

**Samenwerking tussen bedrijven:
voorwaarden en mogelijkheden
voor succesvolle samenwerking**

F.J. Leijzer

Samenwerking tussen bedrijven:
voorwaarden en mogelijkheden
voor succesvolle samenwerking

F.J. Leijzer

Examinator Universiteit Twente:
dr. C.G.M. Jenniskens
Meelezer Universiteit Twente:
drs. J. Boshuizen

Externe begeleider:
Initiator samenwerkingsverband X

Bacheloropdracht Bedrijfskunde
Enschede, 7 februari 2008

Managementsamenvatting

Bedrijf X betreft een landelijk samenwerkingsverband tussen zeventien bedrijven: vijftien bedrijven verrichten service in branche Y, er is één leverancier en één bedrijf voor commerciële activiteiten. De samenwerking is begin 2007 opgezet en samenwerkingsverband X is daardoor nog zoekende naar de juiste vorm van samenwerking. Dit onderzoek concentreert zich op de samenwerking tussen de leden. De centrale vraag in dit onderzoek luidt: *'Aan welke voorwaarden moet samenwerkingsverband X voldoen om haar doelen te kunnen bereiken, in hoeverre voldoet het aan deze voorwaarden en op welke punten kan de samenwerking verbeterd worden?'*

Als gekleken wordt naar theoretische beschouwingen over samenwerking zijn er vier kernelementen te onderscheiden: doelen, intensiteit, afhankelijkheid en vertrouwen. De doelen dienen het uitgangspunt te zijn bij de keuze voor de vorm van intensiteit. Er zijn drie hoofdvormen van intensiteit te onderscheiden: laag (autonoom), midden (projectmatig/langdurig) en hoog (integratie). Afhankelijkheid zorgt er voor dat partners deel blijven uitmaken van de samenwerking. Vertrouwen laat partners sneller en beter met elkaar samenwerken. Aan de hand hiervan zijn acht concepten onderzocht binnen samenwerkingsverband X om een oordeel te kunnen geven over de huidige samenwerking. Om deze concepten te meten zijn twee vergaderingen bezocht, zijn alle leden geïnterviewd en hebben de leden gereageerd op vijftien stellingen.

In de praktijksituatie bij samenwerkingsverband X blijkt dat er vooraf geen concrete doelen zijn opgesteld. Verder zitten de leden niet op één lijn wat betreft verschillende onderwerpen. De leden hebben geen eensgezind beeld wat betreft de gewenste intensiteitsvorm. Hierdoor is de middencategorie de meest geschikte vorm, waarbij het maken van goede afspraken belangrijk is en de collectieve inspraak behouden dient te blijven. Geen van de leden is qua bedrijfsactiviteiten afhankelijk van samenwerkingsverband X; iedereen heeft zijn eigen bedrijf en klantenkring. De uitwisseling van kennis en hulp en de certificering via samenwerkingsverband X wordt wel belangrijk gevonden. Vertrouwen is sterk aanwezig binnen de samenwerking. Men kende elkaar veelal voor de oprichting en men kan het goed met elkaar vinden. Onduidelijk is in hoeverre zij vertrouwen hebben in elkaars kennis en capaciteiten.

