



## Hoe concurreren netwerken?

**Auteur(s):**

Man, A.-P., de

*De auteur is als hoofddocent Strategie verbonden aan de Universiteit Maastricht. Tevens is hij als organisatieadviseur werkzaam bij het Nolan Norton Institute.***Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4263, pagina 543, 30 juni 2000

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

mededinging

*Concurrentie dwingt bedrijven te innoveren om concurrenten voor te blijven; samenwerking is echter nodig om effectief kennis uit te kunnen wisselen. Waar ligt de optimale balans?***Een vaak gelezen veronderstelling is dat samenwerking zich niet verhoudt met concurrentie. Aan de hand van de huidige ontwikkelingen rondom netwerken wordt hier aangetoond dat deze aanname niet altijd juist is en niet aansluit bij de ontwikkelingen in de praktijk van het bedrijfsleven. Uit de analyse volgt ook dat de mogelijkheid voor de overheid om een goede balans tussen concurrentie en samenwerking vorm te geven door direct ingrijpen, beperkt is.**

### Netwerken

Netwerken kunnen worden gedefinieerd als formele of informele samenwerkingsverbanden tussen delen van autonome organisaties met als doel het bereiken van een concurrentievoordeel. Twee elementen zijn hier relevant. Ten eerste gaat het om delen van autonome organisaties. Organisaties brengen dus niet hun hele organisatie in een bepaald netwerk onder, maar blijven hun eigen doelstellingen houden. Dit laat ruimte voor concurrentie tussen netwerkpartners op andere gebieden dan die waarop het netwerk betrekking heeft (co-opetitie) en houdt de mogelijkheid open voor concurrentie binnen het netwerk, bijvoorbeeld met betrekking tot verdeling van de opbrengsten of de positie in het netwerk. Elke organisatie zal immers proberen het maximale uit het netwerk te halen, zonder het netwerk te schaden. Een tweede element is het bereiken van concurrentievoordeel. In essentie geldt dat dit het doel is van alle innovatieve vormen van organisatie. Netwerken zijn erop gericht andere (groepen van) organisaties in de concurrentiestrijd te overtroeven.

#### Concurrentievormen

Hierop voortbouwend, kunnen drie vormen van concurrentie worden onderscheiden: concurrentie *in* het netwerk <sup>1</sup>, concurrentie *tussen* netwerken <sup>2</sup> en concurrentie van netwerken *met* andere organisatievormen <sup>3</sup>. De typen concurrentie verschillen in deze netwerken. Bij concurrentie in netwerken gaat het om co-opetitie of om de verdeling van lasten en baten. Concurrentie tussen netwerken sluit aan bij traditionele opvattingen van concurrentie, waarbij deze draait om gelijksoortige producten of diensten die door verschillende aanbieders tegen bepaalde prijzen op de markt worden gebracht. Voor de derde vorm van concurrentie geldt dit ook, maar daar speelt tevens een fundamentele vorm van concurrentie een rol, namelijk die tussen alternatieve organisatievormen.

#### Typen netwerken

Elk van de onderscheiden vormen van concurrentie werkt anders uit voor verschillende typen netwerken. Zonder uitputtend te zijn, kunnen in de praktijk de volgende netwerken onderscheiden worden, met bijbehorende concurrentiekenmerken (zie [tabel 1](#)):

**Tabel 1. Vormen van concurrentie rondom verschillende typen netwerken**

	concurrentie in het netwerk	concurrentie tussen netwerken	concurrentie met andere organisatievormen
toeleveranciers-netwerk	ja, leerwedlopen, hogere leveranciersstatus	deels, met andere toeleveranciersnetwerken	ja, met verticaal geïntegreerde ondernemingen
horizontale netwerken	nee, nadruk op; samenwerking soms concurrentie om opbrengsten	ja, indien er andere horizontale netwerken zijn	ja, bijvoorbeeld een MKB-groep tegen één grote onderneming
portfolio netwerken	ja, verschillende technologieën concurreren	nee, maar ondernemingen concurreren wel	ja, interne onderzoeksafdelingen
solution netwerk	beperkt, om positie in het	ja, met andere solution netwerken	ja, gediversificeerde onderneming

standaardisering netwerken	netwerk niet rondom de standaard, wel co-opetitie	ja, indien er concurrerende standaarden zijn	meestal niet
-------------------------------	--	--	--------------

