

E-partnering:

hoe grote gevestigde ondernemingen zich vernieuwen via het internet

Marten Stienstra, Ard-Pieter De Man en Henk Volberda¹

SAMENVATTING Internet is een belangrijke drijfveer achter de groei van het aantal partnerships. Hoewel er de laatste jaren enig onderzoek naar internetpartnerships is gedaan, blijkt de rol van grote gevestigde ondernemingen in internetpartnerships nog grotendeels onderbelicht te zijn. Dit artikel richt zich met name op het gebruik van e-partnerships door deze traditionele, niet-internetgerelateerde organisaties. Op basis van een grootschalig empirisch onderzoek worden vier e-partneringstrategieën en vier e-partneringstructuren onderscheiden. Vier cases valideren de ontwikkelde conceptualisering en geven inzicht in de ontwikkelingen van e-partnerships in de loop der tijd.

1 E-partnering in traditionele sectoren

In de afgelopen jaren zijn e-partnerships sterk in aantal gestegen. Deze stijging is direct gerelateerd aan de paradigmaverandering die de 'nieuwe' economie met zich meebrengt (Bell, 2001). Deze paradigmaverandering komt tot uiting in een snel transformerende wereldeconomie via technologische veranderingen in computer- en communicatie-infrastructuur, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor het internet.

Drs. M. Stienstra is als wetenschappelijk docent verbonden aan de Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dr. A.P. De Man is directeur van het Centre for Global Corporate Positioning en als associate professor Strategie verbonden aan de Universiteit Maastricht.

Prof. Dr. H.W. Volberda is als hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid verbonden aan de Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is voorzitter van de Vakgroep Strategie & Omgeving, directeur van het Erasmus Strategic Renewal Centre en van het onderzoeksprogramma 'Strategic Renewal of Firms and Dynamics of Entrepreneurship' van het ERIM onderzoeksinstituut.

Het is echter een misvatting te veronderstellen dat de 'nieuwe' economie geregeerd wordt door nieuwe economische wetten die alle oude regels over ondernemingen en concurrentie overbodig maken. Shapiro en Varian (1999) stellen dat in de informatie-economie oude economische wetten gewoon van toepassing blijven.

Nu de e-business hype gepasseerd lijkt, zijn het vooral de grote gevestigde bedrijven die het internet met succes omarmen. Volgens Porter (2001) is de cruciale vraag niet of een onderneming nu wel of niet gebruik moet gaan maken van het internet, maar juist hoe het internet moet worden ingezet. Porter (2001) stelt dat met name die ondernemingen succesvol zullen zijn die het internet gebruiken als een aanvulling op hun traditionele activiteiten. Gevestigde ondernemingen maken de meeste kans op succes wanneer zij internet gaan gebruiken om traditionele activiteiten opnieuw samen te stellen of wanneer zij erin slagen om marktwerking via internet op een nieuwe manier te combineren met een traditionele aanpak.

Om een internetstrategie te ontwikkelen, zullen gevestigde ondernemingen zich moeten gaan bezighouden met strategische vernieuwing. Volberda (1998) definieert strategische vernieuwing als de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden of organisatieconcepten die kunnen leiden tot een concurrentievoordeel en een bijstelling van de bestaande strategie van de onderneming. Wanneer gevestigde ondernemingen besluiten zich bezig te gaan houden met strategische vernieuwing, kunnen zij kiezen uit een breed scala aan alternatieven, waaronder partnering, spin-offs, fusies en acquisities. Dit artikel focust zich op de partnering optie.

Hoewel er de laatste jaren enig onderzoek naar e-partnerships is gedaan, blijkt de rol van grote gevestigde bedrijven nog grotendeels onderbelicht te zijn.

Dit artikel richt zich met name op het gebruik van e-partnerships door deze traditionele, niet-internet gerelateerde organisaties. In paragraaf 2 wordt een grootschalig empirisch onderzoek geïntroduceerd, waarmee wordt beoogd de eerste stappen te zetten in de ontwikkeling van een conceptueel model over e-partnering door grote gevestigde bedrijven. In paragraaf 3 wordt een aantal verschillen tussen e-partnering en traditioneel partnering uiteengezet. In paragraaf 4 wordt gekeken naar de doelen die grote gevestigde bedrijven met e-partnerships proberen na te streven en paragraaf 5 gaat in op de gekozen organisatiestructuur van e-partnerships. Omdat doelen en structuren over tijd kunnen veranderen, zeker in dynamische situaties zoals die rondom internet, is in paragraaf 6 tevens een aantal cases onderzocht. De cases geven meer inzicht in de ontwikkelingen van internetpartnerships over de tijd². Tot slot gaat paragraaf 7 in op de vraag of er een standaardmodel voor e-partnering valt aan te wijzen.

2 Inventarisatie van e-partnerships

Op dit moment is e-partnering nog een relatief jong en onderbelicht thema op de agenda van bedrijfskundige onderzoekers. Daarom is de dataverzameling in eerste instantie gericht op het verkrijgen van meer inzichten in e-partnering door het analyseren van publiektoegankelijke data. Een documentanalyse is uitgevoerd om een database met e-partnerships te creëren³. Hiertoe werd gebruikgemaakt van artikelen uit de *Financial Times* in 1999, waarin nieuwe e-partneringinitiatieven worden aangekondigd. E-partnering wordt hier gedefinieerd als samenwerking tussen bedrijven, waaronder tenminste één grote gevestigde onderneming, gericht op het ontwikkelen van business in een internetsetting. Om in de database te worden opgenomen, moeten partnerships aan de volgende criteria voldoen:

- De partnership moet reeds opgestart zijn.
- Internet moet de drijfveer achter de partnership zijn.
- De partnership moet minimaal een groot gevestigd bedrijf vertegenwoordigen.
- De partnership moet een toevoeging op de bestaande business zijn of gericht zijn op de ontwikkeling van nieuwe business. Partnerships puur gericht op outsourcing of financiële investeringen worden hierdoor uitgesloten.
- De partnership moet van strategische aard zijn, waarbij een belangrijke mate van risicospreiding tussen de partners aanwezig is. Technische partnerships voor de realisatie van e-business activiteiten worden hierdoor uitgesloten.

Uiteindelijk blijken wereldwijd 154 partnerships te voldoen aan bovenstaande criteria. In het eerste kwartaal van 1999 worden 20 e-partnerships van bedrijven uit traditionele sectoren aangekondigd in de *Financial Times*. In het laatste kwartaal van 1999 is dit opgelopen tot meer dan 70 aankondigingen. Zelfs sectoren die zeer diep geworteld lijken te zitten in de 'oude' economie hebben nu elektronische marktplaatsen opgezet, zoals bedrijven in de staalsector. Blijkbaar is e-partnering dus een belangrijk mechanisme voor grote gevestigde bedrijven om hun business on line te brengen.

