

EEN NETWERKBUSINESSMODEL: SLEEPING WITH THE ENEMY?

VOLBERDA

Ukent vast wel die film 'Sleeping with the enemy'. Daar doet mij de samenwerking van Betronic Solutions met Connect Group een beetje aan denken. Betronic wil zich graag toeleggen op zijn kerncompetentie, het bedenken en creëren van toepassingsgerichte elektronica. Dat vormt de kern van het onderscheidende businessmodel. De productie van printplaten, kabelbomen en modules besteden ze liever uit aan Connect.

Connect is echter geen *enemy*, maar een goede vriend van Betronic. Veel ondernemingen vinden het moeilijk om de creativiteit en het maatwerk van ontwerp en r&d te combineren met de discipline en efficiëntie van productie. Daarom besteedt de organisatie vaak een van beide vormen uit, gaat meer samenwerken met andere bedrijven en krijgt zo meer een regiefunctie. Een voorbeeld van zo'n succesvol netwerkbusinessmodel levert Nike. Deze sportgigant heeft zich toegelegd op het snel realiseren van productontwerpen en marketing, en laat de productie en distributie over aan anderen. Ook ASML hanteert een netwerkbusinessmodel. Gezien de snelle technologische ontwikkelingen en korte levenscyclus van chipmachines moeten partners in het netwerk voortdurend innoveren. ASML is de centrale regisseur van het productienetwerk, het r&d-consortium en het assemblageproces. Met partners die strategische competenties inbrengen bestaan langdurige en intensieve samenwerkingsrelaties.

Om zo'n netwerkbusinessmodel echt te laten slagen, is er wel een zekere balans nodig tussen wat de regie-organisatie zelf doet en hoeveel zij aan de netwerkpartners overlaat. Te veel overlaten aan de partners gaat ten koste van het eigen unieke businessmodel. Een organisatie moet bij het uitbesteden bepaalde aspecten zelf blijven uitvoeren. Anders kunnen bepaalde partners uiteindelijk concurrenten worden. Zo besteedde Dell in eerste instantie de productie van computeronderdelen uit aan een leverancier. Dit was immers niet de kerncompetentie van Dell, wel van de leverancier. Vervolgens nam die ook de integratie over. De leverancier kon dit immers goedkoper dan Dell. Dit leek een win-winsituatie voor beide partijen. Dell verlaagde zijn kosten, wat ten goede kwam aan zijn marges. De leverancier nam meer activiteiten over, ten gunste van zijn winst. Maar als op basis van dezelfde win-winlogica de leverancier geleidelijk aan ook de logistiek overneemt, rest Dell alleen *brand management* als kerncompetentie. De leverancier kan vervolgens hetzelfde als Dell leveren, tegen een lagere prijs.

Connect kan zich van 'vriend' ontpoppen tot 'enemy': in plaats van alleen productie voor Betronic kan het ook opschuiven in de

waardeketen en direct gaan leveren aan diens waardevolle klanten. Alleen als Betronic blijft excelleren in creatie en ontwerp van toepassingsgerichte elektronica, een strakke regie houdt en dicht op zijn klanten blijft zitten, zullen Betronic en Connect goede partners vormen in een duurzaam netwerk. ●



Henk W. Volberda is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, en wetenschappelijk directeur van INSCOPE – Research for Innovation. Vanuit zijn expertise op het gebied van strategisch management beschouwt hij met een kritische blik telkens een artikel in Link Magazine. hvolberda@rsm.nl

