

Mogelijkheden tot synergie in de cultuursector.

A. WEIJTERS

Ter bevordering van de bevologenheid.*

** betaalbare*

VOORWOORD

Uitdaging van de studie is de begrippen synergie en samenwerking operationeel te maken. Hiervoor is een onderzoeksstramien gebouwd op basis van de literatuur en beroepservaring. Dit onderzoeksstramien is toegepast op twee gevallen studies in Duitsland¹ gekozen in samenspraak met de studiebegeleiders van de UA en het VTi (Vlaams Theater Instituut; steunpunt voor de podia). De studie is complementair met de scripties cultuurmanagement van Ellen Vercauteren en Maaïke Wuyts, medestudenten die ook onder begeleiding van UA en VTi werkten. Hun scripties richtten zich respectievelijk op het samenwerkingsproces en synergie tussen kleinere organisaties.

1 INLEIDING en VERANTWOORDING

1.1 DE SCRIPTIE

Bedoeling van onderhavige scriptie is het in kaart brengen van randvoorwaarden, beperkingen, risico's maar ook kansen en mogelijkheden van synergie en samenwerking in de culturele sector. Aanleiding tot deze scriptie is het actiepunt dat het Vlaams Theater Instituut (VTi) zich gesteld heeft om conform een **wens van de overheid** (de grootste broodheer van de sector) een aantal concrete "gevallenstudies" te documenteren voor de podiumsector.

¹ In beide organisaties kon één persoon Nederlands lezen zodat beide organisaties de scriptie gecommentarieerd hebben. Alle interviews waren in het Duits, een taal die gezien een semester studie en vele contacten in Duitsland geen probleem vormt.

2 AANPAK VAN DE STUDIE

De term synergie wordt soms erg ongedefinieerd gebruikt. Daarom wordt begonnen met een bepaling en situering waarbij ook de relevantie van synergie als verklaring voor bedrijfsprestaties wordt nagegaan. Vervolgens worden types van synergie beschreven. De begrippen in deze verkenning gehanteert worden in een aparte sectie kort toegelicht. Na de types synergie worden de randvoorwaarden voor synergie gesitueerd. Dit zijn organisatorische randvoorwaarden, implementatiemechanismen en omgevingsfactoren. Daarnaast worden de beperkingen en grenzen van synergie vermeld. Deze hebben meestal te maken met behoud van voldoende gemeenschappelijkheid in de organisatie. In deze scriptie wordt verwoord wat in de literatuur staat en dikwijls overeenkomt met managementpraktijk:

- implementatie van duidelijke organisatiedoelstellingen
- bundeling rond de kerncompetenties en kernactiviteiten van de organisatie.

Tenslotte worden de kritische succesfactoren voor synergie geformuleerd.

Zoals de meeste onderzoeken behandelt het deel “Synergie” vooral synergie binnen bestaande organisaties. Ook in samenwerking of fusie liggen mogelijkheden tot synergie.

In het volgende deel worden fusie, overname en samenwerking besproken. In de literatuur worden deze regelmatig samen met synergie vernoemd omdat synergie als motivatie voor samenwerking wordt vermeld. De scriptie beschrijft voorwaarden, beperkingen, risico's en succesfactoren voor samenwerking. Waarna in het kort verdere aspecten van samenwerking vernoemd worden: mogelijke vormen, structuren, samenwerkingsgebieden, juridische vormen en beheersstructuren.

Daarna volgen enkele praktische reacties uit de managementpraktijk van de telecommunicatiesector waarin ik zelf 30 jaar actief was.

De theaterfusie “HAU” in Berlijn en de samenwerking rond het Stadttheater Hildesheim worden volgens het opgebouwde beoordelingstramien besproken. Tot slot worden algemene besluiten en enkele stellingen geformuleerd; stof voor discussie en inspiratie.

3 SYNERGIE

3.1 WAT BEGRIJPEN WE ONDER SYNERGIE?

Synergie stamt af van het Griekse *συνεργον* (sunergon) en betekent samenwerking.

Van Dale omschrijft synergie als de “situatie waarin het effect van twee of meer samenwerkende of gecombineerde organen of functies groter is dan de som van de effecten die elk van de organen of functies alleen zouden kunnen opwekken”

De economie bedoelt met synergie de meerwaarde van een samenwerking tegenover de som van de individuele werkingen.

Het bestaan van synergie is door macro-economische statistische onderzoeken aangetoond bij grote gediversifieerde bedrijven en wordt “cross-business synergy” of “corporate effect” genoemd. Micro-economische onderzoeken in grote ondernemingen formuleerden herkomst en types van synergie.

Martin & Eisenhardt definiëren synergie als volgt:

“Cross-business synergies are the value that is created and captured over time, by the sum of the businesses together relative to what it would be separately” (Martin & Eisenhardt, 2002b, blz. 2).

Deze definitie van synergie bevat een tijdsdimensie en het realiseren van bijkomende waarde. Waarde die in een economische context altijd benoemd moet worden, en die niet alleen uit kostenbesparing maar ook uit extra inkomsten bestaat.

3.2 ENKELE BEGRIPPEN: SCHAALEFFECTEN, ERVARINGSCURVE, ECONOMY OF SCOPE.

Voor de verklaring van de prestatieverschillen tussen bedrijven wordt naast het strikte begrip synergie ook gesproken over schaaleardeffecten, *scope*-effecten en de ervaringscurve. Hierbij enkele korte toelichtingen.

Het **schaaleffect** is de daling van de kost per geproduceerde eenheid ten gevolge van het produceren van grotere hoeveelheden. Deze kostenverlaging resulteert uit het verdelen van de vaste infrastructuurkosten over een groter aantal geproduceerde eenheden en uit het overstappen op andere productiemethodes en -middelen. In de assemblage-industrie is men overgeschakeld van montagebanden naar productielijnen met robots. Hierdoor is de arbeidskost per geproduceerde eenheid geweldig gedaald en kan de investering van de robots afgeschreven worden. Schaaleardeffect is vooral van toepassing in fabricatie, maar speelt ook in andere gedeeltes van de organisatie. Zo groeit een aantal ondersteunende diensten niet proportioneel met de grootte van het bedrijf, maar iets langzamer (Interview Cornu, J.). Dit levert een kostenvoordeel op voor een groot bedrijf. Langs de marketingkant is er een schaaleardeffect omdat bij grote merken de klantentrouw proportioneel groter is dan bij kleine merken (Sharp, Riebe, Dawes & Danenberg (2002) blz. 2-4).

Naast het schaaleardeffect bestaat het verschijnsel van een kostendaling in functie van de totaal gecumuleerde productie. Deze kostendaling is gevolg van de opgedane productie-ervaring die tot uiting komt in optimalisatie van het productieproces en een bijhorende kostendaling. Dit noemt men de **ervaringscurve**. Dit ervarings- of leereffect is hoofdzakelijk vastgesteld in de fabricatie. De kostendaling verschilt per industrietak, en belooft in "high tech" 20-30% per verdubbeling van gecumuleerde productie (Homa, K. 2004), (Jacobs, F. 2003, blz. 9). In administratie of dienstverlening binnen de organisatie wordt de ervaringscurve niet vermeld.

Economy of scope treedt op indien een bepaalde bestaande faciliteit of infrastructuur (bijvoorbeeld de verkoopsorganisatie of de opslagruimte) voor een bijkomend product of bijkomende dienstverlening wordt gebruikt. Dit bijkomend gebruik genereert relatief weinig kosten voor de bijkomende opbrengsten. Zo kan de samenwerking of fusie van een kleine organisatie met een grote organisatie *economy of scope* opleveren omdat voor de kleine organisatie een grote markt bereikbaar wordt, terwijl de vaste kost binnen de grote organisatie nagenoeg onveranderd blijft.

Schaaleffecten, scope-effecten en de effecten van de ervaringscurve spelen een belangrijke rol qua kostenvoordeel en omzetgroei. Voor kleine organisaties zijn scope effecten het meest voor de handliggend. Bij “high tech” zullen schaal en ervaring een rol spelen.

Bij geen enkele auteur wordt de ervaringscurve tot synergie gerekend. Over schaal- en scope-effecten hebben de auteurs een verschillende mening.²

Auteur	<i>Schaaleffect = synergie</i>
Farrell & Shapiro	Neen
Iversen	Ja
Martin & Eisenhardt	Ja
Nawas	Ja
Wang	Neen

In deze scriptie worden *scope*- en schaalearfecten onder synergie gerekend, het zijn mogelijke positieve effecten uit samenwerking.

Scope-effect treedt vooral op bij een gediversifieerd bedrijf of bij een complementaire samenwerking, schaalearfect treedt eerder op bij groei of horizontale samenwerking.