De intentie is om met deze data e-partneringstrategieën en -structuren te analyseren en te classificeren op basis van meetbare variabelen. Hoewel de artikelen uit de *Financial Times* zeer bruikbaar zijn voor het verkrijgen van een eerste indruk in e-partnerships, bieden ze onvoldoende inzichten in de ontwikkelingen van de partnerships over de tijd. Daarom zijn ook een aantal cases opgenomen om meer informatie te krijgen over de achterliggende processen en het management van e-partnerships. Het statische perspectief van e-partnering dat hierdoor in eerste instantie is opgebouwd, wordt dan gecombineerd met een meer dynamisch perspectief. Daarnaast bieden de cases meer inzicht in de validiteit van de eerder verkregen conceptualisering.

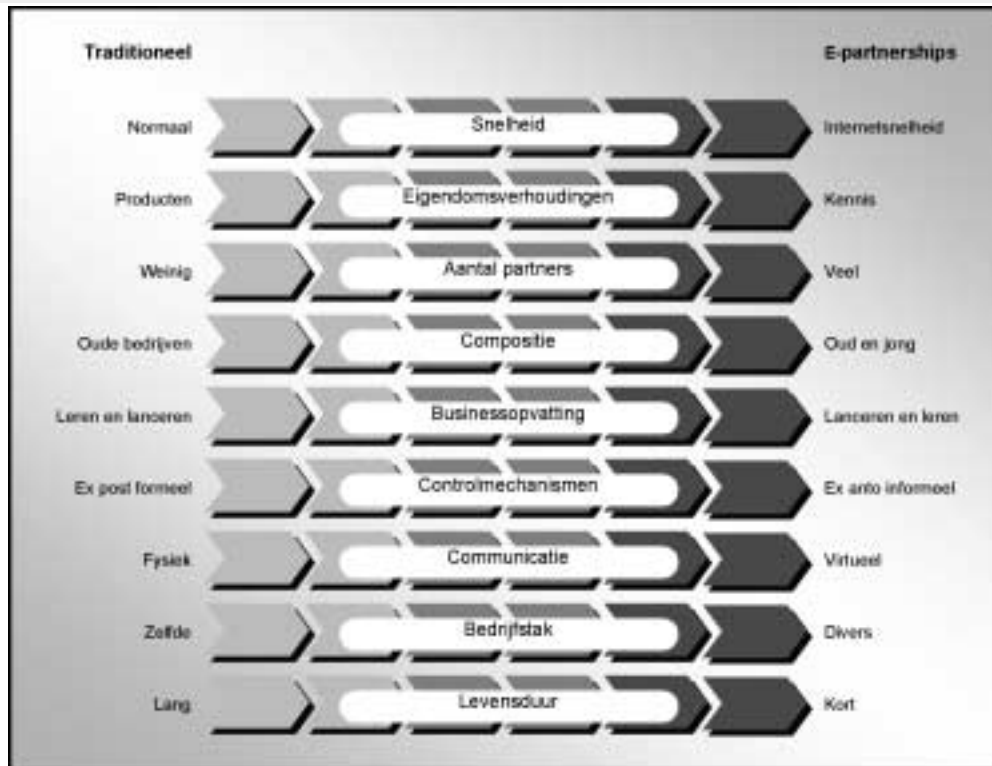
3 E-partnering versus traditioneel partnering

De basisgedachte die aan dit artikel ten grondslag ligt, is dat e-partnerships verschillen van traditionele partnerships. Op basis van de vergaarde data zijn negen eigenschappen naar boven gekomen waarop e-partnerships kunnen verschillen van traditionele partnerships (zie figuur 1).

Snelheid

Snelheid en internet zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De ontwikkelingen op het internet gaan extreem snel (Bell, 2001). Een snelle convergentie van op internetstandaards gebaseerde e-commercetechologieën veroorzaakt een aantal fundamentele ontwikkelingen (Hensmans et al., 2001). Nieuwe markten worden gecreëerd, bedrijfstakgrenzen vervagen, en de betekenis van producten en diensten wordt gheredefinieerd (Rayport en Sviokla, 1994, 1995; De Boer et al., 1999; Botten en McManus, 1999; Yoffie, 1997). Als de omgeving verandert met internetsnelheid, moeten strategische beslissingen snel worden genomen en geïmplementeerd. Een van de meest

Figuur 1. E-partnering versus traditioneel partnering



onderscheidende eigenschappen van e-partnerships is daarom de snelheid waarmee deze moeten worden opgericht.

Eigendomsverhoudingen

Kennis is al lange tijd een belangrijke factor bij het aangaan van samenwerkingsverbanden, maar bij e-partnerships is kennis de belangrijkste factor geworden. Bij het aangaan van een alliantie moeten de partners een aantal belangrijke beslissingen nemen met betrekking tot intellectuele eigendomsverhoudingen: wie is de rechthebbende eigenaar van de software, hoe moeten databases van de partners worden gewaardeerd en, heel belangrijk, aan wie behoort de klant toe. Het internet verschaft een aantal manieren om de gedrag patronen van klanten te bestuderen, waarbij belangrijke informatie vrijkomt voor alle partners. Bij e-partnerships moet er van tevoren duidelijk worden afgebakend wie toegang heeft tot welke informatie en wie het recht heeft om deze informatie te gebruiken. Bijvoorbeeld in het geval wanneer er een aparte dochteronderneming wordt opgericht. Is deze dochteronderneming nu de enige bezitter van

de vrijkomende informatie? Of als een verzekeraar autoverzekeringen gaat verkopen via de website van een dealer. Is het dan voor de verzekeraar toegestaan om ook andere diensten aan de klant te verkopen?

Aantal partners

Traditionele partnerships zijn gewoonlijk bilateraal van aard: er zijn twee partners bij betrokken. E-partnerships daarentegen worden veelal gekenmerkt door een groot aantal partners. Hoewel een tendentie naar netwerken al was ingezet in niet-internetgerelateerde sectoren, is het bij e-partnerships vaak noodzakelijk om een groot aantal partners aan boord te hebben. Redenen hiervoor kunnen zijn dat er met meer partners meer verkeer op een site kan worden gegenereerd of dat een groot aantal diensten kan worden gecombineerd tot een attractief totaalpakket.

