

4 Voor een nader overzicht van het functioneren van het MKB, zie onder andere Nooteboom (1987). Hierin wordt verder verwezen naar de in de laatste jaren sterk gegroeide literatuur over motieven, werkwijze en kenmerken van ondernemers in het MKB.

5 Socrates dankt zijn faam onder andere aan het feit dat hij aldus, in zijn eigen termen, als vroedvrouw te werk ging. Die aanpak heet 'maieutiek'.

6 De respons was op dezelfde wijze als de steekproef verdeeld over de groottecategorieën 0-5, 5-50 en >50 werknemers.

De strategische allianties van Japanse elektronica- bedrijven

Dr. F. H. Saelens

1 Inleiding

De term strategische alliantie is een uitdrukking die steeds meer in de bedrijfskundige literatuur opduikt, maar niet altijd op dezelfde manier gedefinieerd wordt.

In dit artikel bepalen we het als een samenwerkingsverband met de volgende kenmerken:

- De partijen zijn belangrijke firma's, behoren tot dezelfde bedrijfstak, maar zijn van verschillende nationaliteit.
- De alliantie wordt tenminste door één partner gezien als een middel om zijn concurrentiepositie op mondiaal niveau veilig te stellen of te verstevigen.¹

Strategische allianties kunnen zowel voor beperkte als onbeperkte duur aangegaan worden. In het laatste geval beëindigen de partners het samenwerkingsverband wanneer de omstandigheden de relatie niet langer wenselijk of noodzakelijk maken.

Dr. F. H. Saelens heeft de titel Industrieel Ingenieur (Elektronica) in Leuven behaald. Vervolgens heeft hij aan de universiteit van Manchester in het vak Management Sciences de titel M.Sc. en Ph.D. behaald. Na werkzaam te zijn geweest bij IBM en de Universiteit van Manchester is de heer Saelens in dienst getreden bij Philips International B.V., alwaar hij nu de functie van Corporate Planner vervult.

Een strategische alliantie is een middel om een belangrijke doelstelling te bereiken. In het algemeen gebruiken Japanse firma's deze samenwerkingsverbanden om één of meer van de volgende doelstellingen te verwezenlijken:²

- verkrijging van toegang tot buitenlandse markten of technologieën;
- vermindering van informatiekosten met betrekking tot buitenlandse markten;
- risico-spreiding ten aanzien van wisselkoersschommelingen, handelsbarrières enzovoort;
- behalen van schaalvoordelen;
- versnellen van leerprocessen;
- beïnvloeden van de structuur van de bedrijfstak.

Deze laatste doelstelling is het meest strategisch van aard. Een voorbeeld hiervan is de onderneming, die een buitenlandse partner met een unieke marktpositie, technologie of kostenvoordeel bindt om zijn concurrenten een alliantie met deze partner, en het daarbij behorende concurrentievoordeel te ontzeggen.³

De doelstelling van de studie, die aan dit artikel ten grondslag ligt, is een meer gedetailleerd inzicht te verkrijgen in de motieven, die Japanse elektronica-firma's ertoe bewegen om strategische allianties met westerse concurrenten aan te gaan, en wat de consequenties hiervan zijn voor zowel de individuele onderneming als de betrokken bedrijfstak.

In hoofdstuk 2 van dit artikel wordt de omvang van de studie beschreven en een aantal hypothesen geformuleerd.

De economische implicaties van het Japanse alliantiebeleid voor de westerse elektronica-bedrijfstak worden in hoofdstuk 3 uitgediept.

In hoofdstuk 4 worden de bevindingen getoetst aan de hypothesen, met als conclusie dat deze slechts gedeeltelijk bevestigd kunnen worden. Hoofdstuk 5 geeft een samenvatting van de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen voor het westerse bedrijfsbeleid.

2 Beschrijving van de studie

De grote Japanse elektronica-firma's kunnen in twee strategische groepen onderverdeeld worden.

De eerste groep bestaat uit ondernemingen die oorspronkelijk deel uitmaakten van grote conglomeraten (de vooroorlogse 'zaibatsu'), en die ook vandaag nog belangrijke bindingen onderhouden met firma's in andere bedrijfstakken van het oorspronkelijk conglomeraat. Een voorbeeld hiervan is de Mitsubishi Electric Company, die nog steeds dezelfde naam en logo draagt als haar vroegere zustermaatschappijen, Mitsubishi Heavy Industries, de Mitsubishi Corporation (handel), de Mitsubishi Bank enzovoort. Elektronica-bedrijven uit deze groep danken meestal hun ontstaan aan initiatieven van vroegere Japanse regeringen om de communicatie infrastructuur van het land op te bouwen.

