

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

## De toekomst van de netwerkoncern

### Introductie

Zelfs in het minder gunstige marktklimaat van dit moment presteren netwerkoncernen beter dan conventionele ondernemingen. Dat zullen ze waarschijnlijk ook blijven doen.

- Titel** : De toekomst van de netwerkoncern
- Auteurs** : Remo Häcki en Julian Lighton
- Verschenen in** : Holland Management Review (HMR 80, november-december, 2001)
- Publicatiedatum** : 01-01-1970

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

# De toekomst van de netwerk-onderneming

Remo Häcki is adviseur bij McKinsey in Zürich, Julian Lighton is 'associate principal' bij het kantoor van McKinsey in Silicon Valley.<sup>1</sup>

**Zelfs in het minder gunstige marktklimaat van dit moment presteren netwerkondernemingen beter dan conventionele ondernemingen. Dat zullen ze waarschijnlijk ook blijven doen.**

Toen Cisco Systems in het tweede kwartaal van 2001 aankondigde 2,2 miljard dollar op voorraden te zullen afschrijven, verkondigden sceptici onmiddellijk dat dit het einde betekende van het netwerkmodel dat een onderneming als Cisco vertegenwoordigt.<sup>2</sup> Immers, was hun redenering, dit model wordt gekenmerkt door een combinatie van superieure informatietechnologie en (op grond daarvan) razendsnel bijsturen (*real-time management*). Dat samenspel had de netwerkonderneming voor precies dit soort tegenslagen moeten behoeden.

Inderdaad had het veelgeprezen ketenbeheer van Cisco duidelijker moeten aangeven dat de vraag aan het teruglopen was. Dat bewijst echter nog niet dat daarmee ook het model van de netwerkonderneming (*network orchestrator*) moet worden afgeschreven – een model waarbij een onderneming niet alleen allerlei taken uitbesteedt, maar ook in de levering van producten en diensten nauw samenwerkt met allerlei partners. Integendeel, netwerkondernemingen als Cisco Systems maken misschien voor het eerst een tegenslag mee, maar hun netwerkstrategieën lijken vitaler dan ooit.

Cisco heeft namelijk niet alleen in de hoogconjunctuur van 1995 tot 2000 beter gepresteerd dan vergelijkbare bedrijven, maar ook tijdens de terugslag in de markt in het eerste kwartaal van 2001 (zie figuur 1). Op grond van de meeste graadmeters kan hetzelfde worden gezegd van andere 'spinnen in het web' als Charles Schwab, CNET Networks, eBay, E\*Trade, Palm en Qualcomm. Uit onze analyse blijkt dat netwerkondernemingen

hun mijlpalen in de markt sneller bereiken en meer waarde genereren per medewerker dan hun directe concurrenten (zie kader: Nog steeds even mooi?). Ons onderzoek lijkt ook aan te geven dat zij andere vooraanstaande ondernemingen, zowel in hun eigen sector als daarbuiten, zullen blijven verslaan. Een netwerkonderneming heeft minder vaste activa en maakt gebruik van de middelen van haar samenwerkingspartners. Daarom heeft een netwerkonderneming een laag kapitaalbeslag en een hogere opbrengst per medewerker dan een bedrijf dat op de conventionele manier wordt bestuurd. Ook is een netwerkonderneming beter gewapend tegen de fluctuaties in de markt.

## Waar komen ze vandaan?

In de afgelopen tien jaar zijn grote ondernemingen hun organisaties gaan ontakelen, of 'ontbunderen': sommige delen beschouwden zij als hun kerntaken, andere werden verkocht.<sup>3</sup> Daarbij kwamen zij echter voor een ongemakkelijke vraag te staan: als zij actief wilden blijven in een bepaalde sector en een volledig product- of dienstenscala aan de klant wilden kunnen blijven leveren, wat voor soort relatie moesten zij dan onderhouden met de voormalige dochteronderneming of vergelijkbare bedrijven in de markt?

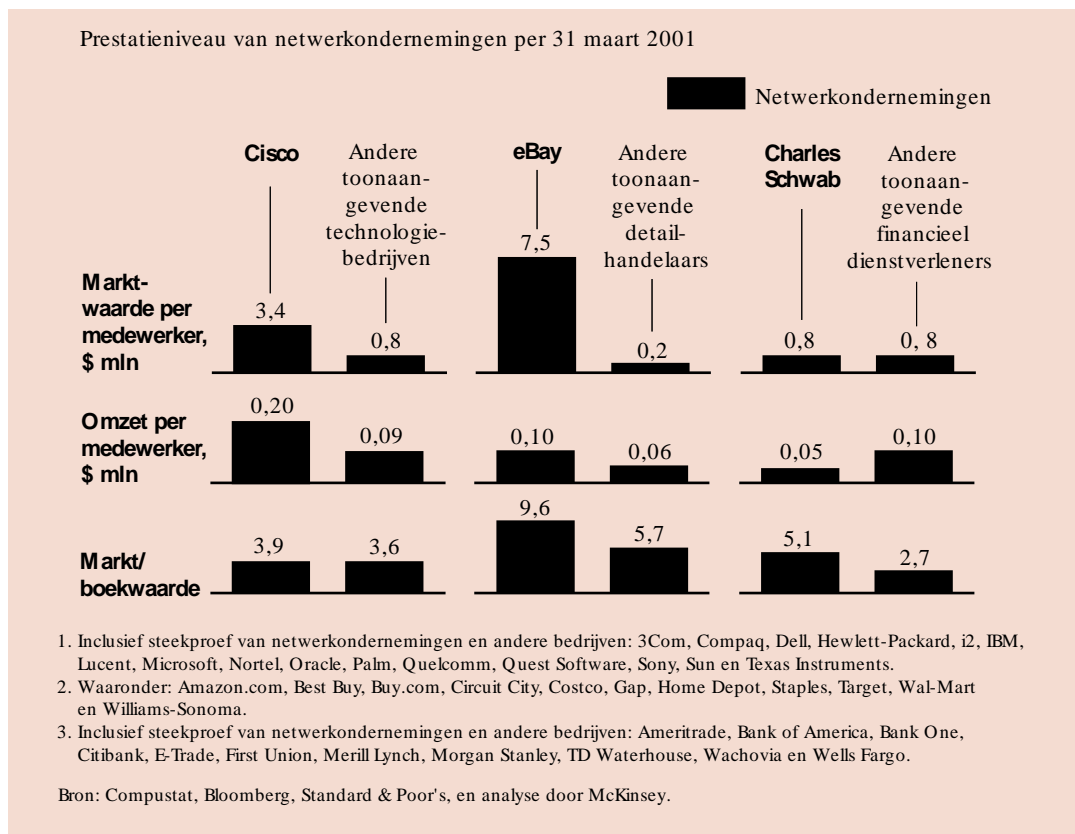
Cisco is in de jaren negentig een virtuele onderneming geworden. Haar antwoord op deze vraag: een *gated community*, oftewel een netwerk 'met selectie aan de poort', van fabrikanten en toeleveranciers die met elkaar en met Cisco zelf verbonden zijn via een krachtig systeem van netwerkapplicaties op het eigen extranet van Cisco. Cisco zelf viel uiteen in

