn literatuuronderzoek zal ik het empirisch model van het voorafgaande hoofdstuk gebruiken om de theoretische relaties weer te geven die effect hebben op het ontstaan van een strategische fit. Hieruit volgen de genoemde proposities die ik nader wil onderzoeken.

De proposities zullen empirisch worden onderzocht door middel van een viertal casestudies van allianties tussen een fysieke aanbieder en een aanbieder van e-commerce. Ik heb hiervoor gekozen omdat een casestudie gebruikt kan worden om relaties te achterhalen die optreden in het ontstaan van een strategische fit in een alliantie tussen een fysieke traditionele aanbieder en een e-commerce aanbieder. De keuze voor het gebruik van case studies is genomen omdat ik explorierend onderzoek wil doen naar de strategische fit die de slagingskans van succes vergroot binnen de vorming van deze alliantie. Een andere reden voor een empirisch onderzoek op deze wijze is dat er weinig tot geen wetenschappelijke literatuur te vinden is. Case studies bieden mij de mogelijkheid om meer informatie te verkrijgen. Een nadeel van mijn keuze is dat een casestudie tijdgebonden is aan de situatie op dat moment. Het onderzoeksontwerp kan bij het herhalen van mijn onderzoek op een latere tijdstip tot andere resultaten kan leiden. Andere onderzoeksontwerpen sluiten minder goed aan of ze zijn longitudinaal. Ze betreffen contrasten of onderzoek dat alle cases gemeen hebben. In het verlengstuk van het gebruik van casestudies, zal ik een sensitizing onderzoek verrichten middels semi-gestructureerde interviews om tot de diepte van het onderwerp te komen (Bryman et al, 2003, p63). Hiervoor heb ik de volgende stappen ondernomen.

Er zullen 4 casestudies gedaan worden, waar per casestudie sprake is van een alliantie van een fysieke aanbieder en een e-commerce aanbieder. Het gebruik van meerder casestudies verhoogt de betrouwbaarheid van mijn onderzoek. De casestudies zullen onderzocht worden middels semigestructureerde interviews met de alliantie manager en de alliantie coördinator per bedrijf van beide bedrijven binnen één alliantie. In totaal zal ik 15 interviews afnemen. Een alliantie coördinator coördineert de alliantie nadat alle afspraken zijn gemaakt (Hoffman, 2005, p137). Ik heb ervoor gekozen om de alliantie manager te interviewen, omdat deze betrokken is in de eerste stadia van de vorming van de alliantie. Hierbij spreek ik over de stadia; de zoektocht naar de partner, de selectie van de partner en de onderhandelingen. De alliantie coördinator wens ik ook te interviewen om te achterhalen of de alliantie een succes is of juist niet. Op deze wijze zijn de resultaten tweezijdig onderzocht en zijn beide perspectieven opgenomen. De respondenten kunt u vinden in bijlage 3. Door semi-gestructureerde interviews af te leggen wordt het onderzoek beperkt tot de richtlijnen die afleiden van de gekozen proposities.

Bij het interviewen zal ik dezelfde vragen stellen aan de alliantie manager als aan de alliantie coördinator. De vragen zullen gebaseerd zijn op de theoretische relaties die uit het empirisch model voortkomen. De vragenlijst bestaat uit 6 vragen en kunt u terugvinden in Bijlage 2. In verband met de sensitizing aanpak zal ik mijn vragen naar de theoretische relaties richten en onderverdelen in twee kolommen. Een kolom doeleinde (waarom) en een andere kolom

middelen (hoe). Ik heb gekozen voor de sensitizing aanpak omdat deze aanpak slechts een richting aangeeft waarnaar je moet zoeken in plaats van andere aanpakken waarbij je een concept moet bepalen dat specifiek weergeeft waar je het moet zoeken (Hoonard, 1997, p 856). Daarnaast biedt deze aanpak een startpunt van waaruit je analyse begint zonder beperkingen op de resultaten te leggen. Ik start vanuit mijn literatuuronderzoek met mijn sensitizing concepts, maar in de loop van mijn veldonderzoek kunnen er andere bij komen of ze kunnen ook verwijderd worden in de loop van het onderzoek (Wijen, z.j, p5). Op deze wijze kan ik meer informatie achterhalen en vooralsnog extra informatie gebruiken die buiten de richtlijnen ter sprake kan komen. Sensitizing staat voor het zien, organiseren en het begrijpen van de ervaringen (Bowen, 2006).

Deze resultaten zal ik opnemen en vanuit de opname zal ik een A4 pagina lange samenvatting maken die per alinea een vraag behandelt. In bijlage 4 kunt u hiervan een voorbeeld terugvinden van het interview met Senior Manager Consumer Business van Deloitte. Ten slotte zal ik de resultaten van de casestudies en de theorie van Porter en Reuer naast elkaar zetten om zo de voorwaarden te achterhalen die een rol spelen in het behalen van een strategische fit in een strategische alliantie van een e-commerce aanbieder met een traditionele fysieke aanbieder.

De verzamelde data zal verwerkt worden op basis van constante vergelijking in de codering op basis van de grootste verschillen in de twee bedrijfstypen en daarin zal er gekeken worden naar de doelstellingen en de middelen. Coderen houdt in dat je categorieën gaat vormen en deze alsmaar bijvult met de betreffende data. Bij de wijze van constante vergelijking worden de categorieën elke keer weer kritisch bekeken en eventueel gewijzigd of aangevuld. De categorieën zullen bepaald worden door de theoretische relaties uit het empirisch model. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik semi-gestructureerde interviews ga afnemen. Op deze wijze behoud ik een overzicht van relevante data die ik moet verzamelen en kan ik het aanpassen indien nodig. Wat bij semigestructureerde interviews van nut kan zijn, omdat deze ruimte vrij houden voor extra informatie.

De casestudies zullen zodanig gekozen worden dat de overige condities zo veel mogelijk gelijkwaardig zijn. Ik zal wel proberen casestudies te vinden met verschillende samenwerkingsdoeleinden. Dit zal ik doen om er zorg voor te dragen dat de resultaten generaliseerbaar zijn en toepasbaar zijn onder alle omstandigheden.

In de analyse zal blijken of de vastgelegde bevindingen aansluiten op de gevonden literatuur. Tot slot wordt de relevantie voor de strategische fit weergegeven in het fenomeen om de alliantie aan te gaan en worden de voorwaarden gegeven om hierin succesvol te zijn.

4 Resultaten Methode

In dit hoofdstuk volgen de resultaten uit mijn veldonderzoek. Naar aanleiding van de antwoorden volgt in dit hoofdstuk eerst een introductie van alle bedrijven en hun alliantie. Vervolgens volgt er een discussie over de antwoorden die gegeven zijn per categorie en de propositie op het effect van de taakgerelateerde criteria van Reuer en Shenkar of Porter. Bij de interpretatie zal ik gebruik maken van grafieken die als indicatie dienen van de uitkomsten uit het gehele veldonderzoek. Dit maakt het onderzoek makkelijker te volgen en voorziet u op deze manier van meer informatie. Ten slotte zal ik dit hoofdstuk afsluiten met een conclusie voor de voorwaarden om een strategische fit te verkrijgen in een strategische alliantie tussen een e-commerce aanbieder en traditionele fysieke aanbieder. In bijlage 3 kunt u de respondenten terugvinden die meegewerkt hebben aan dit veldonderzoek.

4.1 Profielen

In deze paragraaf volgen alle bedrijven die meegewerkt hebben aan mijn onderzoek. Per bedrijf zal ik een korte uitleg geven van de alliantie ende betrokken bedrijven. Ik zal beginnen met Wehkamp en C&A, daarna volgt Non-Stop Webshops en Het Fietsenhuis, gevolgd door PostNL en mijnWinkel.nl en ik sluit af met Qlikview en Deloitte. Mijn veldonderzoek bestaat uit deze 4 casestudies waar ik in totaal 15 interviews heb afgelegd.

Profiel van de alliantie Wehkamp.nl met C&A

Wehkamp en C&A zijn met elkaar een strategische alliantie aangegaan in 2007. Eerst hebben ze 1 jaar proef gedraaid en in 2008 hebben ze een contract afgesloten voor 4 jaar (Wehkamp, 2008). Wehkamp verkoopt op haar website dames, heren en kinderkleding van C&A. C&A maakt hierbij gebruik van de e-logistiek van Wehkamp (Dijkhuizen, 2007). C&A promoot het feit dat haar kleding ook te verkrijgen is op Wehkamp.nl in brandcampagnes en regionale marketing activiteiten (Jongen,2008). Daar tegenover staat dat Wehkamp.nl de internetmarketing van C&A doet voor de online producten (Wehkamp.nl,(2011)). C & A bepaalt zelf welke kleren en welke prijzen er aangeboden worden met advies van Wehkamp.nl. Deze samenwerking heeft de traffic naar de site van Wehkamp verhoogd en ook C&A draait meer omzet door producten 24 uur aan te kunnen bieden. Door dit succes heeft C&A ook buiten de grenzen naar mogelijkheden gezocht om hun collectie via internet aan te bieden (Meijssen, 2007)

Profiel Wehkamp.nl

Wehkamp.nl: is hét online warenhuis voor de Nederlandse consument. Het bedrijf is opgericht in 1952 en sinds 2008 onderdeel van RFS Holland Holding B.V. Wehkamp.nl is met 1,6 miljoen vaste klanten, ruim 110 miljoen bezoekers per jaar en circa 5 miljoen zendingen per jaar marktleider in online winkelen en is het grootste online warenhuis van Nederland. Het assortiment bestaat uit ongeveer 100.000 artikelen verdeeld over Mode, - Huis, Tuin & Do It Yourself, - Elektronica, Entertainment & Huishoudapparatuur, - Sport & Vrije Tijd en Beauty & Wellness. De kernwaarden van wehkamp.nl -actueel, verrassend, eigzinnig en betrokken- zijn leidend bij de keuzes die gemaakt worden in het assortiment, de services, de prijsstelling en de communicatie en komen in alle onderdelen van de winkelformule terug.

Naast deze kernwaarden onderscheidt wehkamp.nl zich door voorloper te zijn als het gaat om (internet)ontwikkelingen. Voorbeelden hiervan zijn de mobiele website m.wehkamp.nl in 2009, de kortings-4daagse met 'augmented reality' en 'W.APP', de location based applicatie

voor smartphones. Wehkamp.nl heeft 700 medewerkers, is werkzaam in drie verschillende vestigen, t.w. Zwolle (hoofdkantoor), Dedemsvaart en Maurik (distributiecentra). Vanuit hier gaan er per jaar miljoenen zendingen de deur uit. Samen beslaan deze distributiecentra ruim 60.000 m² magazijnoppervlakte (Wehkamp.nl, 2011)

Profiel C&A

Gestart in 1841 met een kleine magazijn bestaande uit textielproducten, is C&A ondertussen uitgegroeid tot een grote onderneming op Europees niveau. Dagelijks bezoeken rond 2.000.000 mensen de meer dan 1400 C&A-filialen in 19 landen. C&A biedt in 190 productgroepen 10.000 verschillende artikelen aan. In totaal zijn dat rond 60.000 verschillende designs in een grote verscheidenheid van confectiematen. C&A koopt haar artikelen in bij ongeveer 900 leveranciers in 40 landen, die hun artikelen op hun beurt weer in meer dan 60 markten laten vervaardigen. In beide Europese inkoopcentrales in Brussel en Düsseldorf werken rond de 450 inkopers, ontwerpers, trendscouts en stylisten. In totaal heeft C&A meer dan 36.000 medewerkers. C&A is een onderneming van COFRA Holding AG. (C&A, 2011).

Profiel van de alliantie Non-Stop Webshops met Het fietsenhuis

Non-Stop Webshops is een dropshippingconcept gestart, waarbij fietsendealers zich kunnen aansluiten. Een van deze dealers is het fietsenhuis. Non-stop webshop produceert een webshop voor Het Fietsenhuis die ze naast hun eigen winkel kunnen aanhangen in de look and feel van dit bedrijf. Non-stop webshop bepaalt de aangeboden producten online middels hun leverancier en ze maken gebruik van gunstige inkoop prijzen. Voor elk verkocht product krijgt Het Fietsenhuis een marge. Non-Stop Webshops verzorgt de logistiek en de klant kan zijn gemonteerde fiets bij de dealer ophalen (Twinkle, 2011). Alle technische vragen over de producten worden door de dealer zelf afgehandeld. Het fietsenhuis heeft een scherm in de winkel met de website erop. Wanneer een klant de winkel inloopt en niet het product vindt, raadplegen ze de site om te kijken of het daar aangeboden wordt. Zo vult het aanbod zich aan zonder dat het ruimte in beslag neemt in de winkel.

Profiel Non-Stop Webshops

Dit bedrijf biedt dropshipping en white label websites. Dit houdt in dat ze achter de schermen bestaan en een webshop voor dealers naast hun eigen winkel creëren, onderhouden en de fulfillment doen. Ook de producten worden door Non-Stop Webshops aangeboden. De dealer heeft hier geen omkijken naar. Ze kunnen wel producten uit de lijst halen als ze het er niet mee eens zijn en acties worden besproken met elkaar. Non-Stop Webshops vormt een grote database in de fietsenbranche. Hun streven is zoveel mogelijk dealers te vertegenwoordigen per regio. Ze opereren landelijk maar willen van elke regio de grootste dealers vertegenwoordigen. En zo een landelijke dekking creëren. Ze kijken op het moment naar andere branches zoals buitenspeelgoed, verlichting en gadgets. Naast Nederland kijken ze ook naar België en Duitsland (Non-Stop Webshops, 2011).

Profiel Het Fietsenhuis

Het fietsenhuis is marktleider in regio Barneveld. Zij hebben naast een showroom in de winkel ook een plek om reparaties te doen. Wat ze niet in de winkel hebben kan online verkregen worden. De prijzen zijn op internet goedkoper omdat het geen voorraad vereist en er geen personeel aan te pas komt. In totaal hebben ze twee grote winkels, ook de driewieler ?? is van dezelfde eigenaar. Echter richt deze zich op de professionele wielrenner en worden hiervan de producten niet online aangeboden (Het Fietsenhuis, 2011).