In het elektronicatijdperk schakelden deze bedrijven over op telecommunicatie en andere professionele elektronica-toepassingen, inclusief computers, terwijl zij ook verticaal integreerden in hoogwaardige componenten zoals TV-buizen en geïntegreerde schakelingen (ICs). Naast diversificatie in professionele elektronica en componenten begonnen zij in een vroeger stadium ook een aanwezigheid uit te bouwen in de consumentenmarkt, eerst met huishoudelijke apparaten zoals koelkasten, en daarna met consumenten-elektronica-apparatuur. Niettemin lag en ligt het accent van deze firma's op professionele toepassingen, met als gevolg een cultuur waarin de nadruk meer op technologie dan op marketing valt. Het daaruit voortvloeiende (relatieve) gebrek aan marketing vaardigheden heeft evenwel niet alleen betrekking op consumentengoederen maar ook op de industriële producten, tengevolge van hun historische grote afhankelijkheid van overheidsinstellingen.

Samengevat kan gesteld worden dat deze 'Establishment' firma's vooral strategische allianties met westerse partners aangaan om hun zwaktes op (internationaal) marketinggebied te compenseren en/of om hun technologische sterktes meer

effectief te benutten. Voor de betrokken studie werden als ondernemingen uit deze groep de volgende vier bedrijven gekozen: Hitachi, Toshiba, NEC en Fujitsu.

De tweede strategische groep van grote Japanse elektronicabedrijven bestaat uit ondernemingen, die hun bestaan meestal begonnen als producenten van huishoudelijke apparaten en/of consumenten-elektronica-apparatuur. Deze firma's breiden hun pakket nu uit naar professionele toepassingen tengevolge van de matige groei van de consumenten-elektronicamarkt, en naar hoogwaardige componenten (TV-displays, ICs). Eigen ontwerp en fabricage van dergelijke componenten worden steeds belangrijker om zich technologisch te differentiëren ten opzichte van de concurrentie. De historische nadruk van deze firma's op de consumentenmarkt brengt met zich mee dat zij relatief zwak zijn in technologieën voor professionele toepassingen en componenten.

Er kan dus verondersteld worden dat deze bedrijven vooral strategische allianties met westerse partners aangaan om de eerder genoemde zwakte te compenseren of meer effectief hun kracht in consumentenmarketing te gebruiken.

In deze groep werden de volgende drie firma's als deel van de studie meegenomen: Matsushita, Sony en Sharp. Omdat deze ondernemingen in sterke mate met hun oorspronkelijke stichters geïdentificeerd blijven, wordt deze groep 'de Ondernemers' genoemd.

De studie richt zich dus op de strategische allianties van de gekozen firma's in de twee groepen, met als hypothese dat hun samenwerkingsverbanden met westerse partners een weerspiegeling zijn van hun diversificatiestrategieën en de daaraan gerelateerde zwaktes en onvoldoende benutte sterktes. Dit impliceert ook dat de individuele samenwerkingspatronen van de firma's binnen een groep relatief weinig zouden verschillen, terwijl anderzijds aanmerkelijke verschillen tussen de twee groepen verwacht worden.

Teneinde deze hypothesen te toetsen werd een database samengesteld van de strategische allianties in de periode 1987/87 van de betrokken Japanse bedrijven met belangrijke westerse elek-

tronicafirma's.⁴ Een beperking van de database is dat alleen in de pers gepubliceerde samenwerkingsverbanden werden opgenomen. Deze beperking kan mogelijk de resultaten vertekenen, hoewel het effect hiervan moeilijk valt in te schatten.

De sectoren van de elektronicabedrijfstak waarvoor samenwerkingsverbanden werden geselecteerd, zijn consumenten-elektronica, professionele elektronica (mainframe computers, kantoorcomputers, randapparatuur, telecommunicatie en industriële automatisering) en actieve componenten (halfgeleiders, inclusief ICs). Hoewel dit niet alle sectoren van de betrokken bedrijfstak omvat, vielen praktisch alle samenwerkingsverbanden binnen het gekozen bereik. In totaal werden gegevens over 208 allianties opgeslagen.

