

Oratie Lorike Hagdorn
(On)macht en kracht in het netwerk
21 september 2007

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,

Ik ga u meenemen in de wereld van (on)macht en kracht in het netwerk en daarmee een visie geven op het vakgebied van mijn leerstoel Transport Distributie en Logistiek.

Bij het horen van de titel van mijn oratie zult u zich wellicht afvragen over wat voor netwerk het gaat. Gaat het over sociale netwerken van mensen, zoals wij hier vanmiddag met z'n allen er één vormen? Of gaat het over het netwerk internet of wellicht over computernetwerken spoornetwerken netwerken in de natuur of gaat het over netwerken van organisaties, waar momenteel veel aandacht voor is, zowel in de praktijk als vanuit de wetenschap?

Het gemeenschappelijke van alle netwerken die ik zojuist als voorbeeld noemde wordt in het kennisnetwerk Wikipedia als definitie gebruikt: "Een netwerk is één geheel van met elkaar verbonden punten (of entiteiten of dingen). Deze punten en hun verbindingen kunnen zowel fysiek als abstract zijn".

Vanmiddag zal ik het hebben over netwerken van organisaties. De punten in het netwerk zijn organisaties die met elkaar verbonden zijn door relaties. Dit totale netwerk zorgt ervoor dat producten en diensten aan de klant worden geleverd. De relaties in dit netwerk kunnen verschillend van aard zijn: inkoop-verkoop relaties, gezamenlijke productontwikkeling (zoals bijv. Philips en Sara Lee dat succesvol deden met als resultaat het Senseo koffiezetapparaat), dienstverleningsrelaties, bijv. met transporteurs om de Senseo ook daadwerkelijk in de winkel te krijgen etc.

Ik noemde zojuist ook het begrip netwerkorganisatie. Wat is nu het verschil met een netwerk van organisaties? En hoe zit het met ketens? Om maar meteen met de deur in huis te vallen: het denken in ketens is absoluut ontroerend geworden. De realiteit bestaat uit netwerken. Door vanuit netwerkperspectief te kijken, te denken en te werken ontstaan nieuwe inzichten waar wetenschap en praktijk hun voordeel mee kunnen doen.

Ik zal dit illustreren met voorbeelden uit de praktijk, waaruit de relevantie en de noodzaak van het denken en werken in netwerken blijkt. Vervolgens zal ik u meenemen in de vorderingen die vanuit de wetenschap worden gemaakt en daarmee mijn visie op en vragen over '(on)macht en kracht in het netwerk' geven. Ik zal dus met u heen en weer lopen over de brug tussen de wetenschap en de praktijk waar ik mij als bijzonder hoogleraar zo graag op beweeg.

Ketens versus netwerken

Eerst een paar begrippen die we nodig hebben voor de rest van mijn betoog

1. Organisatie: een als zelfstandige entiteit handelende eenheid, die mogelijk uit verschillende organisatieonderdelen bestaat bijv. Unilever, Ministerie van Justitie, Rabo, gemeente Amsterdam, Eneco etc.
2. Netwerkorganisatie: een speciaal soort organisatie namelijk één die intern als een netwerk is georganiseerd. Relaties tussen afdelingen zijn niet strikt vastgelegd. Van hiërarchie is zo min mogelijk sprake en in de meest extreme vorm is de individuele medewerker de kleinste eenheid in het netwerk en groepeer hij zich flexibel met collega's om met zijn of haar talent naar beste kunnen bij te dragen aan de overall doelstellingen van de organisatie. Het zoeken in een netwerkorganisatie is naar een vorm waarin aan de ene kant het individu als kleinste organisatie-eenheid tot zijn recht komt, en aan de andere kant voldoende structuur geboden wordt die de organisatie lenig en robuust maakt om met de snelle en complexe veranderingen in de omgeving om te gaan^{1 2 3}
3. Netwerk van organisaties ofwel interorganisationeel netwerk: een samenhangend geheel van organisaties, die met verschillende onderlinge relaties een gezamenlijk doel nastreven: het zo goed mogelijk bedienen van een markt. Dit zijn de zgn industriële netwerken⁴.

Dell, Nike, Cisco en het snelgroeiende modeconcern Zara hebben zelfs smart business networks⁵ gevormd: netwerken van organisaties, waarmee zij gezamenlijk, flexibel en snel reagerend op de markt vraag, steeds nieuwe modellen introduceren en daarmee een sterke groei creëren. Dit alles wordt ondersteund door zo eenvoudig mogelijke werkprocessen,

¹ Roose, Herman (2005), *Managen van een Netwerkorganisatie*, uitgeverij Maklu Antwerpen.

² Volberda, Henk (2004), *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*, Kluwer, Deventer.

³ Eckart Wintzen zijn BSO is een mooi voorbeeld van één van de eerste professionele netwerkorganisaties, waarbij het "celdelings principe" steeds opnieuw voor de optimale vorm zorgde. Groeit een cel naar 60 medewerkers, dan splitsen we deze in twee nieuwe cellen die elk weer zelfstandig verder gaan. Voor dit managementconcept ontving hij recent, 10 jaar na dato, een prijs van het Koninklijk Instituut voor Ingenieurs.

Wintzen, Eckart (2007), *Eckart's Notes*, Eckart Wintzen ism Lemniscaat.

⁴ Hakansson, H. & Johanson, J. (1992) 'A model of industrial networks'. In: B. Axelsson & G. Easton, *Industrial Networks: a new view of reality*. New York: Wiley.

⁵ Vervest, P.H.M., van Heck, E., Preiss, K. & Pau, L.F. (Eds) (2005). *Smart Business Networks*. Berlin, Germany: Springer.

flexibele, oplossingsgerichte en ondernemende medewerkers en zeer accurate ICT-systemen.