Profiel van de alliantie PostNL met MijnWinkel.nl

PostNL en Mijnwinkel.nl zijn samen een strategische alliantie aangegaan om de startende webshop ondernemer te voorzien in een totaalpakket voor zijn website waar ook de verzendingsopties bijzitten (DFT.nl, 2011). Dit concept moet nog van start gaan. TNT doet de promotie hiervoor. Hierin nemen ze ook het logo van mijnWinkel.nl op en mijnWinkel.nl biedt de software aan startende ondernemers waarop ze hun pakketen met PostNL verzenden.

Profiel PostNL

PostNL verwerkt op jaarbasis zo'n 8,8 miljard geadresseerde poststukken (waarvan 100 miljoen pakketten) met meer dan 88 miljoen bestemmingen in Benelux, Duitsland, Groot-Brittannië en Italië. PostNL is in de eerste plaats actief op het gebied van post: collectie, sortering, transport en aflevering van brieven en pakketten. Daarnaast biedt de onderneming ook diensten aan op het gebied van data- en documentmanagement, direct marketing en fulfillment. PostNL heeft in totaal zo'n 77.000 mensen in dienst. In 2010 bedroeg de omzet van PostNL bijna 4,3 miljard euro (ANP Pers Support, 2011).

Profiel mijnWinkel.nl

MijnWinkel.nl is marktleider in online shops en sinds 10 jaar actief in Nederland met bijna 2000 actieve webwinkels. Ondernemers kunnen in de gratis proefperiode zelf hun webwinkel in elkaar zetten. mijnWinkel.nl heeft het aanbod zo afgestemd dat een webwinkel opzetten, inclusief betaalmethode, website en layout, bijzonder eenvoudig is (ANP Pers Support, 2011). Onderdeel van de cobranding deal is dat mijnWinkel.nl als eerste aan zijn bestaande klanten PostNL diensten mag aanbieden (voor andere websitebouwers), voor mijnWinkel.nl geldt dat ondernemers die via PostNL een webwinkel starten permanente korting krijgen (Changa, 2011).

Profiel van de alliantie van Deloitte met Qlikview

Beide bedrijven zijn met elkaar een strategische alliantie aangegaan om een framework aan te bieden wat alle vestigingen van Deloitte wereldwijd de mogelijkheid biedt om op lokaal niveau samenwerkingen aan te gaan (Hilferink, 2011). Deze samenwerking houdt in dat de Business Intelligent & Analytics van Deloitte Qlikview gaat meenemen in de toolselectie voor klanten. Qlikview helpt Deloitte om snel applicaties te ontwikkelen die probleemstellingen van klanten analyseren. Deloitte kan haar klanten nu beter en sneller van dienst zijn in haar advies op gebieden als werkkapitaalreductie, spend management, supply chain optimalisatie en sales (Qlikview, 2011). Voor Qlikview betekent dit een mooie uitbreiding voor het internationale netwerk.

Profiel Qlikview

QlikTech (NASDAQ: QLIK) is een leider in Business Discovery, oftewel user-driven Business Intelligence (BI). De krachtige en toegankelijke Business Discovery oplossing Qlikview slaat een brug tussen traditionele BI-oplossingen en stand-alone bedrijfsapplicaties. Qlikview biedt gebruikers intuïtieve gebruiksvriendelijke analyses. Dankzij de pioniersrol van QlikTech in in-memory associatieve zoektechnologie worden gebruikers niet beperkt door voorgedefinieerde vragen, wat normaal is binnen traditionele applicaties, maar kunnen zij informatie juist vrij onderzoeken. Qlikview Business Discovery werkt met bestaande BI-applicaties en voegt nieuwe mogelijkheden toe, zoals inzicht voor iedereen, real-time analyses zonder wachttijden, mobiliteit, de gebruiksvriendelijkheid van een app, de mogelijkheid data te combineren en samen te voegen, en een nieuw niveau van informatiedeling en samenwerking. In tegenstelling tot traditionele applicaties kan Qlikview binnen enkele dagen of weken worden geïmplementeerd in plaats van in maanden, jaren of uiteindelijk helemaal

niet. Het hoofdkantoor van QlikTech is gevestigd in Radnor, Pennsylvania. QlikTech heeft wereldwijd vestigingen die samen meer dan 18.000 klanten in ruim 100 landen bedienen (Qlikview, 2011).

Profiel Deloitte Consultancy

Deloitte adviseert zijn klanten op het gebied van strategie, taxes, accountancy en biedt financiële advisory services. Deloitte Consultancy adviseert zijn klanten in Business Intelligence en Data analytics. Deloitte” is de merknaam waaronder tienduizenden toegewijde professionals in zelfstandige memberfirms wereldwijd samenwerken op het gebied van accountancy, consulting, financiële advisering, risk management en belastingadvies. Deze firms maken onderdeel uit van Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), een "UK company limited by guarantee" (een naamloze vennootschap in het Verenigd Koninkrijk). Elke memberfirm is actief in een bepaald gebied en onderworpen aan de wetgeving en professionele regelgeving van het land of de landen waarin wordt geopereerd. DTTL heeft een coördinerende functie en is niet actief betrokken bij de dienstverlening.

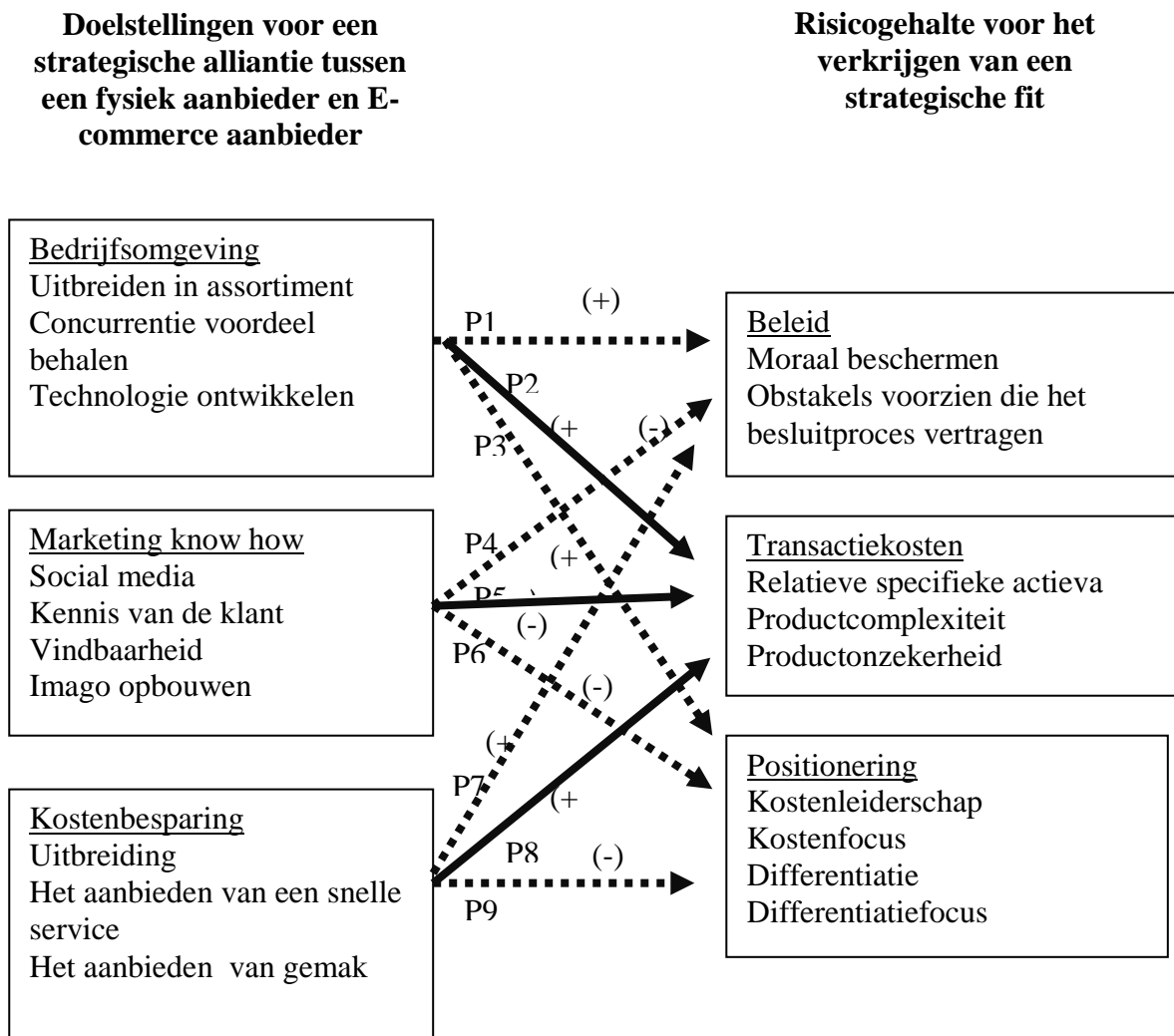
Deloitte Nederland gaat uit van een multidisciplinaire aanpak. Vanuit de diensten Accountancy, Belastingen, Consulting en Financial Advisory Services bedienen zij de markt. Vanuit de markt bieden zij een branchespecifieke aanpak via verschillende 'industriegroepen' (Deloitte, 2011).

4.2 Discussie

In dit hoofdstuk kijken we naar de resultaten van het veldonderzoek. Bij de discussie per propositie maak ik gebruik van grafieken. Deze dienen u een beeld te geven van de totale resultaten uit de interviews, zodat u meer informatie verkrijgt over het geheel. Deze worden indicatief gebruikt in mijn uitleg om de proposities te houden of te verwerpen. Wel gebruik ik deze om de verhouding weer te geven van de respondenten die afhankelijk zijn en die onafhankelijk zijn. Verder gebruik ik deze ook om beter aan te kunnen tonen wat het verschil is in de aanpassingen op beleidsniveau en in de organisatiestructuur afhankelijk van het afhankelijkheidsgehalte. Dit is erg belangrijk om de impact weer te geven van het afhankelijkheidsgehalte op de strategische fit.

Onderstaand model geeft de status weer van de proposities. De gestippelde pijlen geven de proposities weer die behouden worden. De dikgedrukte pijlen geven de proposities weer die verworpen worden. In de volgende paragraaf volgt de discussie per taakcriteria van Reuer en Shenkar en positionering van Porter. Er zijn in totaal 15 interviews afgenomen bij de besproken bedrijven. De respondenten zijn in bijlage 3 weergegeven. De interviews heb ik persoonlijk afgenomen en opgenomen met een recorder. Vervolgens heb ik de antwoorden uitgeschreven en een samenvatting gemaakt van een A4, waarvan u een voorbeeld kunt vinden in Bijlage 4. Deze samenvatting is tevens goedgekeurd door de respondenten en wordt inhoudelijk gebruikt in dit hoofdstuk.

Op basis van onderstaand model, heb ik het veldonderzoek gedaan.



Uit het veldonderzoek blijkt dat de proposities 1,3,4,6,7, en 9 kloppen en de proposities 2 en 8 verworpen moeten worden. Dit houdt in dat de doelstellingen vanuit de categorie kostenbesparing inderdaad een hoger risicogehalte creëren op beleid, transactiekosten en positionering. Uitzondering is de productonzekerheid, hierin toont de praktijk dat de bedrijven elkaar versterken op het gebied van prijs in de prijs/kwaliteit verhouding ten opzichte van hun concurrenten en soortgelijke aanbieders door het aangaan van een alliantie met elkaar. De categorie marketing know how heeft ook een risico verhogende invloed op het gebied van transactiekosten wanneer er sprake is van productcomplexiteit en in de categorie bedrijfsomgeving zien we dat de tweede propositie verworpen is. Dit heeft echter betrekking op het feit dat de gegeven middelen het risicogehalte niet verlagen op het gebied van productonzekerheid. Het risicogehalte blijft dus hoog en kan door de aangegeven middelen niet verlaagd worden. Opvallend is dat alle proposities in alle categorieën voor een strategische fit op transactiekosten niet overeenkomen met de literatuur.

4.2.1 Doelstellingen

De proposities die afgeleid zijn van de doelstellingen vanuit de bedrijfsomgeving om een alliantie tussen een traditionele fysieke aanbieder en e-commerce aanbieder aan te gaan zijn uitbreiden in assortiment, concurrentievoordeel behalen en technologie ontwikkelen.

Uitbreiden in assortiment houdt in dat beide bedrijven elkaar aanvullen in de vraag naar producten of diensten vanuit de markt. Met concurrentievoordeel behalen, wordt bedoeld dat de bedrijven een alliantie aangaan met elkaar om hun onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent te versterken. De bedrijven kunnen er ook voor kiezen om samen een technologie te ontwikkelen die reeds nog niet bestaat en waar vraag naar is vanuit de markt. Binnen de categorie bedrijfsomgeving spreekt een minderheid over het uitbreiden van het assortiment, het behalen van een voorsprong op de concurrentie. Het meerendeel wil technologie ontwikkelen.

Binnen de categorie marketing know how gaan bedrijven met elkaar allianties aan om de kennis van social media te benutten, hierdoor kunnen ze de vraag vanuit de markt beter volgen en beter anticiperen op verschuivingen in de vraag. Beide bedrijven hebben kennis van de klant. De een kent het koopgedrag en de ander kent zijn klanten persoonlijk. Door een samenwerking met elkaar aan te gaan kunnen ze deze kennis delen en meer te weten komen over hun doelgroep. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om een alliantie met elkaar aan te gaan om hun vindbaarheid te vergroten voor de markt. Ten slotte kunnen bedrijven elkaars krachten bundelen door met elkaar een strategische alliantie aan te gaan om het vertrouwen van de markt te winnen en het imago op te bouwen. Binnen deze categorie spreekt ruim de meerderheid over het opbouwen van het imago omwille van vertrouwen. Slechts een minderheid spreekt over vindbaarheid, het verkrijgen van meer kennis over de klant en niemand heeft social media overwogen om een alliantie aan te gaan. Hoewel de Alliantie Manager van Wehkamp zei dat het stapsgewijs erbij komt en ook Senior Manager Consumer Business van Deloitte verwees naar het gebruik van social media in samenwerking met Qlikview. Echter staan deze ontwikkelingen los van de vorming van de alliantie.