Toelichting: een gediversifieerd bedrijf is een groepering van verschillende “businesses”; waarbij een *business* gedefinieerd wordt als de activiteiten nodig om een product of dienst op een markt te brengen. Zo kan het presenteren van toneel in een bepaalde zaal als een *business* beschouwd worden. Het bijkomend presenteren van dans in deze zelfde zaal is een gerelateerde diversificatie. Het bijkomend “produceren” van een CD is eerder een losse diversificatie omdat er

² Bij Nawas (Nawas, 1995, blz. 22) vinden we schaalvoordelen onder synergie, Martin & Eisenhardt klasseren schaalearfecten en *scope*-effecten onder synergie (Martin & Eisenhardt, 2002b, blz. 1). Iversen noemt schaal- en *scope*-effecten onder synergie (Iversen, 1997, blz. 8; Iversen, 1999, blz. 2; Iversen, 2000a, blz. 2). Farrell en Shapiro daarentegen beschouwen schaalearfecten niet als synergie (Farrell & Shapiro, 2000, blz. 3). Wang maakt een onderscheid tussen schaalearfecten en *scope*-effecten, waarbij hij *scope*-effecten gelijk stelt aan synergie (Wang, 2003, blz. 8).

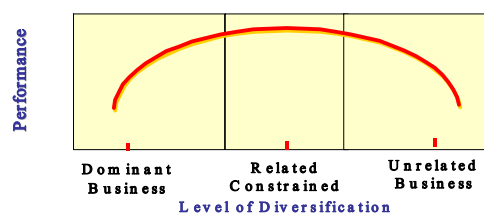
weinig gemeenschappelijkheid is met de andere bestaande *businesses*. Diversificatie is middel om risico te spreiden en/of om te groeien. Diversificatie kan naar product en dienst, markt of activiteit, of combinatie hiervan. Gerelateerde diversificatie bouwt verder op een bestaande *business*.

3.3 BESTAAT SYNERGIE?

Het bestaan van synergie was tot voor 1992 omstreven. Sommige statistische onderzoeken toonden een *corporate*-effect aan, andere weer niet. Na 1992 werd vastgesteld dat synergie vooral optreedt in gediversifieerde bedrijven. Deze bedrijven waren in voorgaande analyses niet of nauwelijks opgenomen. Een aantal rapporten (Roquebert, Phillips & Westfall, 1996; McGahan & Porter, 1997; Brush & Bromiley, 1997; Brush, Bromiley & Hendrickx, 1999) die statistische onderzoeken op gediversifieerde bedrijven omvatten komen tot besluit dat synergie bestaat. Dit leidde tot het inzicht dat gediversifieerde bedrijven met een zekere gemeenschappelijkheid tussen de verschillende activiteiten (of producten) betere prestaties neerzetten dan “los” gediversifieerde bedrijven. Vandaar de idee dat synergie te maken heeft met “relatedness”, verwantschap. Dit in tegenstelling tot de vroegere idee dat het professioneel managen algemeen toepasbaar en uitwisselbaar is over verschillende industrieën en een goede manager zowel een confectiebedrijf als een machinefabriek kan leiden en dat de centrale leiding van een *corporate*-holding een kwestie van goed management is.

Ondertussen onderkent men een verband tussen bedrijfsprestatie en de verwantschap van de samenstellende *businesses*, zoals weergegeven op onderstaande figuur (Wang, 2003, blz. 26).

Diversification and Firm Performance



3.4 BELANG VAN SYNERGIE VOOR BEDRIJFSPRESTATIE

De verklaring van verschillen tussen prestaties van ondernemingen ging er meestal vanuit dat bepaalde industrietakken inherent beter presteren (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2001, blz. 6). Bedrijven in de distributiesector hebben gemiddeld een lager rendement dan bedrijven uit de farmaceutische sector. Hoewel de gemiddelden dit onderschrijven blijkt dat de verschillen qua rendement binnen de sector zeer groot zijn. Statistische analyse van de prestatieverschillen tussen individuele bedrijven over de bedrijfstakken heen toont dat synergie (of *corporate-effect*) als verklaring belangrijker is dan het ressorteren onder de industrietak. Bedrijven met verschillende verwante activiteiten (related diversification) vertonen een synergie-effect dat tot vier maal belangrijker is dan de industrietakinvoer (Brush, Bromiley & Hendrickx, 1999, blz. 541). Met andere woorden: synergie kan een belangrijke bijdrage leveren tot verhoging van het prestatieniveau van ondernemingen. In termen van het concurrentiemodel van Porter is het *corporate-effect* in de eerste plaats een concurrentievoordeel binnen de bedrijfstak (Porter, M. 2002, blz. 5). Het betekent ook een eventueel sterkere positie ten opzichte van kopers en leveranciers en een bijkomende sterkere positionering ten opzichte van toetreders en substituten.

Veel verschil in prestatie tussen gediversifieerde bedrijven blijft onverklaard. Synergie mag wel de grootst gekende factor zijn maar de niet uitgelegde prestatieverschillen blijven in alle studies aanzienlijk: afhankelijk van de studie en de bestudeerde bedrijven blijft tussen 44% en 80% van de prestatieverschillen onverklaard (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2001, blz. 22-30). En hoewel synergie volgens verschillende maatstaven gemeten kan worden, blijkt de grootte van dit *corporate effect* veruit de belangrijkste verklaring voor prestatieverschillen tussen *multi-business-*

bedrijven. Bij de bedrijven die ten opzichte van het gemiddelde van de sector goed presteren is synergie de meest doorslaggevende factor (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2001 blz. 25). Bedrijven die beschikken over niet imiteerbare reserve middelen blijken in hoge mate aan “verwante” diversificatie te doen om synergie te realiseren (Iversen, 2000b, blz. 11).

3.5 EIGENSCHAPPEN VAN SYNERGIE

Synergie blijkt op bedrijfsniveau niet permanent en blijft minder lang overeind dan de industrietakeffecten (McGahan & Porter, 1997, blz. 29 - 30.). Ook verschilt het belang van synergie per industrietak. Bij fabricage, diensten, huisvesting en ontspanning speelt synergie het minst (Martin & Eisenhardt, 2002b, blz. 3). Hiervoor is geen verklaring gegeven. Wel blijkt dat synergie vooral optreedt in dynamische markten en kennisintensieve bedrijfstakken. Synergie hangt samen met diversificatie en is het grootst in matig gediversifieerde bedrijven met drie of vier verwante businesssegmenten (Brush, Bromiley & Hendrickx, 1999, blz. 541). Bredere diversificatie (meer dan vier businesssegmenten) of onsamenhangende diversificatie (geen zelfde dominante logica) doet de synergie afnemen (Roquebert, Phillips & Westfall, 1996, blz. 661-662).

3.5.1 Onderzoeksstramien TYPES synergie

Uit voorgaande is volgend onderzoeksstramien voor synergie afgeleid:

- Schaaleardeffecten. Het bereiken van een beduidend lagere kost per geproduceerde eenheid.
- “Economy of scope” . Bereiken van lagere gemiddelde kost per eenheid door het delen van infrastructuur en/of competentie. Zie *economy of scope* beschreven door Iversen, en Ansoff synergie en besparende competentie optimalisatie.
- “Marketpower”. Grotere invloed op de markt omwille van grotere omvang of betere naam. Hierdoor kan men aan de aanbod- en/of vraagzijde de prijzen beheersen/beïnvloeden. Dit kan door beperking van aankoopkosten, klanten binding (door een breed aanbod) of bekomen van leveringsflexibiliteit van leveranciers.
- “Internal governance advantages”. Voordelen van intern beheer en interne uitvoering. Bereiken van een lagere kost door bepaalde activiteiten binnen het bedrijf uit te voeren en

niet uit te besteden of extern aan te kopen (insourcing i.p.v. outsourcing bijvoorbeeld door het verwerven van interne *minimum efficiency scale*).

- “Resource recombination”. Voordelen uit het snel en flexibel toewijzen van specifieke bedrijfsmiddelen (kennis, bekwaamheid, specifieke infrastructuur, producten) aan verschillende activiteiten zodat het bedrijf nieuwe producten of diensten kan maken of sneller oplossingen kan brengen. Het is de implementatie van een permanente “dynamische complementariteit”.

In het volgende deel beschrijven we de voorwaarden nodig voor realiseren van de verschillende types synergie.

3.6 VOORWAARDEN TOT SYNERGIE

3.6.1 “Verwantschap”

Om tussen organisaties of organisatieonderdelen bepaalde synergie tot stand te brengen is een voldoende mate van verwantschap nodig. Deze gemeenschappelijkheid betreft de activiteiten en dominante logica van de gehele organisatie (Vogler, 1996, blz. 4-5), en moet betrekking hebben op de gemeenschappelijke middelen of het complementair gebruik van middelen (Wang, Iversen...).