Geconcludeerd kan worden dat concrete doelen en eensgezindheid ontbreken binnen samenwerkingsverband X. Door deze onduidelijkheid hebben de leden een verdeeld beeld wat betreft de gewenste intensiteitsvorm, waar zo de middencategorie de beste optie is. Trier zijn goede afspraken en collectieve inspraak van belang. De sterke mate van vertrouwen kan hier aan bijdragen. De aanbevelingen zijn om als samenwerkingsverband X concrete doelen op te stellen, goede afspraken te maken, de collectieve inspraak te behouden, activiteiten Z voltooien en de behoefte aan en de mogelijkheden voor een tweede voorraaddepot te onderzoeken.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Inleiding | 4 |
| 1. Onderzoeksopzet | 5 |
| 1.1 Probleemstelling | 5 |
| 1.1.1 Aanleiding | 5 |
| 1.1.2 Doelstelling | 5 |
| 1.1.3 Relevantie | 6 |
| 1.1.4 Vraagstelling en deelvragen | 6 |
| 2. Theorie | 8 |
| 2.1 Inleiding | 8 |
| 2.2 Theoretische concepten | 10 |
| 2.2.1 Doelen | 10 |
| 2.2.2 Intensiteit | 11 |
| 2.2.3 Afhankelijkheid | 13 |
| 2.2.4 Vertrouwen | 14 |
| 3. Onderzoeksmethode | 18 |
| 3.1 Afbakening | 18 |
| 3.2 Typering en werkwijze | 18 |
| 3.3 Operationalisering | 19 |
| 3.3.1 Doelen | 19 |
| 3.3.2 Intensiteit | 19 |
| 3.3.3 Afhankelijkheid | 21 |
| 3.3.4 Vertrouwen | 21 |
| 4. Empirie | 23 |
| 4.1 Doelen | 23 |
| 4.2 Intensiteit | 24 |
| 4.2 Intensiteit | 25 |
| 4.3 Afhankelijkheid | 28 |
| 4.4 Vertrouwen | 29 |
| 5. Conclusies en aanbevelingen | 33 |
| 5.1 Conclusies | 33 |
| 5.1.1 Doelen | 34 |
| 5.1.2 Intensiteit | 34 |
| 5.1.3 Afhankelijkheid | 35 |
| 5.1.4 Vertrouwen | 35 |
| 5.2 Aanbevelingen | 36 |
| 6. Literatuurlijst | 38 |
| Bijlage I - De organisatiecontexten volgens Warren | 41 |
| Bijlage II - Succes- en faalfactoren van allianties volgens Porter Lynch | 42 |
| Bijlage III - Het proces van vertrouwen volgens Zand | 44 |
| Bijlage IV - Het dynamisch model van vertrouwen volgens Klein Woolthuis | 45 |
| Bijlage V - Praktische voorbeelden van overeenkomsten | 46 |

| | |
|---|----|
| Bijlage VI - Resultaten van de stellingen | 47 |
|---|----|

Inleiding

Bedrijf X is een samenwerkingsverband tussen zeventien bedrijven: vijftien servicebedrijven, een leverancier en een bedrijf voor commerciële activiteiten

Samenwerkingsverband X is in februari 2007 opgericht, omdat de servicebedrijven steeds meer moeten voldoen aan normen en regelgeving. Dit gaat ten koste van hun eigenlijke werk. Door gezamenlijk te voldoen aan deze regelgeving kan er tijd en geld worden bespaard. Ook wordt er door het samenwerkingsverband een blok gevormd tegen de grotere bedrijven in de markt

De centrale vraag in dit onderzoek luidt: *'Aan welke voorwaarden moet samenwerkingsverband X voldoen om haar doelen te kunnen bereiken, in hoeverre voldoet het op dit moment aan deze voorwaarden en op welke punten kan de samenwerking verbeterd worden?'*

Deze bacheloropdracht is het resultaat van een onderzoek ter afronding van de bachelorfase van de studie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

De examinerator vanuit de Universiteit Twente is dr. C.G.M. Jenniskens. Verder is vanuit de Universiteit Twente drs. J. Boshuizen betrokken als meelector.

De externe begeleider is de initiator en tevens voorzitter van samenwerkingsverband X.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet beschreven, waarbij de vraagstelling en deelvragen worden behandeld.

Hoofdstuk twee betreft het theoretische deel van dit verslag. Om de lezer een goed overzicht te geven worden aan de hand van vier criteria verschillende aspecten van samenwerking tussen bedrijven beschreven, waarna een keuze zal worden gemaakt welke aspecten van samenwerking zullen worden onderzocht.

In hoofdstuk drie zal de methode van onderzoek uiteen worden gezet en zal de operationalisering van de aspecten uit hoofdstuk twee aan de orde komen

Hoofdstuk vier betreft de beschrijving van de praktijksituatie van samenwerkingsverband X aan de hand van de gekozen aspecten uit hoofdstuk twee.

Het vijfde hoofdstuk bestaat uit de conclusies en de aanbevelingen voor de organisatie.

1. Onderzoeksopzet

In dit eerste hoofdstuk zal de onderzoeksopzet aan de hand van de probleemstelling worden beschreven.

1.1 Probleemstelling

De probleemstelling zal in deze paragraaf uiteen worden gezet door achtereenvolgens de aanleiding, doelstelling, relevantie en de vraagstelling en deelvragen te behandelen.

1.1.1 Aanleiding

Samenwerkingsverband X is in februari 2007 opgericht. Sommige contacten tussen leden bevinden zich daardoor nog in de beginfase. Men wil op den duur een tegenhanger vormen voor de grotere bedrijven in de markt en zo een grotere speler worden. Op dit moment zijn de leden nog min of meer zoekende naar de vorm en activiteiten die ondernomen (moeten) worden om hun doelen te kunnen bereiken.

Door onderzoek te doen naar enkele kernelementen voor samenwerking wil ik de leden een ondersteunend rapport voorleggen voor de (nabije) toekomst. Dit vormt dan ook de aanleiding voor dit onderzoek.