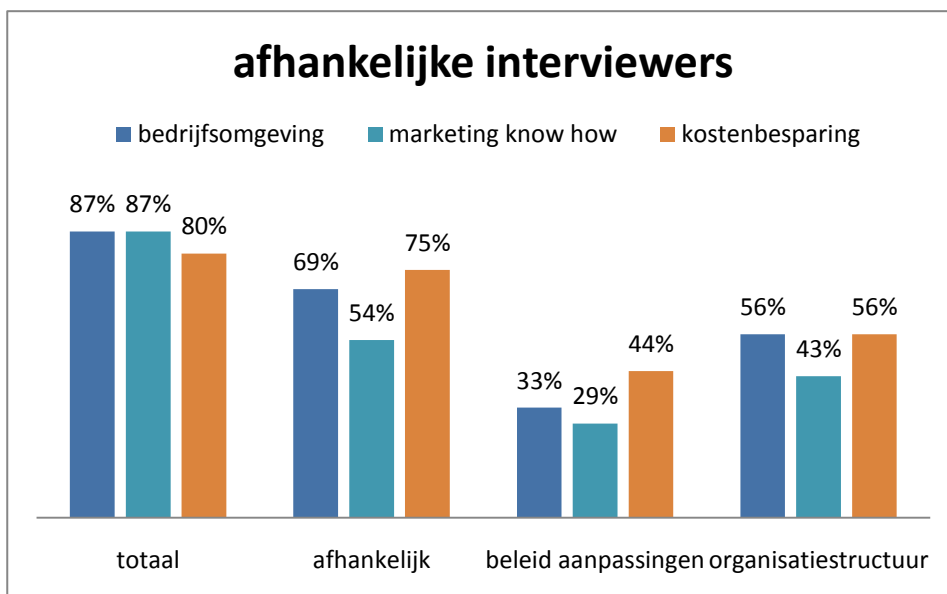
De categorie kostenbesparing bestaat uit de doelstellingen uitbreiding, het aanbieden van snelle service en het aanbieden van gemak. De bedrijven kunnen een alliantie met elkaar aangaan om kosten te besparen in hun uitbreiding naar een grotere afzetmarkt. Bedrijven kunnen er ook voor kiezen om een betere service aan te bieden door een alliantie aan te gaan met een bedrijf dat hierin ervaring heeft en dat hun huidige service uitbreidt voor een beter aanbod. Ten slotte kunnen bedrijven een alliantie aangaan met elkaar om meer gemak te bieden in het aanbod. Te denken aan 24 uur het aanbod kunnen aanbieden of thuis kunnen bezorgen etc. In het geval van kostenbesparing spreekt ruim de meerderheid van de respondenten over uitbreiding, uitzondering hierin is Alliantie Manager van C&A die verwijst naar het creëren van het gemak dat de klant 24 uur lang aankopen kan doen. Dit aandachtspunt wordt ook medegedeeld door Wehkamp.nl (2008). Ook Thomas Gaakeer van C&A erkent een betere service in plaats van uitbreiding. Een kleine minderheid spreekt over het verbeteren van de service en over het creëren van meer gemak.

De doelstellingen opgegeven door de respondenten komen overeen met het literatuuronderzoek. In mijn veldonderzoek blijken alle doelstellingen ter sprake te komen. Een uitzondering hierop is de doelstelling social media. Deze doelstelling blijkt erg van deze tijd te zijn en nog niet volledig geaccepteerd te zijn zodat men dat in zijn overweging of onderhandeling meeneemt. Een extra doelstelling waaruit een strategische alliantie kan ontstaan is een succesvol verleden met het andere bedrijf hebben. Dit blijkt uit de interviews en Hilferink verwijst ook naar de goede band tussen Qlikview en Deloitte als leidraad voor het internationale succes van de alliantie (2011). Ook de Eigenaar van Het Fietsenhuis verwijst naar de goede band met de Co-eigenaar van Het Fietsenhuis om deze alliantie aan te gaan. Zo verwezen de meeste respondenten hier ook naar. Deze doelstelling komt niet uit het literatuuronderzoek naar voren. Uitgaande van de proposities valt in de categorie

bedrijfsomgeving en marketing know how op dat zij het meest vertegenwoordigd zijn binnen de 4 allianties. De meeste respondenten geven aan vanuit de bedrijfsomgeving een alliantie aan te gaan met elkaar en een meerendeel doet het vanuit marketing know how perspectief. In de algemene doelstellingen spreken de bedrijven over de 1 plus 1 is 3 formule. Wat de formule is om elkaar aan te vullen in de doelstellingen door hun expertises met elkaar te bundelen. Dit komt terug bij Reuer en Shenkar wanneer hij spreekt over de definitie voor het behalen van de strategische fit. Hij definieert de strategische fit als de mate waarin het doeleinde voor de alliantie van beide partners bij elkaar past en de hoeveelheid middelen die beschikbaar zijn om de alliantie te dragen.

4.2.2 Strategische fit verkrijgen op de taakgerelateerde criteria van beleid

Om een strategische fit te verkrijgen op beleid is het belangrijk om de onafhankelijk te waarborgen om zo de moraal te beschermen en aanpassingen op beleid en in de organisatie structuur te voorkomen.



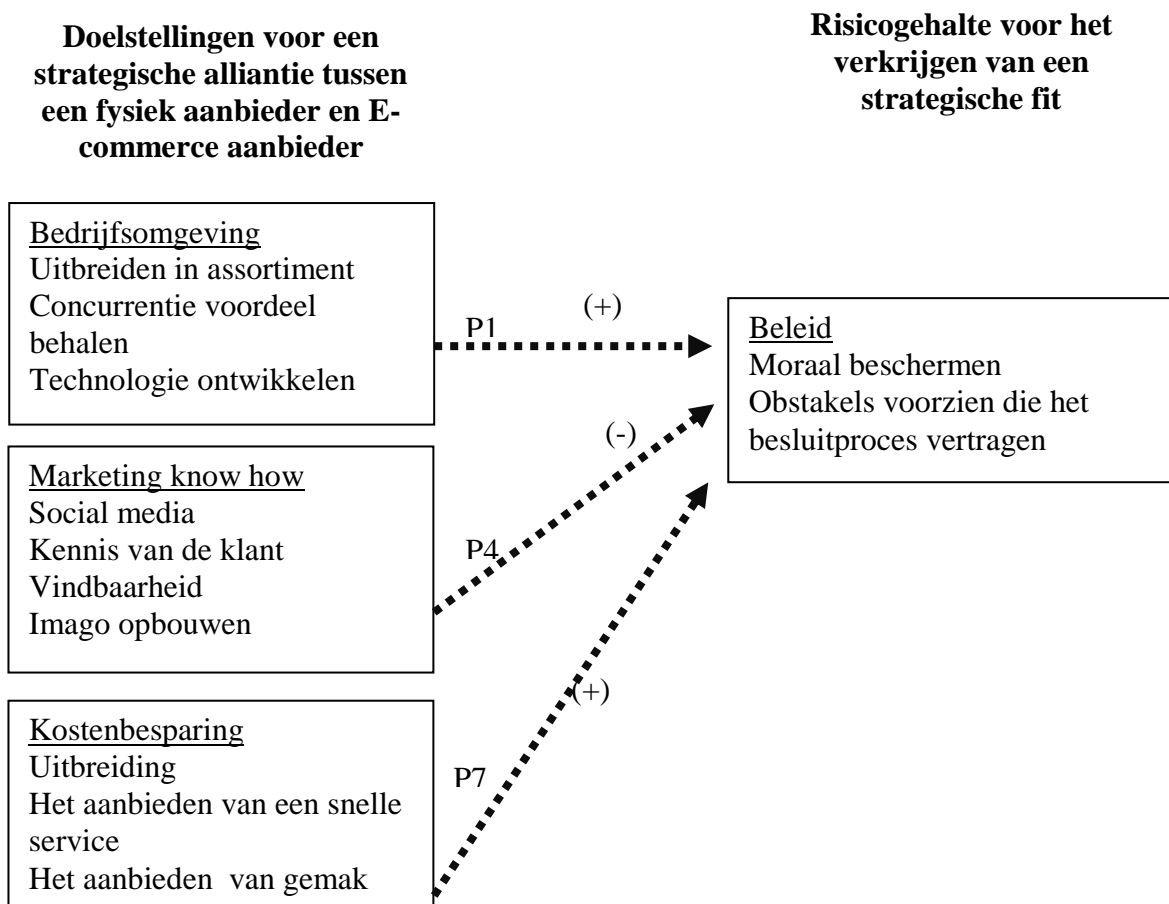
Grafiek 1: De afhankelijke respondenten die aanpassingen ondervonden



Grafiek 2: De onafhankelijke respondenten die aanpassingen ondervonden.

Wanneer we alle categorieën naast elkaar bekijken zien we dat de meest onafhankelijke respondenten in de categorie marketing know how zitten. De respondenten in de categorieën kostenbesparing en bedrijfsomgeving zijn afhankelijker van elkaar. Met name kostenbesparing geniet een grote afhankelijkheids percentage. Deze vertegenwoordigt het hoogste aantal van de afhankelijke respondenten en het laagste aantal van de onafhankelijke groep. Echter geldt hier wel dat als we naar de onafhankelijke respondenten kijken ze geen beleidsveranderingen of organisatiestructuur aanpassingen hebben doorstaan. Bij de afhankelijke respondenten zien we dat kostenbesparing de meerderheid vertegenwoordigt in beleidsaanpassingen en organisatiestructuur. Marketing know how heeft de laagste aanpassingen en de categorie bedrijfsomgeving neemt een tweede plaats in en staat gelijk met de categorie kostenbesparing in de aanpassingen op de organisatiestructuur. Opvallend is wel dat de onafhankelijke respondenten marketing know how als enige beleidsaanpassingen hebben ondervonden.

Als we de proposities 1, 4 en 7 erbij nemen die per categorie betrekking hebben op het beleid kunnen we deze los van elkaar bekijken. De twee taakgerelateerde criteria in beleid hebben betrekking op het beleid van beide bedrijven. Om een strategische fit te creëren is het van belang om de risico's te voorzien die kunnen ontstaan vanuit het huidige beleid. In het geval van het moraal beschermen is het van belang dat de onafhankelijkheid van beide bedrijven gewaarborgd wordt. Ook het huidige besluitproces van beide bedrijven kan aangetast worden door de samenwerking. Hierbij geldt hoe meer onafhankelijkheid hoe minder veranderingen er zullen optreden in het huidige proces wat voor minder risico's staat.



De eerste propositie (P1) heeft betrekking op de categorie bedrijfsomgeving. Deze propositie klopt. Hierin zien we dat deze doelstellingen inderdaad de kans vergoot op het risicogehalte van het beleid. Het merendeel is afhankelijk van elkaar, slechts een paar respondenten beweren onafhankelijk te zijn gebleven. Dit is in verhouding een aanzienlijk verschil. Deze ondervinden minder aanpassingen naarmate ze onafhankelijker zijn. Van de 13 respondenten zegt 1 respondent dat hij volledig afhankelijk is van de andere partij. Dat is de Eigenaar van Het Fietsenhuis, hij spreekt over het feit dat Non-Stop Webshops de lijnen van de webwinkel heeft en zij zelf gebakken lucht verkopen. Zo schrijft Twinkle ook over het toevoegen van 30.000 producten en het uit handen geven van de e-logistiek aan Non-Stop Webshops (Twinkle, 2011).

Een meerendeel van de respondenten vindt dat ze afhankelijk zijn van elkaar. Hierin is Non-Stop Webshops een uitzondering in, omdat deze afhankelijk is van een derde partij en onafhankelijk van hun dealers zijn. Zo verwijst het Hoofd Marketing & Sales naar het streven van onafhankelijkheid van hun leverancier en erkent de Co-eigenaar de belemmeringen van deze afhankelijkheid. Van alle respondenten die een doelstelling vanuit de bedrijfsomgeving hebben, beweert een minderheid dat ze onafhankelijk zijn. Van de respondenten die afhankelijk van elkaar zijn, inclusief Non-Stop Webshops die afhankelijk is van hun leverancier, heeft ongeveer 1 op de 3 aanpassingen op beleidsniveau moeten doen en het merendeel heeft aanpassingen in de organisatiestructuur moeten ondervinden. Slechts de Winkelmedewerker en de Eigenaar van Het Fietsenhuis merken op, alleen meer telefoongesprekkente ontvangen die in feite opgepakt kunnen worden door het huidige personeel. Volgens Twinkle komt ook het afmonteren van de fietsen erbij kijken, maar daar spreken de respondenten niet over (Twinkle, 2011).

Van de respondenten die vinden dat ze onafhankelijk zijn gebleven heeft niemand aanpassingen moeten doen op beleidsniveau en een minderheid heeft wel aanpassingen in de organisatie structuur ondervonden. Zo spreekt de Coordinator Retail Allianties van Wehkamp.nl over een afdeling analytics die gecreeerd is naar aanleiding van de alliantie met C&A. Dit gegeven wordt uiterst benut om zo advies te kunnen geven aan C&A om de juiste kleding aan te bieden online (Jongen,2008). En spreekt de Alliantie Manager van Qlikview over het ontstaan van de functie Alliantie Manager naar aanleiding van de alliantie met Deloitte. Dit verschil in aanpassingen ligt bij de onafhankelijke respondenten op aanzienlijk lager.

De vierde propositie heeft betrekking tot de categorie marketing knowhow. Deze propositie klopt.

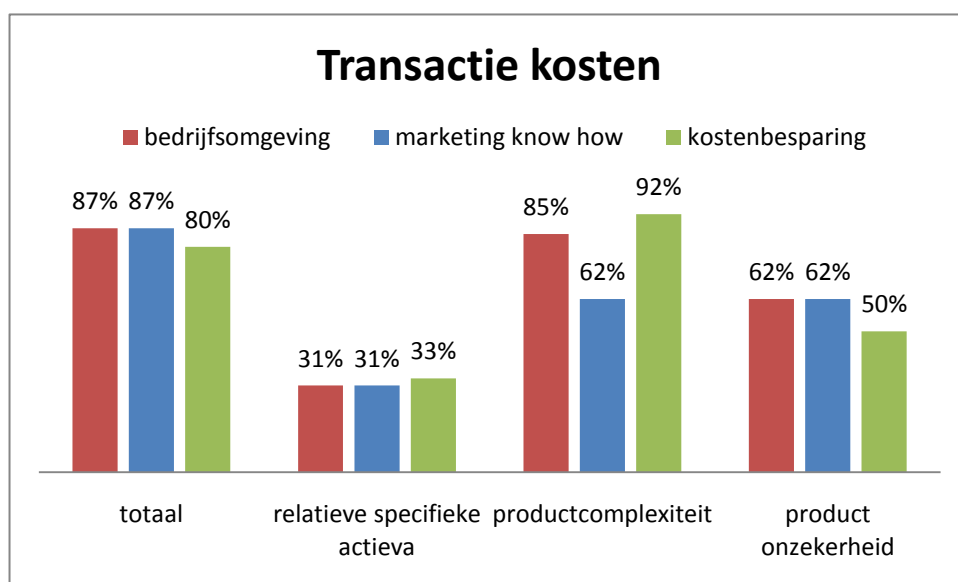
Van alle respondenten is ongeveer de helft afhankelijk van elkaar en de andere helft onafhankelijk. Dit ligt in verhouding dicht op elkaar.. Wanneer we kijken naar de aanpassingen binnen deze categorie zien we bij de afhankelijke respondenten iets meer beleidveranderingen en iets meer aanpassingen op de organisatiestructuur. Je kan zien dat het verschil niet groot is in vergelijking met de andere categorieën

De zevende propositie heeft betrekking tot de categorie kostenbesparing. Deze propositie is juist. De meeste zijn afhankelijk van elkaar. In verhouding met het aantal onafhankelijke staan ze ver uit elkaar. Wanneer we in deze categorie kijken naar de aanpassingen op het gebied van beleid en organisatiestructuur zien we bij de afhankelijke respondenten aanzienlijk meer aanpassingen dan bij de onafhankelijke waar niemand veranderingen ondervonden heeft. Je kan zien dat het verschil erg groot is.