Graag wil ik deze interorganisationale netwerken indelen in drie categorieën:

1. de primaire of voortbrengings-netwerken die zorgdragen voor de daadwerkelijke verkoop, distributie en productie van goederen en diensten;
2. de secundaire of ondersteunende-netwerken, waarin de ondersteunende activiteiten voor het primaire netwerk plaatsvinden, zoals research & development, marketing & communicatie, personeelszaken en management development, financiën, ICT, standaardisatie;
3. de tertiaire of stakeholder-netwerken, waarin de relaties worden onderhouden met partijen die niet direct actief zijn in het primaire of secundaire netwerk, maar hier wel invloed op uitoefenen, bijvoorbeeld de landelijke, regionale en lokale politiek, milieu organisaties, brancheverenigingen etc..

Ik zal in deze rede met name spreken vanuit het perspectief van de primaire, de voortbrengings-netwerken, waar transport, distributie en logistiek zo'n belangrijke rol spelen en af en toe een uitstapje maken naar de ondersteunende en stakeholder netwerken.

4. Dan de keten: een begrip dat reeds lange tijd gebruikt wordt in logistieke ketens of supply chains (de keten van logistieke stappen om te komen van grondstof tot eindproduct, van korrel tot borrel, van bol tot vaas, van zand tot klant). Recenter is het ketendenken bij de overheid, zoals bij de vreemdelingenketen, de strafrechtketen en de veiligheidsketen. Ook administratieve processen worden steeds vaker als logistieke keten benaderd, bijvoorbeeld bij het switchen van energieleverancier of het afsluiten van een hypotheek.

Een keten suggereert rechtlijnigheid, eenduidigheid en vastigheid, zowel in de volgorde van de bewerkingsstappen als in de partijen die de bewerkingen uitvoeren om het desbetreffende product, de desbetreffende vreemdeling, het desbetreffende dossier naar zijn eindbestemming te brengen. Ik geef u een paar voorbeelden om duidelijk te maken dat deze ketens eigenlijk niet bestaan:

Allereerst de zogenaamde vreemdelingenketen, die er voor zorgt dat vreemdelingen die in ons land willen verblijven snel en zorgvuldig uitsluitel krijgen of dit wel of niet kan en dan ofwel zo snel mogelijk de juiste documenten ontvangen en in ons land welkom zijn ofwel zo snel mogelijk terug moeten keren naar hun land van herkomst.

Het proces van de vreemdelingenketen ziet er, enigszins gesimplificeerd, als volgt uit:

1. Als de papieren al in het buitenland aangevraagd worden en verkregen, bijv. in het geval van kenniswerkers. dan is toegang tot Nederland eenvoudig;
2. Als de vreemdeling naar Nederland komt zonder papieren, wordt aan de grens opvang geregeld en een aanvraag wordt in gang gezet, bijv. in het geval van asielzoekers;
3. Bij positief besluit kan de vreemdeling ons land binnen;
4. Bij negatief besluit wordt terugkeer voorbereid en gerealiseerd;
5. Of de vreemdeling gaat bij negatief besluit de illegaliteit in;
6. In dat geval hoopt de Vreemdelingenpolitie hem/haar zo snel mogelijk op te sporen en alsnog te laten terugkeren, of, indien de omstandigheden gewijzigd zijn, wordt opnieuw een verblijfsvergunning aangevraagd.

Vanuit het perspectief van de individuele vreemdeling lijkt dit redelijk op een keten. De vreemdeling doorloopt in vooraf vastgestelde min of meer heldere stappen het proces met per proces een vaste organisatie die daar verantwoordelijk voor is.

De ketenbenadering is niet toereikend als we vanuit het perspectief van de betrokken organisaties kijken. Bij de verschillende stappen is wel steeds één organisatie verantwoordelijk, maar zijn tevens vele andere organisaties betrokken. Bij het verlenen van verblijfsvergunningen en het verschaffen van toegang zijn al zeven partijen betrokken. Als een vreemdeling niet in Nederland mag blijven dan zijn er voor het toezicht en de terugkeer ook de Dienst Justitiële Inrichtingen en de Dienst Terugkeer en Vertrek betrokken. Deze negen organisaties worden aangestuurd voor wat betreft hun activiteiten in de vreemdelingenketen door het Ministerie van justitie, maar formeel vallen zij onder drie verschillende ministeries en hebben alleen de IND, DT&V en COA de vreemdelingenketen als enige werkterrein. De andere partijen zijn ook actief in andere ketens en moeten dus hun aandacht en capaciteit verdelen.

Dit is bestuurlijk en politiek een complex vraagstuk. Welk ministerie (Justitie of Defensie) heeft het voor het zeggen als het gaat om de inzet van de Koninklijke Marechaussee voor het toelaten van vreemdelingen op Schiphol? En zo zijn er meerdere ketens in de overheid die met dit dilemma kampen. Denk aan de jeugdzorg, strafketens, veiligheidsketens etc. De gescheiden beleidsterreinen van onze ministeries passen niet bij

de problematiek in de dagelijkse praktijk. Een poging om dit aan te pakken via projectministers is een bestuurlijke aanpak die alle lof verdient, maar nog in de kinderschoenen staat.

Ook hier helpt denken in ketens helpt om de complexe materie met betrekking tot het primaire proces te begrijpen, maar het bewustzijn dat het in de realiteit om sterk samenhangende ketens gaat en dus om netwerken is van groot belang.

