



Samenwerking tussen bedrijven: wat moeten we toestaan?

Auteur(s):

Nootboom, B.

Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam; b.nootboom@fbk.eur.nl

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4283, pagina D4, 30 november 2000

Rubriek:

Dossier: Clusters in beeld

Trefwoord(en):

theorie

Gezien vanuit het mededingingsbeleid is samenwerking tussen bedrijven in principe verdacht. Die samenwerking zou een kartel kunnen vormen. Vanuit het perspectief van innovatiebeleid, daarentegen, wordt samenwerking aangemoedigd. Samenwerking kan leiden tot nieuwe producten. Hoe kunnen deze twee beleidspectieven met elkaar worden verzoend?

Het wordt steeds vaker beweerd dat samenwerking, die vruchtbaar is vanuit het innovatieperspectief, wordt verboden vanuit het perspectief van mededinging. Zowel de Nederlandse Mededingingsautoriteit als de Europese Commissie krijgen deze kritiek. Deze kwestie creëert verwarring bij bedrijven. De vraag is urgent hoe de beleidspectieven mededinging en innovatie met elkaar verzoend kunnen worden. Zijn we bezig vanuit mededingingsbeleid de innovatie voor de voeten te lopen? Kunnen we beleid formuleren dat gericht is op zowel de statische efficiëntie van concurrentie als de dynamische efficiëntie van samenwerking?

Theorie

De discussie is gecompliceerd omdat de twee beleidspectieven hun wetenschappelijke basis vinden in verschillende theoretische perspectieven. Mededingingsbeleid is vooral gebaseerd op de neoklassieke hoofdstroom in de economie, met name de tak van de industriële economie. Innovatiebeleid is meer gebaseerd op theorieën buiten de hoofdstroom, zoals de evolutionaire theorie en het zogenaamde 'competence' of 'resource based'-perspectief, dat terug grijpt op het werk van Edith Penrose. Het 'competence'-perspectief veronderstelt dat ondernemingen elkaar kunnen versterken met aanvullende vaardigheden. De vraag omtrent verzoening tussen mededingingsbeleid en innovatiebeleid leidt aldus tot een vraag omtrent verzoening tussen theoretische perspectieven.

Ik stel voor dat een dergelijke verzoening gevonden kan worden door een combinatie te maken van enkele elementen uit de industriële economie en de transactiekostentheorie, nadat die laatste is uitgebreid met elementen die rekening houden met de dynamiek van innovatie en leren, en met vraagstukken van vertrouwen in relaties¹. Van belang is voorts het perspectief van verschil tussen bedrijven die door de 'competence based view' wordt benadrukt. Het uitgangspunt in dit perspectief is niet homogeniteit van producten en technologie, maar juist heterogeniteit. De kern van concurrentie is niet dat bedrijven gelijke producten maken met gelijke technologie, maar juist dat zij zich proberen van elkaar te onderscheiden, met verschillende producten in verschillende marktniches.

Entreebarrières

In de industriële economie is ten aanzien van mededinging de aandacht verschoven van concentratie in de markt naar entreebarrières. Ook in geconcentreerde markten kan er een prikkel zijn tot efficiëntie en scherpe prijzen, vanwege de dreiging van toetreding door nieuwe concurrenten. Bepaalde entreebarrières, met name hoge verzonken kosten die niet in andere markten terugverdiend kunnen worden, kunnen die dreiging beperken. Men zal pas toetreden als men voldoende garantie heeft dat men de investering in die markt terug kan verdienen. Dreiging van concurrentie maakt dat onzeker. De vraag is dan actueel of zittende partijen een geloofwaardige dreiging uitoefenen naar nieuwe toetreders, om ze aldus af te schrikken.

Het perspectief van toetredingsmogelijkheden speelt ook een belangrijke rol in de beoordeling van samenwerking tussen bedrijven. In hoeverre sluiten samenwerkingsverbanden toetreding uit? Leidt samenwerking tot gebrek aan concurrentie? Ook vanuit een dynamisch perspectief van innovatie geldt deze argwaan: een exclusief samenwerkingsverband kan leiden tot verstarring, tot gebrek aan nieuwe impulsen en innovatie. Dat bezwaar geldt vooral wanneer de relaties duurzaam zijn, waardoor de exclusiviteit lang duurt.