Wanneer we kijken naar het literatuuronderzoek zien we dat in het praktijk ook de marketing know how doelstellingen het risico verlagen voor een strategische fit op de taak criteria van beleid volgen Reuer en Shenkar, omdat de onafhankelijkheidsgehalte even hoog is als de afhankelijkheidsgehalte en in vergelijking met de andere categorieën in verhouding op elkaar ligt. Ook in de aanpassingen op beleidsniveau en in de organisatiestructuur zijn er geen grote verschillen gebaseerd op de afhankelijkheid. Dit houdt in dat je in de alliantie marketing know how doelstellingen kan opnemen om een strategische fit te verkrijgen.

4.2.3 Strategische fit verkrijgen op de taakgerelateerde criteria van transactiekosten

Volgens Reuer en Shenkar verkrijg je een strategische fit op de taakgerelateerde criteria van transactiekosten door het inzetten van monitoring en safeguards indien er sprake is van relatieve specifieke activa. Door het waarborgen van je onafhankelijkheid voorkom je aanpassingen op organisatiestructuur en op beleidsniveau indien er sprake is van productcomplexiteit. Ten slotte in het geval van productonzekerheid moet je ervoor zorgen dat je een sterke prijs/kwaliteit verhouding hebt ten opzichte van andere aanbieders of soortgelijke aanbieders. De nadruk van de positie van de prijs of kwaliteit is hierin afhankelijk van de categorie van je doelstelling. Bij de categorie bedrijfsomgeving moet de nadruk liggen op kwaliteit. Bij kostenbesparing ligt de nadruk op prijs en bij de categorie marketing know how maakt dit niet uit zolang het maar versterkt wordt. Alle respondenten geven aan binnen een grote en brede markt te opereren wat een positieve invloed uitoefend op de productonzekerheid, omdat er veel vraag is vanuit de markt. Om toch onderscheid te maken tussen de respondenten, heb ik de analyse gedaan op basis van de aanwezigheid in de hoeveelheid concurrenten en soortgelijke aanbieders.



Grafiek 3: De aanwezigheid van transactiekosten aspecten.

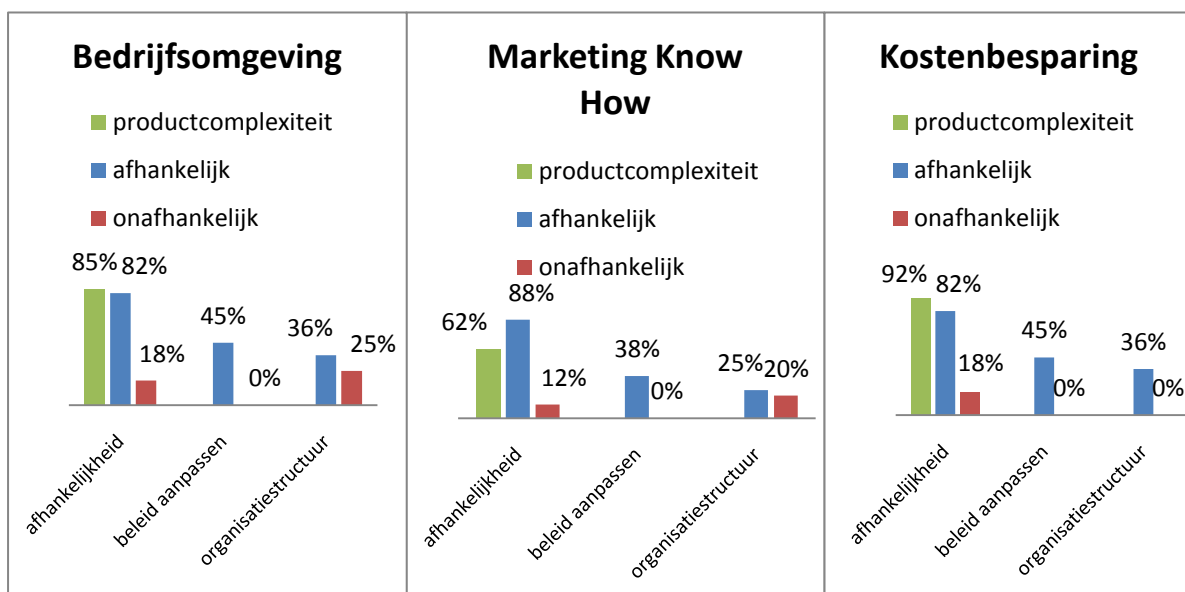
Wanneer we naar de grafiek kijken zien we dat alle categorieën ongeveer dezelfde percentages hebben waar sprake is van relatieve specifieke activa en productonzekerheid. Slechts bij sprake van productcomplexiteit heeft de categorie marketing know how aanzienlijk een minder hoge percentage ten opzichte van de andere categorieën. In de categorie marketing know how hebben bedrijven hier in mindere mate mee te maken. In het geval van

kostenbesparing zie je dat bijna alle respondenten hiermee te maken hebben en ook de categorie bedrijfsomgeving heeft hier veel mee te maken. Opvallend is dat een laag percentage te maken heeft met relatieve specifieke activa. Een interessante feit is ook dat in de categorie marketing know how hetzelfde percentage te maken heeft met productcomplexiteit als productonzekerheid.



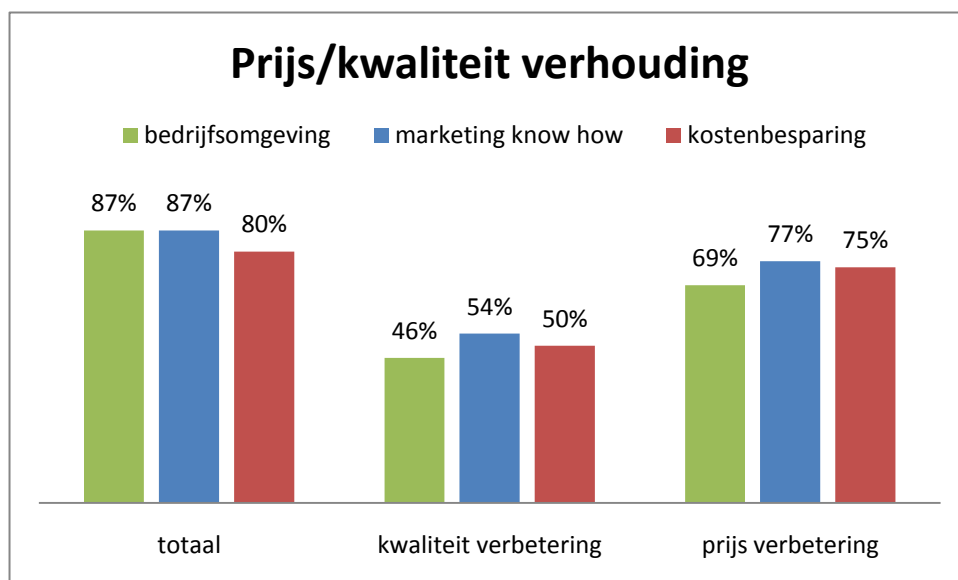
Grafiek 4: De aanwezigheid van monitoring en safeguards bij sprake van relatieve specifieke actieva

Wanneer we kijken naar de specifieke relatieve actieva kunnen we stellen dat allen gebruik maken van monitoring of safeguards. Wat ook verklaart waarom weinig respondenten ermee te maken hebben. Dit aspect zal ik verder niet meenemen in de keuze om mijn propositie te houden of te verwerpen. De reden hiervoor is dat het geen belangrijk aspect blijkt te zijn in het vormen van een strategische alliantie tussen een e-commerce aanbieder en een traditionele fysieke aanbieder in de praktijk. Monitoring en safeguards worden automatisch ingezet omdat er behoefte is aan transparantie in de samenwerking. Dat is ook de reden waarom alle respondenten er gebruik van maken.



Grafiek 5: Het afhankelijkheidsgehalte en de aanpassingen die gedaan zijn bij sprake van productcomplexiteit.

Wanneer we kijken naar de productcomplexiteit dan zien we in alle categorieën dat ruim het meerdendeel afhankelijk is die met productcomplexiteit te maken heeft. Er is een groot verschil in de aanpassingen die plaats gevonden hebben naarmate de bedrijven nonafhankelijk zijn. Bij de categorie kostenbesparing merk je het grootste verschil op. De categorie marketing know how heeft het minste te maken met productcomplexiteit, echter vertegenwoordigd dit nog steeds een meerderheid onder de respondenten binnen deze categorie die ermee te kampen hebben.



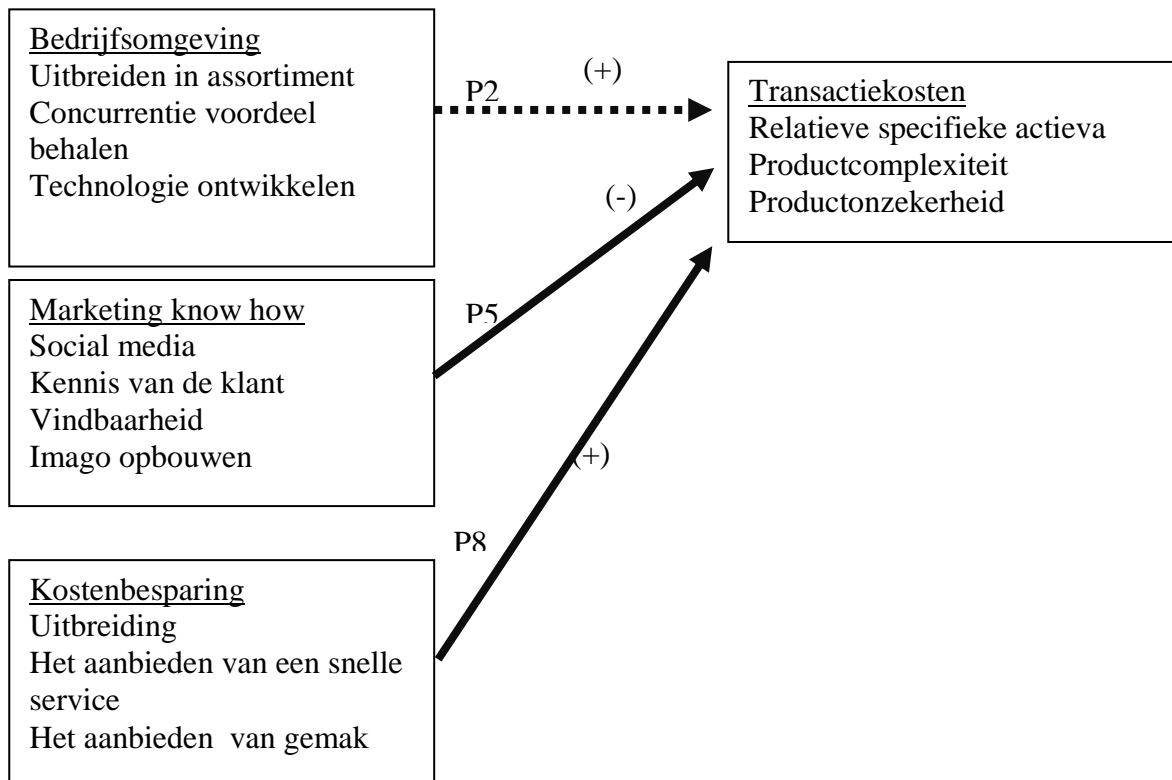
Grafiek 6: De invloed van de alliantie op de prijs/kwaliteit verhouding

Opvallend in bovenstaand grafiek is dat de respondenten in de categorie marketing know how zowel in kwaliteitsverbetering als in prijsverbetering het hoogste percentages haalt. Wat ook opmerkelijk is, is dat de respondenten in alle categorieën de nadruk leggen op prijsverbetering. De categorie bedrijfsomgeving versterkt het minst zijn prijs/kwaliteit verhouding op zowel de kwaliteit als de prijs.

Als we de proposities 2, 5 en 8 erbij nemen die per categorie betrekking hebben op de transactiekosten kunnen we deze analyseren. De variabelen in transactie kosten hebben betrekking tot de transactiekosten op economisch gebied. Met relatie specifieke activa wordt gerefereerd naar een specifiek bezit van een bedrijf dat geen ander bedrijf heeft en dus uniek is binnen de bedrijfstak. Hoe hoger dit gehalte is hoe groter het risico is. Indekking is mogelijk door safeguards en monitoring. Onder productcomplexiteit wordt een ingewikkeld proces verstaan dat bij het aanbieden van een bepaald product of dienst komt kijken. Hoe complexer het product hoe moeilijker het is om er grip op te krijgen, hoe meer je indirect te maken krijgt met verschillende partijen en hoe moeilijker je er grip op kunt hebben. De oplossing hiervoor is de onafhankelijkheid behouden en zo weinig mogelijk veranderen aan de structuur en het beslissingsbeleid mogelijk. Er wordt gesproken van productonzekerheid in de zin van de levensloop van een product. Te denken aan de duur van de vraag, de aanwezigheid van substitutiegoederen en andere aanbieders en de mogelijkheid om het te blijven aanbieden (Reuer en Shenkar, 2006). Hier geldt hoe beter de prijs/kwaliteit verhouding is ten opzichte van andere aanbieders en alternatieven hoe lager het risico is.