» *toeleveranciersnetwerken* zijn verticale netwerken rondom de toeleveringsketen van een bedrijf, zoals in de vliegtuigindustrie. In deze netwerken vindt concurrentie bijvoorbeeld plaats door middel van leerwedlopentussen toeleveranciers, waarbij deze tegen elkaar concurreren om orders of bonussen<sup>4</sup>. Ook vindt concurrentie plaats tussen toeleveranciers om op een hoger niveau in het netwerk te komen. Het is alleen zinvol om van concurrentie tussen toeleveranciersnetwerken te spreken wanneer bijvoorbeeld het Toyota-netwerk zou concurreren met het Mitsubishi-netwerk en deze netwerken geen overlap zouden vertonen. In toenemende mate vertonen deze netwerken overlap, omdat de centrale bedrijven geen exclusieve relatie meer eisen met hun leverancier. Zij hebben ontdekt dat zij er baat bij hebben wanneer een toeleverancier ook aan anderen levert. Dit brengt namelijk schaal- en leervoordelen met zich mee. Dat, tenslotte, deze netwerkvorm concurreert met de verticaal geïntegreerde onderneming behoeft geen betoog.

» *horizontale* netwerken ontstaan wanneer directe concurrenten met elkaar samenwerken ter vergroting van efficiency of marktmacht. Er wordt dan ook wel gesproken van quasi-integratie netwerken: netwerken die fusies benaderen. In dit soort netwerken vindt meestal geen onderlinge concurrentie plaats. Hooguit wordt geconcurrereerd omtrent de verdeling van opbrengsten van het netwerk. Concurrentie tussen verschillende netwerken kan echter hevig zijn: zo concurreert Wings (de alliantie van *klm* en Northwest) met de Star Alliance en de OneWorld alliantie. Concurrentie met andere organisatievormen doet zich bij dit type netwerken bijvoorbeeld voor wanneer een groep kleine ondernemingen de krachten bundelt om samen tegen een grote onderneming te kunnen concurreren (bijvoorbeeld een franchise-organisatie versus een grootwinkelbedrijf).

» een *portfolio* netwerk is een netwerk dat een onderneming om zich heen verzameld heeft om toegang te krijgen tot verschillende concurrerende technologieën. Zo heeft Microsoft door een uitgebalanceerde netwerkstrategie, toegang tot twee concurrerende standaarden rondom de integratie van pc en televisie. Binnen het netwerk concurreren verschillende technologieën. Van concurrentie tussen netwerken is hier niet echt sprake. Het zijn veeleer de individuele ondernemingen die met elkaar strijden om de beste technologische positie. Wel concurreren portfolionetwerken met interne onderzoeksafdelingen in bedrijven. Zeker in technologisch geavanceerde markten is het pleit echter in het voordeel van de eerste beslist, omdat het voor een individueel bedrijf onmogelijk is op alle gebieden zelf technologisch bij te blijven.

» *solution* netwerken zijn gericht op het aanbieden van een totale oplossing ('solution') aan de klant. In complexe ict-trajecten bijvoorbeeld, zijn zowel consulting, opleiding van personeel, hardware als software vereist. Leveranciers van deze diensten kunnen samenwerken om een totaalpakket ict-dienstverlening te leveren. De klant kan dan naar behoefte uit dit totaalpakket kiezen. Concurrentie in dit soort netwerken draait vaak om de positie in het netwerk. Vaak zijn er verscheidene partijen die het klantcontact willen hebben en de verschillende onderdelen van de totaaloplossing willen integreren. Dit leidt echter zelden tot hevige concurrentie, omdat uiteindelijk alle partijen het meest baat hebben bij samenwerking. Wel kan de klant bedrijven dwingen van partner te wisselen. De klant bepaalt dan de samenstelling van het netwerk. Het bestaan van een netwerk betekent dan dus niet dat mogelijke andere partners worden uitgesloten. Ook zijn in de markt meestal verschillende *solution*-netwerken aanwezig. De andere organisatievorm waarmee het *solution*-netwerk concurreert, is de gediversifieerde onderneming, die binnen de grenzen van één onderneming alle producten en diensten aanbiedt. Deze optie blijkt in de praktijk echter moeilijk levensvatbaar, omdat klanten vaak meer vragen dan één bedrijf kan leveren of omdat het voor één bedrijf onmogelijk is op alle terreinen de ontwikkelingen bij te houden.

