



Leren door samenwerken

Auteur(s):

Noorderhaven, N.G.
Katholieke Universiteit Brabant.

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4225, pagina 758, 15 oktober 1999

Rubriek:

Boekbespreking

Trefwoord(en):

strategie

Een onderneming is een instrument voor afstemming van ideeën. Maar nieuwe ideeën doe je juist op in contacten buiten de onderneming. Dit verklaart het belang van allianties.

Waarom gaan ondernemingen strategische allianties aan? Welke vormen kunnen deze allianties aannemen? Wat zijn de voordelen en gevaren van samenwerking? Welke rol kan de overheid spelen om de voordelen te bevorderen en de gevaren te minimaliseren?

Bart Nooteboom stelt in zijn boek *Inter-firm alliances* vragen aan de orde die onderwerp zijn van een snel uitdijende literatuur ¹.

Een blik op de inhoudsopgave toont een aantal vertrouwde ingrediënten: transactiekostentheorie, resources, impliciete ('tacit') kennis, vertrouwen, lerende organisaties, technologische ontwikkeling, globalisering en internationalisering. Dit zou kunnen leiden tot een hutsot van modieuze theorieën. Nooteboom echter smeedt de elementen aaneen tot een hecht bouwwerk.

Kennisleer

Het fundament van het bouwwerk wordt gevormd door wat mijns inziens de meest vernieuwende bijdrage van Nooteboom is: een kennisleer die recht doet aan de problematiek waarmee bedrijven zich onder omstandigheden van snelle technologische ontwikkeling en globalisering geconfronteerd zien.

Het uitgangspunt van Nooteboom is een subjectivisme dat vergelijkbaar is met dat van de Oostenrijkse school in de economie. Een individu begrijpt de werkelijkheid middels categorieën van perceptie, interpretatie en evaluatie die gevormd worden door ervaring, en daarom een persoonlijk karakter hebben. Communicatie is alleen mogelijk als het begrip van de werkelijkheid van de ander in zekere mate overeenstemt met dat van mij. Communicatie zal ook dan nog nooit geheel onproblematisch zijn, vanwege de onvolkomenheid van de taal. Desalniettemin kan het individu door communicatie zijn perceptie van de werkelijkheid toetsen aan die van een ander, waarbij door wederzijdse aanpassing gekomen wordt tot een meer gedeeld wereldbeeld. Vanwege het belang van deze communicatie bij het opbouwen van het eigen wereldbeeld spreekt Nooteboom van een 'sociaal-constructivistische' kennisleer.

Allianties

Bouwend op de kennisleer die hierboven zeer beknopt is weergegeven, komt Nooteboom tot een opmerkelijke analyse van allianties tussen ondernemingen. Om te beginnen kan uit de kennisleer afgeleid worden dat het blikveld van een onderneming, net als dat van een individu, noodzakelijkerwijs beperkt is. Gecoördineerde samenwerking binnen een onderneming is alleen mogelijk als de betrokkenen over een aantal zaken op dezelfde manier denken. Dit teweeg te brengen kan zelfs als de bestaansredenen voor ondernemingen gezien worden: ondernemingen zijn een middel voor afstemming ('focusing device'). Maar de gedeelde focus die de onderneming sterk maakt in het uitvoeren van bekende activiteiten maakt haar tegelijkertijd zwak in het exploreren van nieuwe mogelijkheden: focus maakt dat je bepaalde dingen scherp kunt zien, maar wat zich buiten het brandpunt bevindt blijft onopgemerkt.

Samenwerken

Juist deze onvermijdelijke beperking maakt samenwerking met andere bedrijven zo belangrijk. Een ander bedrijf biedt een andere kijk op de werkelijkheid, die complementair kan zijn op de eigen blik. Concreet kan dit bijvoorbeeld betekenen dat het andere bedrijf op de hoogte is van technologische ontwikkelingen die buiten de focus van het eigen bedrijf vallen, maar die relevant zijn of kunnen worden voor het eigen productieproces. Nooteboom benadrukt dat dit soort kennis niet zomaar verkrijgbaar is. Deels komt dit doordat veel kennis (en vooral nieuwe kennis) tenminste deels stilzwijgend is, en niet of niet volledig expliciet gemaakt kan worden. Voor een ander deel doordat het ontvangende bedrijf moet beschikken over de mogelijkheid om de kennis op te nemen in het eigen wereldbeeld, en daartoe eerst zijn begripkader (kencategorieën) moet aanpassen. Bij een nauwe samenwerking tussen twee bedrijven kan de noodzakelijke manier van kijken tegelijk met de kennis geleidelijk aan overgedragen worden.