Doelstellingen voor een strategische alliantie tussen een fysiek aanbieder en E-commerce aanbieder

Risicogehalte voor het verkrijgen van een strategische fit



De tweede propositie heeft betrekking tot de categorie bedrijfsomgeving. De propositie klopt. Hier zien we dat de minderheid te maken heeft met relatieve activa daarbij wordt door allen monitoring en safeguards gebruikt. Deze aspect wordt niet meegenomen in de keuze om deze propositie te houden of te verwerpen. De meerderheid heeft te maken met productcomplexiteit en daarna productonzekerheid .

Wanneer we kijken naar de productcomplexiteit zien we dat de meeste respondenten afhankelijk zijn. Hiervan beweert 1 respondent totaal geen grip te hebben op het proces. Dit is de Eigenaar die erkent dat Non-Stop Webshops alles doet. Hij benadrukt hierin dat het belangrijk is dat de werkzaamheden van de andere partij transparant moeten zijn, omdat ze wel onder jouw naam opereren. 1 Respondent beweert alle grip te hebben op het proces. Dat is de Senior Marktmanager Consumenten Van PostNL, zij erkent volledige grip binnen hun alliantie met mijnWinkel.nl. Van de respondenten die weinig tot geen grip hebben op het gehele proces om hun producten of diensten bij de eindconsument te krijgen beweert een minderheid dat ze onafhankelijk zijn gebleven. Dit is onder andere de Alliantie Manager van Qlikview geweest, deze constateert echter wel dat Deloitte ook grip heeft op het proces. Dit beaamt zijn collega Country Manager QlikTech Benelux in het interview ook. Deze uitspraken bevestigen de goede band tussen de twee bedrijven die aanleiding waren om dit concept internationaal te initiëren (Hilferink,2011). Van de afhankelijke groep binnen deze categorie heeft de meerderheid te maken met beleidsveranderingen en een minderheid heeft te maken met aanpassingen in de organisatie structuur. Van de onafhankelijke groep heeft

slechts niemand beleidsveranderingen ondervonden en kleine minderheid heeft aanpassingen gedaan in de organisatiestructuur. Dit staat voor een aanzienlijk verschil in aanpassingen bij de onafhankelijke respondenten ten opzichte van de afhankelijke groep.

Ten slotte heeft een meerderheid van de respondenten te maken met productonzekerheid. Hiervan erkent bijna de helft van de respondenten een kwaliteitverbetering, dat is de Alliantie Manager en de Coordinator Retail Allianties van Wehkamp en de Winkelmedewerker van Het Fietsenhuis. Een meerderheid zegt een verbetering in de prijs opgemerkt te hebben, zo verwijst de Alliantie Manager van C&A dat de prijzen gunstiger uitkomen op internet wat in het voordeel werkt van C&A. Assortiment Manager Internet Selling NL van C&A beaamt deze stelling en benoemt het ook in het interview. Ook schrijft Wehkamp.nl (2008) over het voordeel dat de klant nu de prijzen van C&A goed kan vergelijken. Aangezien de nadruk binnen deze categorie moet liggen op de kwaliteit liggen de percentages hier echter te laag dus blijft het risico hoog.

De vijfde propositie heeft betrekking tot de categorie marketing know how. De propositie klopt niet omdat er bij sprake van productcomplexiteit aanzienlijk minder beleidsaanpassingen zijn wanneer men onafhankelijk is ten opzichte van een strategische alliantie waar men wel afhankelijk is, daarnaast zijn de meeste afhankelijk.

Hier zien we dat de minderheid te maken heeft met relatieve activa waarbij door allen monitoring en safeguards gebruikt wordt. Dit aspect wordt niet meegenomen in de keuze om deze propositie te houden of te verwerpen.

De meeste respondenten hebben te maken met productcomplexiteit. Dit is terug te zien in het hoge aantal respondenten dat afhankelijk is. Slechts een kleine minderheid die te maken heeft met productcomplexiteit is onafhankelijk. Van de afhankelijke groep binnen deze categorie heeft de meerderheid te maken met beleidsveranderingen en een minderheid heeft te maken met aanpassingen in de organisatie structuur. Van de onafhankelijke groep heeft niemand beleidsveranderingen ondervonden en heeft een minderheid aanpassingen gedaan in de organisatie structuur. Hierin zien we een aanzienlijk verschil op aanpassingen in beleid en geen verschil op aanpassingen in de organisatiestructuur. De afhankelijkheid verhoogt dus het risico binnen deze propositie voor het verkrijgen van een strategische fit door de veranderingen op beleidsniveau.

Ten slotte heeft een meerderheid van de respondenten te maken met productonzekerheid. Hiervan erkent ruim de helft van de respondenten een kwaliteitverbetering en een ruime meerderheid een verbetering in de prijs. Senior Marktmanager Consumenten Van PostNL constateert dat de prijs/kwaliteit verbetering gelijk is gebleven, ondanks de alliantie met mijnWinkel.nl. Ook de Internet Coordinator van C&A constateert geen verandering in de prijs/kwaliteit verhouding naar aanleiding van de strategische alliantie met Wehkamp.nl.

De achtste propositie heeft betrekking tot de categorie kostenbesparing. Gezien de nadruk in deze categorie op prijs moet liggen klopt de propositie niet. Een ruime meerderheid erkent een verbetering in de prijs.

Hier zien we dat de minderheid te maken heeft met relatieve activa waarbij door allen monitoring en safeguards gebruikt wordt. Zo verwijst Assortiment Manager Internet Selling NL van C&A naar goede afspraken met betrekking tot communicatie. Dit aspect wordt niet meegenomen in de keuze om deze propositie te houden of te verwerpen.

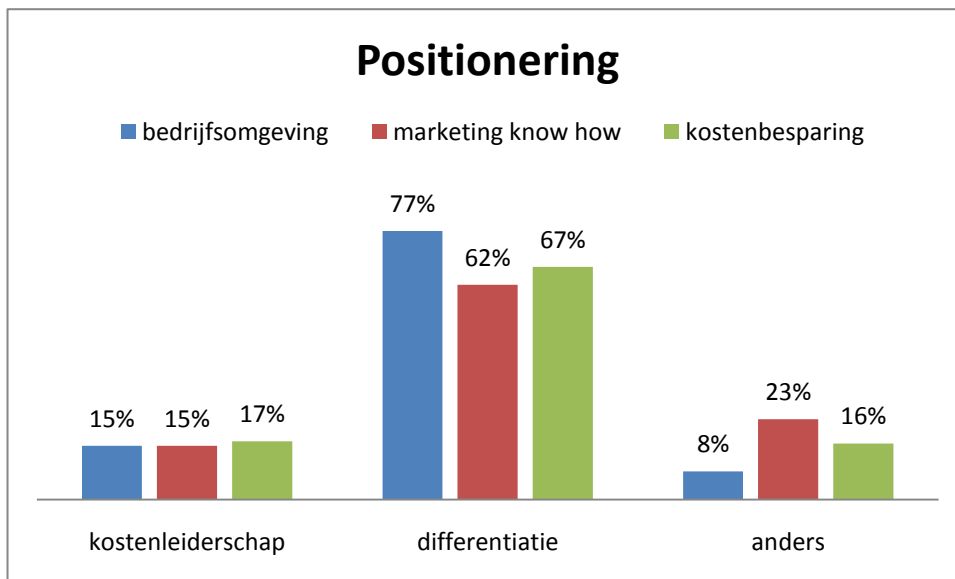
De meeste respondenten hebben te maken met productcomplexiteit. Dit is terug te zien in het hoge aantal respondenten dat afhankelijk is. Slechts een kleine minderheid die te maken heeft met productcomplexiteit is onafhankelijk. Slechts de Alliantie Manager van Deloitte verwijst naar het feit dat zij alle grip hebben op het eindproduct. Een reden hiervan is dat ze pas met toestemming van de klant deze aanpassen en dat Qlikview dan pas op de hoogte gesteld wordt van de wensen van de klant. Van de afhankelijke groep binnen deze categorie heeft een meerderheid te maken met beleidsveranderingen en een minderheid heeft te maken met aanpassingen in de organisatie structuur. Van de onafhankelijke groep heeft niemand beleidsveranderingen ondervonden of de organisatiestructuur aangepast. Dit is een groot verschil..

Ten slotte heeft de helft van de respondenten te maken met productonzekerheid. Hiervan erkent de helft van de respondenten een kwaliteitsverbetering en een ruime meerderheid een verbetering in de prijs. De Alliantie Manager van Qlikview geeft binnen deze categorie aan alleen een verbetering in de kwaliteit te zien in de prijs/kwaliteit verhouding door de aanvulling van de expertise van Deloitte. De Eigenaar van Het Fietsenhuis geeft aan alleen een verbetering in de prijs binnen de prijs/kwaliteit verhouding te vernemen naar aanleiding van de strategische alliantie met Non-Stop Webshops.

Wanneer we naar de literatuur kijken zien we dat de marketing know how doelstellingen in tegenstelling tot het literatuuronderzoek wel invloed hebben op een aantal aanpassingen op beleidsniveau op basis van de afhankelijkheidsgehalte in de alliantie en daardoor het risico verhogen om een strategische fit te verkrijgen. Ook in de doelstellingen van de categorie kostenbesparing zien we dat als er sprake is van productonzekerheid de aangegeven middelen van Reuer en Shenkar het risico verlagen op het verkrijgen van een strategische fit. Deze twee aspecten betekenen dat er ook vanuit marketing know how doelstellingen de juiste middelen moeten worden ingezet om een strategische fit te verkrijgen en dat de bedrijven in een alliantie vanuit kostenbesparing doelstelling elkaar versterken op prijs in de prijs/kwaliteit verhouding ten opzichte van hun concurrenten en soortgelijke aanbieders bij het aangaan van een alliantie met elkaar.

4.2.4 Strategische fit verkrijgen op positionering

De overige 3 proposities hebben te maken met de theorie van Porter. Hierin verwijst hij naar het feit dat het belangrijk is dat beide bedrijven dezelfde generieke strategie voor ogen hebben om een strategische fit te verkrijgen. Dit gaat gepaard met de categorie van de doelstelling. Dit kan kostenleiderschap, kostenfocus, differentiatie of differentiatiefocus zijn. Voor het gemak heb ik ze in twee categorieën gesplitst kostenleiderschap en differentiatie. Zo beweert Van Helsdingen dat bedreigingen door externe factoren die door de opkomst van e-commerce ontstaan, zijn de hoge mate van concurrentie door globalisering, waardoor de vraag bepalend is voor het handelen van alle spelers en de strategische keuzes, beperkt zijn tot differentiatie of lage kosten (Van Helsdingen, 2009, p208).



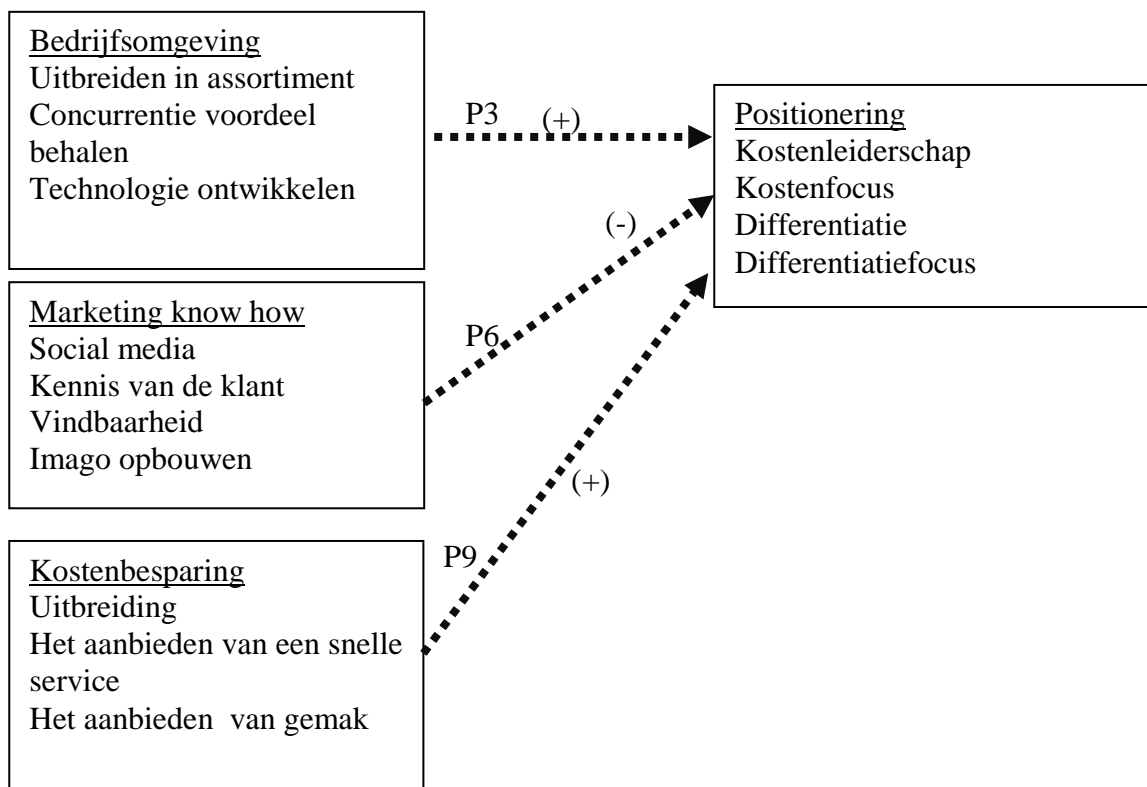
Grafiek 7: De strategie die voor ogen was.

Wanneer we naar deze grafiek kijken zien we dat voor alle categorieën geldt dat de strategie differentiatie de meeste aanhang heeft. Opvallend is dat de respondenten binnen de categorie kostenbesparing het meest op de strategie kostenleiderschap zitten en bij de strategie differentiatie zijn dat de respondenten binnen de categorie bedrijfsomgeving. Bij anders zitten de meeste respondenten binen de categorie marketing know how.

Als we de proposities 3, 6 en 9 erbij nemen die per categorie betrekking hebben tot de positionering kunnen we deze analyseren. Onder positionering worden de generieke strategieën van Porter benoemd, hierbij is het belangrijk dat beide bedrijven eendzefde generieke strategie voor ogen hebben. Wanneer er meer dan 1 strategie gekozen wordt ontstaat er meer risico. Alle doelstellingen voor een strategische alliantie dragen bij aan het risicogehalte voor een strategische fit.