Hiervoor zal in eerste instantie een literatuurstudie worden gedaan om een helder beeld te krijgen wat samenwerking precies inhoudt en zal worden bekeken aan welke voorwaarden samenwerking tussen bedrijven moet voldoen om de samenwerkingsdoelen zo effectief mogelijk te bereiken.

1.1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek zal zijn om de leden ondersteuning te geven voor de verdere opbouw van de samenwerkingsorganisatie, onderbouwd vanuit de theorie. Door middel van dit onderzoek wil ik samenwerkingsverband X duidelijkheid verschaffen over de consequenties die enkele (strategische) keuzes tot gevolg kunnen hebben voor de samenwerkende partners. De leden weten zo voor de toekomst beter wat zij van elkaar kunnen verwachten en kunnen zo beter op elkaar inspelen. Aan de hand van enkele concrete aanbevelingen is het voor de organisatie mogelijk om de samenwerking beter te laten verlopen en een betere marktpositie te verkrijgen.

De centrale doelstelling luidt als volgt:

Het in beeld brengen van het huidige samenwerkingsverband tussen de leden met als doel om, onderbouwd vanuit de theorie, aanbevelingen te geven voor de toekomst van samenwerkingsverband X.

1.1.3 Relevantie

De resultaten van het onderzoek kunnen voor alle betrokkenen van belang zijn om de activiteiten beter op elkaar af te stemmen om zo te zorgen voor een duidelijke structuur. Daarnaast kunnen de individuele bedrijven een beter beeld krijgen ten aanzien van hun positie voor de toekomst ten opzichte van samenwerkingsverband X en het belang van samenwerkingsverband X voor hun voortbestaan. Het aandragen van verbeterpunten voor de samenwerking betreft een punt dat voor het opgerichte samenwerkingsverband van belang kan zijn om in de toekomst een rol van betekenis te kunnen spelen in de markt. Het onderzoek zal echter niet ingaan op een analyse van de markt, maar zich concentreren op de samenwerking tussen de leden.

In het verleden is reeds veel onderzoek gedaan naar samenwerkende organisaties. Vanuit theoretisch oogpunt is het met name interessant dat het een samenwerking betreft tussen met name concurrerende partijen, hoewel deze in verschillende regio's actief zijn.

Bestaande theorieën worden geconfronteerd met de praktijksituatie. Dit gebeurt door een empirische toetsing van de theorie.

1.1.4 Vraagstelling en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Aan welke voorwaarden moet het samenwerkingsverband van samenwerkingsverband X voldoen om haar doelen te kunnen bereiken, in hoeverre voldoet het op dit moment aan deze voorwaarden en op welke punten kan de samenwerking verbeterd worden?’

Door deze hoofdvraag op te splitsen in een aantal onderzoeksvragen is het mogelijk om tot een geleidelijke en betere beantwoording van de hoofdvraag te komen.

In hoofdstuk twee zal vanuit theoretisch perspectief worden gekeken naar samenwerkingsverbanden. Daarin zal blijken dat de volgende concepten een centrale rol spelen bij samenwerking: doelen, intensiteit, afhankelijkheid en vertrouwen.

De deelvragen zijn daarom als volgt:

1. *In hoeverre zitten de leden op één lijn betreffende de doelen, structuur en uitvoering van werkzaamheden binnen samenwerkingsverband X?*
2. *Wat is de rol van intensiteit, afhankelijkheid en vertrouwen binnen het samenwerkingsverband tussen de leden m.b.t. het behalen van de doelen van samenwerkingsverband X?*
3. *Wat is volgens de leden de gewenste vorm van intensiteit van de samenwerking voor samenwerkingsverband X en wat zijn de consequenties hiervan?*

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet beschreven. In hoofdstuk twee zal vanuit theoretisch perspectief worden gekeken naar samenwerking tussen bedrijven en welke aspecten hierbij van belang zijn

2. Theorie

In dit tweede hoofdstuk zullen verschillende theorieën en concepten worden besproken. In de eerste paragraaf zal worden uitgelegd wat samenwerking inhoudt en welke vormen er zijn te onderscheiden. Te tweede paragraaf zal verder ingaan op belangrijke aspecten van samenwerking.

2.1 Inleiding

Voor het bereiken van doelstellingen zijn bedrijven afhankelijk van andere bedrijven in hun omgeving. Bepaalde activiteiten vinden plaats binnen de organisatie, terwijl andere zich daarbuiten op de markt afspelen. De keuze voor de hiërarchie of de markt wordt ingegeven door het continue streven van mensen en organisaties naar het verminderen van transactiekosten. Atzema, Lambooy & Wever (1996 in: Rosenbrand, Dirks en Meijaard, 2003, p.21) hanteren de volgende definitie: met transactiekosten worden alle kosten bedoeld om een product of dienst op de markt te brengen.

