

Voor- en nadelen van strategische samenwerking

Strategische samenwerkingsverbanden van ondernemingen worden zowel geprezen als verguisd. De auteurs bieden een overzicht en een evaluatie van de voors en tegens.

Fusies, overnames en strategische allianties mogen zich verheugen in een grote belangstelling van ondernemers die op zoek zijn naar mogelijkheden om hun organisatie efficiënter of effectiever te laten functioneren. In dit artikel zullen wij strategische samenwerking als beleidsoptie vergelijken met een fusie/overname- of een 'go-it-alone'-strategie en vervolgens de mogelijkheden inventariseren die strategische samenwerking in zich heeft om succesvol opereren binnen de omgeving mogelijk te maken. Een toetsing van theoretische concepten heeft plaatsgevonden tijdens een serie expertinterviews met top-industriëlen in Nederland over dit thema in het eerste halfjaar van 1990¹. Tijdens de interviews is vooral de managementoptiek over strategische samenwerking aan de orde gekomen. De systematische rangschikking van de voor- en nadelen van strategische samenwerking was één van de onderdelen van het onderzoek.

Achtergrond

De internationalisering van het economisch verkeer stelt voortdurend hogere eisen aan de spelers op de verschillende markten. De concurrentie heeft zich verscherpt en beperkt zich niet meer tot prijzen of levertijden, maar spitst zich toe op alle schakels van de productieketen.

Om deze ontwikkeling te volgen staat de ondernemer een aantal strategische opties ter beschikking. Vanouds bekend is de 'go-it-alone'-strategie: alle onderdelen van het voortbrengingsproces – research & development, inkoop, productie, verkoop en ondersteunende diensten – worden in 'eigen huis' uitgevoerd danwel via een markttransactie verkregen. Het doel wordt bereikt via de hiërarchie van de onderneming of door middel van een markttransactie. De fusie-/overnamestrategie kan worden beschouwd als keuze voor de hiërarchische structuur, indien transacties die

voorheen via het marktmechanisme geschieden, worden geïnternaliseerd. Gedurende vele jaren heeft het markt/hiërarchie-onderscheid zowel de economische theorie als de praktijk gedomineerd. De 'invisible hand' stond garant voor een efficiënt economisch verkeer.

Zowel op het theoretische vlak² als in de praktijk is het concept van markt versus hiërarchie weliswaar nog steeds van bijzonder belang, maar markt en hiërarchie worden steeds meer ijkpunten van een continuüm, waartussen zich tal van ondernemings- en markt vormen bevinden die van beide organisatievormen karaktertrekken vertonen. De beleidsopties lopen uiteen van fusies en overnames naar strategische samenwerkingsverbanden tot het realiseren van transacties uitsluitend via de markt. We concentreren ons op één van de 'mangvormen': het strategische samenwerkingsverband.

Voordelen

De voordelen die een onderneming kan behalen met een strategisch samenwerkingsverband zijn divers. Zij hangen samen met de strategische of tactische doelen van de onderneming³. Een aantal van deze doelen wordt kort uiteengezet.

Kostenspreiding, risico-reductie en financieringsproblemen. Wanneer een activiteit met een andere onderneming samen wordt uitgevoerd, kunnen het risico en de vaste kosten die met deze activiteit samenhangen, worden verdeeld. Enerzijds wordt zo de projectaansprakelijkheid in verhouding tot de ondernemingsgrootte kleiner⁴, anderzijds kan de onderneming ook in andere activiteiten participeren met het vermogen dat nu niet geïnvesteerd hoeft te worden.

Tijdwinst. Door gezamenlijk aan een activiteit te werken kan sneller resultaat worden geboekt. In deze tijd van korter wordende levenscycli van producten en snelle technologische ver-

nieuwingen wordt de tijdsfactor van steeds groter belang. De zogenaamde 'variëteiten'-slagen, worden voornamelijk gevoerd door steeds snellere produktopvolging⁵. Tijdwinst kan echter ook omslaan in tijdverlies wanneer de totstandkoming van een samenwerkingsverband stagneert.

Schaaleffecten en kritische massa.