3.6.2 Organisatorische vereisten voor synergie

Martin en Eisenhardt hebben naast de types van synergie ook de voorwaarden voor optimale synergie of *corporate effect* vastgesteld (Martin & Eisenhardt, 2002a, blz. 72-73). Om synergie te realiseren moeten de globale bedrijfsobjectieven en de objectieven van de individuele bedrijfsonderdelen opgelijnd zijn, zodat de gehele organisatie qua doelstellingen coherent is. Daarbij is de rol van de bovenlaag van de organisatie (*corporate center* en *multi-business team*) zeer belangrijk (Martin & Eisenhardt, 2002a, blz. ii). De voornaamste rollen van de bovenste organisatielaag (*corporate center*) zijn:

- het beleid en beheer³
- het in stand houden van een goede diversiteit

³ algemene strategie, algemeen beleid en beheer, planning en opvolging, organisatiecultuur, beschikbaar stellen van bedrijfsmiddelen

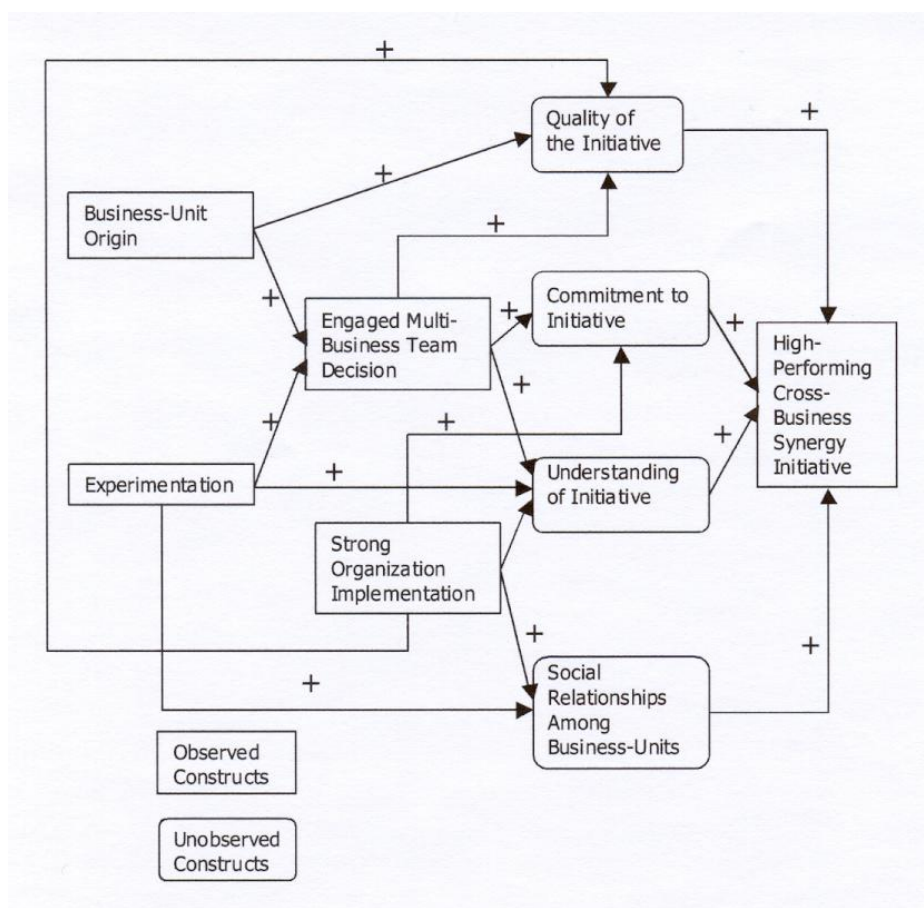
- het waarborgen van soepele toewijzing van bedrijfsmiddelen aan de verschillende bedrijfssegmenten of *business units*.
- het samenbrengen van een diversiteit van verwante *businesses* (met grote mogelijkheden tot synergie)

Dit vereist onder andere het vormen van een collegiaal team van *business unit*-managers en het scheppen van een omgeving waarbinnen meerdere activiteiten (*businesses*) ieder optimaal kunnen functioneren. De deelname van het *business unit*-managersteam aan de strategievorming is een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van het BU mgr's team.

Niet alleen de BU managers maar heel de organisatie moet doordrongen worden van de synergie idee. De objectieven van iedere BU dienen naast de eigen specifieke BU objectieven de globale bedrijfsobjectieven te omvatten.

Het "Model of synergy realization" (zie figuur hieronder) vermeldt bijkomende autonome bepalende factoren⁴ voor het totstandkomen van synergie: "ruimte voor experiment" en "een sterke organisatie" (Martin & Eisenhardt, 2002a, blz. 88).

⁴ Niet-afgeleide factoren



3.6.3 Implementatiemiddelen voor synergie

Iversen heeft verschillende mechanismen voor synergieimplementatie vastgesteld: transferprijzen, wederzijdse afstemming en centrale planning en sturing (Iversen, 2000(a), blz. 21-22)

Transferprijs is een mechanisme waarbij afdelingen of *business units* van een bedrijf prestaties of producten van elkaar betrekken volgens een vooraf vastgestelde procedure (prognose, bestellen, afname, betaling (vooraf bepaalde prijs)). Eens het mechanisme bestaat werkt het zeer efficiënt. Alleen de prijsbepaling vergt een inspanning. Het gebruik van transferprijs is aangewezen als er weinig conflict en weinig onderlinge afhankelijkheid tussen de betreffende bedrijfsonderdelen bestaat. Transferprijzen zijn ook aangewezen tussen organisaties die verantwoording over besteding van subsidies moeten afleggen. Transferprijzen kunnen gebruikt worden voor aanrekening van gebruik van een computer, een magazijn, kantoorruimte....

Wederzijdse afstemming is een mechanisme waarbij de betrokken partijen afspraken maken over hun onderlinge werking (bvb toelevering). Dit mechanisme wordt gebruikt als transferprijzen niet

toepasselijk zijn of niet volstaan omdat een wederzijdse afhankelijkheid bestaat, zoals bij horizontale complementariteit.

Een theater co-productie tussen een officieel gesubsidiëerd theater en een vrije groep vereist wederzijdse afstemming om het resultaat te behalen, én transferprijzen omdat de overheid niet wil dat impliciet financiering doorgesluisd wordt naar het vrije theater.

Centrale planning en sturing wordt gehanteerd bij verticale afhankelijkheid en verticale complementariteit zoals de afstemming tussen de ontwerpafdeling en de fabricatie.

De transferprijs is het goedkoopste mechanisme, vervolgens wederzijds afstemming. Centrale planning en sturing is het duurste.

Qua verantwoordelijkheidstoewijzing is transferprijs het meest effectief, het legt de verantwoordelijkheid bij de “gebruiker”. Centrale controle neemt het meeste verantwoordelijkheid van de uitvoerende organisatie weg, beknop de autonomie en vermindert de motivatie.

3.6.4 Omgevingsfactoren bevorderlijk voor synergie

Volgende omstandigheden bevorderen het totstandkomen van synergie:

- een dynamische markt (Iversen 1999 blz. 1-2)
- activiteiten met hoge kennisintensiteit (ibidem)
- groeimogelijkheden (ibidem)
- ruimte voor experiment (Martin & Eisenhardt, 2002a, blz. 88)
- een sterke organisatie (ibidem)

In dynamische markten presteren bedrijven het beste indien ze hun competenties flexibel inzetten. Dit behelst kennisoverdracht, maar ook het tijdelijk of permanent toewijzen van

competentiekernen naar nieuwe projecten⁵, dit vereist een open organisatie waarin medewerkers zich kunnen identificeren met het gehele bedrijf en niet alleen met hun Business Unit of project.

De Ansoff synergie of *economy of scope* leidt in een groeiende markt tot een daling van de gemiddelde kost. Behalen van deze daling van de gemiddelde kost door *economy of scope* vereist in een statische of krimpende markt herstructurering en rationalisatie.

3.7 SYNERGIE: BEPERKINGEN EN GRENZEN

Instandhouden van synergie kost middelen. Bij Iversenen vinden we onderstaande lijst van kosten en beperkingen eigen aan synergie en samenwerking (Iversen, 2000b, blz. 8-9; Iversen, 1999, blz. 4-21)

- Kost van beheer van diversificatie (coördinatiekosten). Indien gemeenschappelijk gebruik van eenzelfde bedrijfsmiddel de onderlinge afstemming tussen de “klanten - gebruikers” ingewikkeld maakt, ontstaat de noodzaak tot coördinatie. Dit betekent een verschuiving van beslissingsmacht (wordt steeds als negatief wordt ervaren) die gecompenseerd moet worden door voordelen (lagere kost of voldoende flexibiliteit...). Transferprijzen zijn een relatief goedkoop en efficiënt coördinatiemechanisme. Centrale planning en beheer leidt tot verlies van “eigen” controle, en is meestal duur. Onderlinge afstemming is een geschikte tussenweg indien niet veel verschillende partijen betrokken zijn en de kans op conflict klein is.
- Noodzakelijke ontwikkelingstijd (in het Engels : “time compression diseconomies”). Opbouw van bepaalde ervaring, of deskundigheid wordt duur als ze in een té korte tijd moet plaatsvinden. Inhalen van bepaalde achterstanden kan zeer moeilijk of duur worden.
- Impliciteit van kennis en ervaring (niet gedocumenteerde kennis en ervaring). Synergie betekent gemeenschappelijke inzet van bedrijfsmiddelen. Waarbij een bijkomende gebruiker de uitrusting moet kunnen gebruiken. Hij moet dit leren van de huidige gebruiker, die misschien alleen routinematig werkt, en bij impliciteit van kennis geen opleiding kan geven. Bijkomende opleiding zal nodig zijn, en kost geld.