1. De auteurs danken Parke Boneystele, Elin Eifler, John Hagel III, J.V. Ramakant, Marc Singer, Robert Ward en Mark Watson voor hun bijzonder waardevolle bijdragen aan dit artikel.

2. Paul Krugman, 'Chip of fools', *New York Times*, 18 april 2001.

3. Zie John Hagel III en Marc Singer, 'Unbundling the corporation', *The McKinsey Quarterly*, 2000/3, p. 148-161.

**Figuur 1. Mijlpalen in de markt, ook bij een neergaande conjunctuur**



stukken – dat wil zeggen, trok zich terug uit die delen van de waardeketen waar de onderneming niet over bijzondere concurrentievoordelen beschikte. Dat betekende echter niet dat de onderneming verder geen relatie meer onderhield met de fabrikanten, onderaannemers, leveranciers en andere ondernemingen waar zij het van moet hebben om haar producten naadloos te kunnen leveren. Sterker nog, het netwerk van Cisco omvat een strak gedisciplineerde groep van bedrijven die iets weg heeft van een Japanse 'keiretsu' – dat wil zeggen, een groep van onderling afhankelijke ondernemingen die actief zijn in een bepaalde sector. In tegenstelling tot de Japanse keiretsu bestaan de onderlinge banden van een netwerk als bij Cisco niet uit wederzijdse schulden en aandelenbelangen, maar vooral uit een gemeenschappelijke norm (standaard) voor de uitwisseling van informatie. Deze functioneert als een 'lingua franca', een gemeenschappelijke taal, waarmee de deelnemers aan het netwerk onderling informatie kunnen uitwisselen: over klanten, producten, levertijden, voorraden, kosten en nagenoeg alle andere denkbare gegevens die nodig zijn om klanten te kunnen bedienen en concurrentievoordeel te kunnen opbou-

wen. (Een netwerk verschilt ook nog op een andere manier van de keiretsu: de klanten zelf, die voor de informatie zorgen waar de bedrijven voortdurend over willen kunnen beschikken, nemen integraal deel aan het netwerk.) De gekozen informatienorm (ongeacht welke) maakt deze interactie mogelijk door te specificeren hoe de informatie moet worden geformatteerd, die tussen de afzonderlijke systemen van de deelnemende partners wordt uitgewisseld.

### De 'spillen' en hun netwerken

Een netwerkd onderneming neemt allereerst zichzelf kritisch onder de loep. Zij bekijkt in welke activiteiten zij het goed genoeg doet om een toonaangevende speler in de markt te kunnen worden. Daar concentreert zij haar aandacht op – ook al betekent dit wellicht dat de onderneming andere winstgevende, of in de toekomst mogelijk winstgevende, activiteiten moet laten liggen.

Vervolgens bouwt zo'n onderneming een gemeenschappelijk medium of 'platform' op dat de deelnemers aan het netwerk zullen gebruiken voor hun onderlinge contacten. Voor Cisco is dit Cisco Connection Online, een communicatiekanaal via

het World Wide Web waarmee de onderneming de informatie van haar klanten en partners organiseert en verspreidt. Voor eBay is het platform de veilingsoftware waarmee een groep kopers en verkopers is gecreëerd. In feite verzorgt eBay het productbeheer en de distributiekoppelingen van de waardeketen; de gespecialiseerde partners van de onderneming, zoals Billpoint, iShip, Mail Boxes Etc., Tradenable en UPS, verzorgen het betaalverkeer, transport en de andere benodigde diensten (zie figuur 3).