Grootschaliger werken kan leiden tot daling van de kosten per eenheid produkt. Om te kunnen concurreren kan het noodzakelijk zijn om een kritische massa te hebben als onderneming of samenwerkingsverband, waardoor in alle of verscheidene onderdelen van de voortbrengingsketen kostenbesparingen kunnen worden gerealiseerd. In het verlengde van schaaleardeffecten kunnen ook leereffecten optreden.

Synergie en 'economies of scope'. Partners kunnen van elkaars kennis en technologische mogelijkheden profiteren⁶. Het recentelijk ontbonden samenwerkingsverband tussen Philips en Du Pont de Nemours bij de fabricage van magneetbanden beoogde deze voordelen. Philips' kennis van magneetbanden en Du Ponts kennis van continu-processen vormden de basis voor een synergetisch effect bij samenwerking voor zowel de consumenten- als de professionele markt. Uitbreiding van het produktenpakket behoort door dergelijke samenwerkingsprojecten tot de mogelijkheden.

Verminderen van marktconcurrentie.

Het nastreven van hechtere banden met concurrenten vermindert de onze-

1. In de periode januari-mei 1990 hebben interviews plaatsgevonden met 26 vertegenwoordigers van ondernemingen uit verschillende bedrijfstakken. De omzet van de ondernemingen waarvoor de respondenten (mede) verantwoordelijk waren, bedroeg circa f 150 miljard (1989).

2. Zie O.E. Williamson, *Transaction cost economics, the governance of contractual relations*, 1979, voor een analyse van de transactiekostentheorie en Meckling en Jensen in: L. Putterman, *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press, 1987.

3. H.R. Commandeur en P.Taal, *Samenwerken en concurreren: netwerken als antwoord op ontwikkelingen in de industrie*, paper 3 in het kader van het promotie-onderzoek: netwerken en industriële voortbrengingsprocessen, Rotterdam, Erasmus Universiteitsdrukkerij, 1989.

4. F.J. Contractor en P. Lorange, *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts/Toronto, 1988.

5. G. Stalk jr., Time, the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, juli 1988.

6. C.J. van der Klugt, Samenwerkingsstrategie. *Bedrijfskunde*, jg. 59, 1987/4.

kerheid in de omgeving⁷. Een en ander geldt natuurlijk vooral indien er sprake is van gemeenschappelijke marktbenaderingen. De overheid ziet toe op dergelijke afspraken, omdat de mogelijkheid van 'machtsmisbruik van een dominante positie' niet is uitgesloten.

Specialisatiemogelijkheden. Door te profiteren van kennis bij andere partners, kan de onderneming zich versterken in haar eigen specialiteit ('core competencies'). De onderneming wordt daardoor een kern, omgeven door toeleveranciers. Onder deze noemer vallen ook het profiteren van een distributiekanaal, merkbekendheid, klantenkring en marketingconcept. Een voorbeeld van een dergelijke quasi-integratie, levert het geval 'McKesson Corporation'⁸. Deze Amerikaanse onderneming legde zich toe op het distribueren van geneesmiddelen en aanverwante artikelen, die via onafhankelijke winkels werden doorverkocht aan de consument. Op een gegeven moment werd echter duidelijk dat de grote drogisterijketens een grote bedreiging gingen vormen voor McKesson en het kanaal. Door nu samen met de kanaalleden (de onafhankelijke drogisterijen) te werken aan verkoopbevorderende programma's werd getracht deze concurrenten te weerstaan. Onder andere door 'electronic data interchange' en een geautomatiseerde en geïntegreerde orderadministratie in te voeren, die door de onafhankelijke winkeliers nooit bestogd had kunnen worden. Het prijsvoordeel werd doorberekend aan de consument. Het resultaat bleek buiten verwachting: een vervijfvoudiging van de omzet en een arbeidsbesparing van ongeveer 25%.

Vergroten van de flexibiliteit. Partiële en tijdelijke samenwerkingsverbanden maken een flexibele afstemming van de organisatie op de markteisen mogelijk. Ook binnen grote ondernemingen wordt wel getracht flexibiliteit te creëren door de onderneming te verdelen in nauwmet elkaar verbonden strategische eenheden. Ook ideeën over de multinational als netwerk vinden hier een basis⁹.