» in *standaardiseringsnetwerken* werken partners samen om een bepaalde standaard te zetten. In dit soort netwerken vindt meestal geen concurrentie plaats op de standaard zelf, maar concurreren partijen wel op onderliggende producten of diensten die van die standaard gebruik maken (co-opetitie). Deze netwerken kunnen concurreren met andere netwerken. Voor het zetten van standaarden is meestal geen goed organisatorisch alternatief, aangezien standaardisering altijd de betrokkenheid van een groot aantal partijen vereist. Dit laatste omdat complementaire diensten en producten moeten worden ontwikkeld. De optie om alles binnen één bedrijf te doen is daardoor gewoonlijk niet haalbaar.

Ondernemingen bevinden zich normaliter niet in één type netwerk, maar zetten verschillende typen netwerken in om hun strategie te realiseren. Daardoor komt een complexe balans tussen samenwerking en concurrentie tot stand op het niveau van ondernemingen. De kennis en informatie die nodig is om die balans te vinden is heel specifiek en ondernemingsgebonden. Ook zal deze balans in de tijd verschuiven, naarmate vraag en technologie veranderen.

## Mededingingsbeleid

Voor overheidsbeleid heeft deze analyse implicaties voor mededingingsbeleid en innovatiebeleid. Voor mededingingsbeleid geldt dat netwerken twee tegengestelde effecten kunnen hebben. Netwerken kunnen concurrentie verminderen doordat afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld marktverdeling, prijzen of samenwerking rondom een standaard. Doordat er binnen netwerken ook concurrentie kan zijn, is het niet op voorhand zo dat netwerken altijd een (ernstige) beperking van de mededinging vormen. Daarnaast kan concurrentie ook bevorderd worden door netwerken. Dit is het geval wanneer netwerken tegenwicht bieden aan andere netwerken of aan grote bedrijven. [tabel 1](#) laat zien dat de belangrijkste beperking van de mededinging zich voor zal doen in horizontale netwerken en standaardiseringsnetwerken. Horizontale netwerken kunnen de vorm aannemen van traditionele kartels of oligopolies. Standaardiseringsnetwerken kunnen de mededinging rondom een standaard verminderen, wanneer toenemende meeropbrengsten optreden<sup>5</sup>. Toenemende meeropbrengsten bestaan wanneer een technologie waardevoller wordt, naarmate het aantal gebruikers toeneemt. Bij standaarden is dit per definitie het geval. Het kan daardoor voor concurrerende standaarden moeilijk zijn tot ontwikkeling te komen.

Of netwerken daadwerkelijk de mededinging belemmeren en schade doen aan de economie, hangt af van een aantal vragen:

» zijn er concurrerende netwerken of organisaties? Als bijvoorbeeld de kernspelers in een standaardiseringsnetwerk partijen buiten het netwerk kunnen dwingen van hun standaard gebruik te maken, wordt de mededinging ernstiger belemmerd dan wanneer er een concurrerend netwerk is. Als netwerken zich echter vormen om tegenwicht te bieden aan andere netwerken of organisaties kan de concurrentie toenemen. De impact van netwerken op de krachtsverhoudingen tussen organisaties dient dus te worden beoordeeld.

» is er concurrentie in het netwerk? Zo ja, dan is het netwerk niet mededingingsbelemmerend.

» is er vrije toe- en uittreding in het netwerk? Als ieder bedrijf kan toetreden, is er sprake van een andere situatie dan wanneer het netwerk gesloten is. Het concurrentievoordeel dat het netwerk biedt, is dan immers voor iedereen te benutten. Dat verkleint de kans op monopoliewinsten.