Tenslotte diende nog nader bepaald te worden, welke overeenkomsten als strategische alliantie gelden. In principe werden alle belangrijke overeenkomsten die niet het karakter van een eenmalige (verkoops)transactie droegen, als zodanig geclassificeerd.⁵ Sommige overeenkomsten kunnen in duidelijk herkenbare deelovereenkomsten (marketing, productie, technologie) opgesplitst worden. In dat geval werd iedere deelovereenkomst als een strategische alliantie beschouwd.

De strategische allianties in de database werden verdeeld in drie categorieën:

- 1 Overdracht van technologie.
- 2 Productie.
- 3 Marketing.

In de eerste categorie, overdracht van technologie, konden op basis van de empirische gegevens drie hoofdtypen onderscheiden worden: gezamenlijke ontwikkeling, licenties en 'second sourcing' overeenkomsten. In het eerste geval besluiten twee (of meerdere) firma's gezamenlijk een nieuwe produkt- of procestechnologie te ontwikkelen, terwijl voor de twee andere types geldt dat een onderneming technologie overdraagt aan een partner, soms tegen betaling (royalties), soms in ruil voor een andere technologie.

Second sourcing overeenkomsten verschillen van licenties in die zin dat zij meer een gedwongen karakter hebben. Ondernemingen die een uniek produkt ontwikkelen, kunnen door potentiële klanten praktisch verplicht worden de betrokken technologie aan derden over te dragen, teneinde hun afhankelijkheid van de oorspronkelijke bron te verminderen. De ondernemingen aan wie de technologie wordt gelicentieerd, worden dan 'second source suppliers'.

Uit de beschikbare gegevens bleek dat in de op produktie betrekking hebbende categorie van samenwerkingsverbanden geen duidelijk verschillende hoofdtypen te onderscheiden vielen, in tegenstelling tot de derde categorie, marketingallianties. In deze laatste categorie bevinden zich de dominante types OEM contracten en standaardisatie-overeenkomsten. In het eerste geval produceert een firma goederen voor een partner die deze vervolgens onder eigen naam op de markt brengt. In essentie vervult de tweede firma dus een marketingfunctie voor de eerste onderneming. In een standaardisatie-overeenkomst worden door een aantal concurrenten de gemeenschappelijke specificaties vastgelegd voor een nieuwe produktie die zij, ieder op hun eigen manier, op de markt wensen te brengen. Hierdoor wordt enerzijds de kans opgegeven om met een unieke norm een monopolistische positie in de markt op te bouwen, maar anderzijds ook het risico vermeden dat deze unieke norm niet door de markt geaccepteerd wordt. Waar bijvoorbeeld voor videotape-recorders oorspronkelijk drie normen op de markt verschenen (VHS, V2000 en Betamax), werd voor compact discs (CDs) tot een gemeenschappelijke norm besloten.

De categorieën en hoofdtypen van strategische allianties die zover genoemd werden, dekken op een enkele uitzondering na de strategische allianties uit de database. Andere samenwerkingsverbanden, zoals precompetitief onderzoek, of franchising en andere vormen van gezamenlijke marketing, kwamen niet voor.

3 Economische motieven en gevolgen van de strategische allianties

Classificatie van de strategische allianties levert de volgende tabel op:

Tabel 1: Strategische allianties per categorie

Categorie	Aantal	In %
Marketing	95	45.7
Technologie-overdracht	79	38.0
Productie	34	16.3
Totaal	208	100.0

Opvallend is het betrekkelijk lage aantal produktiesamenwerkingsverbanden. De betrokken produktie-activiteiten zijn tevens, op een uitzondering na, in westerse landen en dus niet in Japan gevestigd. Het gaat hier meestal om joint ventures in consumenten-elektronica, deels in antwoord op handels- en andere markttoegangsbarrières.

Een ander opvallend verschijnsel is dat meer dan 80% van alle technologie-overdrachten plaatsvonden in de sector halfgeleiders/ICs. De meerderheid van deze transfers heeft betrekking op de overdracht van microprocessor-technologie vanuit de US naar Japan. Tenslotte wordt de categorie 'marketing' gedomineerd door OEM-contracten waarbij de Japanse firma's produkten aan westerse concurrenten leveren voor eigen marketing.

In het algemeen komen de volgende motieven voor het aangaan van allianties door de Japanse bedrijven naar voren:

- Marketing- en produktie-allianties worden in eerste instantie aangegaan om Japanse export naar het westen te beveiligen of te bevorderen.
- Technologie-allianties zijn er hoofdzakelijk op gericht westerse halfgeleider-technologieën naar Japan te halen.