Toegang tot markten. Een afgeschermde markt kan in sommige gevallen slechts betreden worden door samen te werken met bestaande aanbieders binnen die markt. Vooral het kunnen beschikken over een distributiekanaal is vaak essentieel¹⁰.

Kennis maken met elkaar. Losse samenwerkingsverbanden bieden de partners mogelijkheden elkaar te leren kennen alvorens men tot vastere

samenwerkingsverbanden of tot integratie overgaat¹¹.

In meer algemene termen betreffen de voordelen een directe verbetering van de strategische positie van de onderneming, een kostenvoordeel, kennisvermeerdering of tijdwinst. Tijdens de expert-interviews bleek dat voordelen ten opzichte van andere beleidsopties vooral zijn te vinden in de mogelijkheden om schaafeffecten te realiseren, direct kosten te besparen, risico te spreiden, kennis te vergaren en markttoegang te verkrijgen. Opvallend hierbij was dat respondenten slechts sporadisch aangaven dat voordelen van strategische samenwerking betrekking kunnen hebben op het realiseren van economies of scope. Kostenminimalisatie en het bestendigen van posities binnen huidige produkt-markt-combinaties voerden de boventoon. De opkomst van strategische samenwerking als beleidsoptie geeft aan dat binnen de huidige en toekomstige ontwikkelingen (mondialisering, snelle technologische ontwikkeling) de voordelen van strategische samenwerking van bijzonder belang worden geacht.

Nadelen

Opvallend is dat de nadelen van strategische samenwerking veel minder expliciet aan bod komen dan de voordelen. Tijdens de expert-interviews bleek dat de nadelen vaak sterker worden gevoeld. De volgende nadelen worden onderscheiden.

Ongewenste kennisoverdracht. Een kennisoverdracht is onlosmakelijk verbonden met strategische samenwerkingsverbanden¹². Indien een onderneming samenwerkt met een iets meer gewiekste partner kan het voorkomen dat per saldo te veel vitale informatie wordt prijsgegeven. Probleem is dat kwantificering moeilijk is. Pas ex-post (dus te laat) kan worden ingeschat welke balans tussen uitwisselingen tot stand is gekomen.

Verlies aan vrijheidsgraden en ongewenste afhankelijkheid. Het mogelijke verlies van vrijheidsgraden wordt gezien als een nadeel, indien het andere activiteiten zou belemmeren. De organisatie wordt derhalve strategisch minder flexibel¹³.

Markttoegang. Als belangrijk nadeel wordt wel gezien de relatief eenvoudige wijze waarop vreemde ondernemingen toegang verkrijgen tot thuismarkten. Hiermee wordt tevens gedemonstreerd dat voor- en nadelen nauw met elkaar verweven zijn.

Gevaar van strategische heroriëntatie tijdens de samenwerking. Het manage-

ment van een bij een strategisch samenwerkingsverband betrokken partner moet rekening houden met belangen van de andere participant. Voor, maar vooral tijdens, de levensduur van het samenwerkingsverband kunnen de doelstellingen en daarmee de belangen van één van de bij het samenwerkingsverband betrokken ondernemingen zich wijzigen. Dit kan de samenwerking sterk onder druk zetten en bevordert instabiliteit.

Control/bestuurbaarheid. Een combinatie van ondernemingen brengt een combinatie van managementstijlen en procedures met zich mee. Het kiezen van een eenduidige gezagstructuur is niet eenvoudig en blijft vaak achterwege¹⁴. Voor industriële is het ontbreken van een duidelijke gezagstructuur een essentiële reden om voorzichtig te zijn met 'lossere' samenwerkingsverbanden.

Tijdroevende beslissingsprocedures. Wanneer verscheidene belanghebbenden betrokken zijn bij de besluitvorming kan dit de voortgang binnen een samenwerkingsverband negatief beïnvloeden. Reacties op exogene ontwikkelingen kunnen ernstig vertraagd worden door een tijdroevende beslissingsprocedure. De tijdwinst die geacht werd een voordeel te zijn, kan derhalve een nadeel blijken.