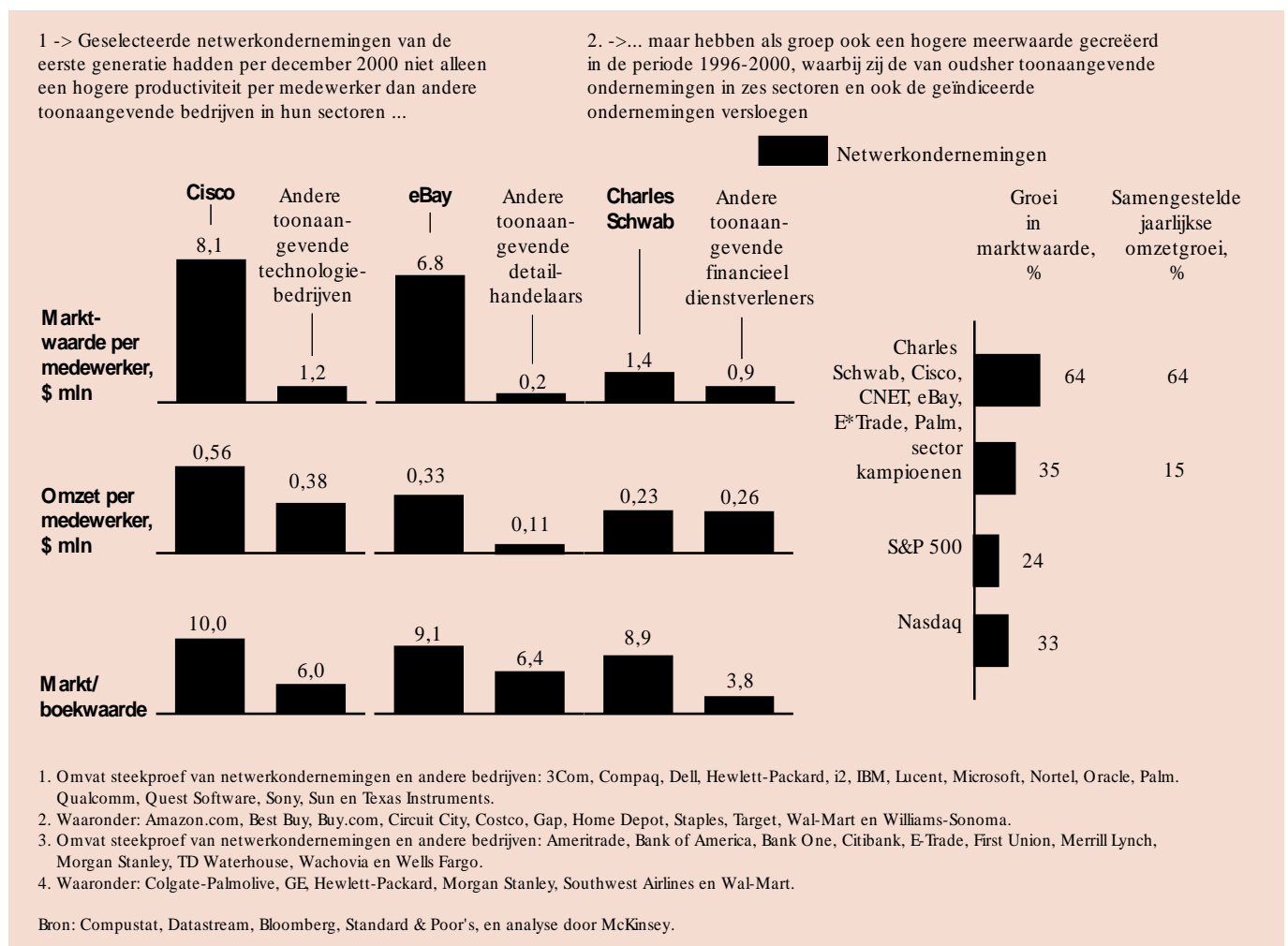
## Nog steeds even mooi?

Het klinkt op zich aantrekkelijk om een platform op te bouwen en daarmee een netwerk tot stand te brengen. Hoe aantrekkelijk zijn echter de financiële resultaten van een dergelijke manier van werken? Een vergelijking met directe concurrenten – toonaangevende bedrijven in hun

sectoren – valt positief uit: op grond van de meeste criteria voor cruciale graadmeters, zoals omzetontwikkeling en waardecreatie voor de aandeelhouder, blijken Charles Schwab, Cisco Systems, CNET Networks, eBay, E\*Trade, Palm en andere bedrijven van de eerste generatie netwerkondernemingen beter te hebben gepresteerd. Vooral opmerkelijk is dat zij deze groei en waardecreatie hebben bereikt met minder activa en een hogere productiviteit per medewerker (zie figuur 2).

Bij onze analyse hebben wij het prestatieniveau van de netwerkondernemingen ook vergeleken met dat van de marktleiders in zes segmenten: burgerluchtvaart, consumentenproducten, financiële dienstverlening, hoogwaardige technologie, industriële producten en de detailhandel. Dit zijn ondernemingen die volgens eerder onderzoek van McKinsey gedurende meer dan dertig jaar het beste hebben gepresteerd in hun respectieve sectoren. Van deze groep toppers hebben wij vervolgens de ondernemingen gepakt die toonaangevend waren in hun sector

Figuur 2. De financiële baten van een netwerk



in de periode 1996-2000, toen het fenomeen van de netwerkondernehmung gestalte kreeg. Wat bleek? De netwerkondernehmings hebben het in die periode veel beter gedaan dan deze vlaggedragers. Ook blijken zij het beter te hebben gedaan dan de NASDAQ-bedrijven en de Fortune 500-ondernehmings – zowel gemeten naar de gecreëerde waarde voor de aandeelhouder als hun omzet per medewerker (zie opnieuw figuur 2, deel 2). Zoals gezegd lijkt bijna elk prestatiecriteria aan te geven dat de toonaangevende netwerkondernehmings, zoals Cisco, hun concurrentievoordeel ook ten tijde van een terugval in de markt over een breed front hebben weten te behouden.