Een uitzondering hierop vormt de sector telecommunicatie waar een belangrijk gedeelte van de produktie- en marketingallianties erop gericht is de toegang van Amerikaanse bedrijven op de

Japanse markt te vergemakkelijken. Een minder belangrijke uitzondering vormt de overdracht van IC-technologie vanuit Japan naar het westen (bijvoorbeeld de overdracht van IC-geheugen technologie van Toshiba naar Siemens).

In hoofdzaak blijken Japanse bedrijven er zich op toe te leggen vooral producten, maar weinig technologie naar het westen te exporteren. Omgekeerd valt uit de gegevens af te leiden dat westerse firma's in groeiende mate afhankelijk worden van Japanse producten, een patroon dat uiteindelijk kan leiden tot de teloorgang van gehele westerse bedrijfstakken, zoals het voorbeeld van de Amerikaanse kleurentelevisie hieronder illustreert.

In het begin van de jaren zeventig begon de Amerikaanse kleurentelevisie-industrie, onder druk van Japanse exporten, steeds meer producten op OEM-basis uit Japan in te kopen, eerder dan de benodigde middelen vrij te maken om concurrerend te blijven produceren. Als gevolg hiervan gingen eigen produktievaardigheden verloren, spoedig gevolgd door het opgeven van ontwikkelingsactiviteiten. Toen de Japanse firma's vervolgens hun eigen distributiekkanalen begonnen op te zetten en in vele gevallen ook de bestaande samenwerkingsverbanden opzegden, verloren hun Amerikaanse partners daarmee alle strategische bewegingsvrijheid met als uiteindelijk resultaat de ondergang van de bedrijfstak.⁷ Een zelfde patroon begint zich te ontwikkelen in mainframe computers waar belangrijke Amerikaanse en Europese bedrijven steeds meer voor vitale onderdelen en producten afhankelijk worden van hun Japanse concurrenten.

4 Strategische allianties en bedrijfsbeleid

Uit de kwalitatieve gegevens van de database komt duidelijk naar voren dat Japanse bedrijven een hoge strategische prioriteit aan samenwerkingsverbanden toekennen.

De voorkeur voor allianties verschilt evenwel tussen de twee strategische groepen: de 'Establishment' firma's en de 'Ondernemers'.

Kenmerkend voor de 'Establishment' bedrijven zijn:

- Veelvuldig gebruik van strategische allianties.
- Intensief gebruik van OEM samenwerkingsverbanden om zwaktes in internationale marketing op te vangen.
- Aanschaffen van westerse technologieën in de halfgeleider- en telecommunicatiesectoren.

Hieruit blijkt dat, zoals gesteld in hoofdstuk 2 van dit artikel ('Beschrijving van de studie'), deze bedrijven inderdaad veelvuldig gebruik maken van allianties om internationale markten beter te penetreren. Minder in de verwachtingen lag het gebruik van samenwerkingsverbanden om specifieke zwaktes in hun technologie-portfolio te compenseren.

De belangrijkste karakteristieken van de tweede groep (de Ondernemers) zijn:

- Relatief weinig gebruik van strategische allianties.
- Geen samenwerkingsverbanden gericht op het beter benutten van hun kracht in consumentenmarketing in de thuismarkt (bijvoorbeeld door introductie van westerse consumentengoederen).
- Gebruik van westerse OEM-kanalen teneinde bestaande produktiesterktes in consumentenelektronica beter te benutten (Matsushita).
- Aanschaffen van westerse technologieën om het diversificatieproces naar professionele elektronica en componenten te versnellen.

Hiermee beantwoordt deze groep slechts gedeeltelijk aan de oorspronkelijk geformuleerde verwachtingen.

Hoewel er verschillen bestaan tussen de twee groepen wat betreft het gebruik van strategische allianties, zijn er ook aanmerkelijke verschillen zowel binnen de 'Establishment' als de 'Ondernemers' groep. In de eerste groep maakt een firma zoals Fujitsu een veel intensiever gebruik van samenwerkingsverbanden dan NEC, hoewel beide firma's een gelijkaardige business portfolio en omzetgroei hebben.