Doelstellingen voor een strategische alliantie tussen een fysiek aanbieder en E-commerce aanbieder

Risicogehalte voor het verkrijgen van een strategische fit



De derde propositie heeft betrekking tot de categorie bedrijfsomgeving. Vooralsnog heeft 1 alliantie niet dezelfde strategie voor ogen en daardoor klopt de propositie. De meeste respondenten kiezen als strategie differentiatie. Slechts een kleine minderheid geeft aan de strategie van kostenleiderschap te volgen. 3 respondenten geven een andere strategie op. Wanneer we de allianties apart gaan bekijken zien we dat de meesten de strategie differentiatie met elkaar gemeen hebben.. Zo delen Wehkamp en C&A dezelfde strategie en Deloitte en Qlikview ook. Met uitzondering de Alliantie Manager van C&A die beschouwt de Co-branding met Wehkamp.nl als de krachtigste positionering in de alliantie.

Wanneer we naar Non-Stop Webshops en Het Fietsenhuis kijken zien we dat deze hierin verschillen. Zo wenst Non-Stop Webshops zich te positioneren door differentiatie en Het Fietsenhuis daarentegen kijkt naar kostenbesparing, prijsconcurrerend zijn, en online service bij uw regionale dealer. Zo beweerden de winkelmedewerker en de Eigenaar van Het Fietsenhuis. Twinkle beaamt deze constatering door in zijn artikel te verwijzen naar de gunstige inkooprijzen van Non-Stop Webshops (Twinkle, 2011).

Ook PostNL en mijnWinkel.nl verschillen hierin. Zo gaat de strategie van PostNL uit naar differentiatie, maar die van mijnWinkel.nl gaat uit naar Imago building en omzet genereren. Wanneer we naar PostNL en mijnWinkel.nl kijken dan zien we dat deze op strategisch oogpunt een andere streven hadden. PostNL streeft naar differentiatie en mijnWinkel.nl naar omzet genereren en imago opbouwen. Echter moet ik binnen deze categorie de alliantie van PostNL en mijnWinkel.nl niet meerekenen omdat de Eigenaar van mijnWinkel.nl geen

bedrijfsomgevingsdoelstellingen heeft genoemd. Daarom wordt deze alliantie niet meegerekend in deze propositie.

De zesde propositie heeft betrekking op de categorie marketing know how. Deze propositie klopt.

De meeste respondenten kiezen als strategie differentiatie. Slechts de twee respondenten van Het Fietsenhuis geven aan de strategie van kostenbesparing te volgen. Een ruime minderheid geeft een andere strategie op. Dat zijn de eigenaar van mijnWinkel.nl en de Alliantie Manager van C&A. Zij referen naar imago building door co-branding. De eigenaar van mijnWinkel.nl voegt hier nog omzet genereren aan toe. De Alliantie Manager van Deloitte erkent het onderscheidend vermogen in de strategie, een nieuwe en verbeterde consultancy dienst op de markt te zetten. De samenwerking met QlikView biedt Deloitte de mogelijkheid haar klanten nog beter van dienst te zijn op gebieden als werkkapitaalreductie, spend management, supply chain optimalisatie en sales performance management (Qlikview, 2011).

Wanneer we de allianties apart gaan bekijken zien we dat de meesten de strategie differentiatie met elkaar gemeen hebben. Zo delen ook binnen deze categorie Wehkamp en C&A dezelfde strategie en Deloitte en Qlikview ook, met uitzondering van de Alliantie Manager van C&A en de Alliantie Manager van Deloitte.

Bij Non-Stop Webshops geldt dat zij streven naar differentiatie en Het Fietsenhuis naar kostenleiderschap. Echter moet ik hierbij noemen dat deze allianties niet volledig in deze categorie opgenomen zijn. Hoofd Marketing & Sales en Co-eigenaar (beide van Non-Stop Webshops) hebben geen marketing know how doelstellingen genoemd. Beide heren van Het Fietsenhuis hebben wel marketingdoelstellingen voor ogen met als strategie kostenleiderschap. Daarom is deze alliantie niet volledig vertegenwoordigd waardoor ik het niet meereken in deze propositie.

Wanneer we naar PostNL en mijnWinkel.nl kijken dan zien we dat deze op strategisch oogpunt een andere streven hadden. PostNL streeft naar differentiatie en mijnWinkel.nl naar omzet genereren en imago opbouwen. Bij de alliantie van PostNL en mijnWinkel.nl zien we dat de Eigenaar wel een marketing know how doelstelling, de marketing power van PostNL, benoemd als strategische keuze. Zo verwijst Chang (2011) naar het binden van de webwinkel voor starters van PostNL middels Televisiereclames. Daarom ga ik ervan uit dat ze vanuit hun doelstellingen dezelfde generieke strategie volgen. Alle drie de allianties die binnen deze categorie vertegenwoordigd zijn kiezen dezelfde strategie.

De negende propositie heeft betrekking tot de categorie kostenbesparing. Deze propositie klopt. De meeste respondenten kiezen voor de strategie differentiatie. Slechts een minderheid geeft aan de strategie van kostenleiderschap te volgen. 2 Respondenten geven een andere strategie op. Zo verwijst de Alliantie Manager van Deloitte naar het verbeteren van de huidige dienst door een nieuw soort consultancy aan te bieden en verwijst de Alliantie Manager van C&A naar het opbouwen van het Imago door het gebruik van co-branding met Wehkamp.nl. Wanneer we de allianties apart gaan bekijken zien we dat de meesten de strategie differentiatie met elkaar gemeen hebben. Zo delen Wehkamp en C&A dezelfde strategie en Deloitte en Qlikview ook.

Wanneer we naar PostNL en mijnWinkel.nl kijken dan zien we dat beide bedrijven geen doelstellingen genoemd hebben die gerelateerd zijn aan kostenbesparing. Daarom worden deze niet meegerekend. Bij Nonstopwebshops geldt dat zij streven naar differentiatie en Het

Fietsenhuis naar kostenleiderschap. 1 Alliantie heeft binnen deze categorie niet dezelfde strategie voor ogen.

Wanneer we naar het literatuuronderzoek terugkijken zien we dat alle proposities die effect hebben op het verkrijgen van een strategische fit op het gebied van positionering ook in de praktijk overeenkomen. Omdat alle 3 de proposities behouden worden. Echter komt er wel een strategie bij die niet tot de generieke strategieën van Porter hoort maar ook kan worden gebruikt in de categorie marketing know how. Dat is imago opbouwen. Door de ontwikkelingen op e-commerce zijn de marketing know how doelstellingen heel belangrijk om te zorgen dat het bedrijf de klant kent en de klant het bedrijf.

4.3 Beperkingen

Wanneer we naar de resultaten uit het veldonderzoek kijken moet ik rekening houden met de beperkingen. Ik heb alle interviews afgenomen en opgestuurd naar de respondenten. Echter heb ik van 3 respondenten geen goedkeuring of aanpassingen teruggekregen waardoor de resultaten niet bevestigd zijn. Omdat deze niet bevestigd zijn haalt het de betrouwbaarheid van de resultaten omlaag.

Van 1 respondent heb ik aanpassingen terug gekregen waar informatie uit gehaald was die wel relevant was voor mijn onderzoek. Echter kreeg ik het verzoek deze niet te gebruiken waardoor ik deze informatie mis in de resultaten. Om dit op te vangen heb ik nee als resultaat meegerekend. Dit gegeven gaat ten kosten van de validiteit van mijn onderzoek.

Ik heb in mijn vraagstelling rekening gehouden met de consistentie door dezelfde vraag in meerdere vormen te stellen. Gezien het feit dat het semi-gestructureerde interviews betrof kon ik dit tussendoor doen. Vanaf het begin heb ik alle vragen gedefinieerd en alle respondenten hebben dezelfde vragen gekregen. Ook de kernwoorden die ik wilde bespreken had ik genoteerd en deze zijn in alle interviews ter sprake gekomen. Daarvan ben ik niet afgeweken. Dit getuigt van consistentie in de antwoorden van mijn respondenten. Hier heb ik rekening mee gehouden in het opstellen van de samenvattingen.

Met uitzondering van de alliantie van Wehkamp.nl en C&A zijn alle andere allianties dit jaar van start gegaan (Wehkamp.nl,2008). Daardoor garanderen de resultaten niet de sleutel tot een succesvolle alliantie. Dit moet nog blijken met de tijd. Hierdoor is dit onderzoek niet generaliseerbaar waardoor je het niet als draagvlak voor alle allianties kunt gebruiken.

De personen die ik geïnterviewd heb hadden verschillende functies. Daarom ben ik afgeweken van de functie titel en heb ik gevraagd naar de verantwoordelijken binnen het bedrijf gebaseerd op de functie definitie van Alliantie Manager en Alliantie Coordinator volgens Hoffman. Daarom zijn de functietitels per bedrijf anders. In het geval van de alliantie van PostNL met mijnWinkel.nl had ik slechts twee personen die ik kon interviewen. Omdat er verder geen andere personeel betrokken is bij de vorming van de alliantie nog bij de uitvoering ervan. Hierdoor heb ik niet de diepgang bereikt in het ophalen van de benodigde informatie, wat bij de andere allianties wel mogelijk was.

5 Resultaten en Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zal ik een conclusie trekken over mijn bevindingen en mijn onderzoeksvraag beantwoorden. Ten slotte sluit ik af met aanbevelingen voor eventuele vervolgonderzoeken.

5.1 Resultaten

Wat mij opgevallen is uit dit onderzoek is dat dit onderwerp een nieuw fenomeen in het bedrijfsleven is. De allianties die bestaan die hebben zich stapsgewijs ontwikkeld. Er valt nog veel terrein te winnen binnen dit geheel. Marketing wordt niet volledig benut. Te denken aan het delen van kennis van de klant en vindbaarheid. Niemand benoemt sociale media terwijl het ook een meerderheid is die een alliantie aangaat vanwege marketing doelstellingen. De eigenaar van mijnWinkel.nl en Alliantie Manager van Wehkamp verwijzen zelfs naar de doelstelling imago opbouwen als grootste leiddraad. Imago opbouwen is binnen deze categorie de meest genoemde doelstelling. De meerderheid van de respondenten die vanuit marketing know how deze alliantie aan zijn gegaan heeft gekeken naar de kernwaarden van elkaar. Hierbij bleken de kernwaarden van de meesten aanvullend te zijn. Bij de overige vergelijkingen kwamen de kernwaarde met elkaar overeen. Hierbij heeft een meerderheid afgesproken dat het e-commerce bedrijf de online marketing doet en de traditionele fysieke aanbieder de offline marketing. In de overige gevallen is het marketing gedeelte aan een van de partijen uitbesteedt. Zo vertelt de eigenaar van mijnWinkel.nl dat hij de communicatie rondom het product aan PostNL overlaat omdat zij hier goed in zijn. Ook bij de alliantie van Qlikview en Deloitte heeft Deloitte de PR verzorgd naar de pers, vertelt de Alliantie Manager.

De meeste respondenten hebben te maken met productcomplexiteit in alle categorieën en ervaren geen volledige grip op het proces om het eindproduct of dienst aan de eindconsument te bieden. Wat je ziet gebeuren is dat ze hun expertise separaat van elkaar houden en in het proces intregeren. Met uitzondering van de Alliantie Manager van C&A die verwijst naar de kennis die opgedaan wordt over internet dankzij Wehkamp.nl. Alle partijen houden hun eigen kennis in eigen bezit waardoor er geen sprake is n om meer grip te verkrijgen in de toekomst. Wel benut een minderheid van de respondenten die een alliantie zijn aangegegaan vanuit marketing know how doelstellingen de extra verkregen kennis van de klant. De meeste aanpassingen binnen alle categorieën zijn binnen de organisatiestructuur gebeurd. Zo verwijst Assortiment Manager Internet Selling NL van C&A naar een analytics afdeling binnen C&A, spreekt Alliantie Manager van Qlikview over een extra functie als alliantie manager en spreekt Hoofd Marketing & Sales over het hele spectrum inkoop, administratie, marketing, sales, service, support, logistiek, distributie en fulfillment dat moet worden aangepast. Alleen PostNL en mijnWinkel.nl ondervinden geen aanpassingen in de organisatiestructuur en daarnaast hebben ze hun onafhankelijkheid weten te waarborgen. Opvallend is dat dit soort strategische allianties gepaard gaat met de mogelijkheid om ook met concurrenten van elkaar samen te mogen werken. Dit laatste geldt voor alle allianties met uitzondering van C&A die alleen online via Wehkamp.nl verkoopt (Wehkamp.nl, 2008). Beide expertises zijn in alle gevallen wel gescheiden van elkaar gebleven.

In deze samenwerkingen zijn de doelstellingen onder de categorie kostenbesparing op zichzelf staand niet krachtig genoeg om hier vanuit een strategische alliantie aan te gaan. Uiteindelijk werken de meesten samen vanuit differentiatie strategie. Slechts een kleine minderheid had als strategie kostenleiderschap voor ogen om deze alliantie aan te gaan. Hiervan is uitbreiding

de voornaamste doelstelling. Deze categorie is het minst vertegenwoordigd onder alle respondenten.

Opvallend is dat er niet veel sprake is van specifieke relatieve activa, maar de expertises van elkaar worden wel in de alliantie benut en daar worden afspraken over gemaakt. De diensten moeten elkaar aanvullen, zo spreekt Reuer et al ook over aanvullende middelen. Alle respondenten verwijzen naar het gebruik van monitoring of safeguards. Dit getuigt van een basis principe dat voor een succesvolle alliantie geregeld moet worden. De respondenten spreken hier over de 1 plus 1 is 3 formule.

Porter komt slecht uit het veldonderzoek met uitzondering van de categorie marketing know how verhoogt de keuze uit kostenleiderschap of differentiatie het risicogehalte voor de strategische fit. Afhankelijk van elkaar zijn wordt in de praktijk niet gezien als een belemmering tenzij het een derde partij betreft in het geval van Non-Stop Webshops. Jammer is hierbij wel dat de bedrijven hun expertise gescheiden van elkaar houden. Wat erg aan het licht komt in dit onderzoek is dat e-commerce nieuwe formules creëert voor het runnen van een bedrijf. Zo wordt er door alle respondenten gerefereerd naar mogelijke samenwerkingen met concurrenten om de onafhankelijkheid te behouden. Zo heeft Non-Stop Webshops een formule die de samenwerkende dealers dwingt om met elkaar samen te werken. Hierin willen ze een grote groei bereiken in een korte tijd door elke week 10 dealers toe te voegen (Twinkle, 2011). Deze vrijheid geldt ook binnen de allianties van Wehkamp.nl en C&A (alleen voor Wehkamp.nl), Deloitte en Qlikview en PostNL en mijnWinkel.nl.