Organisaties of bedrijven ontstaan omdat op een bepaald moment transactiekosten op de markt te hoog worden. Er zijn twee manieren om transactiekosten te verlagen: door overname of door samenwerking.

Nootboom (2002) noemt in zijn artikel argumenten om organisaties volledig te laten integreren ('MA' = merger of 'acquisition') of om samen te werken met verschillende organisaties ('alliance').

Overname (merger of acquisition)

Overnames worden vaak gedaan om schaalvergroting te bereiken. De merger of acquisition geeft meer controlemogelijkheden, er kunnen betere beslissingen genomen worden dan bij een individuele organisatie, er kan beter in beeld worden gebracht wat er daadwerkelijk met de informatie gebeurt en het risico van uitwisseling van essentiële kennis tussen partners wordt vermeden (Nootboom, 2002, p.7). Echter, zo stelt Nootboom (2001), is voor innovatie (cognitieve) afstand nodig. Deze verdwijnt bij integratie en is dus in betere handen bij allianties (p.117).

Als vuistregel voor de oprichting van een MA houdt de auteur aan: alleen als de partner participeert in dezelfde 'core'-activiteiten in dezelfde markten. In alle andere gevallen wordt een alliantie de beste keuze geacht (Nootboom, 2002, p.8).

Samenwerken (alliance)

Samenwerking tussen organisaties of bedrijven kan belangrijke voordelen opleveren. Het leidt tot synergie, tot verbeterde prestaties en maakt specialisatie mogelijk (Klein Woolthuis, 1999b, p.6). Argumenten voor een alliance zijn dat de afzonderlijke partners meer gefocust kunnen zijn op hun eigen kwaliteiten, flexibeler kunnen zijn in hun activiteiten en er meer mogelijkheden zijn tot leren (Nootboom, 2002, p.7). Een onafhankelijk bedrijf binnen een alliantie zal eveneens gemotiveerder

zijn om te presteren dan een afdeling van een geïntegreerd bedrijf, omdat het hier eveneens zal moeten zorgen voor het voortbestaan van het bedrijf' (Nootboom, 2002, p.7).

Om een alliantie succesvol te laten zijn is het belangrijk om gemeenschappelijke doelen te hebben, men moet op één lijn zitten. Het is echter ook van belang om kansen en bedreigingen van buitenaf tijdig op te merken (Nootboom, 2001, p.112, 2002, p.3). Met name in een complexe omgeving met een complexe technologie en markt is dit erg belangrijk om zo te leren en flexibeler te kunnen werken (Nootboom, 2001, p.116; Nootboom, 1992, 2000 in; Nootboom, 2002, p.3). Dit is in tegenstelling tot de opvatting van Williamson (1975), die pretendeert dat onzekerheid leidt tot meer integratie. Aangezien een alliantie een opener vorm van samenwerken is, biedt dit meer mogelijkheden om zich te richten op de wereld om haar heen.

Achter doelverwezenlijking en efficiëntie staan nog zwaarder wegende redenen voor partners om een samenwerking op en voort te zetten. Deze redenen hangen samen met twee kernbegrippen: afhankelijkheid en vertrouwen (Klein Woolthuis, 1999b, p.29). Deze twee pijlers voor samenwerking kunnen als representanten gezien worden van de zakelijke en persoonlijke kant van een relatie. Deze zullen terug moeten komen in onderhandelingen en in de vormgeving van de relatie wat betreft de structuur (p.37).

Vertrouwen en afhankelijkheid zullen in dit onderzoek dan ook worden beschouwd als criteria die het slagen of falen van de samenwerking kunnen bepalen.

Als risico van samenwerken noemt Nootboom (2001) de uitwisseling van kennis aan partners. Deze wordt bij samenwerking vaak ondernomen om begrip te kweken en complementaire competenties te benutten. De kennis die is verkregen dient niet verder te gaan dan de doelen van de samenwerking. Het gevaar is hier dat concurrenten deze informatie gebruiken om hun positie te verbeteren (pp.117-118).

De vier belangrijkste criteria zijn dan ook: doelen, intensiteit, afhankelijkheid en vertrouwen. In de volgende paragraaf zullen deze criteria verder worden uitgewerkt.

