

Strategische samenwerking

Ondernemingen gaan steeds vaker samenwerkingsovereenkomsten met elkaar aan. De auteur bespreekt drie redenen om tot samenwerking te besluiten: het verwerven van toegang tot nieuwe markten, het verkopen en distribueren van produkten buiten het eigen 'bestrijingsgebied' en het vergroten van het innovatiepotentieel. Een samenwerkingsverband levert het beste resultaat op als de baten en lasten gelijkelijk over de partners worden verdeeld en als de overeenkomst is aangegaan op basis van al eerder opgedane ervaring met samenwerking. In veel gevallen verdient strategische samenwerking de voorkeur boven een fusie, omdat het verlies dat de partners bij een mislukking lijden relatief gering is.

PROF. DR. A. VAN DER ZWAN*

Strategische samenwerking als thema

Het woord strategisch, zoals het tegenwoordig veel gebruikt wordt in lezingen en artikelen, heeft, evenals het woord structureel, zijn specifieke betekenis bijna verloren. Als een spreker zijn bewering kracht wil bijzetten, lijkt hij om dit doel te bereiken simpelweg het woord strategisch of structureel voor zijn onderwerp te plakken. Mijn onderwerp is strategische samenwerking en een goede vraag om mee te beginnen is dan ook: "Kan er sprake zijn van samenwerking die niet structureel is?" In dit geval, moet ik toegeven, luidt het antwoord ja.

Partnership tussen vooral grotere bedrijven is algemeen gebruik geworden. We kennen een grote verscheidenheid van samenwerkingsovereenkomsten. Tot voor kort waren de meeste van een losse, relatief weinig verplichtende aard. Samenwerkingsverbanden op het gebied van hulpbronnen, beperkte uitwisseling van technologie, op het gebied van distributie, uitwisseling van research en development, cross licences om er maar een paar te noemen, worden wijd en zijd in vele sectoren toegepast.

Het begrip samenwerkingsverband tussen ondernemingen is dus niet nieuw. Veel van die betrekkingen zijn vrijblijvend van aard en daardoor niet van invloed op de huidige of toekomstige concurrentiepositie van de onderneming. Recent is er echter een andere trend waar te nemen. Een groeiend aantal volgt een patroon dat verschilt van dat van hun voorlopers. Hierbij gaat het in het bijzonder om het veilig stellen of versterken van de huidige of toekomstige concurrentiepositie.

Door dit uitgesproken verschil in perspectief zijn de strategische samenwerkingsverbanden van groter belang geworden voor de richting die een onderneming zal uitgaan. Sterker, door die eigenschap zijn ze een van de voornaamste beleidsopties geworden. Deskundigen verwachten dat strategische samenwerkingsverbanden zich in de komende jaren zullen ontwikkelen tot een volwaardig beleidsalternatief voor fusies.

Een recente studie van A.T. Kearney Inc. duidt aan dat het aantal strategische samenwerkingsverbanden tussen bedrijven in de VS alleen al is uitgegroeid van enkele honderden in de jaren vijftig tot meer dan tweeduizend in de jaren tachtig. Ze variëren van participatie in elkaars aandelenvermogen tot afspraken op het gebied van marketing. Sinds 1983 overtreffen de aantallen met name in de volgroeide bedrijfstakken alle voorgaande ervaringen. Medewerkers van Kearney concluderen uit hun studie dat deze trend zich de komende jaren zal voortzetten.

De Europese integratie is de recentste impuls voor met name Amerikaanse en Japanse firma's om strategische samenwerkingsverbanden met hun Europese tegenhangers na te streven en zo de toegang tot de Europese markt veilig te stellen. Dit gebeurt na een periode waarin vooral van Europese zijde pogingen te zien waren om de posities op de Noordamerikaanse markt te versterken. Veel ondernemingen delen het gevoel dat hun traditionele markt niet langer de enige markt is om zich op te begeven. Elke internationaal georiënteerde onderneming ziet zich genoodzaakt te opereren op de drie grote wereldmarkten: Noord-Amerika, Europa en de landen in de Pacific. Daar de ondernemingen in alle drie die gebieden moeten erkennen dat ze niet autarkisch zijn omdat hun hoeveelheid energie beperkt is, zoeken ze partnerondernemingen in de andere gebieden om zo strategische samenwerkingsverbanden te vormen met een mondiaal bestrijingsgebied.

