



## Implicaties voor het bedrijfsleven

**Auteur(s):**

Man, A.P., de

*De auteur is werkzaam als organisatie-adviseur bij het Nolan Norton Institute, waar hij zich bezig houdt met allianties en netwerken. Tevens is hij als universitair hoofd-docent Strategie verbonden aan de Universiteit van Maastricht/MERIT.*

**Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4283, pagina D26, 30 november 2000

**Rubriek:**

Dossier: Clusters in beeld

**Trefwoord(en):**

management

*Netwerken lijken de dominante organisatievorm te worden. De toename van het aantal samenwerkingsverbanden tussen bedrijven geeft aan dat netwerken in de huidige economie als nuttig worden ervaren. Toch zijn netwerken een verre van eenvoudige organisatievorm. Zij vragen om een aanzienlijke aanpassing van organisaties en hebben een aantal echte nadelen. Het is daarom belangrijk de kennis van netwerkmanagement te vergroten.*

**Steeds meer bedrijven worden zich bewust van de mogelijkheden die netwerken bieden voor het verstevigen van hun concurrentiepositie. Gewoonlijk wordt bij netwerken alleen gedacht aan toeleveranciersnetwerken, zoals die van Toyota of Nederlandse bedrijven als ASML en ProLion. Deze bedrijven zijn in staat de relatie met hun toeleveranciers zodanig effectief vorm te geven, dat zij daarmee een concurrentievoordeel behalen. Netwerken worden echter ook voor andere doelstellingen dan toelevering in gezet. Luchtvaartmaatschappijen werken samen in allianties voor het bereiken van efficiency en schaalgrootte; tientallen bedrijven werken samen rondom de ontwikkeling van de WAP-standaard voor mobiel internetten en weer andere bedrijven combineren hun diensten en producten om een totaalpakket aan de klant te kunnen aanbieden. In high tech sectoren ontstaan netwerken gericht op het verkrijgen van toegang tot technologie. Toeleveranciersnetwerken vormen dus slechts een klein onderdeel van wat omschreven kan worden als het netwerkparadigma <sup>1</sup>: de organisatievorm waarbij onder invloed van diverse omgevingsontwikkelingen, de externe organisatie een verlengstuk is geworden van de interne organisatie.**

De ontwikkeling richting netwerken is al lang gaande <sup>2</sup>. Vele factoren hebben deze ontwikkeling beïnvloed. Momenteel krijgen netwerken een verdere impuls door het internet. De snelle ontwikkelingen op dit vlak maken het voor ondernemingen onmogelijk alles alleen te doen. Netwerkvorming is het gevolg. Onderzoek laat zien dat de chipsector vijf jaar nodig had om een complexe netwerkstructuur te ontwikkelen, terwijl rondom internet in negen maanden een even complexe structuur is ontstaan <sup>3</sup>. Lopend onderzoek van het Nolan Norton Institute toont aan dat dit fenomeen niet beperkt is tot pure Internetbedrijven. Ook bestaande ondernemingen begeven zich in hoog tempo in een 'e-netwerk'. Kondigden deze bedrijven in januari 1999 nog slechts een handvol internet-allianties aan, in totaal werden er in 1999 160 afgesloten, met name in de laatste twee maanden <sup>4</sup>.

De populariteit van netwerken heeft hun ook een gunstige pers opgeleverd. Netwerken zouden bedrijven in staat stellen om flexibel, klantgericht en innovatief te zijn en dat ook nog tegen lage kosten. Deze voordelen kunnen inderdaad soms met netwerken worden bereikt. Netwerkmanagement is echter niet eenvoudig. Netwerken bestaan immers uit tientallen relaties die qua vorm en inhoud aanzienlijk kunnen verschillen. Overzicht houden op en optimalisering van netwerken is derhalve een grote uitdaging. Netwerken vragen dan ook een substantiële aanpassing van organisaties en kennen enkele echte nadelen.