De kracht van het boek van Nooteboom is dat op basis van de sociaal-constructivistische kennisleer een coherent verklaringskader opgebouwd wordt. De relatie tussen het hoge tempo van technologische ontwikkeling en de toenemende populariteit van 'back-to-core-business' strategieën is door anderen al eerder gelegd, maar Nooteboom laat niet alleen zien waarom een onderneming als middel voor afstemming zich onder zulke omstandigheden moet beperken in zijn scope, maar ook waarom de nu cruciale relaties met anderen

(bijvoorbeeld toeleveranciers) een zekere bestendigheid moeten hebben om hun blikverruimende functie te kunnen vervullen.

Tegelijkertijd maakt Nootboom niet de fout het belang van duurzame relaties te verabsoluteren: naarmate je de ander beter leert kennen wordt het weliswaar gemakkelijker om met hem te communiceren, maar tegelijkertijd heeft hij ook steeds minder nieuws te melden.

Vertrouwen

Een zelfde gevoel voor beide zijden van de afruil komt naar voren in de bespreking van de rol van vertrouwen in allianties. Uitwisseling van deels stilzwijgende kennis is alleen mogelijk indien partijen zich kwetsbaar opstellen. Gezien de imperfectie van bijvoorbeeld contractuele waarborgen is een zekere mate van vertrouwen hiervoor noodzakelijk. Maar vertrouwen mag nooit blind zijn, want de mogelijkheid van opportunistisch gedrag is nooit uit te sluiten. Een dergelijke afgewogen benadering steekt gunstig af bij bijvoorbeeld die van Oliver Williamson, die op grond van het feit dat opportunisme nooit helemaal uitgesloten kan worden tot de conclusie komt dat vertrouwen in economische relaties irrelevant is ².

De discussie die Nootboom in het boek aangaat met Williamson (en de transactiekostentheorie in het algemeen) is illustratief voor de constructieve benadering van de auteur. Vanuit zijn eigen uitgangspunten redenerend bestrijdt Nootboom bepaalde claims van de transactiekostentheorie, maar dit leidt niet tot een geheel verwerpen, maar tot een inpassen van de theorie in de consistente eigen visie. Hopelijk leidt dit er toe dat het werk van Nootboom ook door transactiekostenekonomen serieus genomen zal worden, en kan zijn boek aanleiding vormen tot een kritische reflectie op de fundamenten van deze theorie. Williamson en anderen hebben het begrip beperkte rationaliteit dan wel omarmd, ze hebben de consequenties daarvan nooit radicaal willen doordenken.

Een andere verdienste van Nootboom's boek is dat het zeer goed is geschreven, en dat de auteur zich geen moment verliest in het bekende postmoderne jargon. Het boek is blijkens de flaptekst gericht op zowel wetenschappers als praktijkmensen. Het valt echter te vrezen dat slechts weinigen uit de laatste categorie het geduld zullen hebben om het boek met al zijn veelal abstracte redeneringen uit te lezen. Dat is jammer, want dat betekent dat zij niet zullen toekomen aan het mooie beeld in hoofdstuk zes, waar Nootboom - op basis van het in het boek ontwikkelde theoretische kader - het gedrag van ondernemers in de huidige fusie- en overnamegolf vergelijkt met de trek van de lemmingen, leidend tot "a dip in a cold sea of failure and forced break-up"

¹ Bart Nootboom, *Inter-firm alliances; analysis and design*. Routledge, London/New York, 1999, 239 blz.

² Oliver E. Williamson, *Calculativeness, trust, and economic organization*, *Journal of Law and Economics*, 1993, blz. 453-486.