» is er exclusiviteit? Mogen partners in een netwerk samenwerken op hetzelfde gebied met partners buiten het netwerk of niet? In het laatste geval wordt concurrentie sterker belemmerd.

» is het netwerk innovatief? Veel netwerken zijn niet gericht op de verdeling van een bestaande markt, maar op de ontwikkeling van nieuwe markten, producten en processen. Indien bedrijven samenwerken om te innoveren, kunnen de baten van de innovatie de kosten van de beperking van de mededinging overtreffen.

Deze vijf vragen dienen te worden meegewogen bij de beoordeling of netwerken de mededinging zodanig belemmeren dat zij economische schade aanrichten. Dit zal altijd per casus afgewogen moeten worden. Uit praktijkonderzoek blijkt overigens dat veel netwerken vrije toe- en uittreding kennen en dat exclusiviteit in relaties slechts weinig wordt gevraagd<sup>6</sup>. Het lijkt er daarom op dat het merendeel van de netwerken door de mededingingsautoriteiten ongemoeid kan worden gelaten.

## Innovatiebeleid

Ten aanzien van innovatiebeleid stelde Nooteboom aan de overheid terecht de volgende vraag: "Weet men hoe men netwerken, concurrentie en innovatie moet combineren?"<sup>7</sup> Op basis van het voorgaande is het antwoord op deze vraag: nee, omdat het zo goed als onmogelijk is dat te weten. Innovatie komt voort uit een uiterst complexe balans tussen vele soorten netwerken en vele vormen van concurrentie. Het kan van de overheid nauwelijks verwacht worden dat zij de vereiste kennis bezit, om daarin zinvol te sturen. Direct ingrijpen (afdwingen of verbieden van samenwerking) is vanuit de optiek van innovatiebevordering zelden een optie. De juiste balans zal in de praktijk tot stand moeten komen. Dit kan ook: liberalisering en technologische ontwikkeling jagen op dit moment zowel concurrentie als netwerkvorming aan.

Er ligt mijns inziens wel een rol voor de overheid bij kennisverspreiding. In de praktijk lijkt het aantal Nederlandse bedrijven dat in staat is om effectief in een complex van netwerken te functioneren, nog beperkt te zijn. Overzicht over de mogelijkheden van netwerken ontbreekt veelal en bedrijven zijn vaak onbekend met de managementtechnieken die gebruikt kunnen worden om netwerken te besturen. De overheid kan dus een rol spelen door kennis en informatie over netwerkvormen te verspreiden. Aangezien netwerken met andere organisatievormen concurreren, dient de overheid niet prescriptief te zijn ten aanzien van economische organisatie.

## Slot

Netwerken zullen niet vaak op schadelijke wijze de mededinging beperken. In steeds meer sectoren komt er een zeer complexe balans tussen samenwerking en concurrentie tot stand. Deze complexiteit beperkt de overheid in haar mogelijkheid effectief, direct in te grijpen, ter bevordering van innovatie. Innovatiebevordering kan beter gebeuren door indirect ingrijpen

---

1 A.M. Brandenburger en B.J. Nalebuff, *Co-opetition*, Doubleday, 1997.

2 B. Gomes-Casseres, Group versus group: how alliance networks compete, *Harvard Business Review*, juli/augustus 1994, blz. 62-74.

3 A.-P. de Man, *Concurreren door organiseren: organisatorische innovatie als bron van concurrentievoordeel*, Scriptum, Schiedam, 2000.

4 G. Lorenzoni en C. Baden-Fuller, Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, Vol. 37, No. 3, voorjaar 1995, blz. 146-163.

5 C. Shapiro en H. Varian, *Information rules*, Harvard Business School Press, Boston, 1999. Zij geven ook aan onder welke omstandigheden dit fenomeen zich voor kan doen.

6 A.-P. de Man, H. van der Zee en D. Geurts, *Competing for partners*, Prentice Hall, New York, 2000.

7 B. Nooteboom, [Concurrentie contra innovatie](#), *ESB*, 10 september 1999, blz. 640-644.