Als tweede voorbeeld kan dienen het administratieve proces van het wisselen van energieleverancier door ons als consument, dat sinds twee jaar mogelijk is. Dagelijks wordt er nu door zo'n 2000 consumenten van leverancier gewisseld. Het administratieve proces van het overdragen van de gegevens van de consument van de ene leverancier naar de andere leverancier, wordt gerealiseerd door een netwerk van in totaal meer dan 100 energieleveranciers, netbedrijven en meetbedrijven. Weliswaar lijkt dit vanuit de consument gezien een keten: er zijn per wisseling maar een paar partijen betrokken en het proces is relatief eenvoudig. Echter gezien het grote aantal betrokken partijen zijn zij achter de schermen als één netwerk actief om onderling goed gecoördineerd deze zgn switches door te voeren.

Als laatste voorbeeld de supply chain van goederen 'van zand tot klant'. Vanuit de voortbrenging van één product of dienst, vertoont het werkproces hier nog de meeste gelijkenis met een lineaire keten: van productie naar distributie naar levering. Van vaste partijen in de supply chain is lang niet altijd sprake. Bijv. die specifieke PC die u bij Dell bestelt bevat vaak componenten van andere leveranciers dan de PC met dezelfde specificaties die uw buurman twee dagen later geleverd krijgt. Deze zelfde leveranciers leveren ook weer aan bijvoorbeeld Toshiba en Hewlett Packard. Er is geen sprake van een supply chain, maar van een supply network of eigenlijk nog beter: een demand network. De klant vraagt producten en het netwerk organiseert zich flexibel om zo precies mogelijk aan deze vraag te voldoen.

Uit deze voorbeelden wordt helder dat het denken in ketens een waardevolle modelmatige benadering is om het primaire proces van de stappen die één product, vreemdeling of dossier doorloopt, te ontwerpen of te analyseren en op basis daarvan verbeteringen aan te brengen. Echter vanuit het perspectief van de samenwerkende organisaties is de netwerkbenadering een veel realistischer weergave van de werkelijkheid en verdient daarom verreweg de voorkeur.

Het gaat in dat netwerk bovendien niet alleen om de relatie met de directe klanten en de directe toeleveranciers, maar om een **breder** netwerk waarin ook zijn opgenomen de klanten van de klanten, de andere toeleveranciers

van de klanten, de toeleveranciers van de toeleveranciers, de andere klanten van de toeleveranciers etc.

De stelling die ik hier wil poneren en waar ik de komende jaren aan wil werken, is dat organisaties succesvoller zijn naarmate zij

- zich bewuster zijn van hun rol en positie in dit bredere netwerk,
- duidelijker weten welke rol/positie zij in dit bredere netwerk willen vervullen en
- intensiever werken aan het bereiken van deze positie of het behouden van deze positie.

Hierbij beschouw ik een organisatie die succesvol is niet alleen vanuit financieel perspectief, de profit, maar ook vanuit het perspectief van de medewerker die zich optimaal moet kunnen inzetten en ontplooiën en als derde component is de zorg om onze planeet een belangrijke succesfactor. Het vinden van de balans tussen deze drie drijvende krachten is de uitdaging waar veel organisaties voor staan. Mijn overtuiging is dat een bredere kijk op het netwerk en het van daaruit voeren van een bewuste netwerkstrategie, hier een substantiële bijdrage aan zal leveren. Voor de supply chain ligt hier een belangrijke uitdaging om niet alleen met de logistieke operatie met toeleveranciers en klanten actief te zijn, maar breder in het netwerk te kijken en hierin strategischer te acteren.

Om te begrijpen wat een netwerkstrategie in zou moeten houden, komt nu de **(on)macht en kracht** in het netwerk aan bod. Macht is één van de belangrijkste factoren bij het aangaan of ontbinden van relaties in netwerken tussen organisaties. Een recent onderzoek dat ik samen met één van mijn studenten uitvoerde onder 68 supply chain managers naar factoren die een rol spelen bij loyaliteit tussen organisaties, toont aan dat macht hiervan verreweg de belangrijkste factor is, in vergelijking met betrouwbaarheid, competenties, switching kosten, integriteit en aantal geboden alternatieve partijen.

Macht en onmacht liggen vaak dicht bij elkaar. Een mooi voorbeeld is de strijd die Albert Heijn en Peijnenburg vorig jaar voerden. Albert Heijn gebruikte haar macht om tegen steeds lagere prijzen de Peijnenburg koek in te kopen. Omgekeerd gebruikte Peijnenburg de kracht van haar merk bij de consument. Peijnenburg ontleende aan haar krachtige merk de macht om zover te gaan dat zij Albert Heijn geen ontbijtkoek meer leverde. Met als gevolg ontevreden klanten van Albert Heijn die zelfs naar andere supermarkten gingen voor hun ontbijtkoek: de nachtmerrie voor iedere retailer.

Hier blijkt hoe de directe supply chain relatie tussen Albert Heijn en Peijnenburg vraagt om een **breder kijk in het netwerk**: in dit geval de

relatie die in het secundaire netwerk is opgebouwd tussen Peijnenburg en de consument.

De onmacht in het netwerk werd vorige week ook weer pijnlijk zichtbaar toen het Financieel Dagblad kopte: Nee-verkopen onderschat, winkels lopen een derde omzet mis door 'lost-sales'. Een kwart hiervan, +- 8% dus, wordt veroorzaakt door een leeg schap.....^{6 7} en vertegenwoordigt een omzetwaarde van 1,5 miljard euro..... Een gevolg van te kortzichtig ketendenken? Een strak gesynchroniseerde supply chain zou hier dé aangewezen oplossing zijn, maar het blijkt dus hoe moeilijk dit nog is...!⁸ Het recente proefschrift van Piet van der Vlist⁹ geeft een oplossingsrichting aan die indruist tegen de gebruikelijke werkwijze. Gebruikelijk is dat vanuit de winkel zo laat mogelijk besteld wordt zodat het schap net niet leeg raakt. Piet van der Vlist toont aan dat in de supply chain de voorraad juist zoveel mogelijk bij de retailer in het schap hoort te liggen, waar de consument is om de producten te kopen.