Wij pakken er een paar uit:

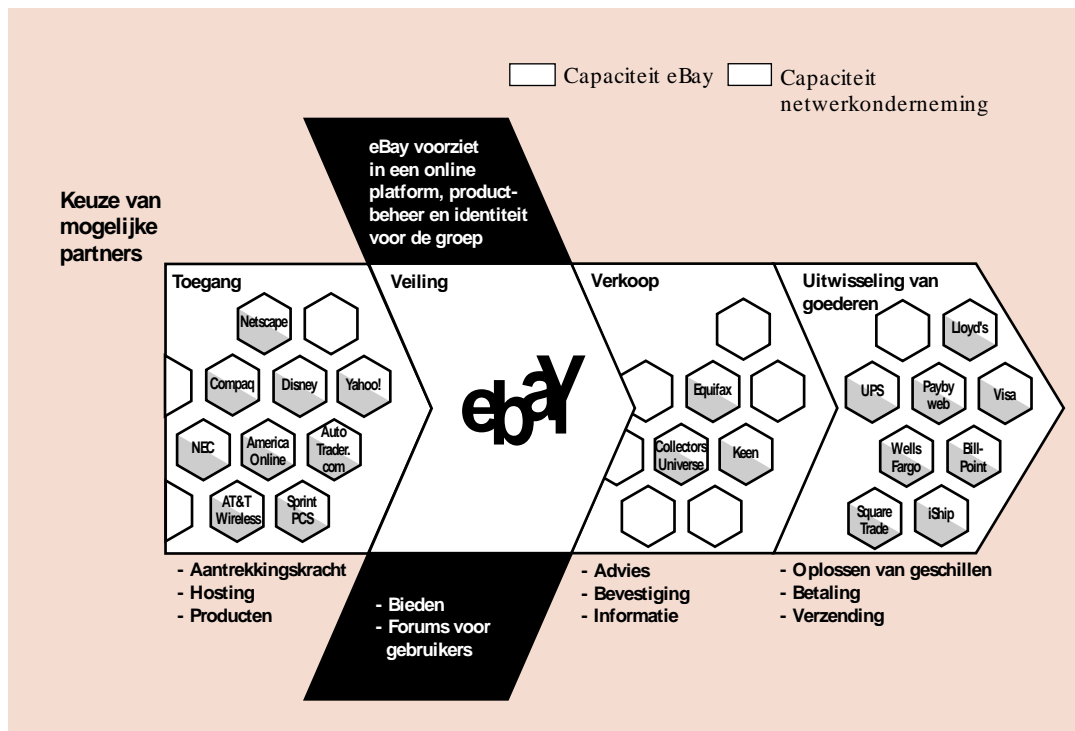
Van 1995 tot 2000 is de netto winst van Schwab met 27 procent per jaar gegroeid hoewel de onderneming in deze periode geen grote overnames heeft gepleegd. Eind 2000 was de marktwaarde van Schwab 8,9 keer zo hoog als de boekwaarde – waarmee Schwab bijna twee keer zo hoog scoort als nagenoeg alle directe concurrenten. In maart 2001 was dit vergelijkingsgetal nog steeds twee keer dat van de rest van de sector (hoewel de omzet per medewerker bij Schwab iets achterbleef bij de sectornorm).

In dezelfde periode is de omzet van Cisco met gemiddeld 57 procent per jaar gegroeid, en is de marktwaarde van de onderneming per medewerker meer dan verdrievou-

digd – van 2,3 miljoen dollar naar 8,1 miljoen dollar. (Netwerken en de voordelen die zij opleveren zijn ongetwijfeld ook verantwoordelijk voor het prestatieniveau van technologie-ondernehmings die het nóg beter hebben gedaan: Palm, met 11,5 miljoen dollar aan marktwaarde per medewerker, en Qualcomm, met 9,5 miljoen dollar.) In maart 2001 bedroeg de omzet per medewerker bij Cisco nog steeds meer dan twee keer het niveau bij andere toonaangevende spelers in de sector.

De omzet van eBay is vanaf 1996, het jaar waarin de onderneming is opgericht, met gemiddeld 92 procent gestegen; in het eerste jaar boekte eBay een omzet van 32 miljoen dollar, eind 2000 was de omzet gestegen tot 431 miljoen. Eind 2000 was de marktwaarde van eBay 9,1 keer de boekwaarde, veruit de hoogste score voor de detailhandel. Sterker nog, eBay had 6,8 miljoen dollar aan marktwaarde per medewerker gegenereerd – dertig keer het gemiddelde voor de bedrijfstak en ongeveer tien keer zoveel als Amazon.com, wat geen netwerkondernehmung is. In maart 2001 was de markt-/boekwaardeverhouding van eBay verder gestegen naar 9,6 – bijna twee keer het niveau van de sector; de marktwaarde per medewerker was op dat moment met 7,5 miljoen dollar onmetelijk veel hoger dan die van de concurrenten.

Figuur 3. De strategische symfonie



**In tegenstelling tot een economisch web, waarbij de macht van het getal het zwaarste weegt, staat een netwerk niet open voor iedereen – de initiatiefnemer verstuurt de uitnodigingen**

Voor het netwerk van Charles Schwab is het platform een online-systeem dat klanten verwijst naar ongeveer zesduizend onafhankelijke financieel adviseurs (die een kwart van het vermogen onder beheer van Schwab behandelen) en transactiediensten aanbiedt aan deze adviseurs. Het platform heeft het ook mogelijk gemaakt voor Schwab om zijn scala van producten uit te breiden door ook de fondsen van andere instellingen aan te bieden onder zijn eigen merk, en door E-Loan in de arm te nemen als een online-kredietverschaffer via het Schwab Mortgage Center.