Duurzame relaties...

Een cruciaal punt is nu dat vanuit het perspectief van een (uitgebreide) transactiekostentheorie er argumenten zijn voor ten minste een zekere mate van duurzaamheid en exclusiviteit van relaties, ten behoeve van innovatie.

Het argument voor duurzaamheid volgt uit het begrip van investeringen die 'specifiek' zijn voor de relatie, d.w.z. in andere relaties niet terugverdiend kunnen worden. Dit doet denken aan het begrip van verzonken kosten uit de industriële organisatie. Specifieke investeringen zijn investeringen die zijn verzonken in een bepaalde relatie. Het begrip speelt in relaties een rol die vergelijkbaar is met die van verzonken kosten in markten. Als er specifieke investeringen zijn is er een obstakel voor het aangaan van een relatie. Men zal de relatie pas aan willen gaan als er redelijke garanties zijn dat men de investering daarin ook terugverdiend, en dat vergt een zekere duur van

de relatie. Vooral bij innovatie zijn die specifieke investeringen in een relatie vaak nodig.

Samenwerking voor innovatie is vooral dan beloftevol wanneer zij perspectieven biedt voor Schumpeteriaanse 'nieuwe combinaties' van verschillende kennis en kundigheden. Een dergelijk verschil impliceert echter een afstand tussen partijen die overbrugd moet worden. Dit is nodig om wederzijds begrip en samenwerking te creëren die een basis bieden om van elkaars complementariteit te profiteren. Dat behelst vaak een specifieke investering in wederzijds begrip. Dat geldt vooral wanneer de kennis waar het om gaat 'stilzwijgend' of 'taciet' is, d.w.z. niet direct te codificeren in een formule, algoritme, prototype, blauwdruk of 'standard operating procedure'. Overdracht en combinatie van dergelijke kennis vergt nauwe interactie van enige duur. Juist in meer radicale innovatie is kennis vaak stilzwijgend: men vindt dat nieuwe dingen werken, zonder dat men uit kan leggen hoe precies of waarom. Voor de samenwerking zijn vaak ook specifieke investeringen nodig in de meer bekende vorm zoals in specifieke installaties, apparaten en opleiding, training of selectie van personeel.

Een specifieke investering is ook het opbouwen van vertrouwen, als die niet aanwezig is. Vertrouwen is niet iets dat kan worden gekocht en geïnstalleerd. Het moet groeien uit een proces van geven en nemen, het gezamenlijk oplossen van problemen en het bereiken van succes, het bouwen van onderling begrip en op basis daarvan een zekere mate van onderlinge loyaliteit. Ook dat is specifiek voor de relatie.

...op basis van vertrouwen in plaats van contracten

Vertrouwen is vooral van belang waar gedetailleerde contracten voor het afgrenzen van risico's van onderlinge afhankelijkheid niet mogelijk of niet wenselijk zijn. Contracten zijn niet mogelijk als de onzekerheid ten aanzien van het verloop van gebeurtenissen groot is, en men aldus het contract niet vast kan stellen. Die onzekerheid doet zich vooral voor bij innovatie.

Gedetailleerde contracten die de handelingsruimte inperken ter beperking van relationeel risico zijn ook niet gewenst wanneer het gaat om innovatie. Zou men bij innovatie activiteiten, rechten en plichten vastleggen, dan brengt men een keurslijf aan die de ruimte voor innovatie juist beperkt. De gedachte van gedetailleerde voorwaarden om 'opportunisme' te voorkomen geeft eerder een signaal van wantrouwen. Contractuele voorwaarden kunnen leiden tot een escalatie van wederzijds wantrouwen, en een spiraal van regulering die de relatie volledig verstikt en verziekt nog voordat die goed en wel begonnen is.

De logica van de analyse bepaalt dat relaties voldoende lang moeten duren om cruciale specifieke investeringen terug te verdienen, inclusief investering in onderling begrip en vertrouwen. Hoe lang dat is hangt af van de economische levensduur van die investeringen.

Een complicatie die hier wel eens naar voren wordt gebracht vanuit de speltheorie is dat als men bij voorbaat, bij de start van een relatie, al aangeeft wanneer die zal eindigen, de samenwerking bij voorbaat al niet op gang komt. Voor zover dit argument inderdaad geldt, kan het als volgt worden ondervangen. Men maakt afspraken voor een bepaalde periode, maar met een garantie dat als de relatie blijft voldoen, bestaande partners favoriet zullen zijn voor een volgende ronde die nieuwe specifieke investeringen vergt.