Compositie

Naast de grootte van het netwerk kan ook de compositie van het netwerk een belangrijk punt van discussie zijn. Met name wanneer het netwerk bestaat uit

zowel grote gevestigde bedrijven als nieuwe internet-bedrijven zal er rekening moeten worden gehouden met een aantal karakteristieke verschillen tussen deze twee soorten bedrijven. Internetbedrijven zijn zeer jong. Een aantrekkelijk voordeel voor grote gevestigde bedrijven om samen te werken met jonge bedrijven is dat deze nog geen erfenis uit het verleden met zich meebrengen en dat zij snel kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving (Bell, 2001). Voor oudere bedrijven is het vaak moeilijk om snel te veranderen aangezien zij veelal vastzitten in bestaande routines. Daarnaast bestaat er meestal een verschil in leeftijd tussen het management van bestaande bedrijven en van internetbedrijven. Ook dit leidt tot verschillen in cultuur en managementstijl die moeten worden overbrugd.

Businessopvatting

Onzekerheden omtrent e-businessinitiatieven hebben een grote invloed op e-partnerships. Nieuwe businessmodellen, of zelfs ideeën, die zich nog moeten bewijzen, zijn anders te managen dan gebruikelijk. E-partnerships vereisen daarom andere businessopvattingen en controlmechanismen. De traditionele opvatting voor partnerships is 'leren en lanceren': op basis van uitvoerig onderzoek wordt een businessplan opgesteld en als dit gezond blijkt, wordt de partnership gelanceerd. Daarentegen is er over e-business tot nu toe weinig kennis en ervaring beschikbaar, zodat een uitvoerig onderzoek op voorhand uitgesloten is. De opvatting die het best lijkt te passen bij e-partnership is dan ook 'lanceren en leren': gewoon beginnen en gaandeweg ervaren hoe de interneteconomie werkt. Inmiddels is er natuurlijk wel wat kennis beschikbaar over effectieve businessmodellen, maar in vergelijking met de kennis en ervaring die de afgelopen decennia in de traditionele business is vergaard, staat e-business nog in de kinderschoenen. Vele partnerships zullen nog moeten worden gelanceerd voordat bedrijven in staat zijn om adequaat vooruit te kunnen plannen. Voor grote gevestigde bedrijven die participeren in e-partnerships, betekent dit dat zij een verandering moeten ondergaan van een planmatige managementstijl naar een meer ondernemende stijl.

Controlmechanismen

In het verlengde van de businessopvatting zijn controlmechanismen in traditionele partnerships over het algemeen vrij rechtlijnig te ontwerpen. Doelen kunnen bijvoorbeeld van tevoren worden vastgesteld in termen van marktaandeel of winstmarge. Na ver-

loop van tijd kan worden gemeten in hoeverre deze doelen zijn bereikt en kan er worden vastgesteld of het management naar behoren heeft gepresteerd. E-business is daarentegen zo nieuw dat niemand precies weet hoeveel er kan worden gekocht en verkocht via het internet, laat staan dat een marktaandeel kan worden begroot. Het gevolg is dat het monitoren van het management een veel minder formele procedure wordt, waardoor informele procedures als persoonlijke relaties en wederzijds vertrouwen in belang toemen. Control van e-partnerships vindt plaats voor en tijdens het uitvoeren van de activiteiten (ex ante) en veel minder vaak na afloop (ex post). Het meten ex post is niet alleen onmogelijk omdat er vooraf geen doelen kunnen worden gesteld, maar ook weinig zinvol omdat er nog belangrijke beslissingen moeten worden genomen tijdens de implementatie van de partnership. In de huidige internetwereld wordt strategie immers vaak gaandeweg uitgevonden.

Communicatie

De partners in een e-partnership kunnen en zullen veel communicatie laten verlopen via internet. Hieraan kleven zowel voordelen als nadelen. Alle communicatie zal moeten worden gestandaardiseerd, waardoor het minder ontvankelijk is voor menselijke (interpretatie)fouten. Cultuurverschillen en taalbarrières kunnen tot op zekere hoogte uit het systeem worden gefilterd. Met name wanneer het om een groot aantal transacties gaat, zullen minder fouten tot aanzienlijke voordelen leiden. Daarentegen zal persoonlijk contact belangrijk blijven voor veel strategische en kennisgerelateerde zaken. Bovendien is persoonlijk contact een essentiële voorwaarde voor het creëren van vertrouwen, een van de succesfactoren van e-partnerships.

Bedrijfstack

Een aantal bedrijven die in eerste instantie geen natuurlijke partners van elkaar leken te zijn, komen erachter dat ze met de opkomst van het internet complementair kunnen zijn. Lego en Microsoft hebben hun krachten gebundeld om spellen op internet te ontwerpen en Nokia en Deutsche Bank zijn begonnen met het ontwikkelen van technologieën en diensten gericht op mobiel internetten. Ook andere bedrijven uit totaal verschillende bedrijfstakken scholen samen rond het internet om hun kennis of producten te combineren in nieuwe, waardetoevoegende diensten. Ook hier geldt weer dat dit in zekere zin al het geval was in de 'oude' economie. Walt

Disney en Coca Cola hebben een partnership en Mercedes en Swatch gingen een samenwerkingsverband aan voor het ontwerp van de Smart car. Maar de omvang waarmee bedrijfstakken elkaar nu doorkruisen in e-partnerships is veel groter. Dit brengt nieuwe managementvraagstukken met zich mee, omdat de operationele en culturele verschillen tussen bedrijfstakken substantieel van aard zijn.

Levensduur

In een interview voor Fast Company (Dahle, 2000) stelt Lorraine Segil dat de levensduur van e-partnerships korter is dan die van traditionele partnerships. 'Niemand zal met zijn gezonde verstand nog denken aan relaties voor de duur van tien of vijftien jaar. Je huidige e-businesspartner kan over twee jaar precies de verkeerde partner zijn als gevolg van veranderingen in het competitieve landschap.' Inderdaad blijken de meeste partnerships in Silicon Valley een levensduur van drie tot zes maanden te hebben, maar de toekomst zal moeten uitwijzen in hoeverre deze observatie geldig is voor e-partnerships waarbij grote gevestigde bedrijven zijn betrokken.

Een aantal verschillen doet vermoeden dat e-partnering op zich niet een geheel nieuw fenomeen is, maar eerder een voortzetting van een (of meerdere) trend(s) uit de jaren tachtig. Kennis en knowhow zijn bijvoorbeeld al langere tijd een drijfveer voor het aangaan van allianties, alleen is het nu nog belangrijker geworden. Een vergelijkbare redenering gaat op voor het relatief groot aantal partners in e-partnerships. Meer specifieke karakteristieken inherent aan e-partnering zijn onzekerheid en entrepreneurship. Het belangrijkste verschil tussen traditionele partnerships en e-partnerships lijkt te zijn dat e-partnerships als middel fungeren voor het opzetten van nieuwe businessmodellen direct vanaf de start, terwijl traditionele partnerships meer in het verlengde liggen van de bestaande businessmodellen van de partners.