5.1.1 Conclusie

In deze subparagraaf geef ik antwoord op mijn onderzoeksvraag. Na de verrichting van een literatuuronderzoek en een veldonderzoek, kan ik deze nu beantwoorden. Mijn onderzoeksvraag is: “Onder welke voorwaarden ontstaat er een strategische fit in een strategische alliantie tussen een aanbieder van traditionele fysieke diensten en een aanbieder via e-commerce?”

Gezien de meerderheid kiest voor de strategie differentiatie is het dus belangrijk om een partij te vinden die ook deze strategie hanteert. Hier verlenen dit soort strategische allianties zich het beste voor. Bij het aangaan van een dergelijke alliantie is het belangrijk dat de samenwerking bijdraagt aan dit onderscheidend vermogen. Ook belangrijk is vertrouwen in elkaar hebben. Het loont om een alliantie eerst voor een jaar te testen voordat je deze aangaat. Opvallend is dat de nadruk te veel op prijs ligt in het verbeteren van de prijs/kwaliteit verhouding ten opzichte van andere aanbieders of soortgelijke aanbieders. Waar bedrijven meer rekening mee moeten houden is dat er ook een verbetering is in de kwaliteit.

Ook marketing know how doelstellingen moeten een aanleiding vormen in het aangaan van een alliantie, deze vormen geen risicoverhogende factor op de strategie keuze in het verkrijgen van een strategische fit. Hierin is het belangrijk om naar elkaars kernwaarden te kijken en duidelijke marketingafspraken te maken. Imago opbouwen is de meest geroepen doelstelling binnen deze categorie en kan ook een strategie vormen in deze categorie. Maar ook het delen van klantkennis, vindbaarheid en social media zouden opgenomen moeten worden in de afspraken. Uit de praktijk blijken de meesten de marketingactiviteiten te splitsen in online en offline. Dit is de beste manier om je vindbaarheid en de kennis van de klant met elkaar te delen. Voor social media heb ik geen praktijk voorbeelden. Maar dit is net zo

belangrijk. Doordat de omgeving steeds groter wordt en de consument overvallen wordt door het ruime aanbod is het uiterst belangrijk om social media te gebruiken om de voorkeur van de consument te achterhalen. Veel bedrijven bepalen nu het koopgedrag op basis van de producten die er bij hen gekocht wordt. Dit is op lange termijn een risico, mocht er een radicale verschuiving plaats vinden ben je te laat. Ook vanuit deze doelstellingen is het belangrijk dat je je onafhankelijkheid waarborgt en zo min mogelijk aanpassingen maakt op beleidsniveau en in de organisatie structuur.

De bedrijven die een alliantie aangaan met elkaar moeten monitoring en safeguards inzetten om transparant te blijven naar elkaar. In het aangaan van een alliantie hoef je geen rekening te houden met reële specifieke activa. Door het standaard inzetten van monitoring en safeguards is er bijna tot geen sprake van.

Kostenbesparende doelstellingen moeten secundair zijn in de alliantie en niet op zichzelf staan. Deze categorie heeft de grootste gevolgen voor aanpassingen op beleidsniveau en in de organisatiestructuur wanneer je afhankelijk bent. Ook heeft deze categorie de meeste respondenten die afhankelijk zijn. Het is wijs om een doelstelling uit deze categorie te pakken en mee te nemen als bijzaak om de prijs te verbeteren in de prijs/kwaliteit verhouding ten opzichte van andere aanbieders of soortgelijke aanbieders. Dit kan van nut zijn om je alliantie te voorzien in een financieel component wat de samenwerking op lange termijn stimuleert.

In alle gevallen is het belangrijk om niet afhankelijk te zijn van elkaar om aanpassingen op beleidsniveau of in de organisatiestructuur te voorkomen. Tenzij je als bedrijf grote reserves hebt om deze aanpassingen zonder problemen te financieren, zoals Wehkamp en C&A. Deze alliantie dient ook als voorbeeld voor bedrijven die van plan zijn verder uit te breiden over de grens of met meerdere partijen. Om te voorkomen dat je van elkaar afhankelijk bent in het proces is het belangrijk dat je van elkaar kunt leren. Hier dient ruimte voor gecreëerd te worden. Zo voorkom je dat je de organisatie structuur of het beleid dient aan te passen. Het financiële component vanuit de categorie kostenbesparing kan in dit geval dienen als motivatie om met elkaar te blijven samenwerken.

Uniek aan dergelijke strategische allianties is dat ze niet nagedaan kunnen worden wanneer deze goed geïntegreerd worden. Het zijn samenwerkingen waar sprake is van productcomplexiteit. Hierbij geldt ook dat je je onafhankelijkheid moet waarborgen om zo weinig mogelijk aanpassingen in de organisatiestructuur en het beleid door te voeren. Een goed voorbeeld is Qlikview met Deloitte. Zij hebben een leeraspect geïntegreerd en leren van elkaar. Het succes kan niet met andere bedrijven worden behaald. In de aanloop naar deze alliantie hebben ze veel kennis met elkaar gedeeld en de enige aanpassing die van toepassing is, is het creëren van de functie alliantie manager als safeguard. Het gehele product kan niet bij andere consultancys volledig gebruikt worden omdat deze niet dezelfde inrichting van Deloitte in huis hebben. Dat geldt ook andersom. Binnen Deloitte wordt QlikView ingezet om snel applicaties te ontwikkelen die probleemstellingen van klanten analyseren. Deloitte adviseert bedrijven en organisaties al jarenlang succesvol over Data Analytics en Business Intelligence. De samenwerking met QlikView biedt Deloitte de mogelijkheid haar klanten nog beter van dienst te zijn op gebieden als werkkapitaalreductie, spend management, supply chain optimalisatie en sales performance management (Qlikview, 2011).

Er moet ruimte overgehouden worden in de afspraken om met concurrenten zaken te kunnen doen, dus geen afspraken maken over exclusiviteit. Een alliantie kan ook aangegaan worden met een concurrent zo zie je dat ook terug in de 4 allianties die ik onderzocht heb. Vooral de e-commerce aanbieder moet de vrijheid behouden om met concurrenten zaken te doen. Internet ondernemen bestaat uit samenwerken, dit beaamt de eigenaar van mijnWinkel.nl ook. Voor de fysieke aanbieder is dit minder relevant afhankelijk van je reserves. Hierbij geldt hoe minder financiële reserves hoe belangrijker het is geen exclusiviteit af te spreken. C&A geldt hier als een groot voorbeeld.

Waar je ook op moet letten is dat de samenwerkende partij bijdraagt aan het gewenste imago dat je wenst te hebben. Hierbij is het belangrijk om naar elkaars kernwaarde te kijken en dezelfde generieke strategie te kiezen. Er is te weinig aandacht hiernaar gegaan onder de respondenten.

5.2 Aanbeveling

Opmerkelijk is dat de bedrijven veelal afhankelijk van elkaar zijn. Dit komt voornamelijk omdat de expertises apart gehouden worden. Hier zitten kansen om van elkaar te leren en zodoende meer grip op het proces te krijgen. Dit voorkomt dat er aanpassingen in de organisatie structuur of beleid moeten plaatsvinden. Ik zou een aanbeveling willen doen voor een vervolgonderzoek. Hoe kan je het beste een organisatorische fit (de mate waarop de alliantie partners met elkaar kunnen samenwerken) verkrijgen door stapsgewijs van elkaar te leren. Dhr Inkpen (2000) en Hamel en Prahalad (2011) schrijven hierover. Zij geloven in strategische allianties waar men van elkaar kan leren om zo een uniek concept neer te zetten dat niemand kan namaken. Inkpen onderzocht de invloeden op de dynamieken in allianties die van elkaar leren en Hamel en Prahalad stimuleren het out of the box denken door hoge doelstellingen te creëren boven wat normaal gesproken mogelijk is.

Uit het praktijk blijkt productcomplexiteit een grote obstakel te vormen in het verkrijgen van een strategische fit. Echter sluit dit niet aan bij het literatuuronderzoek, wanneer we naar de proposities kijken. Daarom zou ik aanraden nader onderzoek te doen naar het ontstaan van productcomplexiteit en de gevolgen hiervan in een samenwerking om te voorkomen dat je aanpassingen op beleidsniveau en in de organisatiestructuur moet maken.

Uit mijn veldonderzoek bleek dat niemand social media had opgenomen in de overwegingen en onderhandelingen. Dit blijkt uit literatuuronderzoek wel een belangrijke ontwikkeling te zijn en een efficiënte tool om de verschuiving van de voorkeur van de klant in de gaten te houden. Internet verbreedt de bedrijfsomgeving waardoor het moeilijker wordt om het aanbod in de gaten te houden. Social media is hiervoor een uitgesproken kans. Daarom zou ik in mijn aanbevelingen een vervolgonderzoek willen includeren. In dit onderzoek zou ik aanraden om te kijken welke vormen van social media er zijn, welke in jouw bedrijfsomgeving het meeste van toepassing zouden zijn en naar welke aspecten je zou moeten kijken om hierin je positie te versterken door middel van de juiste partner.

Naast de resultaten van het model zou ik graag nog omwille van extra informatie extra opmerkingen in dit hoofdstuk willen verwerken die ter sprake kwamen bij de respondenten als belangrijke gegeven in het vormen van allianties. Dit zijn, vertrouwen hebben in het bedrijf met wie je gaat samenwerken, alle respondenten benoemden dit als belangrijk aspect. Trouw

zijn aan het 1 plus 1 is 3 formule. Zowel Eigenaar van mijnWinkel.nl als Alliantie Manager van Qlikview verwezen hiernaar. Ook belangrijk om rekening mee te houden in dergelijke strategische allianties is dat het bedrijfsvoeren volgens andere regels gaat en je een andere tak van sport moet beoefenen. De regels van traditioneel zaken doen gaan hier niet op. Zowel de Alliantie Manager van Wehkamp.nl als de Alliantie Manager van C&A geven dit als extra opmerking. Ook Dijkhuizen verwijst naar het verschil tussen een e-logistiek en de reguliere logistiek (Dijkhuizen, 2007).

Voor alle bedrijven is het belangrijk om je personeel op te leiden in e-commerce. Het is de weg van de toekomst. Het bedrijfsleven verandert radicaal en snel door de opkomst van e-commerce. Wat we vandaag de dag weten is voor morgen niet genoeg. Door hierover meer te weten kan je ook betere beslissingen nemen over wat belangrijk is en wat niet. De grens tussen een traditionele fysieke aanbieder en een e-commerce aanbieder vervaagt totdat er op een dag alleen nog combinaties bestaan.

Tenslotte mocht je werkzaam zijn binnen een bedrijf dat een alliantie wil aangaan met een e-commerce aanbieder of een traditionele fysieke aanbieder, neem dan de leiding hierin. Zo erkent Country Manager QlikTech Benelux van Qlikview een mogelijkheid om naam te maken op deze manier binnen het bedrijf waarvoor je werkt.

6 Literatuur

ANP Pers Support (2011), Samenwerking PostNL en mijnWinkel.nl, *ANP Pers Support*, 14-06-2011, persberichten, www.perssupport.nl

Bleeke Joel, Ernst David, 1991, The way to win in cross boarder alliances, *Harvard Business review*, nov-dec 1991, blz. 127-136

Bleeke Joel, Ernst David, 1995, Is your srategic Alliance really a sale?, *Harvard Business review*, jan-febr 1995, blz. 97-105

Bowen, G. (2006) 'Grounded theory and sensitizing concepts', *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 5, No. 3, blz. 1-9

Burgers, J.H et all (2008), Why new business development projects fail: Coping with the differences of Technological versus market knowledge, *Long Range Planning*, Vol. 41, blz.55 -73

C&A (2011), Mode in heel Europa, C&A, z.j., *C&A International*, over ons, -www.c-and-a.com

Chaffey David, *E-Business en E-Commerce Een Manangement Perspectief*, 2005, tweede druk, Pearson Prentice Hall Benelux

Changa (2011), Samenwerking PostNL & mijnWinkel.nl, *Changa*, 18-07-2011, webwinkel, www.changa.nl

Chesbrough H. W. and Teece D. J., When is virtual virtuous? Organizing for innovation, *Harvard Business review*, jan-febr 1996, blz. 127 -135

Choo Adrian S., 2010, Impact of a Stretch Strategy on Knowledge Creation in Quality Improvement Projects, Lally school of management & technology, *Rensselaer Polytechnic Institute*, Troy, New York, blz. 1-5

Coillis J., Hussey R. (2009), *Business Research; a practical guide for undergraduate & postgraduate students*, Palgrave Macmillan, 2009 , derde druk, England, Hampshire

Coupey Eloise, (2005), *Digital Business; concepts and strategy*, 2005, tweede druk, Pearson education Inc, New Jersey

Das T.K, 2010, Researching strategic alliances: emerging perspectives, *Information Age Publishing Inc*, USA, blz. 105-125

Das, T.K. and Teng B. (1998), Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23 (3): p 491.