⁵ In het rapport van Martin & Eisenhardt wordt dit “Knowledge transfer, Recoupling and Patching” genoemd

- Erosie van competentie treedt op bij onvoldoende gebruik en onderhoud van deze competentie. Op de hoogte blijven van ontwikkelingen vereist continue voeling met wat gaande is. Dit kan door opleiding of praktijk maar beide kosten tijd en geld.
- Ontstaan van ondeelbaarheid van capaciteit. Indien een bepaalde infrastructuur ter optimalisatie wordt samengevoegd (bijvoorbeeld een vrachtwagen ipv twee bestelwagen, of centralisatie van ICT uitrusting) kan een *economy of scope* of een schaafeffect ontstaan. De samenvoeging kan echter ook leiden tot afhankelijkheid van één enkele infrastructuur. Dit kan inflexibiliteit en kwetsbaarheid veroorzaken.
- Verwateren van doelstellingen. In grotere organisaties kan specialisatie verlies van gemeenschappelijkheid betekenen omdat ieder bedrijfsonderdeel vooral de “eigen” objectieven nastreeft. De doelstellingen van de bedrijfsonderdelen moeten oplijnen met die van de gehele organisatie. De controle en voortgangssystemen moeten deze samenhang ondersteunen.
- Interne oriëntatie en bureaucrativering. Synergie mag de organisatie niet afsnijden van wat “buiten” gebeurt. De organisatie moet interne kwaliteit, tijdigheid en prijs vergelijken met de buitenwereld en mogelijke conflicten met interne bemiddeling oplossen.
- De organisatie dient een eigen vorm van verantwoordelijkheidstoewijzing te bepalen en de nodige coördinatiemechanismen (transferprijzen, gemeenschappelijke afstemming, centrale sturing en coördinatie) in te voeren. Organisatiemodellen dienen rekening te houden met de aspecten product, markt en activiteit (functie).

Verder statistisch onderzoek naar de prestatieverschillen tussen bedrijven toont dat synergie vooral voorkomt bij bedrijven die binnen hun sector als competent bekend zijn en binnen de sector goed presteren. Organisaties die binnen de sector slecht presteren scoren ook slecht op synergie (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2001, blz. 25-26).

3.8 SUCCES FACTOREN PER TYPE SYNERGIE

Uit voorgaande distilleren we de kritische succes factoren voor realisatie van de verschillende types van synergie.

3.8.1 Schaalvoordelen

Schaalvoordelen worden bereikt als de productiehoeveelheid voldoende groot is om een nieuwe technologie of werkwijze toe te passen die de variabele kosten voldoende verlaagt om de investering af te schrijven. Als het schaalvoordeel alleen bereikt kan worden door een groei in productie moet rekening gehouden met de prijsbeïnvloeding door het bijkomend aanbod. Schaalvoordelen zijn geconditioneerd door: voldoende omvang van productie, beschikbaarheid van een nieuwe technologie of werkwijze en verwacht economisch rendement (kostabsorptie en prijselasticiteit).

3.8.2 “Economy of scope”

Economy of scope veronderstelt bijkomende inzet van bestaande middelen voor nieuwe activiteiten, waardoor meer divers geproduceerd of verkocht kan worden zonder bijkomende investering. *Economy of scope* kan zowel toegepast worden op inkoop als verkoop en van logistiek tot productie en onderzoek. *Economy of scope* is geconditioneerd door flexibele inzetbaarheid van bestaande middelen, en complementariteit van activiteiten, producten of diensten. *Economy of scope* vereist interne mechanismen voor de inzet van de gedeelde middelen. Bij krimpende of stagnerende markt leidt *economy of scope* tot rationalisatie en verkoop van overtollige infrastructuur.

3.8.3 “Marketpower”

Toename van *marketpower* betekent dat de synergie leidt tot een sterkere positie van de organisatie op de markten waar de organisatie actief is. Dit kan aankoop en/of verkoop betreffen maar even zeer financiering of personeel. Toename van *Marketpower* betekent een betere concurrentiele positie en creëert hindernissen voor nieuwe toetreders en substituten. *Marketpower* is geconditioneerd door het realiseren van de dimensieverandering. Dit kan pure omvang of aanwezigheid zijn, maar ook breedte en diepte van dienstverlening, of reputatie en betrouwbaarheid. Synergie in de vorm van toename van *Marketpower* vereist niet noodzakelijk verwantschap

3.8.4 Voordelen van intern beheer

Voordelen van intern beheer (*internal governance advantages*) betekent dat activiteiten binnen de organisatie goedkoper of beter zijn dan externe realisatie. Voordelen van intern beheer zijn

geconditioneerd door kwaliteit, kost, tijdigheid en afstemming op eigen vereisten. De interne dienstverlening dient “beter” te zijn dan de alternatieve (externe) dienstverlening.

3.8.5 Voordelen van middelenrecombinatie

De voordelen van recombinitie van middelen (*resource recombination*) hangt samen met de verwantschap, complementariteit en diversificatie. De recombinitie laat toe door de combinatie van middelen (competenties, technologie...) nieuwe producten en diensten te realiseren. Recombinitie heeft beperkingen en dient een duidelijk gebied te betreffen. Recombinitie vereist verwantschap.

Middelenrecombinatie wordt bevorderd door de beschikbaarheid van **reserve middelen**. Wat op haar beurt ruimte biedt voor experiment, een andere factor die synergie bevordert.

Vooraf middelenrecombinatie vereist een omkaderende **organisatiebovenbouw** met participatie van BU managers aan de strategie en met coherente objectieven die betrokkenheid ondersteunen en vernieuwing bevorderen. Dit vereist een open bedrijfscultuur die benadrukt dat alle producten en diensten belangrijk zijn en waarbij de bedrijfsmiddelen optimaal toegewezen worden.

In perioden van rationalisatie en/of focus op kerncompetenties daarentegen wordt de sfeer in de organisatiedelen gesloten en defensief. Crises en heroriëntatie van bedrijven kunnen synergie belemmeren.

4 SAMENWERKING

In het deel synergie zijn de verschillende kenmerken, omstandigheden en voorwaarden voor synergie besproken. Synergie kan uiteraard in bestaande organisaties geactiveerd worden, maar synergie wordt evenzeer verwacht en nagestreefd bij een samenwerking of versmelting van organisaties: fusie, overname of alliantie.

In dit deel wordt een beoordelingskader voor samenwerking opgebouwd aan de hand van literatuur en praktijk.

Realisatie van de beoogde synergie is geen evidentie. Volgens Sirower en Stark wordt algemeen aangenomen dat 65% van de bedrijfsovernames niet tegemoet komt aan de verwachtingen (Sirower & Stark, 2001, blz. 1). In zijn boek “The Synergy Trap” betoogt Sirower dat de meerwaarde bij

bedrijfsovernames in de regel niet groot genoeg is om de betaalde overnamepremie te verantwoorden. Dit kan betekenen dat de overnamepremie te hoog en/of de synergie te klein is. Sirower ziet vooral “problems in post merger integration” als reden voor het uitblijven van de verwachte synergie (Sirower, 1997, blz. 155). Het proces van creatie van samenwerking is blijkbaar belangrijk om de geplande en vereiste synergie te realiseren.

Dit deel behandelt een situering van samenwerking gevolgd door een bespreking van risico's, voorwaarden en vaststellingen uit de praktijk. Tot slot volgt een overzicht van bijkomende aspecten van samenwerking.

4.1 SITUERING

Fusie en samenwerking zijn van alle tijden. Ze treden op in golven. Golven veroorzaakt door verschillende factoren: nieuwe technologie, grotere of andere markten. En niettegenstaande een betwistbaar succes worden deze golven steeds groter.

Organisaties trachten veelal naar continuïteit. Afhankelijk van de omgeving gebeurt dat op een andere manier, iedere organisatie dient zich aan de spelregels te houden die in haar omgeving gelden: kapitalistische bedrijven moeten rendement halen, overheidsorganisaties moeten functioneren volgens de regelgeving en de “heersende politieke klasse”, openbare nutsbedrijven moeten algemene diensten ter beschikking stellen, cultuurorganisaties moeten cultuur creëren, presenteren of bevorderen... Samenwerking lijkt in een aantal gevallen het antwoord om beter/groter te functioneren.

Samenwerking kan de positie van een organisatie versterken. Samenwerking kan toegang betekenen tot product of productietechnologie, een markt of competenties. Door samenwerking kan een bepaalde schaal of complementariteit bereikt worden. Samenwerking kan toegang betekenen tot allerlei middelen waaronder financiering en subsidies. Samenwerking kan de beschikbare bedrijfsmiddelen in belangrijke mate uitbreiden.