4 E-partneringstrategieën

Een grondige analyse van de meer dan 150 e-partnerships uit de *Financial Times* in 1999 richtte zich in eerste instantie op het analyseren van individuele cases. Het analyseren van data ligt volgens Eisenhardt (1989) ten grondslag aan de ontwikkeling van een (nieuwe) theorie. Het idee is om vertrouwd te raken met elke case als een aparte entiteit, zodat unieke gegevens van elke case boven water kunnen komen. In tweede instantie richtte de analyse zich op het vergelijken van

cases in de dataset om generieke patronen in de gehele dataset te ontdekken. Een *cross-case*-analyse (Eisenhardt, 1989) verhoogt de kans op nieuwe bevindingen uit de dataset. De analyse onthult dat de strategieën die worden nagestreefd door grote gevestigde bedrijven classificeerbaar zijn langs twee generieke dimensies⁴: strategische intentie en strategische omvang.

De eerste dimensie is de strategische intentie die ten grondslag ligt aan de e-partnership. Sommige bedrijven gaan samenwerken om hun bestaande business te exploiteren. Anderen vormen e-partnerships omdat ze denken dat hun complementaire producten en kennis tot nieuwe, waardevolle diensten zijn te combineren. March (1991, 1995) gebruikt hiervoor de termen exploitatie en exploratie. Exploitatie heeft betrekking op het verhogen van de productiviteit van bezittingen, het verbeteren en verfijnen van bestaande vaardigheden en technologieën, standaardisatie, gebruik van routines en kostenbesparingen (Cohen en Levinthal, 1990; Lane en Lubatkin, 1998). Exploratie bevindt zich aan het andere eind van het continuüm en wordt geassocieerd met innovatie, onderzoek, uitvindingen, risico nemen, nieuwe vaardigheden, nieuwe businessontwikkeling en investeringen in het absorptievermogen van de organisatie (Cohen en Levinthal, 1990; Lane en Lubatkin, 1998). Kortom, bij de strategische intentie die ten grondslag ligt aan e-partnerships is er sprake van exploitatie van de bestaande business enerzijds of van exploratie naar nieuwe businessmogelijkheden anderzijds.

De tweede dimensie is de strategische omvang van de e-partnership. Volgens Child en Faulkner (1998) is een gefocuste partnership een samenwerkingsovereenkomst tussen twee of meer bedrijven, waarbij een duidelijk afgebakende en relatief beperkte range van activiteiten wordt nagestreefd. Daarentegen wordt er bij een uitgebreide partnership een groot aantal activiteiten nagestreefd. Een uitgebreide partnership kan betrekking hebben op grote delen van de waardeketens van partners.

Wanneer de dimensies strategische intentie en strategische omvang worden samengevoegd, ontstaat er een matrix met daarin vier verschillende e-partneringstrategieën: elektronisch reïmplementeren, experimenteren, optimaliseren en combineren (zie tabel 1).

Reïmplementeren

De strategie achter elektronische reïmplementatie is dat bestaande producten en diensten via het internet

Tabel 1. Strategieën in e-partnering

	Exploitatie	Exploratie
Beperkt aantal activiteiten	Reïmplementeren (42%) Extra verkoopkanaal	Experimenteren (25%) Nieuw businessmodel
Groot aantal activiteiten	Optimaliseren (18%) Efficiëntie en kostenbesparing	Combineren (15%) Aanbieden totaalpakket

worden aangeboden, terwijl het traditionele businessmodel blijft gehandhaafd (Timmers, 1998). De voordelen van deze strategie zijn dat zij relatief gemakkelijk realiseerbaar is, de strategie is omgeven met weinig risico's en de organisatie wordt van een geheel nieuw verkoopkanaal voorzien. Traditionele boekwinkels die hun boeken gaan verkopen via de website van een internetpartner, zijn voorbeelden van elektronische reïmplementatie.

Experimenteren

Experimenteren doet zich voor wanneer bedrijven zich bezighouden met het ontwikkelen van nieuwe, on line businessmodellen voor hun bestaande business. Experimenteren impliceert dat de partners een gezamenlijke leercurve doorlopen om hun bestaande capaciteiten te verbreden. Dit kan aanzienlijke risico's met zich meebrengen, waardoor de toekomst van de e-partnership vaak onzeker is. Het voordeel van deze strategie is dat het de kans biedt om de mogelijkheden en beperkingen van e-business te exploreren, terwijl het risico dat dit met zich meebrengt, kan worden gedeeld met partners.

Optimaliseren

Optimaliseren houdt in dat de huidige processen in de waardeketen van een organisatie met behulp van het internet tot grotere efficiëntie worden gebracht. Bij optimaliseren wordt ingespeeld op mogelijkheden die het internet biedt als transparantie en verbeterde communicatie met leveranciers en afnemers. Partnering op basis van deze strategie heeft als voordelen lagere prijzen door gezamenlijke inkoop en verbeteringen in de accuraatheid van informatie-uitwisseling. Te denken valt aan autofabrikanten die een gezamenlijke marktplaats oprichten met als doel hun onderdelen gezamenlijk in te kopen en de transparantie van hun inkoop te verhogen.

Combineren

Bij het aanbieden van een totaalpakket worden de producten of diensten van een bedrijf gecombineerd met complementaire producten en diensten van een of meer partners. Het doel is om te voldoen aan de wensen van de klanten door een totaaloplossing aan te bieden. Voordelen van combineren zijn de mogelijkheden tot koppelverkoop en het gezamenlijk vermogen om maatwerk te kunnen leveren. Autoverkopers kunnen websites opzetten samen met verzekeraars, banken en onderhoudsbedrijven, ten einde te kunnen voorzien in alle autogerelateerde behoeften van autokopers en autobezitters.

Uit tabel 1 blijkt dat veel bedrijven er een enigszins conservatieve houding op nahouden met betrekking tot e-partnering:

- In 60% van de geanalyseerde e-partnerships wordt het internet gebruikt door grote gevestigde bedrijven om hun bestaande business te exploiteren. Volgens Volberda (1998) biedt exploitatie bedrijven de mogelijkheid om hun unieke voordelen te versterken en om hun knowhow verder te verbeteren. Mogelijke voordelen zijn een grotere betrouwbaarheid in het afleveren van een degelijk en duidelijk product en vele besparingen door efficiëntie (Miller en Chen, 1994). Desalniettemin is er een ruime minderheid van 40% waar grote gevestigde bedrijven een exploratiestrategie nastreven.
- Daarnaast blijkt tweederde van de geanalyseerde e-partnerships zich te focussen op een specifiek segment. Blijkbaar hebben bedrijven een voorkeur om kleinschalig te beginnen. Een mogelijke verklaring zou kunnen liggen in het feit dat er sprake is van veel onzekerheid omtrent nieuwe e-businessinitiatieven.