In de tweede groep doet zich een soortgelijk verschil voor tussen Matsushita (met een low-cost

strategie) en Sony (met een differentiatiestrategie), waarbij deze laatste bijvoorbeeld beduidend minder gebruik maakt van buitenlandse OEM-kanalen. Deze voorbeelden duiden erop dat ook tussen Japanse bedrijven er aanzienlijke verschillen bestaan wat betreft de prioriteit die aan allianties als strategisch wapen toegekend wordt. In ieder geval is de oorspronkelijke hypothese, namelijk dat de samenwerkingspatronen van de firma's binnen een groep onderling weinig zouden verschillen, moeilijk te handhaven.

5 Conclusies

De hier gerapporteerde studie had een exploratief karakter en het is dan ook duidelijk dat de meeste conclusies slechts als voorlopig beschouwd kunnen worden.

Met deze beperking voor ogen kan niettemin gesteld worden dat:

- 1 Japanse firma's in het algemeen een hoge prioriteit geven aan strategische allianties. Een mogelijke verklaring is een grotere Japanse affiniteit voor samenwerking tussen groepen in het algemeen, en tussen bedrijven in het bijzonder. Strategische allianties kunnen bovendien een substituut vormen voor acquisities, een tactiek waarmee Japanse firma's zich weinig vertrouwd voelen.
- 2 De betrokken firma's een alliantiebeleid voeren dat zich toespitst op het exporteren van producten, en importeren van technologie.
- 3 Het alliantiebeleid van individuele firma's het complexe resultaat is van verschillende factoren, zoals hun:
 - diversificatiestrategie;
 - concurrentiestrategie (low-cost versus differentiatie);
 - functionele zwaktes en sterktes (vooral in marketing en technologie);
 - visie met betrekking tot allianties als strategisch wapen.

De studie bevestigt tevens een aantal conclusies van vorige studies.⁸ Japanse bedrijven:

- zullen proberen hun afhankelijkheid van westerse alliantiepartners of te verminderen of om te buigen door zo snel mogelijk de partner's

vaardigheden te absorberen en/of door allianties met verschillende partners aan te gaan;

- zien samenwerkingsverbanden meestal als een tijdelijk middel om bepaalde vaardigheden te verwerven, of om bepaalde sterktes beter te benutten;
- zullen allianties mogelijk gebruiken om partners afhankelijk te maken, zowel voor wat betreft technologie als voor producten. Een dergelijke afhankelijkheid kan op langere termijn fataal worden voor de westerse partner.

Tenslotte moet westerse firma's geadviseerd worden om regelmatig hun afhankelijkheid van alliantiepartners te evalueren, en dit zowel per technologie en marktsector als per partner. Strategische bewegingsvrijheid is een kostbaar bezit dat snel verloren kan gaan.

Noten

- 1 Traditionele samenwerkingsverbanden hebben een meer tactisch karakter zoals bijvoorbeeld een joint venture met een lokale firma om toegang tot een anders gesloten markt te verkrijgen. Zie bijvoorbeeld M. E. Porter en M. B. Fuller, *Coalitions and Global Strategy*, hoofdstuk 10 in M. E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston MA, 1986, p. 315.
- 2 *Strategic alliances with Japanese corporations*, INSEAD Seminar, 4-6 februari 1987.
- 3 Zo zou Mitsubishi Motors (Japan) een alliantie met Hyundai (Z. Korea) voor de productie van goedkope auto's zijn aangegaan om een samenwerkingsverband tussen Hyundai en één van Mitsubishi's Japanse concurrenten te verhinderen. G. Devlin en M. Bleakley, *Strategic Alliances – Guidelines for Success*, *Long Range Planning*, vol. 21 no. 5 (1988), p. 20.
- 4 Een strategische alliantie werd in de database opgenomen wanneer zij aanving binnen de periode 1978/87, onafhankelijk van het feit of zij al dan niet binnen deze periode beëindigd werd.
- 5 Een overeenkomst werd als 'belangrijk' bestempeld indien zij, in de opinie van de betrokken managers, tot een verandering van de concurrentieverhoudingen in de bedrijfstak en/of een herziening van het eigen beleid leidde.
- 6 Zie bijvoorbeeld F. N. Burton en F. H. Saelens, *Trade Barriers and Japanese Direct Investment in the Colour Television Industry*, *Managerial and Decision Economics*, vol. 8 (1987), pp. 285-293.
- 7 De enige Amerikaanse firma die op dit ogenblik nog kleuren-televisies produceert, Zenith, heeft onlangs aangekondigd deze (verliesgevende) activiteit te willen verkopen.
- 8 Zie bijvoorbeeld G. Hamel (London Business School) en C.K. Prahalad (Universiteit van Michigan), *When Competitors Collaborate*, januari 1988.