Exclusieve relaties

Er is onder sommige omstandigheden een argument voor exclusiviteit van de relatie. Dit is het geval bij gevaar voor 'spill-over': het weglekken van concurrentiegevoelige kennis via een partner naar één of meer concurrenten. Als je geen informatie geeft zul je het ook niet ontvangen. Het probleem van spill-over kan worden ondervangen door een eis van exclusiviteit: de partners mogen gedurende een bepaalde periode niet in dezelfde soort activiteit ook uitwisselingsrelaties hebben met potentiële concurrenten. De logica van dit argument voor exclusiviteit is dezelfde als die voor octrooien.

De noodzaak van exclusiviteit kan inhouden dat in een netwerk of cluster geen concurrenten optreden. We zien dat bijvoorbeeld in de Japanse keiretsu: voornamelijk verticale structuren van vooral producenten en toeleveranciers. Dit voorbeeld geeft ook aan dat deze omstandigheid nog niet impliceert dat er geen concurrentie is. Ketens kunnen met elkaar concurreren, waardoor alsnog een druk blijft bestaan op kosten en winsten.

Onnodige angst voor spill-overs, onnodige eis voor exclusiviteit

Een centrale vraag is nu hoe reëel het risico van spill-over is. Er zijn vijf aspecten waarop dit kan worden beoordeeld. Ten eerste gaat het niet om de vraag hoeveel kennis men verliest, maar wat het saldo is van winst en verlies. Om kennis te krijgen moet men kennis geven, en de vraag is of men er per saldo op vooruit gaat. Ten tweede gaat het om de concurrentiegevoeligheid van de kennis. Alleen die kennis die dicht staat bij de kerncompetenties van het bedrijf, en de kern uitmaakt van het onderscheidend vermogen van het bedrijf vormt een risico.

Ten derde is kennis niet altijd even vloeibaar. Eerder werd reeds aangegeven dat stilzwijgende kennis minder gemakkelijk wordt overgedragen, en dus ook minder gemakkelijk wegvloeit, dan gecodificeerde kennis. Zij vergt intensieve interactie, of het wegvloeiën van de structuren die de kennis dragen. Als dat individuen zijn is het gevaar het grootst: die kunnen weggekocht worden. Maar dat gold natuurlijk ook al voor de eigen mensen, dus dat risico is niet speciaal groot in relaties. Stilzwijgende kennis kan ook meer ingebed zijn in teams, of in andere organisatorische structuren, en in organisatiecultuur. Dat vloeit nog minder gemakkelijk weg.

Ten vierde gaat het er niet alleen om of de kennis een concurrent bereikt, maar ook of die vervolgens in staat is die kennis te absorberen en om te zetten in effectieve imitatie en concurrentie. Het eerste hangt af van de absorptiecapaciteit van de concurrent en het tweede van zijn organisatie en cultuur.

Ten vijfde is er een aspect van snelheid. Als tegen de tijd dat de kennis de concurrent bereikt heeft en die in staat is die effectief te gebruiken inmiddels de eigen kennis is veranderd, met een verandering van product of productie, dan is er geen probleem. Kortom, de vraag is of men niet onnodige angst heeft voor spill-over, die leidt tot onnodige eisen van exclusiviteit.

Het alternatief

We moeten ons afvragen wat het effect is van het verbieden van samenwerking, als dit leidt tot meer fusies en overnames die wel zijn toegestaan. Dan kan per saldo het negatieve effect groter zijn dan wanneer de samenwerking was toegestaan. Eerder werd al aangegeven dat vanuit een statische beschouwing van concurrentie, d.w.z. zonder rekening te houden met innovatieve prestatie of 'dynamische efficiëntie', de aandacht is verschoven van marktconcentratie naar entreebarrières. Wat betreft innovatief vermogen kan men stellen dat meer flexibele, gedesintegreerde organisatorische structuren vaak nodig zijn voor meer radicale innovaties door 'nieuwe combinaties'. Maar dan zal een beleid dat samenwerking verbiedt en liberaal is t.a.v. fusies en overnames alleen dan ruimte laten voor radicale innovaties als grote bedrijven weer gemakkelijk kunnen worden opgebroken in onderdelen die nieuwe configuraties aan kunnen gaan.