Bij deze analyse moet rekening worden gehouden met twee zaken. In de eerste plaats gaat het hier om doelen die worden nagestreefd door grote gevestigde

bedrijven. Deze kunnen verschillen van de strategieën van de e-partnerships zelf. Deze laatste zijn vaak breder georiënteerd en innovatiever van aard, met name wanneer er onafhankelijke joint ventures worden opgezet. In de tweede plaats dient te worden opgemerkt dat bedrijven vaak verschillende partnerships aangaan om verschillende doelen na te streven. In dit geval kan een specifieke e-partnership niet erg exploratief van aard zijn, maar kan de portfolio van e-partnerships als geheel een behoorlijk innovatieve strategie onthullen.

5 E-partneringstructuren

Naast de keuze van een juiste strategie is de keuze van een geschikte structuur een belangrijk element in het ontwerp van een partnership. Net als bij e-partneringstrategieën geeft de analyse van artikelen in de *Financial Times* in 1999 inzicht in de gekozen structuren voor e-partnerships. Ook structuur kan worden uiteengezet langs twee generieke dimensies⁵: de organisatievorm en het aantal partners.

De eerste dimensie is de gekozen organisatievorm voor de e-partnership. Er bestaat een grote variatie aan verschillende configuraties voor partnering die verschillend worden gedefinieerd door verschillende onderzoekers. Doorgaans kunnen er twee manieren

worden onderscheiden om een alliantie vorm te geven: het contract (Faulkner, 1995) en de joint venture (Gupta en Singh, 1991). Bij de joint venture wordt een nieuwe juridische eenheid opgezet waarin de partners participeren. Op welke vorm precies de keuze valt, wordt sterk bepaald door de specifieke situatie (Lorange en Roos, 1992).


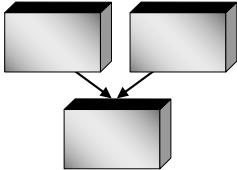
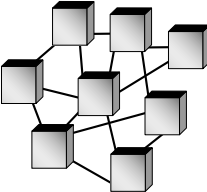
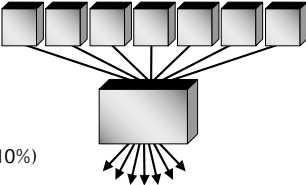
De tweede dimensie is het aantal partners in een e-partnership. Een alliantie tussen twee partners komt doorgaans het meest voor (Child en Faulkner, 1998). Het internet maakt het echter mogelijk om tussen een groot aantal partners informatie uit te wisselen en handel te drijven via een website, waardoor het niet ongewoon is dat e-partnerships vijf, tien, of in sommige gevallen zelfs meer dan vijftig partners kunnen hebben.

Wanneer de dimensies organisatievorm en aantal partners worden samengevoegd, ontstaat er een matrix met daarin vier verschillende e-partneringstructuren: e-kanaal, e-venture, e-netwerk en e-markt (zie tabel 2).

E-kanaal

De meest populaire e-partneringstructuur (50% van alle partnerships) is ook de eenvoudigste. Bij e-kanalen stelt een partner zijn website beschikbaar voor de

Tabel 2. Structuren in e-partnering

	Contract	Joint venture
Weinig partners	 <p>E-kanaal (50%)</p>	 <p>E-venture (30%)</p>
Veel partners	 <p>E-netwerk (1%)</p>	 <p>E-markt (10%)</p>

verkoop van goederen en diensten van de andere partner. Doorgaans zijn dit partnerships waarbij grote gevestigde bedrijven een extra verkoopkanaal op het internet aanboren. In feite zou de 50% nog wel eens een onderschatting kunnen zijn. Deze partnerships zijn zelden spectaculair en worden daarom lang niet altijd vermeld in de pers. Af en toe worden e-kanaalpartnerships anders gestructureerd dan in de contractvorm en nemen de deelnemers een belang in elkaars aandelenkapitaal. Dit gebeurt in ongeveer 10% van de gevallen.

E-venture

E-ventures zijn joint ventures die worden opgezet door een in eerste instantie beperkt aantal partners. Deze zogenaamde moederbedrijven kunnen grote gevestigde bedrijven zijn of een mix van grote gevestigde bedrijven en internetbedrijven. Kenmerkend voor de venture is dat deze een zelfstandige entiteit is die op afstand kan worden bestuurd, apart van de huidige business van de moederbedrijven. Het voordeel hiervan is dat beslissingen snel kunnen worden genomen, maar er kleven ook nadelen aan e-ventures. De onafhankelijkheid van de joint venture staat vaak het gebruik van de joint venture als mechanisme voor het on line brengen van de business van moederbedrijven in de weg, zelfs als dit aanvankelijk de bedoeling voor het opzetten van de e-venture was. En als de venture op een gegeven moment wordt verkocht of naar de beurs wordt gebracht, dreigen de oorspronkelijke oprichters achter te blijven met hun traditionele business. Een gebalanceerde relatie tussen onafhankelijkheid en afhankelijkheid van de joint venture ten opzichte van de oprichters is daarom een van de kritieke succesfactoren bij e-ventures.

E-netwerk

Wanneer er sprake is van een groot aantal partners die hoofdzakelijk samenwerken via het internet op basis van contractuele relaties, wordt dit een e-netwerk genoemd. In een e-netwerk kan elke participant direct communiceren met elke andere participant met als belangrijkste doelen kennisuitwisseling en het gezamenlijk bedienen van een klant. Hierbij is het hebben van een juiste mix van partners uit verschillende bedrijfstakken een belangrijke kritieke succesfactor van het e-netwerk.

E-markt

E-markten zijn virtuele marktplaatsen op het internet waar kopers en verkopers uit een bedrijfstak samen-

komen om handel te drijven. Het aantal opgezette e-markten is sterk gestegen in het jaar 2000. Desalniettemin vertegenwoordigen ze ook al 10% van de aangekondigde e-partnerships in 1999. Hoewel er vele verschillende typen zijn te onderscheiden (Kaplan en Sawhney, 2000), hebben e-markten een aantal specifieke karakteristieken gemeen: een groot aantal kopers en verkopers is eraan verbonden; ze worden opgezet als joint ventures; met name grote bedrijven uit een bedrijfstak participeren om marktliquiditeit te verkrijgen en het doel is bijna altijd om de transparantie in een bedrijfstak te verhogen. Op een transparante markt kunnen inkoopkosten worden bespaard door bundeling van koopkracht, door lagere zoekkosten en door het gemak waarmee offertes kunnen worden gemaakt en vergeleken. Een van de belangrijkste kritieke succesfactoren van e-markten is deelname van zoveel mogelijk participanten om zoveel mogelijk transparantie te realiseren. Voordelen voor alle participanten in een e-markt zijn lagere inkooprijzen, minder administratiekosten, snellere communicatie en minder voorraadvorming in de aanbodketen.