Deze omkering vraagt om een **gezamenlijke aanpak** niet alleen van de directe relatie tussen supermarkten en distributeurs, maar ook van producenten.

Een ander voorbeeld van onmacht en kracht is de ontwikkeling in de muziekindustrie. Was Apple ooit een leverancier van PC's met een eigenwijs besturingssysteem voor liefhebbers, dat vocht tegen de macht van Microsoft, nu is Apple de marktleider met de Ipods waarmee zij de muziekbusiness op zijn kop heeft gezet. Deze markt is van een aanbiedersmarkt veranderd in een vraagmarkt. Niet de aanbieder van de muziek, maar de luisteraar bepaalt nu op welk moment hij/zij een nummer downloadt. Het medium 'de cd' staat al bijna naast de single en de lp in het museum. De volgende slag van Apple wordt nu naast de muziekmarkt wellicht ook de telefonie markt met de Iphone.

⁶ Het betreffen cijfers in de non-food retail (doe-het-zelf, boeken, elektronica, mode en sport).
Bron: Financieel Dagblad 13 september 2007 en Het geld ligt op de winkelvloer (2007), Boer&Croon, Amsterdam.

⁷ In de foodretail liggen de cijfers gunstiger (1 a 2%), maar daar zijn de marges lager, dus ook hier zijn grote verbeteringen mogelijk. Bronnen:

Optimal Shelf Availability (2003), Report ECR-Europe, www.ecreurope.com

Corsten, D., T. Gruen (2004), Stock-Outs Cause Walkouts, *Harvard Business Review*, may 2004.

⁸ Walmart verstaat deze kunst van synchronisatie uitstekend. Echter, de keerzijde is dat inmiddels de werknemers en de publieke opinie zich tegen het concern keren vanwege te ver doorgevoerde efficiency die het voor de werknemers niet plezierig maken om voor WallMart te werken, in combinatie met relatief lage salarissen. Als consument zijn echter diezelfde werknemers zeer gebaat bij de lage prijzen van WallMart. Een lastig dilemma!

⁹ Vlist, P. van der (2007), *Synchronizing the Retail Supply Chain*, Ph. D. Thesis, RSM Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands.

Hier zien we de kracht van Apple: het ontwikkelen van gebruikers-vriendelijke software en fraai design, dat zij zich in de PC-business eigen heeft gemaakt, in combinatie met strategisch inzicht in haar netwerk. De onmacht die Apple lang gevoeld heeft in de markt met name t.o.v. Microsoft, heeft zij een andere wending kunnen geven door deze kracht te gebruiken en met deels dezelfde toeleveranciers en deels dezelfde klanten een heel nieuw product op de markt te brengen. Apple creëerde een **nieuw voortbrengingsnetwerk**: de muziekbranche nieuwe stijl en verwierf zich daarin een machtige positie..

Dan als derde voorbeeld de wereldhaven Rotterdam waar macht en onmacht een belangrijk samenspel vormen, zowel voor de individuele partijen in de haven als ook voor de haven als geheel in haar positionering in Europa en de rest van de wereld. Na decennia van fantastische groei in volumes lijken er nu grenzen bereikt te zijn door beperkte ruimte, kwetsbare bereikbaarheid en noodzakelijke milieueisen. Dit vraagt om krachtige innovaties. Sterke punten van de Rotterdamse haven zijn de natuurlijke ligging met goede achterland-verbindingen, de mogelijkheid om zeer diepe schepen te laden en te lossen met name straks op de tweede Maasvlakte en uitstekende douane- en ICT-voorzieningen. Als we dieper in de supply chain of liever in het netwerk kijken wat daar speelt dan is te zien dat de uiteindelijke klanten van de haven, de producenten, overwegen via meerdere havens het vaste land van Europa te bevoorraden zowel vanuit kostenopgave als vanuit milieu perspectief en vanwege kortere doorlooptijden. Voor goederen die in het verre Oosten worden geproduceerd, via Rotterdam Europa binnen komen en dan naar oost Europa worden vervoerd, zou de route via havens als Constanța aan de Zwarte Zee aantrekkelijker kunnen worden.

Wat betreft groei van overslag vormt dit een bedreiging voor Rotterdam. Hier ligt ook een kans om de goederen die niet meer fysiek via de Rotterdamse haven lopen maar via andere Europese havens, wel qua informatievoorziening en douaneafhandeling onder de verantwoordelijkheid van de Rotterdamse haven te houden. Dit zou dan een nieuwe dienst aan de producenten en andere partners in de logistieke keten kunnen worden: een potentiële nieuwe rol in de supply chain, waarbij ruimte, fysieke bereikbaarheid en CO2 uitstoot geen beperking vormen, maar waar wel potentiële toegevoegde waarde ligt. De sterke positie van Rotterdam op het gebied van douane en ICT helpt haar om zo'n **nieuwe dienst** in de markt te zetten.

Daarnaast zijn er natuurlijk ook andere creatieve oplossingen voor het bereikbaarheids- en het ruimteprobleem ... *even pauze*

Nu we de praktijk van (on)macht en kracht in het netwerk verkend hebben loop ik graag de onderzoeksvragen met u langs die horen bij de eerder geponeerde stelling waar ik de komende jaren aan wil werken.