In het deel over synergie zijn succesfactoren voor de verschillende soorten synergie opgesomd. Het zijn factoren waarmee rekening moet gehouden worden bij het “ontwerpen” van samenwerking.

4.2 RISICO'S BIJ SAMENWERKING

Samenwerking is geen waarborg voor slagen. De literatuur suggereert eerder het tegendeel maar omvat tevens studies van risico's en succesfactoren van samenwerking. Hieronder de belangrijkste risico's.

4.2.1 Gebrek aan ervaring

Een eerste samenwerking is per definitie onbekend, dus moeilijk en met risico (Sudarsam, 1995, blz. 236 - 237). Ervaring kan ingebracht worden. Voor onervaren partners is het verstandig externe hulp in te roepen. Dit kan gaan van tijdelijke assistentie of advies, tot en met het inhuren van een deskundige. Deze kan ingebracht voor de implementatie, liefst niet voor de beslissing zelf, omdat die voldoende snel en onder eigen verantwoordelijkheid moet plaats vinden (interview Cornu, J.).

4.2.2 Onvoldoende kennis van de partner en de bedrijfstak van de partner

Bij mislukte samenwerking wordt in 45% van de gevallen "onvoldoende kennis van de partner en de bedrijfstak" als belangrijke reden opgegeven (Sudarsam, 1995, blz. 231). Bij diversifiërende samenwerking is het risico op mislukking nog groter.

Het management moet rekening houdend met de eigenheid van de nieuwe activiteit een geïntegreerd beleid bepalen. Daarom dient het management snel voeling te verwerven met de diversificatie. Bij een verticale samenwerking betreedt men soms een totaal nieuwe wereld.

4.2.3 Onevenwicht qua sterkte van de betreffende directies

In een samenwerking is de inbreng van know how, ervaring en competentie gebonden aan personen en de organisatiestructuren. Een bestaande of historische directie speelt een belangrijke rol om dit potentieel maximaal te laten renderen. Ondervertegenwoordiging van één van de directies kan tot wantrouwen, demotivatie en ontslag leiden. Indien de partner een zwak management heeft moet dit omkaderd worden omwille van continuïteit en heroriëntatie. Medewerkers zien de behandeling van hun directie als een signaal en een waardering.

4.2.4 Omvang van de operatie

Op zich draagt samenwerking veel risico (zie het lage “slaagpercentage”), grote overnames of samenwerking dragen een bijkomende risico (Sudarsam, 1995, blz. 236 - 237) dat echter omwille van het potentieel aanvaard wordt. Voor een grote samenwerking worden veel middelen gemobiliseerd en duurt het proces van integratie langer. Het dagdagelijks functioneren eist ondertussen ook de aandacht van het hogere management. Hierdoor gaat de prioriteit voor de integratie geleidelijk verloren. Daarom moet de raad van bestuur speciaal bij een grote samenwerking zeer alert blijven en het proces en de verbonden kosten en baten continu ten opzichte van het oorspronkelijke plan opvolgen.

4.2.5 Gedwongen karakter van de samenwerking

Bij een samenwerking tegen de visie van een of beide partners, moet bijkomend geïnvesteerd in overtuiging en motivatie. Bij een gedwongen samenwerking kan dit een risicofactor teveel worden. De mensen zullen een afwachtende houding aannemen, uitkijken naar andere tewerkstelling of passief ondergaan. In de culturele sector worden organisaties dikwijls gedreven door een aantal creatieve personen. Als deze organisaties volledig gedragen worden door deze zelfde personen is gedwongen samenwerking een zeer slechte optie. Daarom moeten de voornaamste opiniemakers voorafgaand aan de samenwerking overtuigd worden om het project te steunen.

4.2.6 Verlies van vitale personen

In voorgaande punt is gewezen op het mogelijk verlies van kritische personen. Indien het verlies van enkele personen het teloorgaan van de substantie van de samenwerking met zich brengt moet dit risico ingedekt worden. Mogelijkheden zijn persoonlijke waarborgen, afspraken over rol, verantwoordelijkheden en plaats in de organisatie. Het betrekken van de vitale personen aan de voorbereiding van de samenwerking kan het verschil maken tussen mislukken of slagen.

4.2.7 Samenwerkingsnadelen

Bij het werken aan een samenwerking wordt in de eerste plaats aan de voordelen gedacht maar de mogelijke nadelen mogen niet vergeten worden. Deze betreffen vooral de toegenomen grootte en complexiteit van de nieuwe structuur (Sirower, 1997, blz. 155-157). Zie hiervoor ook de rubriek “Beperkingen en grenzen aan de synergie” in vorig hoofdstuk.

4.2.8 Onevenwicht tussen de partners

Samenwerking tussen even grote partners blijkt succesvoller dan asymmetrische samenwerking. Een samenwerking die als evenwichtig beschouwd wordt heeft meer kans op krediet en positieve steun vanuit beide partijen. Bij een samenwerking waarbij een van de partners domineert, kunnen de medewerkers uit de ondergeschikte onderneming zich gegijzeld voelen en defensief of vijandig reageren, of de samenwerking verlaten. Daarom zijn aangepaste communicatie en organisatiemaatregelen nodig. Onevenwichtige samenwerking heeft kans op slagen indien de uitgangspositie van de kleinste partner onhoudbaar was, de samenwerking de problemen oplost, of indien door de samenwerking buitengewone mogelijkheden ontstaan die op eigen kracht onbereikbaar zijn.

4.3 VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

Uit studie van de literatuur over fusie, overname en samenwerking blijken volgende voorwaarden voor succes van samenwerking of samensmelting.

4.3.1 Gemeenschappelijke missie en doelstellingen.

Een samenwerking, fusie of overname kan slechts slagen indien er sprake is van een gemeenschappelijk perspectief dat geconcretiseerd wordt in gedeelde en haalbare doelstellingen (Nawas, 1995, blz. 252 - 257, Sudarsam, 1995, blz. 231 en blz. 293). Voor het slagen van samenwerking is de duidelijke formulering en communicatie van de strategie en doelstellingen naar de gehele organisatie essentieel. Dikwijls wordt dit door de directies over het hoofd gezien omdat zij het project als vanzelfsprekend zijn gaan beschouwen, en ondertussen hun aandacht op andere projecten richten. De operationele organisatie daarentegen wordt dagdagelijks met de gevolgen van de samenwerking geconfronteerd. Daarom moet een visie en perspectief gecommuniceerd worden die de spanningen en inzet verantwoorden. Een voortdurende en duidelijk gecommuniceerde en ondersteunde missie en doelstellingen zijn de beste remedie tegen weerstand.

4.3.2 Vertrouwen

Onder de vlag vertrouwen kan veel schuil gaan, maar in wezen refereert het naar een gemeenschappelijkheid ten aanzien van het gestelde doel, met het geloof samen met de andere partner te zullen slagen. Dit vertrouwen kan steunen op vertrouwdheid en kennis van de partner of de noodzaak van het project. Vertrouwen volstaat niet maar is wel essentieel (Sudarsam, 1995, blz. 293) . In de voorbereiding van de samenwerking mag dit niet opengelaten worden. Het vertrouwen moet op de verschillende niveaus van de samenwerking aanwezig zijn. Interne communicatie binnen de betrokken organisaties en gemeenschappelijke communicatie van de partners is zeer belangrijk.

4.3.3 Een duidelijk, snel en volgehouden implementatieproject

De partners (voor fusie, samenwerking of overname) moeten een gemeenschappelijke missie delen. Deze moet vastgelegd worden in een duidelijke planning, ze moet ondersteund worden met adequate middelen en geformuleerd worden in duidelijke mijlpalen en resultaten. De realisatieplanning moet volgens een hoog invoeringstempo verlopen (Nawas, 1995, blz. 252 - 257) en een integratieplan voor de organisaties omvatten. Afwezigheid van een integratieplanning is voor 80% van de mislukte overnames een reden tot falen (Sudarsam, 1995, blz. 231). Om het integratieproces te laten voortgaan is het belangrijk zichtbare resultaten te tonen zowel intern (bvb een gemeenschappelijk informatica systeem) als extern (nieuw imago, huisstijl, website). De zichtbare stappen moeten gepland en dienen de progressie te illustreren zodat voor alle betrokkenen het proces en de realisatie steeds zichtbaar en voelbaar zijn.

Vooraf de extern gerichte groepen (zowel verkoop als aankoop als PR) vertonen de neiging zich niet te veel gelegen te laten aan de integratie. De uitspraak “Wij moeten met de klant, leveranciers... bezig zijn” mag geen argument zijn om zich voor de veranderingen af te sluiten. Het management moet deze situaties anticiperen en voortdurend nagaan of de organisatie voldoende met haar missie bezig is, de eventuele integratieproblemen aanpakt (Nawas, 1995, blz. 252 - 257) en het contact met de buitenwereld niet verliest (Nawas, 1995, blz. 236-237).