Dekker D.C., 2002, *Management van strategische samenwerking*, 2002, eerste druk, Kluwer, Deventer, blz.1-12

- Deloitte (2011), About Deloitte, *Deloitte*, z.j., about, www.deloitte.com
- DFT.nl (2011), PostNL in zee met mijnWinkel.nl, *Telegraaf*, 14-06-2011, bedrijven, PostNL, www.telegraaf.nl
- Dijkhuizen B. (2007), C&A besteedt e-logistiek uit aan Wehkamp, *Logistiek*, 2 mrt 2007, nieuws, www.logistiek.nl
- Douglas S., Wind Y. (1987), The myth of globalization, *Columbia Journal of World Businesses*, 1987, Winter, blz. 19-23.
- Doz Yves L et al (1998), Collaborate with your competitors – and win, *Harvard Business review*, jan-febr 1989, blz. 133-139
- Dyer J.H. et al (2001), How to make strategic alliances work, *Sloan Management Review*, 2001, 42 (4): blz. 37-38.
- Dyer, J.H, Singh, H (1998) ,The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No.4, blz. 660-679.
- Helsdingen Piet van, De Vries Jr Wouter (2009), *Diensten Marketing Management*, 2009, vijfde druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/ Houten
- Het Fietsenhuis (2011), Welkom bij Het Fietsenhuis, *Het Fietsenhuis*, z.j., startpagina, www.hetfietsonderdelenhuis.nl
- Hilferink P. (2011), Strategische alliantie Deloitte en Qlikview, *Channelconnect*, 26-04-2011, nieuws, www.channelconnect.nl
- Hoffmann W.H., W. Schaper-Rinkel (2001), Acquire or ally? – A strategy framework for deciding between acquisition and cooperation, *Management International Review*, 2001, 41 (2): blz. 131-159.
- Hoffmann, W.H. (2007), How to manage a portfolio of alliances, *Long Range Planning*, 2007, 38 (3): blz. 121-143
- Hoonard, W. C. Van den (1997), Working with sensitizing concepts: Analytical field research, *Thousand Oaks*, 1997, CA: Sage., blz. 855-857
- Hoste Bruno, 2005, een economische doorlichting van de consolidatiebewegingen in de luchtvaart, *universiteit Gent*, 2005, faculteit economie en bedrijfskunde, blz. 4 -13
- INKPEN A.C., 2000, A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope, *The Strategic Management Journal*, 2000, vol 21, blz. 775-779
- Jansen J.J.P. et al (2009), Structural Differentiation and Organizational Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms, *Organization Science*, 2009, vol 20, blz.797-811

- Jongen W. (2008), Bringing online and offline retailers together: The C&A and Wehkamp Case, Blog-Shop, 28 oktober 2008, <http://blog.shop.org>
- Levitt T. (1983), The globalization of markets, *Harvard Business Review*, , May-June 1983, Vol 61, blz. 2.
- Meeberg H.J. (2002), Het netwerk van mobiele operators, een verkennend onderzoek naar de invloed van netwerkrelaties op de ontwikkelingen van mobiele diensten, *Technische universiteit Eindhoven*, 2002, TEMA, blz. 1 – 14
- Meijssen Y. (2007), C&A juicht over groei Wehkamp-alliantie, *Algemeen Dagblad*, woensdag 25 april 2007, Algemeen Dagblad, <http://cena.wehkamp.detailhandelbanen.nl/>
- Mintzberg H et al (2005) *Op Strategie Safari: Een Rondleiding door de Jungle van Strategisch Management*, 2005, eerste druk, Scriptum, Schiedam
- Molenaar C. (2010), *Het nieuwe winkelen*, 2010, derde druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam
- Non-Stop Webshops (2011), Non-Stop Webshops BV, *Non-Stop Webshops*, z.j., startpagina, [/www.nonstopwebshops.com](http://www.nonstopwebshops.com)
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, 1985, eerste druk, The Free Press, New York (blz.1-10).
- Porter, M.E. (1996). 'What is Strategy?' *Harvard Business Review*, 1996, Vol. 74(6): blz. 61-78
- Prahalad Gary en Hamel C.K. (1993), Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review*, Mrt-April 1993, Vol 71 (2), blz. 75-85
- Prahalad Gary en Hamel C.K.(2011), Competing for the future, *Harvard Business Review*, 2011, summery Atfeld inc.
- Qlikview (2011), Deloitte en Qlikview tekenen strategische alliantie, *Qlikview*, 26-04-2011, Pressroom, press releases, www.Qlikview.com
- Reuer J. J. et al (2010), *Entrepreneurial Alliances*, 2010, eerste druk, Pearson Education, US, New Jersey
- Reuer J.J., Shenkar O.(2006), *Handbook of Strategic Alliances*, 2006, eerste druk, Sage Publications, Thousand Oaks, California, blz. 313- p353
- Turban Efraim et al, *Electronic Commerce 2008, A Managerial Perspective*, 2008, vijfde druk, Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Twinkle (2011), Non-Stop Webshops breidt dropshipping diensten uit, *Twinkle*, 26-04-2011, nieuws, www.twinklemagazine.nl

Volberda H.W. (2004), *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*, 2004, eerste druk, Kluwer, Deventer.

Wehkamp (2008), C&A en Wehkamp.nl tekenen contract voor 4 jaar, *Wehkamp*, 11 april 2008, persbericht, www.wehkamp.nl

Wehkamp (2011), Klantenservice-profiel Wehkamp.nl, *Wehkamp*, z.j., over ons, www.wehkamp.nl

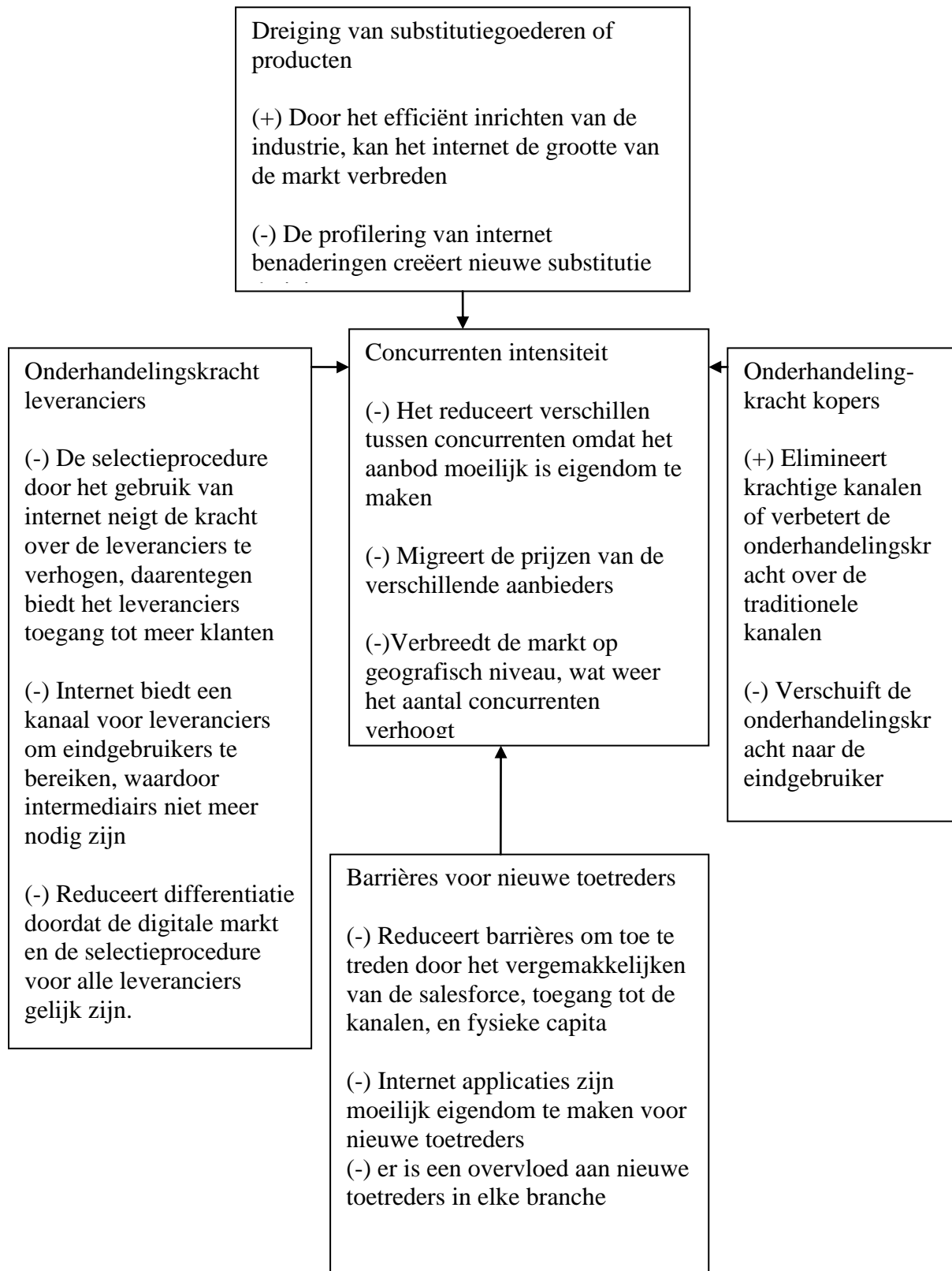
Wehkamp (2011), Samenwerking tussen Wehkamp.nl en C&A verder uitgebreid, *Wehkamp Reporter*, z.j. www.wehkampreporter.nl

Wijen F. et al, Structural antecedents of corporate network Evolution, *Int J. Business Environment*, z.j. blz. 1- 11

Wit B. en Meyer R. (2010), *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes To Create Competitive Advantage*, 2010, derde druk, South-West Cengage Learning Emea, Hampshire

Yip G. S. (1989), Global Strategy in a World of Nations?, *Sloan Management Review*, 1989, vol 31, no 1, blz. 29-31.

BIJLAGE 1; 5 KRACHTENMODEL PORTER; HOE HET INTERNET HET BEDRIJFSSTRUCTUUR BEÏNVLOED



Bron: Turban et al, 2008, p70

Het 5 krachten model van Porter toont aan op welke positie het bedrijf zich bevindt, omdat zij de prijs, de kosten en de benodigde investeringen bepalen. De onderhandelingskracht van de “Kopers” en de bedreiging van de “Substitutie goederen/ diensten” beïnvloeden de prijs die aangeboden kan worden. Daarnaast beïnvloedt de onderhandelingskracht van de “Kopers” ook de kosten en de investeringen, omdat de grote kopers ook dure service verlangen. The onderhandelingskracht van de “Leveranciers” bepaald de kosten die gemaakt worden om de dienst te verstrekken. De Concurrentie intensiteit” beïnvloedt de prijs en de kosten om met elkaar te concurreren. De bedreiging van “Nieuwe toetreders” vormt een limiet op de prijzen en de benodigde investeringen om je te weren voor nieuwe toetreders. De krachten van het 5 competitieve krachten model vormt de basis voor de industrie structuur.

BIJLAGE 2; VRAGENLIJST

Vragen	Doeleinde (waarom)	Middelen (hoe)
<i>Algemeen</i>		
Welke doeleinde had uw bedrijf voor ogen om deze alliantie aan te gaan?		
Op welke manier heeft u geanticipeerd op beleidsveranderingen die door deze alliantie zouden kunnen ontstaan?		
<i>Transactie kosten</i>		
Hoeveel andere bedrijven komen er in aanmerking voor een alliantie om dezelfde doeleinde te bereiken?		
Hoeveel grip heeft u op het proces die vooraf gaat om uw eindproduct of dienst uiteindelijk te kunnen aanbieden?		
Wat is de invloed van deze alliantie op de prijs/kwaliteit verhouding ten opzichte van andere aanbieders van soortgelijke producten of diensten? Omwille van uitbreiding		
<i>Positionering</i>		
In welk opzicht heeft deze alliantie bijgedragen aan de wijze waarop u zich wenst te onderscheiden van uw concurrenten?		

BIJLAGE 3; RESPONDENTEN

Arjan Kroes, Alliantie Manager, Wehkamp

Johan Lont, coordinator retail allianties, Wehkamp

Marcel Van Kesteren, Alliantie Manager, C & A

Cindy Verzijl, internet coordinator, C & A

Thomas Gaakeer, Assortment Manager Internet Selling NL, C & A

Winston Mendeszoon, Hoofd Marketing & Sales, Non-Stop WebshopsNon-Stop Webshops

Johnny Van der Stouwe, co-eigenaar, Non-Stop WebshopsNon-Stop Webshops

Wiliam Van T Hol, winkelmedewerker, Het Fietsenhuis

Johan Barten, eigenaar, Het Fietsenhuis

Esther Speijer, Senior Marktmanager Consumenten, PostNL

Durk Jan De Bruin, eigenaar, mijnWinkel.nl

Hans Van der Meij, Alliantie Manager, Qlikview

Bas Van der Horst, Country Manager QlikTech Benelux, Qlikview

Stefan Van Duin, Alliantie Manager, Deloitte

Cars Vaartjes, Senior Manager Consumer Business, Deloitte

BIJLAGE 4: SAMENVATTING INTERVIEW, CARST VAARTJES- DELOITTE

De belangrijkste doelstelling is het beter kunnen bedienen van de klant. Marketing heeft gedeeltelijk een rol gespeeld, er worden evenementen georganiseerd waar ze vertegenwoordigd worden en visa versa . Internationalisering heeft ook direct een doel gehad om voorloper te blijven als land in het internationale speelveld van Deloitte. Duidelijk is dat het delen van de resources een doel op zichzelf geweest is in deze alliantie. Financiën en social media hebben geen rol gespeeld in de vorming van deze alliantie. Social media wordt wel gebruikt en daar wordt ook Qlikview bij betrokken maar dat is in de loop van de tijd ontstaan en niet gebaseerd op de alliantie.

Bij voorbaat is de onafhankelijkheid gewaarborgd gebleven en hiervoor zijn regels opgenomen in het contract. Er zijn geen beleidsveranderingen nog structuurveranderingen geweest naar aanleiding van deze alliantie. Dit product is aanvullend. Kernwaarde hebben geen grote rol gespeeld er zijn proefprojecten gedaan op basis van de praktijk ervaring en daaruit is deze samenwerking ontstaan. Kennis van de klant wordt met elkaar gedeeld. Ze benaderen ook gezamenlijk de markt. Er is sprake van een open communicatie.

Er waren meerder partners mogelijk er zijn nu al 3 of 4 andere partners.. De grip op het proces wisselt af. Bij een traject ligt de grip bij Qlikview en bij het andere traject ligt het meer in handen van Deloitte. Ze zijn beide afhankelijk van elkaar, maar er is geen sprake van exclusiviteit.

De prijs/ kwaliteit verhouding is zeer gunstig en is door deze samenwerking nog sterker geworden. De diensten van Deloitte worden duur beschouwd en nu kunnen ze dat verbeteren door in een kortere tijd goed advies te geven. De nadruk ligt in de verbetering van de prijs voor de klant door deze samenwerking.

Het onderscheid van Deloitte ligt op business gerichte oplossingen in samenwerking met Qlikview. En dit hebben de concurrenten niet. Er zijn veel concurrenten en ze opereren in een brede en grote markt. Imago, vertrouwen en service hebben een positieve invloed genoten naar aanleiding van deze alliantie. Deze dienst laat zien dat Deloitte innovatief bezig is. In overall is de strategie gebaseerd op differentiatie.

Extra opmerkingen: geen extra opmerkingen.