Het centrale thema hierbij is: **Hoe vinden organisaties hun weg in dit speelveld van (on)macht en kracht in het netwerk?**

De wetenschap ontwikkelt snel kennis op het gebied van interorganisationele netwerken, maar **hoe ver zijn de organisaties zelf, hoe bewust zijn zij zich van hun rol en positie in het bredere netwerk?**

We hebben een eerste onderzoek gestart onder supply chain managers en hen gevraagd hoe 'network-minded' zij zijn. M.a.w. hoe bekend zij zijn niet zozeer met hun eigen klanten en toeleveranciers (we gaan er van uit dat ze die goed kennen), maar in hoeverre zij bekend zijn met de toeleveranciers van hun toeleveranciers, de andere klanten van hun toeleveranciers en ook met de andere toeleveranciers van hun klanten en de andere klanten van hun klanten. U ziet in het midden dat met name van de toeleveranciers van de klanten en van de klanten van de toeleveranciers nog het meeste bekend is. Dit zijn vermoedelijk vaak concurrenten. De informatie beperkt zich toch ook hier operationele zaken; inzicht in de strategie van deze partijen is er niet. De toeleveranciers van toeleveranciers zijn de grote onbekenden.

Vervolgens hebben we gevraagd of zij vinden dat zij hier voldoende van weten of dat ze graag meer zouden weten en of hier plannen voor zijn. Hier wordt helder dat juist aan de klantzijde er behoefte is aan meer informatie en dat daar ook plannen voor zijn..

Uit dit eerste onderzoek blijkt dat het nog mager gesteld is met het bewustzijn van deze supply chain managers mbt het bredere netwerk waarin zij zich bevinden.

Dit onderzoek zal ik graag uitbreiden en regelmatig herhalen om te zien hoe organisaties zich ontwikkelen en om organisaties zichzelf te kunnen laten spiegelen op dit punt aan andere organisaties.

Dan de 2^e vraag. **Welke positie zou een organisatie moeten ambiëren in het netwerk?**

Er zijn vele perspectieven die van belang zijn bij het maken van deze keuze^{10 11}. Ik neem er een aantal met u door:

Allereerst de strategie van de individuele organisatie. Deze bepaalt de oriëntatie in het netwerk.

¹⁰ Johansson, J. & Mattson, G. (1992), 'Network positions and strategic action'. In: B. Axelsson & G. Easton, *Industrial Networks: a new view of reality*. New York: Wiley.

¹¹ De Man, A.P. (2004) *The Network Economy*, Edward Elgar Publishing Massachusetts USA

Ik maak daarbij graag gebruik van de drie basisstrategieën die Treacy en Wiersema zo helder definieerden: customer intimacy, operational excellence en product leadership¹².

Als gekozen wordt voor de customer intimacy-strategie, dan staat een nauwe en uitstekende relatie met de klant voorop, waarbij steeds zoveel mogelijk wordt voldaan aan de wensen van de individuele klant. Je ziet hier een breed productassortiment en veel aandacht en service voor de individuele klant. Albert Heijn vult dit in met de bonuskaart en de fijnproeversclub.

Bij een customer intimacy strategie van een organisatie hoort een positie dicht bij de klant met veel relaties naar partners in het voortbrengingsnetwerk.

Bij operational excellence, wordt gekozen voor het uitblinken in het operationele proces, door hierin de laagst mogelijke kosten te realiseren tegen een acceptabele prijs. Het productassortiment is vaak beperkt. Voorbeelden zijn Aldi en Zeeman.

Operational excellence beoogt een positie in het primaire netwerk waar gestreefd wordt naar zo laag mogelijke kosten en waar goederen in zo groot mogelijke volumes naar de klant worden gebracht. Het beheersen van en samenwerken in de supply chain staat bij deze organisaties hoog in het vaandel.

Organisaties die kiezen voor product leadership als strategie, zoals Apple en Microsoft, willen steeds het snelst zijn met nieuwe productintroducties en willen in hun categorie het beste zijn met hun product of dienst. Een sterke merkmarketing en groot innovatief vermogen zijn kenmerkend.

Product leadership heeft een andere focus in het netwerk. Met deze strategie dient er gezorgd te worden dat er steeds vernieuwing plaatsvindt. Vaak wordt samengewerkt met bestaande of nieuwe toeleveranciers of met andere partners.

Michael Porter¹³ geeft aan dat iedere organisatie slechts één van deze strategieën moet naleven, anders raakt zij 'stuck in the middle'. Treacy & Wiersema geven daarentegen aan dat een organisatie één van deze strategieën als hoofdstrategie moet kiezen en hierin daadwerkelijk moet uitblinken en z'n concurrentiepositie aan moet ontlenuen, maar de andere twee strategieën moeten wel op een acceptabel drempelniveau gevoerd worden.

¹² Treacy, M., F. Wiersema (1993), Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, 71(1):84-93.

¹³ Porter M. (1985) Competitive Advantage, New York: Macmillan

Als we deze discussie vanuit netwerkperspectief voeren komt deze in een ander daglicht te staan: als één partij zich toelegt op customer intimacy en zich geheel wijdt aan het contact met de klant en inspeelt op haar wensen, als partijen die in de productie zitten zich concentreren op de operational excellence en als een derde categorie continu bezig is met productinnovaties en verbeteringen, dan zou dit netwerk als geheel alledrie de strategieën in zich hebben op hoog niveau. Is dit reëel? Tot op zekere hoogte wel. De Rotterdamse haven vormt in feite zo'n netwerk. De expediteur heeft contact met de klant van het netwerk en zorgt steeds op maat dat de goederen van a naar b gaan over de hele wereld in steeds andere volumes, met andere urgentie etc etc. De overslagbedrijven, transportbedrijven etc. dragen zorg voor de operational excellence. Het product leadership, de vernieuwing en innovatie kan een impuls gebruiken. Hier wordt de hulp ingeroepen van universiteiten, hogescholen en andere kennisinstellingen. Dit doen zij vanuit het secundaire, het ondersteunende netwerk.