Doelstellingen

Wat aantallen betreft bestaat er geen twijfel over dat strategische samenwerking in zwang is geraakt. Om een antwoord te geven op de vraag of dit weer zo'n opportunistische tendens is die net zo snel verdwijnt als dat hij is ontstaan, moet men dieper ingaan op de drijfveren achter strategische samenwerkingsverbanden.

* Voorzitter van de World Software Group B.V.

De belangrijkste stimulans voor het vormen van strategische samenwerkingsverbanden is waarschijnlijk de opkomst geweest van mondiale concurrentie, aangemoedigd door de wens van de grote bedrijven zich mondiaal te manifesteren. In veel sectoren spelen de traditionele vraag- en aanbodnetwerken echter nog steeds een belangrijke rol. Om maar te zwijgen van de onmiskenbare protectie van binnenlandse leveranciers door overheden of semi-overheidsinstanties. De telecommunicatiemarkt illustreert dit op overtuigende wijze. De recente golf van grensoverschrijdende strategische samenwerkingsverbanden in deze sector moet zonder twijfel worden gezien als een poging om deze vormen van marktbescherming te overwinnen. Meer in het algemeen worden grensoverschrijdende strategische samenwerkingsverbanden gevormd om de vertegenwoordiging binnen de markt te optimaliseren in gevallen waar toegang niet op andere wijze kan worden gerealiseerd. Toegang tot de markt wordt hier verkregen door de benodigde kennis die de potentiële partner verschafft. In het algemeen zou men kunnen zeggen dat het strategische samenwerkingsverband beoogt een meerwaarde te geven deze kennis. In de literatuur wordt naar dergelijke drijfveren verwezen als 'produkt/market access arrangements'. Zoals reeds werd vermeld spelen ze een belangrijke rol binnen markten waar sprake is van toegangsbelemmeringen die vooral veroorzaakt worden door institutionele factoren. Dit is bij voorbeeld het geval op markten voor infrastructurele voorzieningen, waarbij infrastructureel in de ruimste zin van het woord moet worden opgevat. In mijn ogen omvat dit diensten geboden door accountants, financiële instellingen en wat dies meer zij.

Een tweede reden voor strategische samenwerking is dat de partner belangrijke kennis kan verschaffen die de stuwkracht achter het commercialisatieproces van merken en produktvarianten kan versterken. Verkoop en distributie-overeenkomsten die voortkomen uit deze doelstellingen zijn vrij gewoon en worden niet zelden gecompliceerd met afgepaalde produktieafspraken. Een dergelijke totstandkoming van strategische samenwerkingsverbanden valt vooral waar te nemen in consumptiegoederenindustrieën zoals die van dranken, voedingsmiddelen en kleding.

De twee gevallen die tot nu toe besproken zijn, hebben gemeen dat ze partners in marketingafspraken betrekken op een moment dat concurrentieposities ruwweg vaststaan. Dat wil niet zeggen dat de praktische samenwerking tussen partners in dergelijke gevallen zonder gevaar is, maar begripsmatig gezien zijn de te maken afspraken duidelijk. Een veel moeilijkere vorm van strategische samenwerking, waarbij de concurrentiepositie in feite niet duidelijk is, betreft afspraken over technologiecommercialisatie. Met de vorming van dergelijke samenwerkingsverbanden wordt enerzijds beoogt de risico's en hoge kosten van de ontwikkeling van nieuwe produkten te reduceren en anderzijds de mogelijkheid te vergroten om flexibel in te spelen op nieuwe technologieën.

Strategische samenwerking op het gebied van de technologiecommercialisatie is van belang voor high-tech-industrieën die produkten hebben ontwikkeld die de commercialisatiefase hebben bereikt. De levenscyclus van het produkt vertoont een neergaande tendens, terwijl de kosten van het ontwikkelen van nieuwe produkten en technologieën de neiging hebben te stijgen. Ondernemingen in deze industrieën worden geconfronteerd met riskante transacties, omdat de beschikbare tijd om research- en development-investeringen af te schrijven, afneemt. Bovendien lopen ze risico's die gepaard gaan met het opvangen van de kosten van investeringen die geen succes hadden. Steeds meer bedrijven in deze industrieën stellen daarom snelheid en stuwkracht centraal in hun technologie-commercialisatieprogramma's. Strategische samen-