### Consequenties voor management

Om effectief in netwerken te kunnen opereren, is kennis nodig van netwerkmanagement. Wanneer deze kennis in een bedrijf ontbreekt, loopt dat bedrijf het risico fouten te maken die het netwerk ondermijnen <sup>5</sup>. Het is echter verre van eenvoudig voor de meeste managers om de omslag naar netwerkdenken te maken. De belangrijkste bestaande organisatievormen en managementtechnieken dateren in feite van de tweede Industriële Revolutie. Zij zijn gericht op een organisatievorm die gekenmerkt wordt door autonomie: elke organisatie en afdeling in een organisatie werd geacht op zichzelf te kunnen functioneren. Hoewel ook in dit organisatie-model aandacht werd besteed aan samenwerking, is de noodzaak tot samenwerking in de afgelopen twintig jaar drastisch toegenomen. Hiërarchische aansturing wordt daarom vervangen door zelfsturing en horizontale communicatie. Dit vraagt om een ander type manager. Aangezien de meeste leidinggevendenden echter opgeleid zijn in het 'oude' denken, wordt een aanzienlijke mentaliteits-omslag van hen gevraagd <sup>6</sup>.

Behalve deze psychologische drempel, is er ook een instrumentele drempel. Men weet vaak niet op welke wijze de organisatie aangepast moet worden aan de eisen die netwerken stellen en welke managementtechnieken daarvoor bestaan. Uit recent onderzoek naar een aantal Nederlandse cases, blijkt dat aanpassingen in de organisatiestructuur en de procedures bijna altijd noodzakelijk zijn, wanneer een samenwerkingsverband wordt aangegaan <sup>7</sup>. Bovendien roept het werken met een groot aantal partners de vraag op hoe overzicht kan worden gehouden op een netwerk en hoe dit netwerk eenduidig kan worden gemanaged. In de praktijk is hiervoor een aantal technieken ontwikkeld, die tot nu toe slechts sporadisch in het Nederlandse bedrijfsleven worden toegepast. Deze technieken zijn:

» partnerprogramma's: het classificeren van partners in groepen, die vervolgens worden gemanaged via een gestandaardiseerde benadering;

» databases: het opslaan van alle relaties met partners in een database, zodat overzicht kan worden gehouden, ervaringen kunnen worden gedocumenteerd en administratie wordt vereenvoudigd;

» portfoliomanagement: een techniek waarbij wordt onderzocht of een bestaand portfolio aan partner-ships het optimale is. Daartoe wordt onderzocht welke typen partnerships benodigd zijn, aan welke voorwaarden zij moeten voldoen en of in het portfolio synergie is te realiseren of niet.

Het belang van deze technieken is dat zij het voor managers eenvoudiger maken om hun netwerk aan te sturen. Netwerken vragen namelijk veel management-aandacht. Relaties met partners moeten immers worden aangegaan, aangestuurd, onderhouden en geëvalueerd. Het beslag op managementtijd kan daardoor groot zijn. Zo telt Microsoft in de Benelux 300 werknemers, waarvan de meerderheid bezig is met het onderhouden van de netwerkrelaties.

De kennis en vaardigheden die managers nodig hebben om netwerken te managen, moeten niet worden onderschat. Bovendien zijn aanpassingen van de interne organisatie vereist om een netwerk effectief te kunnen managen. Eén van de problemen hierbij is dat nog niet alle managementtechnieken zijn uitgekristalliseerd of zelfs maar ontdekt.

## Nadelen van netwerken

Ook wanneer netwerken adequaat worden gemanaged, kleven er nog enkele nadelen aan. In [tabel 1](#) is een overzicht van deze nadelen opgenomen, met de oplossingen die in de praktijk worden gebruikt om deze nadelen te verminderen. Deze 'oplossingen' verminderen meestal maar een deel van het probleem.

**Tabel 1. Nadelen van netwerken** <sup>9</sup>

] >

	nadeel	oplossing
governance	onheldere verantwoordelijkheden, controle, evaluatie	open boek accounting, relationele contracten, leerwedlopen, collectieve sancties, reputatie, vertrouwen
verander-management	trage besluitvorming, geringe strategische flexibiliteit	heldere besluitvormingsprocedures, dominante partner, democratische besluitvorming
kennis-management	ongewenste overdracht kennis	patenten, geheimhouding, samenwerking beperken tot klein gebied, geen overdracht van documenten
stabiliteit	moeilijke overdracht stilzwijgende kennis	co-locatie van personeel, interorganisatorische teams
	beperkt commitment	afspraken over ieders bijdrage, opbouw persoonlijke relaties, afspraken over duur van de samenwerking
	continue doorstroming van partners	vermijd netwerken die van één partij afhankelijk zijn, opzetten van snelle integratieprogramma's