Voor het kiezen van een strategie voor een individuele organisatie, moeten de individuele strategieën van de andere partijen in het netwerk goed bekend zijn, om te kunnen beoordelen waar in het netwerk behoefte aan is. Op deze wijze kan een positie vervuld worden die waarde toevoegt voor de klanten van het netwerk en dus voor het netwerk als geheel en in het bijzonder voor de eigen organisatie die gepositioneerd moet worden.

Een tweede invalshoek is de structuur van het netwerk, d.w.z. het geheel aan relaties dat er ligt in het netwerk, van waaruit de keuze voor een positie gemaakt kan worden.

Hierbij worden in de literatuur vooral twee soorten posities onderkend: bridging positions¹⁴ en closed positions¹⁵.

Een closed position is een positie in het netwerk waar vele partijen vele relaties met elkaar hebben. In deze 'small world' kennen partijen elkaar dus goed. Zij werken gezamenlijk aan de vorming en reputatie van het netwerk en spreken elkaar aan op slechte prestaties^{16 17}

Hier tegenover staat de bridging positie. Hier staat de individuele organisatie op het verbindingspunt tussen twee groepen van organisaties die onderling niet verbonden zijn. Dit niet verbonden zijn wordt een

¹⁴ Woolcock M. (1998) Social capital and economic development: towards a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society* 27: 151–208.

¹⁵ Coleman, J.S. (1988) Social Capital en the Creation of Human-Capital, *American Journal of Sociology*, 94:S95-S120.

¹⁶ Baum, J.A.C., Shipilov, A.V., Rowley, T.J. (2003) Where Do Small Worlds Come From? *Industrial and Corporate Change*, 12(4):697-725.

¹⁷ Kumar, K., Dissel, H.G. van, Bielli, P. (1998) The Merchant of Prato revisited: towards a third rationality of information systems. *MIS-Quarterly*, 22, 2, pp. 199–226.

'structural hole' genoemd. Naarmate netwerken volwassen worden, neemt de strijd om het dichtn van de 'structural holes' toe. Het vinden van bridging positions tussen niet verbonden partijen blijkt een interessante optie¹⁸. Apple heeft dit in feite briljant gedaan d.m.v. de Ipod introductie: de consument en de muzikant waren verbonden, maar middels vele tussenschakels en met een ander product. Apple heeft nu de directe link gemaakt en is daar tussen gaan zitten. Zo creëert Apple een unieke positie door in feite het netwerk te orchestreren.

c. Als de strategie en de gewenste positie binnen de structuur eenmaal bepaald zijn, dan is de volgende vraag wat voor soort relatie met de verschillende partijen onderhouden zou moeten worden en hiermee samenhangend, hoe de rol in de besturing zou moeten zijn? Zijn het los-vaste relaties waarin af en toe inkoop/verkoop plaatsvindt of zijn het co-makership relaties waar toeleverancier en producent nauw samenwerken? Zijn er gelegenheidsprojecten of worden er research&development jointventures gesloten? Welke allianties zijn van belang en met welke partijen?

De keuze voor een positie zal vermoedelijk verschillen in het primaire, het secundaire en het tertiaire netwerk. In ieder geval zullen deze drie netwerken zowel apart als in samenhang bekeken moeten worden bij deze positioneringskeuze. De sociale netwerk theorie¹⁹ is een bron van inspiratie om hier nieuwe inzichten te ontwikkelen

Na het bepalen van de gewenste positie is het logische vervolg **Hoe kan de gewenste netwerk positie bereikt worden?**

Een positie wensen is één, maar deze ook realiseren is een tweede. De maakbaarheid van een netwerk gezien vanuit de actieradius van één organisatie is zeer beperkt. Zeker naarmate andere partijen in het netwerk er ook een bewuste netwerk strategie op na houden zullen meerdere partijen 'bridging positions' nastreven, zullen er meerdere partijen de regie willen voeren etc. Het realiseren van een gewenste positie is geen sinecure, maar er zijn een aantal factoren die meehelpen om hier toch in te kunnen slagen.

Het bekend zijn met de strategieën van de andere partijen in het netwerk is een eerste voorwaarde om te zien of de eigen ambitie realiseerbaar is.

¹⁸ Burt R.S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

¹⁹ Wasserman, S., K. Faust (1994) *Social Network Analysis*. Cambridge University Press.

Diederik van Liere²⁰ introduceerde hiertoe het begrip “netwerk horizon” dat weergeeft hoe ver in het netwerk een organisatie kijkt. Gelukkig heeft hij aan kunnen tonen dat er een grens is aan de mate waarin effort gestopt hoeft te worden in het verzamelen van deze informatie: de horizon mag beperkt zijn.