Communicatieproblemen. Samenwerkende ondernemingen zullen ieder vanuit hun eigen achtergrond een communicatieproces onderhouden. Misverstanden of gebrekkige communicatie kunnen de resultaten van samenwerkingsverbanden sterk negatief beïnvloeden.

Niet op elkaar afgestemde technologisch/administratieve infrastructuur. Ten behoeve van nieuwe samenwer-

7. H. Daems en S.W. Douma, *Concurrentiestrategie en concernstrategie*, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1989.

8. R. Johnston en P.L. Lawrence, Beyond vertical integration, the rise of the value-adding partnership, *Harvard Business Review*, juli 1988.

9. B. Kogut, Research notes and communications, *Strategic Management Journal*, 1989.

10. C.J. van der Klugt, Praktische aspecten van strategische hergroepering, *ESB*, 29 november 1989.

11. A. van der Zwan, Strategische samenwerking, *ESB*, 29 november 1989.

12. Y. Doz, G. Hamel en C.K. Prahalad, Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, januari 1989.

13. R.K. Bresser en J.E. Harl, *Collective strategy, vice or virtue*, Academy of management research, vol. 11, nr. 2, 1986.

14. Corporate odd couples, beware the wrong partner, *Business Week*, juli 1986.

Tabel 1. Inherente en te ondervangen nadelen van strategische samenwerking

Nadelen strategische samenwerking

<i>Inherent:</i>	<i>Te ondervangen:</i>
- Cultuurverschillen	- Control/bestuurbaarheid
- Verlies vrijheidsgraden	- Ongewenste kennisoverdracht
- Tijdrovende beslissingsprocedures	- Ontbreken gezagstructuur
- Verstrekken markttoegang	- Communicatieproblemen
- Opportunisme	- Niet op elkaar afgestemde techn./adm. infrastructuur
- Instabiliteit	- Winstverdelingsvragen
- Strategische heroriëntatie tijdens implementatie	- Ongewenste afhankelijkheid
	- Verschillende beloningssystemen
	- Ontbreken sanctiemogelijkheden

kingsverbanden zal, in het bijzonder als het gaat om wat vastere vormen, een voldoende op elkaar afgestemde technologisch/administratieve infrastructuur moeten worden ontworpen op straffe van grote coördinatieproblemen. Ontwikkelingen binnen de informatietechnologie maken dit evenwel in toenemende mate mogelijk.

Winstverdelingsvraagstukken. Indien de prestaties van de partijen meetbaar en controleerbaar zijn, kunnen afspraken worden gemaakt over een eventuele verdeling van opbrengsten. In situaties waarin deze inspanningen moeilijker meetbaar zijn (bij voorbeeld nieuwe technologie/nieuwe applicaties) kan de toerekening van de opbrengst een groot probleem vormen.

Opportunisme. Een gevaar dat in iedere organisatie bestaat en derhalve ook (en wellicht vooral) in een samenwerkingsverband is opportunistisch gedrag van één of verscheidene partijen. Uiteenlopende belangen kunnen een directe aanleiding zijn tot opportunisme.

Cultuur. De combinatie van verschillende verzamelingen 'zachte parameters', samengevat onder de noemer cultuur, kan ongekende moeilijkheden opleveren.

Instabiliteit. Het tijdelijke en partiële karakter van strategische samenwerkingsverbanden brengt inherent een zekere mate van instabiliteit met zich. Vooral in een turbulente omgeving kan een en ander nadelige gevolgen hebben voor de voortgang binnen het samenwerkingsverband.

Ontbreken van sanctiemogelijkheden. Het reeds in het onderhandelingsstraject ter sprake brengen van eventuele sancties is iets wat begrijpelijkerwijs niet altijd juiste aandacht ontvangt. Toch kan dit het falen van een samenwerkingsverband veroorzaken.