Nu is een netwerk natuurlijk niet de enige vorm van geïnstitutionaliseerde relaties op grond van informatietechnologie. De besturingssoftware Windows van Microsoft maakt deze onderneming tot de spil in een 'economische web'.<sup>4</sup> andere ondernemingen ontwikkelen op basis van Windows applicaties en aanverwante diensten voor pc-gebruikers. Iedere onderneming zal zelf, op grond van haar specifieke marktpositie, moeten bepalen welk type web beter bij haar past. Een onderneming die beter geschikt is voor een rol als netwerkonderneming geniet echter wel bepaalde voordelen ten opzichte van een onderneming die de spil vormt van een economisch web.

*Verskillende platforms*

Economische netwerken zijn het resultaat van een strijd à la Darwin waarbij verscheidene ondernemingen proberen een grote groep klanten te winnen voor hun specifieke technologie. De technologie die de reeds bestaande gebruikers kiezen wordt de norm of 'standaard', en zal vervolgens ook worden gekozen door de meeste nieuwe gebruikers. Eventuele allianties, overeenkomsten of voordelen die de platformeigenaar biedt zijn in dit geval niet doorslaggevend; alleen de voorkeur van de markt voor een bepaald platform telt. Dankzij deze marktvoorkeur heeft de onderneming de bestaande leden van het netwerk in haar greep en kan zij nieuwe partijen aantrekken. Een netwerkonderneming kan de bestaande groep ondernemingen waarvan zij het moet hebben echter sturen nog *voordat*, en zelfs *zonder dat* zij een

overweldigende acceptatie in de markt heeft bereikt. De vraag naar de producten van de betreffende fabrikant en het aantal en de complexiteit ervan bepalen de juiste omvang – dat wil zeggen, de productieve capaciteit – alsook de juiste reikwijdte van het netwerk. Cisco heeft een beperkt scala producten en klanten en onderhoudt een duidelijk afgebakend netwerk; dit netwerk is een afspiegeling van een traditionele waardeketen van een fabrikant. eBay is daarentegen een dienstverlener met een gevarieerder aanbod en meer (en ook meer verschillende) klanten; deze onderneming onderhoudt dan ook een meer fluïde, minder duidelijk afgebakend netwerk.

In tegenstelling tot een economisch web, waarbij de macht van het getal het zwaarste weegt, staat een netwerk niet open voor iedereen; de netwerkonderneming nodigt andere bedrijven uit om zich bij het netwerk te voegen. Of die uitgenodigde bedrijven op dat verzoek ingaan, hangt af van hetgeen het netwerk te bieden heeft op drie punten. Ten eerste: zal de uitgenodigde partij inzage krijgen in de kennis en expertise van de netwerkonderneming met betrekking tot de interactie tussen de leden van het netwerk? Ten tweede: welke efficiëntieverbeteringen zal de (eventuele) toetreders kunnen behalen door het gemeenschappelijk gebruik van activa in het netwerk? En ten derde, specifiek voor dienstverleners als Schwab: in hoeverre zal de toetreders een streepje vóór krijgen bij de eigen klanten van de netwerkonderneming? Omvang is als zodanig bij een netwerk niet zo belangrijk als bij een economisch web. Een groter netwerk trekt echter wel makkelijker nieuwe partners aan. Dat leidt tot nieuwe capaciteiten en klanten, en vergroot de kans dat er nieuwe innovaties zullen worden ontwikkeld. Hoe meer deelnemers, des te *lager* de transactiekosten, het risico en de kosten van materiële en immateriële activa – en des te *hoger* ook de productiviteit.

*Niet de basistechnologie delen met de partners*

Een onderneming die een economisch web ontwikkelt wil haar basistechnologie tot de norm in de markt verheffen. De belangrijkste tactische stap is in dit geval om deze technologie te delen met de ondernemingen die de vraag ernaar kunnen bevorderen door er waardevolle applicaties voor te ontwikkelen. 'De basistechnologie delen' (doorgaans door de broncode van de betreffende programmatuur vrij te geven) is inmiddels een heilig recept geworden van de nieuwe economie: succesvolle ondernemingen (zoals Microsoft) doen het; onsuc-

4. Zie John Hagel III, 'Spider versus spider', *The McKinsey Quarterly*, 1996/1, p. 4-18; en 'On strategy', een bundeling van artikelen uit de *McKinsey Quarterly*, 2000, p. 71-80.

cesvolle (Apple Computer) doen het niet.

Een netwerkonderneming deelt haar kerntechnologie echter niet. Zij hoeft dit ook niet te doen, want de levensvatbaarheid van het netwerk staat of valt in dit geval niet met een groot aantal deelnemers. Bovendien vereist de technologiebasis van een netwerk andere relaties met de deelnemers aan het netwerk dan in het geval van een economisch web. De technologische basis van een netwerk moet onder andere de deelnemende ondernemingen aan elkaar knopen; daartoe moet die technologie een soepele uitwisseling van informatie mogelijk maken. Het platform van een economisch web is daarentegen in wezen niet meer dan een technische norm. Dit platform maakt het alleen maar mogelijk voor andere ondernemingen om hun aanvullende applicaties te ontwikkelen; hun (eventuele) organisatorische relatie met de spil in het (economisch) web wordt daar niet of nauwelijks door beïnvloed.