Het bereiken van een nieuwe positie in het netwerk zal vragen om het aangaan van relaties met nieuwe partijen en ook mogelijk het verbreken van relaties met bestaande partijen. Een aantal competenties zijn hierbij behulpzaam²¹:

- Allereerst een goed ontwikkelde zgn Quick Connect Capability²². Deze zorgt ervoor dat in het primaire netwerk partijen qua werkprocessen en bijbehorende ICT snel kunnen wisselen van partij. Het modulair organiseren van de werkprocessen en het afstemmen van de ICT op deze werkprocessen zijn hierbij voorwaarden.
- Verder zal continu gewerkt moeten worden aan het onderhouden van contacten met potentiële partners in het netwerk zodat mensen elkaar kennen en er reeds vertrouwensrelaties zijn opgebouwd.
- En dan is een flexibele organisatie nodig met mensen die over de grenzen van de eigen organisatie heen kijken en op zoek zijn naar nieuwe kansen. De aan het begin van deze rede al genoemde netwerkorganisatie lijkt hier passend voor²³.

Het verdiepen van deze factoren en het vinden van andere factoren die bijdragen aan het realiseren van de gewenste netwerkpositie is een uitdaging.

4 Als deze positie bereikt is, hoe kan deze behouden worden en wanneer moet weer een andere positie nagestreefd worden?

Ook andere partijen zijn actief in het netwerk en de samenstelling en structuur van het netwerk veranderen continu. Met name een bridging position is lastig te behouden. Als andere partijen direct met elkaar in contact gaan bestaat zelfs de mogelijkheid om buiten spel gezet te worden²⁴.

²⁰ Liere, D.W. van (2007), *Network horizon and the dynamics of network positions*, Ph. D. Thesis, RSM Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands.

²¹ Verduijn, T. (2004) *Dynamism in supply networks*, Ph.D. Thesis TRAIL Research School The Netherlands.

²² Vervest, P.H.M., van Heck, E., Preiss, K. & Pau, L.F. (Eds) (2005). *Smart Business Networks*. Berlin, Germany: Springer.

²³ Roobeek, A. (2005) *Netwerklanschap*, Sdu publishers, The Hague, The Netherlands.

²⁴ Burt, R.S. 2000. The Network Structure of Social Capital, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 22:345-423. New York, NY: Jai/Elsevier.

Het verkrijgen van inzicht in mogelijke kwetsbaarheden of juist versterkingen die ontstaan door veranderingen in het netwerk zijn hier van belang.

Tot slot de belangrijkste vraag 5. Zijn organisaties die bewust en actief bezig zijn met hun strategische positionering in het netwerk succesvoller op het gebied van profit, people en planet?

Het meten van succes van organisaties op het gebied van profit is relatief eenvoudig. Graag zou ik dit uitbreiden door ook het succes op het gebied van planet²⁵ ²⁶ en people te meten, hetgeen nog geen sinecure is. Daarnaast is het aantonen van een verband tussen het voeren en realiseren van een netwerkstrategie en het succes van een organisatie op het gebied van people, planet en profit is een stevige ambitie, die de moeite waard is om aangegaan te worden.

Om deze vragen te beantwoorden is het samenwerken in een netwerk van bedrijven, overheidsorganisaties en universiteiten onontbeerlijk. Met uitgebreide en diepgaande analyses van organisaties en hun netwerkpositie en –strategie, door het houden van enquêtes onder grotere groepen bedrijven en middels benchmarking hoop ik de opgedane kennis de komende jaren met u te mogen delen.

Als bijzonder hoogleraar, binnen de VU ook wel praktijkhoogleraar genoemd, zal ik mij natuurlijk bewegen op de brug tussen wetenschap en praktijk en lastige vragen graag beantwoorden..... De inspiratie die beide werelden elkaar kunnen bieden is groot. Ik wil hier graag een lans breken voor het stimuleren van vraaggestuurde innovatie. We hebben de afgelopen jaren enorm geïnvesteerd in het ontwikkelen van nieuwe kennis, veelal aanbod gestuurde innovatie. Zeker met resultaat. Omgekeerd bieden de vraagstukken die expliciet of nog latent leven bij het bedrijfsleven en bij de overheid een belangrijke bron van inspiratie voor nieuw wetenschappelijk onderzoek. Bovendien liggen veel bestaande onderzoeksrapporten, scripties, artikelen en proefschriften stoffig te worden, terwijl daar ook nog een groot potentieel voor innovatie in het bedrijfsleven, dat direct te initiëren is.

Het overbruggen van de verschillen tussen de taal van de wetenschapper en de taal van de praktijkmannen- en vrouwen, het detecteren van expliciete of nog latente vragen in het bedrijfsleven, het op basis hiervan vinden van bestaande onderzoeksresultaten of het opzetten en uitvoeren van waardevol en interessant nieuw wetenschappelijk onderzoek zie ik als

²⁵ Guenster, N., J. Derwall, R. Bauer, K. Koedijk, *The economic Value of Eco Efficiency*, working paper, RSM Erasmus University, The Netherlands.

²⁶ Zie ook de Dow Jones Sustainability Index www.sustainability-indexes.com

een persoonlijke uitdaging die ik graag aanga. Ik hoop mijn rol met verve te vervullen.

Dankwoord

Nu ik aan het einde ben gekomen van deze rede, is het tijd voor een dankwoord aan mijn persoonlijke netwerk waar u een belangrijke vertegenwoordiging van bent.

Allereerst wil ik natuurlijk de Stichting Het Vrije Universiteitsfonds bedanken voor het instellen van deze leerstoel. Het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en het Bestuur van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen dank ik zeer voor het vertrouwen dat zij in deze leerstoel en in mij hebben gesteld. Bijzondere hoogleraren met een aanstelling voor 1 dag per week lijken een schaars fenomeen te worden in het Nederlandse universitaire bestel. Met name de nauwe band die zij onderhouden met de praktijk zou wel eens schadelijk kunnen zijn voor het wetenschappelijk gehalte van de universiteit, zo luidt de mening van menigeen. Ik heb u al uiteengezet dat naar mijn mening juist de kruisbestuiving tussen wetenschap en praktijk voor de wetenschap der economie en bedrijfskunde, cruciaal is voor hoge kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek aan de ene kant en voor relevante toepassing in onze maatschappij aan de andere kant. Met name dank ik onze decaan Harmen Verbruggen, mijn collega Ad van Goor en onze faculteitsdirecteur Frans Snijders voor hun persoonlijke inzet bij de tot standkoming van de leerstoel.