Het eerste nadeel heeft betrekking op de governance van netwerken. Omdat afspraken met partners meestal niet tot in detail zijn vast te leggen, is het vaak moeilijk om in netwerken de verantwoordelijkheden van bedrijven sluitend te omschrijven. Bovendien zijn er in netwerken vele kapiteins op vele schepen. Dit kan controle en aansturing van het netwerk bemoeilijken. Wanneer niet geheel duidelijk is wat elke partner in moet brengen, kunnen partners immers ook niet hard op hun inbreng worden afgerekend. Dit geeft partners de mogelijkheid te profiteren van de anderen zonder zelf een gelijkwaardige inspanning te leveren (*free rider* gedrag). Vandaar dat er veel aandacht is voor de rol van vertrouwen en reputatie in netwerken. Het idee daar achter is dat wanneer een bedrijf het vertrouwen van een partner schendt, hij door andere partijen ook niet meer in hun netwerk zal worden toegelaten. Zijn slechte reputatie als partner sluit hem dan uit van verdere samenwerkingsverbanden. Hoewel dit inderdaad een rol speelt, moge duidelijk zijn dat ook het bestaan van reputatie-effecten geen harde garantie biedt tegen lijntrekkerij. Om alle partners bij de les te houden, gebruiken bedrijven als Benetton dan ook leerwedlopen: de beloning van partners wordt bepaald door hun vermogen zich te verbeteren <sup>8</sup>. Over de gevolgen van netwerken voor corporate governance is nog weinig nagedacht. Toch roept ook dit vragen op. Aandeelhouders investeren eigenlijk meer en meer in netwerken dan in bedrijven. Zo wordt de winst van KLM in hoge mate bepaald door de prestatie van haar partners. Een staking bij Northwest vermindert onmiddellijk de winst van KLM. In hoeverre kunnen aandeelhouders van KLM het management van KLM daar op aanspreken?

Een tweede nadeel van netwerken is dat grootschalige verandering moeilijk is te realiseren. Dit lijkt op zich in strijd met het idee dat netwerken flexibel zijn. Het is echter belangrijk om een onderscheid te maken tussen operationele en strategische flexibiliteit. Operationeel zijn netwerken vaak flexibel omdat werk snel tussen partners kan worden overgedragen of omdat nieuwe partners snel kunnen toetreden. Op strategisch niveau zijn netwerken daarentegen vaak inflexibel. Grootschalige veranderingen vragen immers de medewerking van veel verschillende partijen. Besluitvorming over belangrijke vragen loopt dan ook vaak traag. Bovendien werken grote veranderingen niet

altijd in het voordeel van alle partners uit, wat leidt tot weerstand tegen verandering. In sommige netwerken wordt dit probleem opgelost door een dominante partner die zijn invloed kan aanwenden om veranderingen door te voeren.

Kennis is een derde aandachtspunt in netwerken. Expliciete kennis loopt in netwerken het gevaar door te sijpelen naar concurrenten <sup>10</sup>. Dit hoeft niet altijd bezwaarlijk te zijn, maar het is zeker niet altijd gewenst. Daarnaast is overdracht van stilzwijgende (*tacit*) kennis met name in flexibele netwerken een probleem. In dit type netwerk wordt vaak niet lang genoeg samengewerkt om ook de stilzwijgende component van kennis aan een partner over te dragen <sup>11</sup>. In duurzame netwerken speelt dit minder een rol, al moet ook in die netwerken een aanzienlijk inspanning worden geleverd om tot kennisuitwisseling te komen. Zo heeft Toyota een heel arsenaal van mechanismen in het leven geroepen om te komen tot effectief kennismanagement in zijn netwerk <sup>12</sup>. Toyota levert daartoe gratis consulting aan toeleveranciers, heeft een associatie van toeleveranciers opgezet, organiseert vrijwillige leerteams en moedigt het overstappen van personeel in zijn netwerk aan. Afhankelijk van de doelstelling ten aanzien van kennis die een netwerk heeft, moet het management ofwel leven met het risico van het wegsijpelen van kennis ofwel met beperkte overdracht van stilzwijgende kennis ofwel zeer substantiële investeringen in kennismanagement doen.