Uit tabel 2 blijkt dat partners de voorkeur geven aan simpele en overzichtelijke structuren:

- In 80% van de gevallen wordt de partnership geïnitieerd door een beperkt aantal kernpartners. De veronderstelling dat het internet een groot aantal partners met elkaar kan verbinden lijkt in eerste instantie niet door de realiteit bevestigd.
- Een andere observatie is dat in 40% van de gevallen gekozen wordt voor een joint venture, waarmee deze met de intrede van het internet weer een belangrijke organisatievorm lijkt. Joint ventures waren in de afgelopen decennia langzaam uit het organisatielandschap verdwenen⁶. Een mogelijke verklaring zou kunnen liggen in het feit dat joint ventures een grote mate van vrijheid genieten, waardoor e-business initiatieven sneller tot stand komen dan wanneer deze sterk geïntegreerd zouden worden bij de moederbedrijven.

Uit de data blijkt verder dat bepaalde structuren gebruikt kunnen worden voor de realisatie van verschillende strategieën en vice versa. Deze combinaties van strategie en structuur zijn opgesomd in tabel 3, waarbij de lege plaatsen duiden op combinaties die zelden of nooit voorkomen. Strategie en structuur blijken vaak sterk vervlochten (Chandler, 1962). Dit is ook terug te zien in e-partnering: e-kanaalpartnerships worden bijna exclusief gebruikt voor elektronische reïmplementatie en e-markten en e-netwerken worden opgezet voor het nastreven van de strategie optimaliseren.

Tabel 3. Combinaties van strategie en structuur

	Reïmplementeren	Experimenteren	Optimaliseren	Combineren
E-kanaal	■ (42%)	■ (08%)		
E-venture		■ (17%)		■ (13%)
E-netwerk			■ (9%)	■ (01%)
E-markt			■ (9%)	■ (01%)

6 Patronen in e-partnering: een viertal cases

De analyse tot dusver schetst een relatief statisch beeld van e-partnering, waarbij geen rekening is gehouden met ontwikkelingen van e-partnerships in de loop der tijd. Om ontwikkelingen van e-partnerships in de loop der tijd toch te kunnen illustreren, wordt gebruikgemaakt van een viertal cases. De cases hebben ook tot doel om meer inzicht te verkrijgen in enkele managementissues van e-partnerships. De vier cases corresponderen met de vier bovengenoemde structuren. Gekozen is voor e-partnerships waarin grote gevestigde Nederlandse bedrijven vertegenwoordigd zijn. Interviews met de alliantie-managers van de vier e-partnerships hebben bijgedragen aan de totstandkoming van de cases.

Elsevier-XpertBuyer

De partnership tussen uitgever Elsevier en XpertBuyer wordt feitelijk vormgegeven via Zibb, een onderdeel van Elsevier. De relatie wordt gestructureerd door middel van een e-kanaal, waarmee vanuit het perspectief van Elsevier elektronische reïmplementatie wordt nagestreefd.

XpertBuyer is een business-to-business e-commerce leverancier en heeft als doel om (in)kopers en verkopers uit het midden- en kleinbedrijf met elkaar in contact te brengen. Het is een relatief nieuw bedrijf met circa 10 werknemers. XpertBuyer ondersteunt inkopers bij het specificeren van inkoopbehoeften en bij het zoeken en selecteren van leveranciers. Het gaat hier veelal om goederen die niet tot de kernactiviteiten van bedrijven behoren, maar die meer ter ondersteuning van het primaire proces dienen, zoals kopieermachines, IT-diensten en bedrijfsverzekeringen. XpertBuyer beheert zelfstandig een eigen site. Om een groot aantal diensten te kunnen leveren voor een groot aantal klanten, is XpertBuyer gaan samenwerken met twee typen partners. In de eerste

plaats met distributiepartners die een deel van de dienstverlening, het in contact brengen van kopers en verkopers met elkaar, van XpertBuyer overnemen. Hierbij valt te denken aan on line uitgevers en internetportalen. Zibb is een van de distributiepartners. In de tweede plaats wordt samengewerkt met toeleveringspartners die hun producten aanbieden via de website van XpertBuyer, zoals bijvoorbeeld Hewlett Packard.

Zibb is een business-to-business internetportaal en heeft ongeveer 40 werknemers in dienst. Zibb biedt actuele bedrijfsinformatie en branche-informatie en richt zich op alle zakelijke aspecten van het ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf. De ambitie van Elsevier is om, via Zibb, on line informatie en diensten aan haar doelgroep te leveren. Deze informatie is afkomstig van zowel bronnen binnen als buiten uitgever Elsevier. Voor het verkrijgen van informatie buiten Elsevier is Zibb partnerships aangegaan met bedrijven als XpertBuyer.

Het blijkt dus dat Zibb en XpertBuyer gaten in elkaars portfolio kunnen opvullen, wat de partnership voor beide partijen aantrekkelijk maakt. XpertBuyer wil met distributiepartners als Zibb in zee gaan om zoveel mogelijk kopers uit het midden- en kleinbedrijf aan boord te krijgen. Zibb is op zoek naar partners met interessante diensten waarmee zij bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf kan ondersteunen. Verder wil Zibb inkomsten genereren als intermediair. XpertBuyer kan in beide behoeften voorzien.

Autobytel Nederland

Autobytel Nederland laat zich karakteriseren als een e-venture met een combinatie strategie. Autobytel Nederland biedt een compleet overzicht voor zowel autobezitters als autokopers, waarbij een groot aantal producten en diensten wordt geïntegreerd op de web-

site. In totaal worden er vier soorten services aangeboden via de website: het selecteren, vergelijken en kopen van een nieuwe auto; de aankoop en verkoop van occasions; verzekeringen en financieringen.

Autobytel wil een relatief kleine organisatie blijven met ongeveer 25 werknemers. Omdat de business van Autobytel echter vrij grootschalig en uitgebreid is, zal Autobytel moeten vertrouwen op partnerships. Rond Autobytel zijn twee typen partners te onderscheiden: joint venture partners en contractuele partners.

Er zijn drie joint venture partners die Autobytel Nederland opgericht hebben, namelijk Autobytel Europa, De Telegraaf Holding NV en PON Holding. Autobytel Europa is onderdeel van Autobytel Amerika en levert het Autobytel-concept dat via Autobytel Nederland aangepast wordt aan de Nederlandse context. De Telegraaf, een landelijk dagblad, wil met Autobytel haar leidende positie als advertentiemedium voor occasions exploiteren. De Telegraaf heeft veel ervaring met internetactiviteiten en heeft eerder geïnvesteerd in een aantal autogereleerde internetideeën. PON Holding is een internationaal handelshuis dat zich richt op handel en distributie van auto's en auto-onderdelen. Begin 2001 heeft Achmea, een financieel conglomeraat, zich bij deze drie joint venture partners gevoegd.