Ontbreken van gezagstructuur. Bij het aangaan van een strategisch samenwerkingsverband wordt een

vorm van organisatie in het leven geroepen. Wanneer geen duidelijke afspraken worden gemaakt, kan het ontbreken van een formele gezagstructuur problemen opleveren.

Verschillende beloningssystemen. Het feit dat met elkaar samenwerkende managers of specialisten ieder een apart beloningssysteem kennen, kan aanleiding geven tot het stellen van andere prioriteiten (korte- versus lange-termijnwinstgevendheid bij voorbeeld) en daarmee het succes van samenwerken verhinderen.

Dominantie van de nadelen?

De bovenstaande nadelen zijn gepresenteerd aan de respondenten tijdens een serie expert-interviews. Anders dan bij de voordelen werden vrijwel alle nadelen verscheidene keren benadrukt als zijnde relevant, met cultuurverschillen als meest genoemde onderdeel. Voor respondenten die ervaring met strategische samenwerkingsverbanden hebben bleken echter heel andere nadelen relevant dan voor respondenten die incidenteel of, na een negatieve ervaring helemaal geen, gebruik maken van de beleidsoptie. Dit patroon geeft grond aan de gedachte, die ook door een aantal respondenten is verwoord, dat een onderscheid kan worden gemaakt tussen enerzijds nadelen die inherent zijn aan strategische samenwerking, en anderzijds nadelen die ondervangen kunnen worden door het maken van goede afspraken. Tabel 1 geeft een overzicht van de nadelen die door de respondenten worden onderkend.

Door de 'kunst van het samenwerken' te ontwikkelen kan het relatieve belang van de voordelen toenemen en een deel van de nadelen worden vermeden. Wat resteert zijn dan ambivalente voor- en nadelen: tijdswinst kan omslaan in tijdverlies door tijdrovende beslissingsprocedures, flexibiliteit impliceert instabiliteit, synergie en

kostenvoordelen worden negatief beïnvloed door cultuurverschillen en opportunisme, het verkrijgen van markttoegang kan vergezeld gaan van het verstrekken van markttoegang. Het management van de participerende partijen en het management van het strategische samenwerkingsverband zien zich derhalve voor een niet eenvoudige taak gesteld om de strategische optie succesvol uit te werken. De geïnterviewde ondernemingen verwachten vrijwel unaniem dat het belang van strategische samenwerkingsstrategieën de komende jaren sterk zal toenemen. De helft van de respondenten is van mening dat strategische samenwerking een complementaire beleids optie is of wordt, waarmee juist die activiteiten kunnen worden ondernomen, die anders niet mogelijk zouden zijn, terwijl 20% strategische samenwerking ziet als een onvolwaardige beleids optie. Een minderheid van de ondernemingen kiest voor strategische samenwerking als volwaardig alternatief: het wekt geen verbazing dat dit bedrijven zijn die de nodige ervaring hebben met strategische samenwerking.

Tot besluit

Bij het afwegen van de voor- en nadelen valt op dat vooral omgevingsontwikkelingen een eerste aanzet zijn voor ondernemingen om zich op het glibberige pad van de strategische samenwerking te begeven. In eerste instantie is een negatieve argumentatie aanleiding om een strategisch samenwerkingsverband te starten: wanneer een fusie, overname of 'go-italone'-strategie niet tot de mogelijkheden behoort, kan strategische samenwerking nog mogelijkheden creëren. Wanneer de nadelen kunnen worden ondervangen en de voordelen ten volle worden benut, kan strategische samenwerking zich ontwikkelen tot een volwaardige beleids optie. Vooral in een turbulente omgeving (complexiteit, dynamiek, grote mate van onbekendheid) kunnen de voordelen goed worden benut: snelheid, flexibiliteit en een optimale prestatie op bedrijfs-onderdelen zijn dan immers van doorslaggevend belang.

**H.R. Commandeur
G.J. den Hartog**

H.R. Commandeur is universitair docent en wetenschappelijk onderzoeker aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. G.J. den Hartog is consultant bij Drijver & Partners, organisatie-adviseurs te Rotterdam; daarnaast is hij wetenschappelijk medewerker aan de EUR.