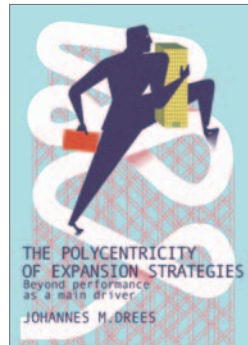


# Promotie

Om te groeien en winstgevendheid te verbeteren, vormen organisaties verschillende samenwerkingsverbanden zoals allianties, joint ventures, fusies en overnames. In het proefschrift wordt op basis van vier studies de invloed van verschillende factoren op het ontstaan en het resultaat van verschillende groeistrategieën onderzocht.

In de eerste drie studies wordt door middel van drie complementaire meta-analyses op basis van 157, 224 en 204 artikelen onderzocht hoe bedrijven reageren op de afhankelijkheid van hun omgeving, hoe ze de keuze maken tussen bepaalde samenwerkingsverbanden en waar die allemaal toe leiden. In de eerste studie wordt de *Resource dependence theory* als uitgangspunt genomen om de formatie en prestaties van samenwerkingsverbanden te verklaren en hoe de keuze tot samenwerking vanwege een streven naar meer autonomie wordt beïnvloed door mededingingswetgeving. Studie twee biedt een verfijnd beeld door een onderscheid te maken tussen verticale en horizontale samenwerkingsverbanden en hun invloed op de autonomie en de winstgevendheid van een organisatie. In de derde studie wordt een verdere verfijning aangebracht door het effect van groeistrategieën op respectievelijk de aandeelhouderswaarde en de boekwinst van een onderneming te bepalen. Daarnaast wordt er ingegaan op de verschillen in uitbreiding naar ontwikkelde en ontwikkelingslanden.

De resultaten van deze drie studies laten zien dat, indien managers vooral geïnteresseerd zijn in het verbeteren van de autonomie van hun organisatie, ze het beste een alliantie kunnen vormen. Die zijn goedkoop en zorgen ervoor dat de organisatie flexibel blijft en geen eigendomsrechten hoeft af te staan. Verder laten de eerste drie studies zien dat allianties, joint ventures en fusies of overnames gedreven worden door het streven van managers naar verbetering van de reputatie van hun organisatie. Om dat te doen, kan een organisatie het beste een zichtbaar samenwerkingsverband aangaan met een gereputeerde partner waaraan zij extra legitimiteit kan ontleen. Verder toont het onderzoek aan dat de keuze voor een bepaalde groeistrategie beïnvloed wordt door institutionele factoren zoals wetgeving. Door middel van een meta-analytische regressieanalyse toont het onderzoek bijvoorbeeld aan dat organisaties op striktere Amerikaanse mededingingswetgeving hebben gereageerd door meer allianties en joint ventures te vormen, terwijl dezelfde wetgeving de winstgevendheid van fusies of overnames heeft verslechterd. Met haar beleid heeft



**JOHANNES DREES**

Onderzoeker aan de  
Vrije Universiteit Amsterdam

de Amerikaanse overheid dus een grote invloed gehad op de strategie van organisaties.

De vierde studie gaat dieper in op de meest voorkomende groeistrategie, fusies en overnames. Op basis van ruim tachtig interviews en zes casestudies wordt de interactie tussen enerzijds beslissingsbevoegden en anderzijds adviseurs – onder andere *investment bankers*, consultants en advocaten – tijdens overnameprocessen onderzocht. De bevindingen wijzen erop dat organisatorische, contextuele en interpersoonlijke factoren als argument worden gebruikt om beslissingsbevoegden te overtuigen een overname te doen. Investment bankers wijzen bijvoorbeeld op het risico om als organisatie afhankelijk van een partner of concurrent te worden, een

deel van het marktaandeel te verliezen, de noodzaak om een betere onderhandelingspositie te verkrijgen, of te reageren op een terugloop in winstgevendheid.

De casestudies laten zien dat bankiers, advocaten en consultants soms bij beslissingsbevoegden een bepaalde gedrevenheid opwekken om een overname te doen die niet goed is voor de organisatie. Waar tijd soms een cruciale rol speelt bij de waardebeoordeling, is het hebben van een idee waar de grootste risico's zitten misschien wel belangrijker. Misschien had dit bij de nationalisatie van ABN Amro wel tot een betere waardebeoordeling geleid. Immers, wanneer beslissingsbevoegden duidelijk zijn over de doelen en strategie van hun organisatie, worden adviseurs beter aangestuurd en voegen ze meer waarde toe door beter gestructureerde en implementeerbare integratieplannen te schrijven.

Het proefschrift geeft aan dat samenwerkingsverbanden niet alleen tot stand kunnen komen om de winst te vergroten, maar er ook toe dienen om een organisatie minder afhankelijk te laten zijn van haar omgeving, om autonoom te blijven en om haar reputatie te verbeteren. Allianties, joint ventures, fusies en overnames zijn het resultaat van een combinatie van verschillende macro- en micro-economische factoren. Op die manier verklaren de bevindingen waarom sommige groeistrategieën worden gevormd en succesvol zijn en andere geen waarde creëren.

## LITERATUUR

Drees, J.M. (2013) *The polycentricity of expansion strategies: beyond performance as a main driver*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.