Tabel. Vormen van strategische samenwerking

| Type | Doel | Toepassing |
|---|---|--|
| Produkt/markt-toegangs-regelingen | Toegang tot (institutioneel) beschermde markten | Infrastructurele projecten, incl. infrastructuur van dienstverlening |
| Verkoop- en/of distributie-overeenkomsten | Impulsen voor het commercialisatie-proces | Gebruiksgoederen als drank, voedsel en kleding |
| Technologie-commercialisatie-regelingen | Risicospreiding en samervoegen ontwikkelings-capaciteiten | High-tech-industrieën |

werkingsverbanden om enerzijds de kennis en kunde en de concurrentiepositie te verbeteren en anderzijds risico's te spreiden hebben daarin een sleutelpositie verworven.

Zelfs grote bedrijven als IBM gaan nu strategische partnerships aan. IBM's afspraak om de programmatuur van het besturingssysteem MS DOS van Microsoft te gebruiken op de IBM PC vergemakkelijkte de tijdige introductie van de IBM PC op de markt. Als IBM zijn eigen besturingssysteem had ontwikkeld, zou het waarschijnlijk de boot hebben gemist¹. In deze industrieën is voor een geslaagde innovatie meer talent nodig dan een bedrijf alleen kan opbrengen; een sterkere concurrentiepositie is een vereiste voor verdere ontwikkeling als een innovatie eenmaal succesvol blijkt te zijn.

Een ander opmerkelijk voorbeeld in dit verband is de auto-industrie die in de jaren zeventig op nieuwe technologieën moest inspelen. De traditionele autofabrikant werd geconfronteerd met een toenemende behoefte op ten minste twee gebieden: samenwerking met leveranciers van high-tech-onderdelen voor auto's en de toepassing van nieuwe software om deze nieuwe hardware te gebruiken en meer service te bieden aan klanten. Nieuwe samenwerkingsverbanden tussen autofabrikanten, high-tech-leveranciers en software houses zijn nu aan de orde van de dag. Daarnaast zijn autofabrikanten samenwerkingsverbanden aangegaan met het doel kennis op het gebied van technische ontwikkelingen en inspanningen op het gebied van marketing te verenigen.

De drie besproken typen doelstellingen die leiden tot de vorming van strategische samenwerkingsverbanden worden samengevat in bovenstaand schema.

Kans op succes

Er kan geen twijfel over bestaan dat strategische samenwerking in veel industrieën een belangrijk beleidsalternatief is geworden. Dat wil niet zeggen dat een strategisch samenwerkingsverband ook altijd functioneert. Samenwerking tussen verschillende onderdelen binnen een bedrijf blijkt niet zonder problemen te zijn. Dit geldt nog meer voor samenwerking tussen bedrijven die opereren binnen verschillende marktsegmenten of in verschillende gebieden van de wereld. De kans op succes is min of meer gelijk aan de kans op mislukking. Het is daarom interessant te kijken of er iets gezegd kan worden over de factoren die succes of mislukking bepalen.

1. D.J. Teece, Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions, *Interfaces*, deel 18, nr. 3, blz. 46-61, 1988.

In Devlin en Bleackley² wordt voor dit doel een nuttig onderscheid gemaakt tussen drie aspecten van de vorming van samenwerkingsverbanden:

- de keuze voor een strategisch samenwerkingsverband tegenover andere beleidsmatige alternatieven;
- de keuze van partner(s) binnen het samenwerkingsverband;
- de organisatie en het management van het samenwerkingsverband.

Dit onderscheid suggereert een rationele en gestructureerde benadering van besluitvorming omtrent het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden. In de praktijk verlopen deze besluitvormingsprocedures echter veel opportunistischer. De benadering volgens het boekje hoeft ook niet te fungeren als een richtlijn waarvan niet mag worden afgeweken, maar kan wel dienen om verschillen en hun belang voor de te nemen beslissing na te zoeken. We moeten die verschillen objectief kunnen verklaren. Deze gedachte is terug te vinden bij Cyert en March die naast 'optimale oplossing' het begrip 'bevredigende oplossing' hebben geïntroduceerd. Zij hebben gesuggereerd dat het in praktische management situaties beter is te streven naar de minder ambitieuze bevredigende oplossing dan te mikken op de optimale. Ik heb de indruk dat vooral op het gebied van de vorming van strategische samenwerkingsverbanden het begrip bevredigende oplossing een productiever en effectiever richtsnoer is.