Een meer gedetailleerde beschrijving van het integratietraject is beschreven in de scriptie van Ellen Vercauteren (Vercauteren, 2004).

4.3.4 Volledige medewerking van de betrokken directies en managers

Een samenwerking, fusie of overname kan slechts slagen als alle lagen van de organisatie aangestuurd worden in functie van de beoogde samenwerking. Het overtuigen en meekrijgen van alle directies en managers is hierbij een noodzaak. Het is een doel op zich en tevens een middel om de hele organisatie het nodige vertrouwen en sturing te geven. (Nawas, 1995, blz. 252 - 257).

4.3.5 Betrokkenheid van bestuur

Een samenwerking mag zich niet alleen op niveau van directies af spelen. In het verleden is meermaals gebleken dat directies in het project en hun eigen ambities verstrikt geraken (Sirower, 1997, blz. 12). Om dit te vermijden moet het project vastgelegd in een volledig plan⁶, en dient de directie aan de raad (of raden) van bestuur verantwoording afleggen over de voortgang. De raad van bestuur moet regelmatig opvolgen en eventuele bijsturen. (Sirower & Stark, 2001, blz. 35)

4.3.6 Complementariteit

Samenwerking tussen complementaire partners heeft meer kans op slagen dan samenwerking met overlap (Sudarsam, 1995, blz. 293). Een complementaire samenwerking moet zich niet of nauwelijks bezig houden met rationalisatie, dubbele functies of overtollige infrastructuur. Dit vermijdt wrijvingen en tegenstellingen. De energie gaat naar de realisatie van de samenwerking en wordt als een win-win beschouwd.

Samensmelting/samenwerking van twee zeer gelijkaardige organisaties kan aanleiding geven tot defensieve instellingen omwille van schrik voor sanering, risico op verlies aan macht, verlies van positie, interne wrijvingen en strijd om posities, klanten en middelen... Dit kan alleen opgelost door snelle en soms pijnlijke beslissingen.

4.3.7 Culturele verenigbaarheid en nieuwe identiteit

Organisaties kunnen qua stijl grondig verschillen. Dit uit zich in interne conventies zoals manier van kleden, manier van begroeten en aanspreken, inrichting van kantoren... Het veranderen van deze stijl en gewoontes wordt ervaren als een aantasting van territorium, als een afwijzen van wat was. Het roept weerstanden op die samenwerking bemoeilijken. Grote culturele verschillen

⁶ Fasering, belangrijke beslissingen, integratieproject, gekwantificeerde doelstellingen, in te zetten middelen

kunnen hindernissen zijn. Uit analyse van fusies en overnames besluit Sudarsam dat voor 85% van de mislukte samenwerkingsprojecten cultuurverschillen een voornaamste reden tot falen zijn (Sudarsam, 1995, blz. 231). Cultuurverschillen leiden de aandacht af van het echte doel, ze verscherpen verschillen in een periode waar samengewerkt moet worden.

Voorafgaand aan een samenwerking is het belangrijk de cultuur van de toekomstige partner grondig te bekijken. Leden van organisaties die in moeilijkheden zitten, zijn eerder geneigd veranderingen te aanvaarden. Leden van sterke organisaties hebben weinig boodschap aan verandering. Voor hen moet de toegevoegde waarde van de samenwerking zeer goed gecommuniceerd.

Een samenwerking impliceert vorming van een nieuwe entiteit met een identiteit en eigen cultuur. Tijdens het project van vorming van de samenwerking moet de nieuwe eigen cultuur en identiteit expliciet op de implementatie agenda staan. Deze identiteit moet nauw samenhangen met de strategie, de doelen en het perspectief. De identiteit moet een menselijke invulling krijgen om bij het personeel engagement te creëren, broodnodig bij ingrijpende projecten. Idealiter zou een persoon verantwoordelijk moeten zijn voor de totstandkoming van de nieuwe identiteit.

Het organiseren van informele gelegenheden, gemengde projectgroepen of werkgroepen bevorderen het ontstaan van nieuwe interne netwerken en doen de notie van de herkomst van de collega's vervagen.

4.3.8 Mobiliseren van de benodigde middelen (waaronder mensen)

Een samenwerkingsproject vergt extra middelen voor voorbereiding en realisatie. Veel projecten worden met weinig of geen bijkomende middelen uitgevoerd en het beschikbare personeel levert een bijkomende inspanning om de integratie samen met de operationele taken uit te voeren. Daarom moet voor en gedurende het project "commitment" gecreëerd en bestendig worden. Dit *commitment* moet steunen op de overtuiging dat de samenwerking noodzakelijk en onomkeerbaar is. Het is een bijkomende waarborg dat de samenwerking op alle niveaus de nodige aandacht en voorrang krijgt. Het *commitment* moet van in een vroeg stadium van het samenwerkingsproces aangepakt liefst vóór de definitieve beslissing van topmanagement en raden van bestuur (Nawas, 1995, blz. 254-256). Na de beslissing moet de hele organisatie betrokken worden door een initiële bekendmaking gevolgd door een intense en voortdurende communicatie. Inschakeling van een voldoende aantal medewerkers in gezamenlijke werkgroepen of taakgroepen is hierbij belangrijk. Tweezijdige communicatie dient de betrokkenheid te bestendigen. Vertegenwoordigende organen

van de werknemers dienen zo snel mogelijk op lijn gebracht. Indien saneringen of rationalisaties doorgevoerd moeten worden, dient dit zo snel mogelijk te gebeuren zodat de onzekerheid omgezet wordt in duidelijkheid, en de blijvers actief ingezet kunnen worden. Het topmanagement moet een blijvende voorbeeldfunctie vervullen.

4.4 DE PRAKTIJK

Synergie mag niet overschat worden. Dit is duidelijk uit de vaststelling van Sirower dat de verwachting bij samenwerking dikwijls niet wordt ingelost. Verwachtingen zijn misschien onrealistisch hoog. Grote fusies in de telecommunicatie leveren tot negen percent besparingen door synergie, onder voorwaarde dat de samenwerking snel tot stand komt, de nodige integratie-investeringen plaats vinden en de vereiste rationalisaties doorgaan. In veel gevallen wordt niet meer dan zes procent gerealiseerd. Er zijn geen redenen te veronderstellen dat in andere sectoren fundamenteel beter wordt gescoord. De stijging van de aandelenkoersen van bedrijven voor overname is dikwijls meer dan synergie kan opleveren.

Complementaire partners geven het meeste kans op echte en substantiële synergie. (Martin & Eisenhardt 2002b, blz. 39-42). De overname van een specifiek complementair klein bedrijf door een groot bedrijf kan zeer veel synergie opleveren omdat de producten van het kleine bedrijf via de distributie van het grote bedrijf een enorme markt kunnen bereiken. De synergie resulteert in een groei van de omzet en een toename van het belang van de kleine partner.

Samenwerking impliceert verandering van verantwoordelijkheden en autonomie. Om de kerncompetenties te behouden moeten soms ingrijpende organisatorische maatregelen genomen om de synergie te vrijwaren (Interview Cornu, J.).

Horizontale samenwerking leidt eerder tot rationalisatie, en zichtbare besparingen op korte termijn (Nawas 1995 blz. 247-248) die dikwijls aanleiding geven tot vermindering van diversiteit, vermindering van mededinging, maar ook versnelde realisatie van schaalvoordelen. Deze schaalvoordelen kunnen meestal ook zonder fusie gerealiseerd worden, zij het op een later tijdstip (Farrell & Shapiro 2000 blz. 2). In de V.S. worden horizontale fusies door de "Free Trade Commission" (FTC) zeer kritisch bekeken, omdat ze het risico dragen tot marktdominantie, en

weinig voordeel opleveren voor de consument. Een overheid bezorgd om diversiteit (zoals een cultuuroverheid) dient hierop toe te zien.

Defensieve samenwerking komt voor in krimpende markten waar rijpe producten getroffen worden door substitutie of marktverzadiging. Dit is het geval voor glasvezels, kathodebuizen, en filmrolletjes. Om te kunnen overleven moeten de productiefaciliteiten de minimum efficiënte schaal behouden. Daarom fuseren de producenten waarna ze de overcapaciteit afstoten. Hier betekent synergie rationalisatie ten voordele van de consument.

Naast de trend tot samenwerking bestaat de trend zich te concentreren op de **kerncompetenties** en af te stoten wat niet essentieel is. Daarom worden bepaalde activiteiten afgestoten en producten aangekocht die men vroeger zelf fabriceerde. De afgestoten productie wordt gemaakt door bedrijven die door schaal en specialisatie beter en goedkoper produceren (zie schaalearde en leercurve) of door bedrijven die goedkoper kunnen produceren door lagere kosten of minder reglementering. Vandaar een verplaatsing van fabricage en assemblageactiviteiten naar Oost-Europa en het Verre Oosten. Zeer grote ondernemingen verplaatsen productie naar buitenlandse filialen terwijl kleinere bedrijven gaan aankopen bij gespecialiseerde leveranciers. Activiteiten worden zowel afgestoten omwille van kostenverlaging als omwille van oriëntatie op de eigen kernactiviteiten, versterking van interne cohesie en beperking van diversificatie; een voorwaarde tot synergie.