Tenslotte is de stabiliteit van netwerken vaak gering. Stabiliteit is op zich overigens geen pré. Silicon Valley laat zien dat snel veranderende netwerken soms een grotere impact hebben op de economie dan duurzame netwerken, die zich als een traditionele bureaucratische kolos kunnen gedragen. Duurzame samenwerking in clusters is dan ook niet altijd nodig. Een te geringe stabiliteit heeft echter ook nadelen. Het kan leiden tot kortetermijndenken en een lager commitment van partners, waardoor partners onvoldoende in een relatie investeren. Bovendien brengt continue doorstroming van partners grote kosten met zich mee. Er moet immers steeds weer opnieuw geleerd worden om met een nieuwe partner samen te werken, systemen moeten worden aangepast, juristen en managers zijn vele uren kwijt etc. De kosten die de KLM heeft moeten maken voor de samenwerking met Alitalia zijn aanzienlijk geweest, terwijl er geen opbrengst tegenover heeft gestaan. Daarom proberen managers samenwerking te verduurzamen door ze in te bedden in persoonlijke relaties of een duidelijke tijdshorizon af te spreken.

## Implicaties

In het voorgaande is in vogelvlucht een aantal consequenties van netwerken voor management besproken. Het nut en de noodzaak van netwerken zijn onbetwist, maar management van netwerken is geen eenvoudige opgave. Het vraagt om een andere manier van denken dan managers gewend zijn, het vereist de ontwikkeling van nieuwe managementtechnieken en het vraagt om het afwegen van de nadelen van netwerken tegen de voordelen. De grote voordelen van netwerken zijn dus niet eenvoudig te realiseren.

Het succes van ondernemingen in de netwerkeconomie zal voor een groot deel worden bepaald door de wijze waarop managers omgaan met deze uitdagingen. Bedrijven zullen hun vaardigheid in het managen van netwerken moeten vergroten door te experimenteren, bestaande kennis te gebruiken en zich op de hoogte te stellen van de methoden op het gebied van netwerkmanagement. Met name empirisch, case-gericht onderzoek naar netwerkmanagement zal nieuwe managementinstrumenten naar voren kunnen brengen en daarmee de netwerkeconomie verder kunnen helpen ontwikkelen. De overheid zou onderzoek hiernaar kunnen ondersteunen. Het theoretische werk dat momenteel aan universiteiten gebeurt, is weliswaar zeer belangrijk maar in veel gevallen onvoldoende praktijkgericht om voor managers van direct nut te zijn. Aanvullende studies naar de stand van zaken in de praktijk zullen dan ook veel praktijkkennis voor managers ontsluiten en daarmee de Nederlandse economie versterken. Goed management blijft immers de beste industriepolitiek

---

1 A.P. de Man, *Concurreren door Organiseren*, Scriptum, Schiedam, 2000.

2 Een verdere analyse van de achtergronden van deze ontwikkeling wordt hier niet gegeven. Zie hiervoor De Man (2000) en H. van der Zee en H. Strikwerda (red.), *Capturing Value from the New Economy*, Addison Wesley, Amsterdam, 2001 (in druk).

3 <http://www.icansi.com>

4 Dit is nog het topje van de ijsberg. Deze cijfers hebben alleen betrekking op samenwerkingsverbanden waarbij een 'brick and mortar' bedrijf betrokken is, exclusief eenvoudige outsourcingrelaties. Daarnaast zijn alleen de aankondigingen in de Financial Times geteld.

5 R.E. Miles and C.C. Snow, Causes of Failure in Network Organizations, *California Management Review*, jg. 34, nr. 4, blz. 52-72, 1992.

6 Overigens geldt dit ook voor wetenschappelijk onderzoek. Het netwerkperspectief werpt op een aantal standaardtheorieën een geheel ander licht, bijvoorbeeld ten aanzien van industrietakstructuur. Zie R. Gulati, N. Nohria en A. Zaheer, Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, blz. 203-215, 2000.

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

8 G. Lorenzoni en C. Baden-Fuller, Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, *California Management Review*, jg. 37, nr. 3, voorjaar, blz. 146-163, 1995.

9 Samengevat op basis van: Nolan Norton Institute, *Hebben netwerken nadelen?*, rapportage in opdracht van COKON BV, 10 december 1999.

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

11 H.W. Chesbrough en D.J. Teece, 1996, When is Virtual Virtuous?, *Harvard Business Review*, januari-februari, blz. 65-73.

12 J.H. Dyer en K. Nobeoka, Creating and managing a high -performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, jg. 21, blz. 345-367, 2000.

Copyright © 2000 - 2003 Economisch Statistische Berichten ( [www.economie.nl](http://www.economie.nl) )