De vraag is of dat in Nederland het geval is, in tegenstelling tot de VS, en of we dat zouden moeten willen. Een grote volatiliteit van arbeid en organisatie, in het gemakkelijk aannemen en ontslaan van personeel, en het gemakkelijk kopen en verkopen van bedrijfsonderdelen, kan ook nadelen hebben. Ook daar geldt dat in minder duurzame relaties er minder geïnvesteerd zal worden in investeringen die specifiek zijn voor relaties in teams of andere bedrijfsinterne netwerken. Die kunnen nodig zijn voor hoogwaardige ontwikkeling; vooral wanneer de kennis stilzwijgend is. En zoals eerder opgemerkt is dat vooral in radicale innovatie het geval. Ook hier komen we een paradox tegen: aan de ene kant vergt innovatie flexibiliteit van configuratie, en aan de andere kant vergt zij juist een zekere duurzaamheid².

De beleidsvraag moet dus niet alleen zijn wat de voor- en nadelen zijn van samenwerking op zichzelf, maar ook in vergelijking met het alternatief van concentratie waar het verbod op samenwerking toe zou kunnen leiden. Welke van de twee leidt tot de meeste efficiëntie in zowel statische als dynamische zin.

Conclusie

Mededingings- en innovatiebeleid kunnen wellicht met elkaar verzoend worden in een procedure waarin relaties (en netwerken, clusters) beoordeeld worden op grond van de volgende vragen.

1. Hoe duurzaam en exclusief zijn de relaties?
2. Is de duurzaamheid niet meer dan nodig om specifieke investeringen terug te verdienen, en is die specificiteit nodig voor innovatie?
3. Is exclusiviteit echt nodig om kerncompetenties te beschermen tegen imitatie, gelet op de vloeibaarheid van die kennis en de snelheid waarmee die kennis verandert?
4. Zijn er parallele, concurrerende netwerken of clusters die voldoende concurrentie tussen die clusters garandeert.
5. Welke gevolgen heeft verbod op samenwerking voor fusies en overnames, en hoe wenselijk zijn die in vergelijking met samenwerking tussen bestaande bedrijven.

Het is opmerkelijk dat de overheid oog heeft voor innovatie door het toedelen van tijdelijke entreebarrières in de vorm van octrooien. Deze worden door de overheid opzettelijk ingesteld om innovatie uit te lokken. Er wordt een exclusief recht op gebruik ingesteld en imitatie wordt verboden. Dit is nodig om innovatoren een garantie te geven dat de riskante investeringen die zij voor innovatie moeten verrichten bij succes ook terugverdiend kunnen worden voordat imitatie plaats vindt. Maar als bedrijven samenwerken om te vernieuwen vinden we deze gedachte niet terug. Dat zou wel moeten.

ESB-Dossier Clusters in beeld:

Theorie:

B. Nooteboom, [Samenwerking tussen bedrijven: wat moeten we toestaan?](#)

Multimedia:

P. den Hertog, S. Maltha en E. Brouwer, [Een cluster in wording](#)

Dynamiek:

V.A. Gilsing en G.J. Hospers, [De levensloop van clusters](#)

Onderzoek:

L.A.G. Oerlemans en M.T.H. Meeus, [Clusters en IOP's](#)

ICT:

H. Bouwman, T. Elfring en W. Hulsink, [De Dommel of Leuven?](#)

Kennistransfer:

P. Beije, [De rol van kennisinstellingen](#)

Management:

A.-P. de Man, [Implicaties voor het bedrijfsleven](#)

Beleid:

P. Boekholt en T.J.A. Roelandt, [Clusterbeleid in internationaal perspectief](#)

Beleid:

P. Papegaaij, [Uit de praktijk Machine- en apparatenbouw](#)

ABC:

E.-J. Visser, [De complementariteit van clusters en netwerken](#)

Epiloog:

J.S. Metcalfe, [Bruggen bouwen](#)

¹ B. Nooteboom, *Inter-firm alliances: Analysis and design*, Routledge, Londen, 1999.

² B. Nooteboom, Innovation and inter-firm linkages: New implications for policy, *Research Policy*, 1999, blz. 793-805