Afstoting kan ook manier zijn om middelen te verwerven voor groei, heroriëntering of rationalisatie.

4.5 TER VERVOLLEDIGING

Hieronder korte opsomming van andere belangrijke aspecten van samenwerking, die gezien het objectief van de scriptie en het tijdsbestek niet uitgewerkt worden.

4.5.1 Structuur van de samenwerking

Bij de keuze van de samenwerkingsstructuur zijn veel factoren belangrijk: gewicht en inbreng van de partners, geplande duurtijd, intensiteit, snelheid van realisatie, gewenste eindstructuur en gebied van de samenwerking.

Als een totale en definitieve samenwerking tussen gelijkwaardige partners betracht wordt is een evenwichtige fusie (*merger*) het meest voor de hand liggend.

Betreft het een onevenwichtige definitieve samenwerking waarbij de sterke partner de samenwerking wil en bekostigt dan betreft het een overname (*acquisition*) die al dan niet met instemming kan gebeuren.

Bij een meer losse samenwerking (*alliance*) kan men kiezen uit verschillende modaliteiten:

- oprichting van een filiaal waarin beide partners de bedoelde “eigen” activiteiten onderbrengen waarbij afspraken over beheer en gebruik van de filiaal uiterst belangrijk zijn
- afstoting van activiteiten naar een bestaande koepel, of een externe service organisatie (uitbesteding)
- samenvoeging van ondersteunende delen van de organisaties onder gemeenschappelijk beheer
- samenvoeging van sturende delen van de organisaties die beroep kunnen blijven doen op de faciliteiten van de partners (dit als evolutie naar de nieuwe gemeenschappelijke structuur)
- oprichting van specifieke aparte organisatie die een eigen nieuw traject begint (joint venture).
- losse samenwerkingsafspraken zonder formele structuur

Juridisch kan bovenstaande in verschillende structuren vertaald worden gaande van een gemeenschappelijk houdsterbedrijf dat eigenaar is van de samenwerkende bedrijven, tot oprichting van een specifieke nieuwe geïntegreerde maatschappij. Andere mogelijkheden zijn een tijdelijke samenwerkingsafpraak zonder contract, een samenwerkingscontract met rechten en plichten en eigendomsrechten (bijvoorbeeld intellectuele eigendom).

De gekozen mogelijkheid dient in functie te zijn van de gewenste integratie, de looptijd, de eigendomsrechten en de gewenste bestuursstructuren.

Deze bestuursstructuren kunnen bestaan uit een apart en specifiek bestuur en directie of een “samenwerkingsbestuur en -directie”. De gekozen constructie en de vertegenwoordiging van de samenwerkende organisaties leert veel over de ernst van de samenwerking.

4.5.2 Gebied van de samenwerking

Samenwerking kan horizontaal of verticaal zijn, complementair of overlappend, totaal of gedeeltelijk (bijvoorbeeld één functioneel gebied betreffen).

Horizontale samenwerking resulteert vooral in besparingen door schaal- of *scope*-effecten en toename van “marketpower”. Verticale samenwerking beoogt groei en betere afstemming in de waardeketting.

Complementaire samenwerking richt zich op diversificatie en groei (qua aanbod: product, dienst of markt), overlappende samenwerking beoogt optimalisatie.

Gedeeltelijke samenwerking is gericht op behoud van eigen identiteit en behalen van minimum efficiëntie voor een bepaalde functie die men niet wil of kan uitbesteden (verkoop, aankoop, logistiek...). Bij totale samenwerking geeft men de eigen identiteit op voor een nieuwe.

4.5.3 Het Samenwerkingsmotief

Het samenwerkingsmotief kan voor de samenwerkende partners verschillend zijn, maar moet wel resulteren in een gemeenschappelijke missie en perspectief. Zelf gekozen motieven zijn het krachtigst, en waarborgen het meeste kans op slagen. Maar een bittere noodzaak kan een organisatie ontvankelijk maken voor samenwerking die anders onmogelijk was.

Een expliciete analyse van de wederzijdse verwachtingen maar ook de te brengen offers moet voorafgaan aan een samenwerking. Dit moet door de gehele organisatie gecommuniceerd worden.

5 ANNEX : Beoordelingsstramien SAMENWERKING

1. Situering
2. Doelstellingen
3. Het proces van de fusie
4. Detail analyse en beoordeling
- 4.1. Risico's bij samenwerking

- Gebrek aan ervaring
- Onvoldoende kennis van de partner en de bedrijfstak van de partner
- Onevenwicht qua sterkte van de betreffende directies
- Omvang van de operatie
- Gedwongen karakter van de samenwerking
- Verlies van vitale personen
- Samenwerkingsnadelen
- Onevenwicht tussen de partners

- 4.2. Voorwaarden voor succesvolle samenwerking

- Gemeenschappelijke missie en doelstellingen.
- Vertrouwen
- Een duidelijk, snel en volgehouden implementatieproject
- Volledige medewerking van de betrokken directies en managers
- Betrokkenheid van bestuur
- Complementariteit
- Culturele verenigbaarheid en nieuwe identiteit
- Mobiliseren van de benodigde middelen (waaronder mensen)

- 4.3. Voorkomen van types van synergie

- Schaal-effecten
- Economy of scope
- Marketpower*
- Voordelen van intern beheer
- Middelenrecombinatie

4.4. Organisatieomkadering voor synergie

Corporate center
Strategie
Planning en beheer
Middelen voorziening
BU mgr team
Flexibele allocatie

4.5. Implementatie middelen voor synergie

Transferprijzen
Planning door onderlinge afstemming
Centrale planning

4.6. Factoren die synergie bevorderen

Dynamische markt
Kennisintensiteit
Groei
Ruimte voor experiment

4.7. Beperkingen en grenzen aan synergie

Kost van beheer van diversificatie (coördinatiekosten)
Noodzakelijke ontwikkelingstijd (in het Engels : "time compression diseconomies")
Impliciteit van kennis en ervaring
Erosie van competentie
Ontstaan van ondeelbaarheid van capaciteit
Verwateren van doelstellingen
Interne oriëntatie en bureaucrativering
Coördinatiemechanismen en verantwoordelijkheidstoewijzing.

6 BRONNEN

6.1 INTERVIEWS, COMMUNICATIE:

BIRCHER, U. Intendant en artistiek leider van het Hildesheimer Stadttheater. Interview woensdag 5 mei 2004 van 13u30 uur tot 15u15, in het Stadttheater Theaterstrasse 6 te 31141 Hildesheim.

CORNU, J. Executive Assistance van de voorzitter, en lid van de raad van bestuur van Alcatel. Interview maandag 11 mei 2004 van 10 uur tot 11u30, te Grouwesteestaart 15, te 9170 Sint Pauwels.

DEUFLHARD, A. Algemeen en artistiek directeur van Sophien Saele. Interview vrijdag 23 april 2004 van 11 uur tot 13 uur, in de SOPHIEN SAELE, Sophienstrasse 18, te 10178 Berlin.

ELLENBERGER, B. Hoofddramaturge van het Hildesheimer Stadttheater. Interview dinsdag 4 mei 2004 van 13u30 uur tot 14u30 samen met Jan Sellke.

ESSER, B. Verantwoordelijke theater, orkesten en dans, rapporterend aan de staatssecretaris cultuur van het "Land Berlin". Interview dinsdag 20 april 2004 van 11 uur tot 13u15, op de Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Brunnenstrasse 188-190 te 10119 Berlin.

GESSNER, M. Verantwoordelijke zakelijk beheer HAU, rapporterend aan de algemeen en artistiek directeur. Interview dinsdag 20 april 2004 van 15 uur tot 18u45, in HAU EINS, Stresemanstrasse 29 et 10963 Berlin. Telefoongesprek 12 oktober 2004, 16u – 16u15.

HERTLING, N. Directeur "Berliner Kuenstlerprogramm" en laatste artistiek en zakelijk leider van het Hebbel Theater. Interview maandag 19 april 2004 van 11 uur tot 13 uur, bij de Deutscher Akademischer Austausch Dienst, Markgrafenstrasse 37 10117 Berlin.

LILIENTHAL, M. Algemeen en artistiek directeur van Hebbel am Ufer. Interview donderdag 22 april 2004 van 13u30 tot 14u15, in HAU ZWEI, Hallesches Ufer 32 te 10963 Berlin.

SELLKE, J. Verantwoordelijke PR van het Hildesheimer Stadttheater. Interviews: dinsdag 4 mei 2004 van 10 uur tot 16 uur, en woensdag van 16 uur tot 19 uur, in het Stadttheater Theaterstrasse 6 te 31141 Hildesheim. Telefoongesprek 14 oktober 2004, 13u – 13u30.