Een netwerkstrategie biedt dus belangrijke voordelen ten opzichte van het economisch web dat er op het eerste gezicht zoveel op lijkt. Om te beginnen kiest een netwerkonderneming zowel haar partners als de technische norm; zij streeft er niet naar om de markt voor haar norm te winnen in de hoop dat de applicatie-ontwikkelaars zich er dan ook achter scharen. Een technische standaard neerzetten in de markt is moeilijker om te doen en heeft veel meer om het lijf dan een eigen, exclusief netwerk opzetten; het aantal bedrijven dat zo'n standaard weet op te bouwen, zal dus ook veel kleiner zijn. Dit betekent dat ondernemingen meer kans maken om juist zo'n eigen netwerk op te zetten. Ten tweede hoeft de netwerkonderneming haar technische norm met niemand te delen wanneer deze eenmaal in de markt is gezet; daardoor kunnen zij hun groei beter sturen en er meer van profiteren.

### Een netwerkonderneming worden

Voordat een onderneming een specifieke netwerkstrategie ontwikkelt, moet het management eerst terdege beseffen dat niet elke onderneming geschikt is voor een dergelijke rol. Iedere onderneming die met succes een netwerk heeft ontwikkeld, is begonnen vanuit een nauwe relatie met de eindafnemer van de producten van het netwerk. Een onderneming zal andere ondernemingen er niet zo gauw toe kunnen overhalen om zich bij haar aan te sluiten wanneer zij niet levert aan de eindafnemer, en niet uit eigen ervaring in de praktijk kennis heeft opgebouwd over diens behoeften. Vervolgens zal de aspirant-netwerkonderneming de aan te

trekken partijen natuurlijk een voortdurende stroom informatie over de markt en nieuwe strategische kansen moeten beloven – om nog maar te zwijgen van grote aantallen betalende klanten en een aantrekkelijke verdeling van de financiële baten van het netwerk.

Gelet op hun sterke respectievelijk zwakke punten zullen sommige bedrijven dan ook waarschijnlijk beter kunnen kiezen voor een specialistische rol in een netwerk. Ook een dergelijke rol kan uitermate profijtelijk zijn. Besluit een onderneming echter dat zij wel degelijk de centrale rol van netwerkonderneming (*network orchestrator*) kan vervullen, dan zal zij vervolgens de kandidaten voor het netwerk evalueren op grond van criteria als omvang en volgroeidheid alsook culturele en prestatiekenmerken.

Alle door ons bekeken netwerken bleken de volgende kenmerken te hebben:

- uniforme normen voor de uitwisseling van informatie;
- strakke prestatie-eisen die doorgaans in stand worden gehouden met behulp van evaluaties door klanten en in het netwerk ingebouwde prikkels voor de netwerkpartners;
- verdeling van de baten van het netwerk over alle partners;
- alle cruciale bedrijfsprocessen online;
- gezamenlijke ontwikkeling en testen van nieuwe kansen.

Het is doorgaans ook aantrekkelijk voor deelnemers aan fabricage- en distributienetwerken om hun inspanningen en middelen grotendeels te wijden aan het netwerk.

### Ontwikkel informatienormen

Bij het ontwikkelen van de technische norm die de uitwisseling van informatie mogelijk moet maken, moeten vaak netelige operationele uitdagingen tussen de ondernemingen in het netwerk worden opgelost. Veronderstel bijvoorbeeld dat een netwerkonderneming een van haar zakelijke partners structureel inzage wil geven in haar klantgegevens. Die partner wil informatie over klanten variërend van bestellingen, aankopen uit het verleden en demografische gegevens. Die informatie is waarschijnlijk opgeslagen in databan-

**Cisco, CNET, eBay en andere ondernemingen zorgen voor een uniforme presentatie van gegevens, zodat computers naadloos met elkaar kunnen communiceren**

ken en gidsen op de servers in de IT-systemen van de netwerkonderneming. Die systemen kunnen echter op tal van punten afwijken van de databanken, gidsen en servers in de call-centra of bij de verkooppunten van de partners in het netwerk.

Cisco, CNET, eBay en andere ondernemingen ontwikkelen uniforme manieren om deze gegevens weer te geven zodat computers – en hun gebruikers – duidelijk met elkaar kunnen communiceren. De netwerkonderneming bepaalt de schema's (gemeenschappelijke, geautomatiseerde formats) waarmee haar zakelijke partners en haar klanten de informatie over zichzelf en over bestellingen, verzendingen, facturen, prognoses en verleend krediet met elkaar kunnen delen. Covisint, de elektronische markt voor de automobiellindustrie, heeft tot haar schade en schande moeten ondervinden wat het betekent om geen uniforme beschrijvingen te ontwikkelen voor de duizenden onderdelen die worden gebruikt in al die verschillende automodelen die de autofabrikanten uitbrengen.

De meeste ondernemingen die proberen een netwerk te ontwikkelen hebben sowieso een achter-

grond in de informatietechnologie. Ziet een onderneming voor zichzelf een netwerkrol weggelegd, maar heeft zij geen achtergrond in de IT? Dan zal het zaak

zijn, zich bijzonder goed te te verdiepen in de programmatuur waarmee de benodigde gemeenschappelijke informatienorm kan worden ontwikkeld.<sup>5</sup> De tweede stap voor een dergelijke onderneming is, om te onderzoeken welke informatie er in elk stadium van de waardeketen nodig is, en op welk moment. De derde stap zou zijn om die informatie op een heldere en consequente manier weer te geven. De informatienormen en de bijbehorende eisen zullen in de praktijk, met vallen en opstaan, verder moeten worden aangescherpt.

*Zorg voor prestatienormen en bewaak deze*

Prestatienormen kunnen worden ontwikkeld door de klant of door de netwerkonderneming zelf. In het geval van eBay waarden de verkopers en de kopers elkaars gedrag over en weer tijdens elke transactie op grond van drie criteria: openheid, eerlijkheid en afspraken nakomen. De scores zelf zijn ontleend aan een eenvoudige driepuntsschaal (+1, 0, -1). Iemand die een totaalscore van -4 krijgt, verliest zijn of haar lidmaatschap van eBay en kan geen transacties meer uitvoeren via het net-

werk. Met andere woorden, eBay legt geen objectieve prestatiecriteria neer, maar voorziet in een systeem waarbij de deelnemers elkaar naar eigen inzicht kunnen evalueren. Net als een elektronische markt voor auto-onderdelen die wél werkt, vertaalt dit systeem woorden en getallen in een doeltreffend communicatiemedium.