Jo van Nunen. Jo, na bijna 25 jaar heb je mij dan toch laten gaan. We hebben samen veel opgebouwd, ik heb veel van je geleerd. Mijn passie voor de kruisbestuiving tussen wetenschap en praktijk is bij jou aangewakkerd. Als klankbord blijf je van grote waarde voor mij. Het is mooi om nu aan de VU weer in een klein groepje te starten zoals we dat destijds aan de Interfaculteit te Delft deden samen met Adrie Beulens, Tom Schiethart, Leo Kroon en Han van Dissel.

De collega's van de vakgroep decision&information sciences van de Erasmus Rotterdam School of Management, waar ik ben opgegroeid, wil ik graag danken voor alle collegialiteit. Mijn inbreng vanuit de praktijk heb ik graag gegeven en ik hoop dat wij zullen blijven samenwerken. Eric van Heck en Peter Vervest, met jullie samen hoop ik het Smart Business Network Initiative verder uit te bouwen door in internationale context met universiteiten en bedrijven gezamenlijk kennis te ontwikkelen en delen.

Diederik van Liere en Thierry Verduijn: als aio heb ik jullie de laatste jaren mogen begeleiden. In de talloze discussies, waar we erg diep hebben gegraven en soms tot hoge abstracties stegen, heb ik mijn intellectuele plafond meerdere malen gevoeld. Veel dank daarvoor!

Mijn nieuwe collega's aan de VU, waaronder ook weer oud-collega's van de Erasmus Universiteit: hartelijk dank voor het warme welkom in dit betonnen pand. Het is mooi om te ervaren dat aan de VU het creëren van samenwerking in gezamenlijke initiatieven en projecten voorop staat en dat ook een multidisciplinaire aanpak daarbij gestimuleerd wordt. Ik zal graag mijn bijdrage leveren aan het succesvol maken van het Network Initiative waarin de faculteiten der exacte wetenschappen, sociale wetenschappen en economische wetenschappen en bedrijfskunde participeren.

Studenten van zowel de EUR als de VU, jullie creatieve oplossingen bij het werken aan cases en het verkennen van nieuwe terreinen tijdens afstudeerperiodes zijn bronnen van inspiratie. Ik zal mij blijven inzetten om jullie talenten aan te spreken en niet mee te gaan in het 'gewoon mijn studiepunten halen'. Jullie vormen het netwerk van de toekomst, zorg dat je je talenten inzet en op die manier succes boekt, zowel op het gebied van profit als planet als people.

Karin, Stephan en Lars, dank voor jullie verkenningen in de netwerken zoals die vanmiddag aan bod zijn geweest en waarop jullie binnenkort afstuderen.

Beste Boer&Croners, jullie professionaliteit en collegialiteit zijn mij zeer dierbaar. Ik hoop dat we de inspiratie tussen wetenschap en praktijk, tussen denken en doen, verder kunnen uitbouwen en klanten daarmee nog meer kunnen bieden aan visie en strategieontwikkeling en de realisatie daarvan. De kracht van netwerken zit in de genen van Boer&Croon. Een mooie uiting daarvan is dat de receptie na afloop ons wordt aangeboden door Boer&Croon.

Waarde relaties uit bedrijfsleven en overheid. Uit de voorbeelden die ik de revue heb laten passeren heeft u op kunnen maken dat u onmisbaar bent. Ik hoop nog veel en lang met u te mogen werken, niet alleen vanwege de boeiende vraagstukken waar uw organisaties voor staan, maar zeker ook vanwege de plezierige en inspirerende samenwerking die wij daarin mochten hebben.

Lieve familie en vrienden, af en toe verzuchten jullie 'hoe krijgt ze het allemaal voorelkaar'. Welnu, daar zijn jullie een heel belangrijke factor in.

Jullie interesse en enthousiasme met bijbehorende discussies en gezelligheid zijn voor mij onontbeerlijk.

Lieve pap en man, de interesse voor de wetenschap en de wiskunde zat er al vroeg in. Waar jullie via Elsevier en het docentschap deze interesse vorm gaven, heb ik weer mijn eigen weg daarin gekozen. Heel veel dank voor al jullie steun en stimulans daarbij.

Lieve Rink, als dierbare zus geef je steeds weer jouw zonnige kijk op het leven. Dat geeft ook mij altijd weer veel energie.

Lieve Daan, ook nu was jij weer de rots in de branding met alle liefde, aandacht en zorg. Jouw vanzelfsprekende evenwichtigheid is voor mij een grote steun. Na de stroomversnelling die we nu weer hadden komen we vast weer even in rustiger vaarwater, alhoewel we dat beiden snel saai vinden.....

Lieve Ties en Ewout, het laatste deel van het dankwoord is natuurlijk voor jullie. Als ik eens de neiging had teveel te werken, dan hielden jullie mij daar moeiteloos vanaf met al jullie humor en gezelligheid. Heel veel dank voor alle 'mamma-verwen-weekends'. Jullie begrijpen wie er de komende tijd aan de beurt zijn voor verwen-weekends!

Hiermee ben ik aan het eind van deze rede gekomen, dank ik u hartelijk voor uw aandacht en is het tijd om te netwerken.

Ik heb gezegd.