ZEEB, G. Assistente van M. Lilienthal, algemeen en artistiek directeur van Hebbel am Ufer. Interview donderdag 22 april van 14u15 to 15 uur, in HAU ZWEI, Hallesches Ufer 32 te 10963 Berlin. E-mail 7 oktober 2004.

6.2 BOEKEN

HATCH, M. J. (1997), *Organisational Theory*, Oxford, Oxford University Press, 387 blz.

MINTZBERG, H. (1994), *Organisatie structuren* (oplage 6), Schoonhoven, Academic Service Economie en Bedrijfsleven, 329 blz.

NAWAS, M. (1995), *Management van fusie en integratie*, Tilburg, Tilburg University Press, 326 blz.

PORTER, M. (2002), *Concurrentievoordeel*, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Business Contact (origineel: 1985, The Free Press, New York).

RECHNUNGSHOF VON BERLIN (2003), Jahresbericht 2003, online beschikbaar op: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/rechnungshof/jahresberichte/jb2003.pdf>, 171 blz.

SIROWER, M. (1997), *The synergy trap*, New York, The Free Press, 288 blz.

SUDARSANAM, P. S. (1995), *The essence of Mergers and Acquisitions*, London, Prentice Hall, 303 blz.

6.3 ARTIKELEN

CRAMER, F. (2003), Berlin's Tanz im August Festival, online beschikbaar op: <http://www.criticaldance.com/features/2003/Berlinimtanzaugust.html>, 2 blz..

FARRELL, J. en SHAPIRO, C. (2000), Scale economies and Synergies in Horizontal Merger Analysis, online beschikbaar op: <http://faculty.haas.berkeley.edu/~shapiro/mergers.pdf>, 28 blz.

GEISEL, S. (2002), Aufbruch dank neuen Strukturen? Neue Zürcher Zeitung, 26 augustus 2002, online beschikbaar op: <http://www.nzz.ch/2002/08/26/fe/page-article8AJZU.html>

HAWAWINI, G., SUBRAMANIAN, V. & VERDIN, P. , (2001), *Is performance driven by industry or firm specific factors? A new look at the evidence*, INSEAD Working Papers, 2001/42/FIN, Fontainebleau, 37 blz.

IVERSEN, M. (1997), Concepts of Synergy – Towards a clarification, Working Paper for the Druid –seminar January 1997, 12 blz.

IVERSEN, M. (1999), Synergy and Organisation: The case of Danfoss, Copenhagen, Dep. Of Industrial Economics & Strategy, Copenhagen Business School, 27 blz.
online beschikbaar op: <http://www.cbs.dk/departments/ivs/wp/wp99-11.pdf>

IVERSEN, M. (a) (2000), Managing Synergy: The case of Danfoss, Copenhagen, Dep. Of Industrial Economics & Strategy, Copenhagen Business School, 26 blz.
online beschikbaar op: <http://www.cbs.dk/departments/ivs/wp/wp00-6.pdf>

IVERSEN, M. (b) (2000), Synergies and Sustainable Competitive Advantage, Copenhagen, Dep. Of Industrial Economics & Strategy, Copenhagen Business School, 15 blz.
online beschikbaar op: <http://www.cbs.dk/departments/ivs/wp/wp00-7.pdf>

MARTIN, J. & EISENHARDT, K.(a) (June 9th 2002), Cross-business synergy: Recombination, modularity and the multi-business team, Working paper supported by Stanford Technology Ventures Program, the Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership and G.M., online beschikbaar op:
http://www.rotman.utoronto.ca/~baum/asmabstracts/martin_Synergies_Empirical_WP_2002.pdf, . 104 blz.

MARTIN, J. & EISENHARDT, K. (b) (June 11th 2002), Cross-business synergy: Sources, processes and the capture of corporate value, Working paper supported by Stanford Technology Ventures Program, the Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership, online beschikbaar op:
http://www.mgmt.utoronto.ca/~baum/asmabstracts/martin_Synergies_Theory_WP_2002.pdf, 59 blz.
Beide bovenstaande papers zijn ook beschikbaar in : *Business Strategy Across the Industry Lifecycle, Advances in Strategic Management*, Vol 21 (2004)

NEITE, R. (2004), Theater im Widerstand, Die Kürzungspläne des niedersächsischen Kulturminister Lutz Stratmann gefährden das "Hildesheimer Modell", Die Tageszeitung, 18 september 2004, 1 blz.
online beschikbaar op: <http://www.taz.de/pt/2004/09/18/a0374.nf/textdruck>.

RAUE, P. & HEGEMANN, J. (2003), Spielplan ohne ver.di, *Die Zeit*, online beschikbaar op:
http://www2.zeit.de/2003/10/Weimarer_Modell, 3 blz.

SENATSV ERWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KULTUR, (2002), *Eckdaten des Kulturhaushalts*, Berlijn, online beschikbaar op: http://www.science-berlin.de/4_kultur/inhalt/1_kulturpolitik/4_haushalt/Kulturhaushalt.pdf, 8 blz.

SENATSV ERWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KULTUR, (2004), *Organogram*, Berlijn, online beschikbaar op: http://www.science-berlin.de/5_wir/inhalt/4_organigram/organigramm.pdf, 1 blz.

SHARP, B., RIEBE, E., DAWES, J., & DANENBERG, N. (2002) A marketing economy of scale – big brands lose less of their customer base than small brands, *Marketing Bulletin*, 2002, 13, Research note 1, 8 blz.

SIROWER, M. & STARK, R. (2001), The PMI board pack: New diligence in M&A, online beschikbaar op: http://www.thecorporatelibrary.co.uk/special/misc/DB_article.pdf summer 2001, blz. 34-39.

SLUISMANS, R. (2003), *Looking for synergy in organisations: The role of the concept of configuration in contemporary theory*, MERIT-Infonomic Research Memorandum series, Maastricht, Maastricht University PO Box 616, 34 blz.

STEINFIELD, C. (2002), Understanding Click and Mortar e-commerce approaches: a conceptual framework and research agenda, *Journal of interactive advertising* Vol. 2, nr. 2 lente 2002, 16 blz. online beschikbaar op: <http://www.jiad.org/vol2/no2/steinfield>

THEEUWES, J.(2002), Arbeidsproductiviteit in de Nederlandse maakindustrie, 6 blz. ,online beschikbaar op: http://www.industriebeleid.nl/documenten/BAP_arbeidsproductiviteit2.doc.

THORNTON, M. (1997), Bespreking onder de titel "The synergy trap: how companies lose the acquisition game", *Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 2 no.1 blz. 85 – 86.

VAN GREMBERGEN P., (2003), "Toespraak op de slotdag van Het Theaterfestival, Monty Antwerpen, 6 september 2003", on line beschikbaar op : <http://www.paulvangrembergen.be/toespraak.php?toespraken/2003/9/9/4#>.

VERCAUTEREN, E. (2004), *Synergie in de podiumkunsten. Kritische succesfactoren, best practices en valkuilen bij integraties*, scriptie tot het bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen 18 juni 2004, 116 blz. en 5 bijlages.

VOGLER, E. (1996), De la logique dominante de management à la logique dominante d'activité, Groupe ESC Lyon, Document uitgegeven voor "Vème Conf. Internat de management stratégique" Lille 13-15 mei 1996, online beschikbaar op: <http://www.strategie-aims.com/lille/com7402.pdf>, 27 blz.

VOLMER, A. (2003), Kooperation und Innovation- Zusammenarbeit von Stadttheatern und Freier Szene, online beschikbaar op: http://www.iti-germany.de/impuls_debatte_theateranhoerung_030430.pdf, 66blz.

WANG, H. (2003) , Corporate strategies, online beschikbaar op: <http://www.cob.ohiostate.edu/mhr/courses/ba799/wang/c06ppt>, 29 transparanten.

WUYTS, M. (2004). *Mogelijkheden tot synergie in de podiumkunstensector*. Onderzoek naar kritische succesfactoren voor samenwerking, scriptie tot het bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen 18 juni 2004, 148 blz.

6.4 WEBSITES IN VERBAND MET BASIS BEGRIPPEN

JACOBS, F. Robert (2003) , Strategic capacity planning, online beschikbaar op:
<http://www.pom.edu/p304/ch8ppt/index.htm>

HOMA, K (2004), Models of profitability, online beschikbaar op:
<http://www.msb.edu/faculty/homak/HomaHelpSite/WebHelp/HomaHelp.htm#Learning>

ROTHSCHILD, M. (1992), The Henderson Revolution, online beschikbaar op:
<http://www.lawsoncomputing.com/mbacsusgomproject2.htm>

HENDERSON, B (1974), The experience curve reviewed, reprint by Boston Consulting group, online beschikbaar op:
<http://www.andreabiancalani.it/5.pdf>

WIKIPEDIA online dictionary (2004), online info over “Experience curve” beschikbaar onder:
http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_curve_effects