Autobytel Nederland is ook een aantal partnerships aangegaan met contractuele partners. Deze kunnen worden opgedeeld in twee categorieën: het netwerk van autodealers en de financiële partners. De autodealers met wie Autobytel in zee is gegaan, zijn verantwoordelijk voor de fysieke verkoop en distributie. Het doel van Autobytel is om uiteindelijk ruim 300 dealers aangesloten te hebben. Autobytel betekent voor de dealers een extra marketing- en verkoopkanaal. Dealers moeten betalen voor deelname in het netwerk en betalen daarnaast een commissie per verkochte auto via de website van Autobytel. De financiële partners bieden kredieten en verzekeringen aan via de site van Autobytel, alwaar de klanten verschillende offertes kunnen aanvragen en vergelijken.

MeetingMoreMinds

MeetingMoreMinds is een geavanceerd e-netwerk met een mix van 'nieuwe'-economiebedrijven en grote gevestigde bedrijven die het idee hebben gevat over de eigen organisatiemuren heen te springen om hun kennis te combineren en nieuwe business te ontwikkelen.

Een van de doelen van de samenwerking is de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast stimuleert het netwerk gezamenlijke kennisontwikkeling en kennisuitwisseling, zowel binnen als tussen organisaties. Ook richt MeetingMoreMinds zich op mogelijkheden tot het genereren van nieuwe business voor de aangesloten partners. Het netwerk van MeetingMoreMinds wordt ontwikkeld en onderhouden door een kleine groep medewerkers die activiteiten organiseert, concepten voor programma's ontwikkelt en netwerken aanlegt tussen bedrijven.

MeetingMoreMinds is gebaseerd op twee basisideeën. In de eerste plaats is er het idee dat individuen en organisaties continu moeten blijven leren om te kunnen presteren in de kenniseconomie. In de tweede plaats wordt verondersteld dat dit met name waardevol is wanneer het leren de grenzen van de eigen organisatie overstijgt. Het leren van en met andere organisaties stelt medewerkers bloot aan een veel grotere hoeveelheid kennis dan wanneer men zich beperkt binnen de context van de eigen organisatie. Teneinde deze basisideeën goed te kunnen verwezenlijken, is een actieve bijdrage van de leden vereist voor de ontwikkeling van het netwerk. Binnen het netwerk zijn de leden als het ware tegelijk consument en producent van kennis. Bedrijven werken samen op een virtueel platform met mechanismen ter ondersteuning van e-learning, kenniscreatie, persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van nieuwe business.

Het MeetingMoreMinds netwerk heeft een grote diversiteit aan partners, variërend van kleine start-ups tot grote multinationals. Actief in het netwerk zijn onder andere PCM Uitgevers, The Visionweb, Penta Scope, De Baak, Universiteit van Amsterdam, Fortis en de Rabobank. De verschillen tussen de partners dragen bij aan een grote diversiteit van kennis in het netwerk. MeetingMoreMinds is verder op zoek naar andere organisaties die een waardevolle toevoeging kunnen vormen voor het netwerk. Des te meer organisaties actief worden in het netwerk, des te krachtiger wordt het netwerk.

Transora

Transora is een voorbeeld van een e-markt met als strategie optimaliseren. Het is een joint venture opgezet door een aantal leidende bedrijven in de snelgroeiende levensmiddelenbranche. De doelstelling is het verhogen van de efficiency in de aanbodketen tussen deze bedrijven en duizenden leveranciers en detailhandelaren. De Transora joint venture opereert

als een onafhankelijke organisatie en heeft kantoren in Chicago en Amsterdam. Transora heeft een financiële injectie van circa \$250 miljoen meegekregen van haar oprichters. Een aantal van deze oprichters zijn vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur van Transora. Deze raad wordt verder gecompliceerd door participanten die buiten de arena van geldschietters vallen.

De visie van Transora onthult dat zij een revolutionaire transformatie in de levensmiddelenbranche teweeg wil brengen door het opzetten van een globale, open, gestandaardiseerde marktplaats die van grote waarde kan zijn voor alle participanten in de bedrijfstak. Meer concreet betekent dit dat Transora diensten levert die zowel het inkoopproces als de communicatie in de bedrijfstak versimpelen, zoals online veilingen, online ordermanagement en gezamenlijke planning. Deze diensten kunnen worden gebruikt door elk bedrijf voor de inkoop van elk willekeurig product, zoals ingrediënten, verpakkingsmaterialen of zelfs marketingdiensten.

Er kan een aantal verschillende partnerships onderscheiden worden rond Transora. De belangrijkste partners zijn de oprichters, namelijk de vijftig grootste bedrijven in de levensmiddelenbranche. Tussen wereldspelers als Coca-Cola, Heinz, Nestlé, Pepsi, Procter & Gamble en Sara Lee zijn ook Heineken en Unilever uit Nederland vertegenwoordigd. Met deze grote spelers aan boord kan Transora voldoende transactievolume en liquiditeit zeker stellen, wat essentieel is voor e-markten. De Transora partnership is in beginsel 'niet-exclusief'. Dit wil zeggen dat er zoveel mogelijk nieuwe participanten welkom zijn en dat in principe niemand van deelname wordt uitgesloten. Hierdoor kan Transora zelfs directe concurrenten tot haar marktplaats rekenen. Daarnaast wil Transora zoveel mogelijk leveranciers aangesloten hebben op de website om Transora te versterken en een globaal bereik te hebben.

Inmiddels zijn er ontwikkelingen die erop duiden dat de strategie van Transora langzaam in de richting van combineren evolueert, aangezien er ook complementaire services worden geleverd als financiële dienstverlening en andere branchegerelateerde diensten.

7 Een standaardmodel voor e-partnering?

Grote gevestigde bedrijven hebben een aantal mechanismen ter beschikking om hun business online te brengen, waarbij e-partnering veel wordt gebruikt. In

dit artikel wordt een aantal opties aangereikt voor managers om e-partnerships vorm te geven. Op basis van een grootschalig empirisch onderzoek kunnen vier e-partneringstrategieën en vier e-partneringstructuren worden onderscheiden. Het lijkt erop dat er geen standaardrecept voor e-partnering bestaat. De keuze voor een bepaalde e-partnership is een functie van vier variabelen (strategische intentie, strategische omvang, organisatievorm en aantal partners) en daardoor mogelijk sterk idiosyncratisch. De vraag hoe e-partnerships vorm te geven, wordt dan ook in belangrijke mate bepaald door de specifieke omstandigheden in een gegeven situatie. Vier cases valideren de ontwikkelde conceptualisering en laten twee belangrijke patronen zien in de ontwikkeling van e-partnerships. Deze patronen worden ook bevestigd door andere casestudies (De Man en Van der Zee, 2001).