Een praktisch uitgangspunt voor het zoeken naar zo'n oplossing zou ervaring met eerdere potentiële partners kunnen zijn. Ervaring die met een los samenwerkingsverband is opgedaan, is wellicht de beste basis om vast te stellen of een bindender samenwerkingsverband wel of niet zou kunnen functioneren. Veel experts op dit gebied zijn tot de slotsom gekomen dat het begrijpen van de technologie en de marktpositie van de partner een belangrijke voorwaarde is om een productieve samenwerking te bewerkstelligen. In het besef dat een groot aantal samenwerkingsverbanden of fusies in het geheel niet functioneert, lijkt mij een praktische benadering van het selectieproces geen overbodige luxe.

Betrokkenheid, zowel van het top- als het operationeel management lijkt de allerbelangrijkste sleutel tot succes te zijn. Wil een samenwerkingsverband slagen, dan is betrokkenheid van de organisatie op alle managementniveaus van levensbelang. Dit aspect moet de aandacht krijgen die het verdient. Een samenwerkingsverband dat door het topmanagement tot stand is gebracht en vervolgens zonder meer wordt losgelaten op de organisatie, maakt net zo'n slechte kans als een samenwerkingsverband dat niet de steun en aandacht van het topmanagement heeft.

De tweede belangrijke factor die het succes bepaalt, is een helder inzicht in de gezamenlijke belangen en doelstellingen van het samenwerkingsverband en de volledige steun van de betrokken partner(s). Afbakeningsproblemen spelen altijd een belangrijke rol in grotere organisaties. Dit geldt voor samenwerking tussen afdelingen binnen grote bedrijven, maar nog veel meer voor de partners in een samenwerkingsverband. Niemand kan echter exact aangeven hoeveel bewegingsruimte er nodig is voor een effectief samenwerkingsverband.

Om hier toch inzicht in te krijgen, lijken twee praktische aspecten het meest relevant. Er moet een duidelijk evenwicht bestaan tussen hetgeen de partners aan een samenwerkingsverband bijdragen en wat ze eruit halen. Daarnaast moet het nadeel voor de partners in het geval dat het samenwerkingsverband mislukt voor beiden relatief even groot zijn. Als aan deze twee voorwaarden wordt voldaan, hebben we een redelijke garantie dat de partners kosten en winsten in gelijke mate delen en dat ook zullen blijven doen in moeilijke tijden.

Een duidelijke uitzondering op deze globale richtlijnen betreft een samenwerkingsverband waarbij vrij unieke gepatenteerde kennis en kunde wordt overgedragen. Het risico bestaat dan door de partner geïmiteerd en beconcurrerd te worden. In dit geval is het verlies dat de vernieuwer bij mislukken van de samenwerking loopt veel groter dan dat voor zijn partners die zaken als marketing, productie en/of after sales services voor hun rekening namen. Strakke contractuele regels voor het partnership zijn dan geboden³.

De derde factor om een samenwerkingsverband succesvol te laten zijn, is verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor het werk. De joint venture moet de vrijheid hebben afzonderlijk en min of meer autonoom op te treden. Dit impliceert tevens dat de staf die voor de onderneming is aangetrokken, wordt geselecteerd op de belangen en behoeften van de nieuwe onderneming. Betrokkenheid van het topmanagement zou stevig geworteld moeten zijn in de evaluatiestructuur die partners opstellen als beleidsplatform voor de nieuwe onderneming.

Evaluatie

Strategische samenwerking is in zwang. Sommige deskundigen spraken zelfs van euforie, maar naast alle voordelen en veelbelovende aspecten van strategische samenwerkingsverbanden zijn er ook kosten en risico's aan verbonden. Het risico bestaat altijd dat partners niet presteren overeenkomstig afspraken en verwachtingen. Bovendien bestaat het gevaar dat partners elkaar kennis en kunde ontfutselen om hun eigen concurrentiepositie te versterken in plaats van die van de joint venture.