Charles Schwab, daarentegen, bewaakt het prestatieniveau van de andere deelnemers aan het netwerk (waaronder ook concurrenten). Schwab behoudt zich het recht voor om in te grijpen indien het presteren of de integriteit van zo'n partner te wensen over laat, en daarmee het merk van Schwab zelf schade kan berokkenen. Schwab profiteert van het succes van haar partners, net zoals bij een spin in een economisch web; maar Schwab kan ook proberen om te leren begrijpen wat die partners doen, zodat de onderneming hen mettertijd kan vervangen. Andere netwerkondernemingen hebben een andere kijk op de relaties in het netwerk; hoe precies, wordt meestal bepaald door het type speler dat de onderneming denkt te zijn (zie figuur 4).

*Verdeel de waarde*

Een netwerk kan alleen floreren als de netwerkonderneming die de centrale rol vervult zich bekommert om het welzijn van alle deelnemers waarvan zij het moet hebben – zowel de zakelijke partners als de klanten. Mechanismen om de waarde te verdelen en prikkels moeten samenwerking mogelijk maken en vertrouwen helpen opbouwen. Goed ontwikkelde prikkels kunnen ervoor zorgen dat de deelnemers aan het netwerk zich voegen in de overkoepelende belangen van het netwerk, waardoor de noodzaak voor centrale controle afneemt. Cisco neemt bijvoorbeeld zelf altijd wat minder dan de helft van de samen met partners genereerde opbrengst. Door genoeg te nemen met wat minder, bevordert Cisco de groei van de omzet en de winst van het netwerk en daarmee de waarde van haar eigen belang. De onderneming verschaft ook niet-financiële prikkels, zoals gratis opleiding via elektronische media, marketing en ondersteuning bij de verkoop aan distributeurs met hoge verkoopcijfers of distributeurs die blijk hebben gegeven van superieure technische expertise. Billpoint en Tradenable, de partners van eBay voor het betalingsverkeer – hebben niet alleen toegang tot de *community* van het veilinghuis maar krijgen ook de feedback van klanten te zien.

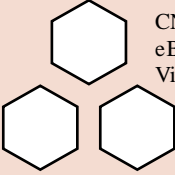
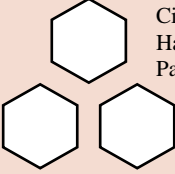

Door concurrenten in het netwerk te betrekken, vergroot een bedrijf als Schwab ook zijn eigen dis-

## In een netwerk kunnen nieuwe ideeën snel worden verbreid buiten afzonderlijke organisaties

5. Bijvoorbeeld DXML (Dynamic Extensible Markup Language), LDAP (Lightweight Directory Access Protocol), SOAP (Simple Object Access Protocol), UDDI (Universal Description Discovery and Integration), WSDL (Web Services Description Language) en XML (Extensible Markup Language).



**Figuur 4. Scripts voor netwerkoncerningen**

	Spilfunctie	Netwerkstructuur	Relatie met partners	
Aandachtspunt netwerk	<b>Community</b>  CNET eBay Vindigo	Bevorder een open uitwisseling van producten en informatie in de hele groep klanten	Laat de groep van klanten de structuur bepalen – zelfs wanneer zij externe dienstverleners in de arm willen nemen	Voer het beheer over het netwerk samen met de groep klanten; voer basisregels in, maar laat de klanten zelf de meeste activiteiten uitvoeren
	<b>Waardeketen</b>  Cisco Handspring Palm	Zorg voor een doeltreffend ontwerp en een doeltreffende levering van producten op grond van klantbehoeften	Integreer de traditionele waardeketen naadloos rond klantbehoeften	Voer het beheer samen met de partners; een netwerkoncerning is buitengewoon afhankelijk van de samenwerking met partners
	<b>Kennisdiensten</b>  Charles Schwab E*Trade	Speel een dominante rol door een scala van diensten aan te bieden; voeg partners toe om het aanbod aan de klant zo volledig mogelijk te maken	Ontwikkel modulaire diensten en kies een zodanig scala van dienstverleners dat de netwerkoncerning efficiënt kan inspelen op nieuwe kansen	Zorg voor een strakke managementstructuur waar de partners – die misschien ook concurrenten zijn – zich aan moeten houden, zodat de onderneming nauwe relaties kan opbouwen zonder afhankelijk te worden

tributiekanalen en omzet. De zesduizend onafhankelijke beleggingsadviseurs houden het honorarium dat zij de klanten van Schwab in rekening brengen, maar betalen jaarlijks een vergoeding voor hun deelname aan het netwerk. Belangrijker is nog dat zij meer dan 860 miljoen dollar – oftewel 15 procent van de jaaromzet van Schwab – genereren door via het platform van de onderneming te handelen. Soortgelijke overeenkomsten zijn er met E-Loan, de hypotheekverschaffer van Schwab, en bijna honderdvijftig externe beleggingsmaatschappijen waarvan de producten onder het 'OneSource'-merk van Schwab worden verkocht. Dit alles biedt de klant een volledig dienstenpakket en motiveert de partners om de omvang en de waarde van het netwerk van Schwab te vergroten door er meer vermogen bij onder te brengen. Op deze manier wikkelt Schwab zijn naam om die van zijn concurrenten, die op hun beurt als het ware het Schwab-'keurmerk' opgeplakt krijgen.