In de eerste plaats evolueren de e-partnerships in de loop der tijd richting de strategie combineren. Autobytel en MeetingMoreMinds kozen vanaf het begin voor het aanbieden van een geïntegreerd pakket van diensten. Zibb gebruikt haar e-partnership om een totaalpakket aan te bieden voor het midden- en kleinbedrijf. Bij Transora en andere e-markten wordt optimaliseren als primaire strategie gecompliceerd met combineren als strategie, waarbij ook verschillende diensten van partners worden gecombineerd. Hierbij gaat het om e-markten waarbij het internet in eerste instantie uitsluitend werd gebruikt voor efficiëncydoelstellingen, maar in een later stadium ook wordt aanwend voor zaken als kennisuitwisseling, gezamenlijk ontwerp, enzovoort. Deze trend is bekend onder de naam *collaborative commerce*.

In de tweede plaats is de uitbreiding naar veel partners een belangrijke ontwikkeling van e-partnerships. Hoewel veel partnerships beginnen met een beperkt aantal partners, worden er in de loop der tijd veel meer partners aangetrokken. E-ventures worden vaak opgezet door een beperkt aantal moederbedrijven die een gezamenlijk belang in de venture hebben, maar in een later stadium kunnen er meer aandeelhouders aan boord komen. Autobytel Nederland werd bijvoorbeeld opgezet door drie belanghebbende partners, maar een vierde aandeelhouder is inmiddels toegevoegd. In veel gevallen wordt daarnaast op het niveau van de e-venture nog op contractbasis samengewerkt met partners voor de levering van complementaire producten en diensten (satellietpartners). Zo groeit het netwerk van autodealers en financiële bedrijven rond Autobytel nog steeds. In e-kanalen

kan eenzelfde trend worden onderscheiden. Zibb is een aantal e-kanaal partnerships aangegaan die gezamenlijk een netwerk vormen. E-markten en e-netwerken worden van nature al gekenmerkt door een veelheid aan partners.

Hoewel er in eerste instantie verschillende levensvatbare manieren zijn om e-partnerships vorm te geven, blijkt uit de cases dat e-partnerships een grote mate van equifinaliteit vertonen in hun uitkomsten. Kennelijk geldt voor e-partnering dat er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden. Als er al een standaardmodel voor e-partnerships valt aan te wijzen, dan is dat de combinatie van een e-netwerk/e-markt met combineren als strategie. Dit standaardmodel wordt in belangrijke mate bepaald door de specifieke eigenschappen van het internet. Participanten ontdekken de potentie die het internet biedt om gedifferentieerde diensten te leveren, zonder daarbij afbreuk te doen aan integratie en cohesie van het aanbod van een groot aantal partners.

Literatuur

- Bell, J., (2001), E-alliances: what's new about them?, in: A.P. De Man, G.M. Duysters en A. Vasudevan (redactie) - *The allied enterprise*, Imperial College Press, Singapore, pp. 25-30.
- Boer, M. de, F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (1999), Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex, in: *The Journal of Management Studies*, vol. 36, no. 3, pp. 379-398.
- Botten, N. en J. McManus, (1999), *Competitive strategies for service organizations*, MacMillan Press Ltd, Londen.
- Chandler, A.D., (1962), *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Child, J. en D.O. Faulkner, (1998), *Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures*, Oxford University Press, New York.
- Cohen, W.M. en D.A. Levinthal, (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- Dahle, C., (2000), She's the real (Internet) deal (interview with Lorraine Segil), in: *Fast Company*, no. November.
- Eisenhardt, K.M., (1989), Building theories from case studie research, in: *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.
- Faulkner, D.O., (1995), *International strategic alliances: cooperating to compete*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Gupta, A.K. en H. Singh, (1991), The governance of synergy: inter-SBU coordination vs external strategic alliances, *Paper presented at the Academy of Management Conference*, Miami.
- Hensmans, M., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (2001), Clicks vs. bricks in the emerging online financial services industry, in: *Long Range Planning*, vol. 34, no. 2, pp. 231-247.
- Kaplan, S. en M. Sawhney, (2000), E-hubs: the new B2B marketplaces, in: *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3, pp. 97-103.
- Lane, P.J. en M. Lubatkin, (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, in: *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 5, pp. 461-477.
- Lorange, P. en J. Roos, (1992), *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*, Blackwell, Oxford.
- Man, A.P. de en H. van der Zee, (2001), *Strategies for e-partnering*, Gopher Publishers, Groningen.
- March, J.G., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, in: *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 71-87.
- March, J.G., (1995), The future, disposable organizations and the rigidities of imagination, in: *Organization*, vol. 2, no. 3/4, pp. 352-380.
- Miller, D. en M. Chen, (1994), Sources and consequences of competitive inertia: a study of the U.S. airline industry, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 1-23.
- Porter, M.E., (2001), Strategy and the Internet, in: *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 3, pp. 62-78.
- Rayport, J.F. en J.J. Sviokla, (1994), Managing in the marketspace, in: *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 6, pp. 141-150.
- Rayport, J.F. en J.J. Sviokla, (1995), Exploiting the virtual value chain, in: *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 6, pp. 75-85.
- Shapiro, C. en H.R. Varian, (1999), *Information rules: a strategic guide to the network economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Timmers, P., (1998), Business models for electronic markets, in: *Electronic Markets*, vol. 8, no. 2, pp. 3-8.
- Volberda, H.W., (1998), *Blijvend strategisch vernieuwen: concurreren in de 21^e eeuw*, Kluwer, Deventer.
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, B. Flier en E.R. Gedajovic, (2001), Following the herd or not?, in: *Long Range Planning*, vol. 34, no. 2, pp. 209-229.
- Yoffie, D.B., (1997), *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston.

Noten

- 1 Dit artikel is gebaseerd op onderzoek uitgevoerd bij het Nolan Norton Institute, en gesponsord door Sun Microsystems, Yacht ICT en Nolan Norton & Co. De auteurs danken Han van der Zee voor zijn bijdrage.
- 2 Voor een complementair onderzoek naar managementaspecten van e-partnering wordt verwezen naar De Man en Van der Zee (2001).
- 3 De methodologie van deze documentanalyse is gedeeltelijk gebaseerd op een documentanalyse ontwikkeld door het Erasmus Strategic Renewal Centre (Volberda et al., 2001).
- 4 De twee dimensies van strategie zijn toepasbaar op 100% van de e-partnerships in de dataset.
- 5 De twee dimensies van structuur zijn toepasbaar op 90% van de e-partnerships in de dataset.
- 6 In de high-techsector representeren joint ventures slechts 10% van alle opgezette partnerships.