Men kan zich de vraag stellen of deze kosten en risico's niet vermeden kunnen worden door te streven naar fusies in plaats van partnerships. Hoe hecht een partnership ook moge zijn en hoe betrouwbaar de partner ook is, fusies bieden controlemogelijkheden die partnerships nooit kunnen bieden.

Fusies en samenwerkingsverbanden moeten ieder op hun eigen merites beoordeeld worden, hetgeen wil zeggen dat de voor- en nadelen van elk overwogen moeten worden. Kosten kunnen een fusie bij voorbeeld onhaalbaar maken. Aangezien er bij overnames vaak tegen elkaar opgeboden wordt, zijn de kosten van fusies dermate gestegen dat ze in veel gevallen een belemmering vormen. Bij de inschatting van de kosten moet niet alleen rekening worden gehouden met de kosten van de transactie, maar ook met het betalen van een aanzienlijke premie over de (vroegere) marktprijs bij overname, evenals met de integratiekosten van de te fuseren bedrijven⁴.

Als de transactie een feit is, blijft de onrust die de overname teweeg heeft gebracht gewoonlijk nog een tijdlang voelbaar. Gezamenlijk beleid moet worden geformuleerd en geïmplementeerd, machts- en toezichtsgeschillen opgelost⁵. Veel verwachtingen komen nooit uit en de top van het overgenomen bedrijf is vaak al binnen drie jaar na de transactie opgestapt.

vervolg op blz. 1181

2. G. Devlin en M. Bleackley, *Strategic alliances: guidelines for success*, *Long Range Planning*, deel 21, nr. 5, blz. 18-23, 1988.

3. Teece, op.cit., 1988

4. J.S. Harrison, *Alternatives to merger: joint ventures and other strategies*, *Long Range Planning*, deel 29, nr. 6, blz. 78-83, 1987.

5. Idem.

In het licht van deze kosten en risico's zou men zich af kunnen vragen waarom fusies nog altijd zo populair zijn onder managers. Deze populariteit heeft zeker te maken met twee omstandigheden. De eerste is het feit dat optimisme en een actieve instelling die karakteristiek zijn en moeten zijn voor de manager, leiden tot overschatting van de kans op succes, ondanks de slechte statistieken die schreeuwen om meer scepsis. De tweede heeft betrekking op het feit dat veel bedrijven, vooral in de volgroeide industrieën geconfronteerd worden met het probleem winstgevendende markten te vinden om hun overtollige geldmiddelen in te investeren. Investeren in vlottende activa is geen realistisch alternatief, aangezien dit een bedrijf extra kwetsbaar maakt voor 'asset strippers'. Veel directeuren beschouwen investeren door het kopen van andere bedrijven als het enige aantrekkelijke alternatief. Dat is de reden dat directies van bedrijven in grote industrieën zo graag fuseren met bedrijven die een sterke groei laten zien.

In deze gevallen wordt er gestreefd naar schaalvoordelen en synergie als bijkomende voordelen om de onvermijdelijke kosten van een fusie te compenseren. Het spreekt voor zich dat een te groot optimisme van de kant van het management met name betrekking heeft op deze verwachte voordelen waarvan in de praktijk zelden iets terecht komt.

Strategische samenwerkingsverbanden kunnen nooit dezelfde rol spelen als fusies in gevallen waarin het vooral draait om het winstgevend investeren van overtollige geldmiddelen. Strategische samenwerkingsverbanden passen beter bij bedrijven die interne groei van omzet en van afzetgebied voorop stellen en op zoek zijn naar strategische samenwerkingsverbanden om hun inspanningen te ondersteunen. Vooral in gevallen waar behoefte bestaat aan specifieke kennis waarvan geprofiteerd zou kunnen worden en waar betrouwbare partners te vinden zijn.

Elke strategie brengt zekere risico's met zich mee. Veel samenwerkingsverbanden mislukken wellicht om dezelfde redenen als fusies. Echter, het is minder kostbaar en ontwrichtend een slecht lopend samenwerkingsverband te beëindigen dan een fusie. Partnerships kunnen de gewenste groei in omzet en inkomsten opleveren die managers nastreven, maar vergen meer tijd om dit doel te bereiken dan een fusie. De schade bij een mislukking is echter veel minder. Vaak echter zijn het psychologische motieven van managers die de doorslag geven.

A. van der Zwan