*Maak de belangrijkste bedrijfsprocessen online beschikbaar*

Het is niet voldoende voor een netwerkoncerning

om een gemeenschappelijke norm voor de uitwisseling van informatie neer te leggen. Die norm moet vervolgens ook worden gebruikt om de belangrijkste bedrijfsprocessen online beschikbaar te maken – althans, voor zover deze processen kunnen worden vrijgegeven aan medewerkers, partnerbedrijven en klanten. Denk aan projectbeheer, de invoer van bestellingen, personeelswerving en -administratie, begrotingen. Cisco kan bijvoorbeeld haar klanten en leveranciers actuele informatie verschaffen over de status van een bestelling (en ervoor zorgen, met behulp van een *template*, dat bestellingen worden gedaan voor apparatuur die er technisch bij aansluit). Door deze voordelen te bieden, in combinatie met een snellere levering en lagere prijzen, heeft Cisco 80 procent van haar afzet naar het elektronische kanaal kunnen verleggen. Het aantal klanten dat geen geschikt product kan vinden is gedaald, en de productiviteit van de medewerkers is met 78 procent gestegen. Sinds 1998 heeft de elektronische bestellingsprocedure van Cisco de onderneming niet minder dan 130 miljoen dollar per jaar bespaard.

### *Ontwikkel producten in het hele netwerk*

Een netwerk kan er ook voor zorgen dat de zakelijke ideeën zich snel buiten de afzonderlijke organisaties verspreiden. De productontwikkelaars aan het begin van de waardeketen komen opeens in aanraking met de klant, kunnen een marktonderzoek uitvoeren en voorkomen dat zij te ver afwijken van de behoeften en smaak van de markt. Ook krijgen zij de reacties van zowel klanten als zakelijke partners te horen. Daardoor kunnen de deelnemers aan het netwerk als groep de eilandmentaliteit en de oogkleppen vermijden waar volledig zelfstandig opererende ondernemingen last van kunnen krijgen. De eerste medewerkers van de klantenservice bij eBay waren bijvoorbeeld klanten van de onderneming die door eBay waren uitgenodigd om deel te nemen aan conferenties, en die werden betaald om andere klanten te helpen. Tegenwoordig verzamelt de 'Soapbox' van eBay suggesties om het netwerkaanbod te verbeteren, en worden nieuwe experimenten aangekondigd en besproken in de hele groep.

Een ander voorbeeld van samenwerking is de ontwikkeling, door de internet-effectenmakelaar E\*Trade en de detailhandelaar Target, van zogeheten E\*Trade Zones. In deze zones, een *in-store*-concept, kunnen klanten handelen en bankzaken doen via het World Wide Web. E\*Trade Zones worden nu gestart in meer dan tweehonderd winkels van Target in de hele Verenigde Staten. In samenwerking met de accountantsfirma Ernst & Young heeft E\*Trade zowel een elektronische als een persoonlijke variant van deze financiële adviesdiensten ontwikkeld en getest.

Om doeltreffend samen producten en diensten in een netwerk te kunnen ontwikkelen, moet een netwerk onderneming echter ook teams samenstellen die verschillende organisaties vertegenwoordigen. Soms zullen dit permanente teams zijn, in andere gevallen zal het gaan om projecten met een duidelijke einddatum. Soms zullen deze teams worden geleid door de partners van een netwerkonderneming die daar het beste voor geschikt zijn, en niet

door de netwerkonderneming zelf.

### **Zijn er ook nadelen?**

Gedurende een halve eeuw of nog langer hebben verticaal geïntegreerde ondernemingen gefloreed op basis van schaalomvang en een interne controle van middelen. Recentelijk is het reactievermogen van dergelijke ondernemingen echter vertraagd door juist die omvang en structuur. De vooraanstaande netwerkondernemingen van vandaag boeken daarentegen indrukwekkende successen door de middelen van hun netwerkpartners te benutten. Die verwevenheid maakt de leiders van een netwerk echter ook kwetsbaarder voor de financiële of logistieke problemen van hun partners. Bovendien kan de transparantie van een netwerk ertoe leiden dat de deelnemers in de keten te heftig reageren op een daling in de vraag die vervolgens slechts kortstondig blijkt te zijn. Het risico van te grote voorraden is voor ondernemingen in een netwerk waarschijnlijk kleiner dan voor volledig zelfstandig opererende ondernemingen. Het risico van een tekort zodra de vraag aantrekt kan daarentegen groter zijn. In het verleden had de markt zich vaak al een heel eind hersteld op het moment dat de partijen aan het eind van de keten überhaupt voor het eerst in de gaten kregen dat er een dip was (geweest).

In de komende paar jaar zullen ondernemingen in tal van sectoren netwerken oprichten of zich erbij aansluiten. Deze netwerken zullen dezelfde mate van integratie en interne transparantie hebben als zeer grote ondernemingen. Zij zullen echter ook net zozeer open staan voor informatie uit de markt en even flexibel kunnen reageren als kleine en jonge ondernemingen. Bovendien bouwt een netwerkonderneming ook concurrentievoordeel op door de grotere schaalomvang die het netwerk biedt. Deze grotere schaalomvang verkrijgt zo'n onderneming niet met kostbare overnames en fusies, maar door zeer nauw samen te werken met haar leveranciers, onderaannemers en soms zelfs haar concurrenten.

Reprinted from Remo Häcki and Julian Lighton, 'The future of the networked company?', *The McKinsey Quarterly*, 2001/3, pp. 27-39, with permission from the publisher. Copyright © 2001 by McKinsey & Company. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.