2.2 Theoretische concepten

In dit gedeelte zal de basis worden gelegd voor het onderzoek. De begrippen zullen hier nader worden uitgelegd aan de hand van vier criteria: doelen, intensiteit, vertrouwen en afhankelijkheid. Bovendien zal worden aangegeven welke concepten zullen worden gebruikt in het vervolgonderzoek.

2.2.1 Doelen

Organisaties werken samen om bepaalde doelen te bereiken, die verschillend van aard kunnen zijn. Het belang hiervan zal hieronder verder worden uitgewerkt.

Verskillende doelen van samenwerking zijn te onderscheiden. De belangrijkste zijn het bereiken van efficiency, flexibiliteit, snelheid en ten slotte het leren, zo pretendeert Nootboom (2002, p.3). Als we kijken naar dit laatste, minder gebruikelijke doel, kan gezegd worden dat informatie niet hetzelfde is als kennis: door middel van interpretatie van informatie wordt kennis geïntegreerd met bestaande kennis. Dit kan leiden tot nieuwe combinaties, waardoor nieuwe kennis zich kan ontwikkelen (Nootboom, 2001, p.113; Nootboom, 2002, p.3).

Porter Lynch (2001) stelt dat de organisatie sterk gefocused dient te zijn om een alliantie goed gestructureerd te laten opereren. Hierbij moet het doel glashelder zijn. Volgens hem bieden ventures met specifieke, concrete doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden en meetbare resultaten het meeste kans op succes (Porter Lynch, 2001 in: Duysters & Van den Oord, 2002, pp 9-10).

Eerder werd al aangegeven dat bij het bereiken van gemeenschappelijke doelen van belang is dat de focus van interpretaties, percepties en waarden gedeeld wordt tussen partners: men moet op één lijn zitten (Nootboom, 2001, p.112, 2002, p.3).

Verder geeft Porter Lynch (2001) het belang aan van leiderschap. Zonder steun en betrokkenheid van het top management is de alliantie gedoemd te mislukken. Midden management moet eveneens achter de alliantie staan en er moeten voldoende middelen zijn om het doel te bereiken (Porter Lynch, 2001 in: Duysters & Van den Oord, 2002, pp 9-10).

Leiderschap wordt gezien als een belangrijke factor die bijdraagt aan de cohesie in een netwerk (Windhoff-Höntler, 1992 in: Agranoff & McGuire, 1999, p.313). Om deze bij elkaar te houden is het geven van sturing essentieel, zo is de mening van Bardach (1998 in: Agranoff & McGuire, 1999, p.314). De leider zorgt voor het opstellen van doelen, creëert een sfeer van vertrouwen, stuurt activiteiten op individueel- en organisatie-niveau en verdeelt deze in overeenstemming met een strategisch plan (Bardach, 1998, p.307 in: Agranoff & McGuire, 1999, p.314).

In deze paragraaf waren doelen en leiderschap de centrale elementen. Het onderzoek zal zich concentreren op de doelen, aangezien deze het meest bruikbaar zijn voor de organisatie als geheel.

Doelen

- Er dient een sterke focus aanwezig te zijn, waarbij de *doelen* glashelder zijn.

2.2.2 Intensiteit

De intensiteit betreft de vorm van samenwerking. Bedrijven in de samenwerking kunnen hecht georganiseerd zijn of zelfstandig blijven werken (Klein Woolthuis, 1999b, p.13).

Bij de keuze van de intensiteit van samenwerking dienen de doelen als uitgangspunt te gelden; deze dienen aan te sluiten bij het ambitieniveau van de samenwerkende partners en de gekozen intensiteit. Als de doelen eenvoudig zijn is het belangrijk dat de samenwerking dit ook is (Klein Woolthuis, 1999b, p.9). Er zijn verschillende manieren om intensiteit in te delen. Hieronder zullen de modellen van Warren (1967) en Klein Woolthuis (1999b) verder worden uitgediept.

Warren

De vier organisatiecontexten van Warren (1967) worden ingedeeld aan de hand van zes dimensies: mate van gemeenschappelijkheid van doelen, plaats van besluitvorming, de verdeling van gezag, (afspraken over) arbeidsdeling m.b.t. gemeenschappelijkheid van doelen, de "commitment" aan een leidende organisatie en de mate van voorgeschreven collectieve oriëntatie van partijen (zie bijlage I). De organisatiecontexten volgens Warren (1967, pp.404-408) zijn van laag naar hoog.

- *'Social choice context'*

De organisaties binnen deze context hebben geen gemeenschappelijke doelen. Autoriteit bestaat op individueel niveau en er is zeer weinig of geen betrokkenheid tussen de organisaties.

- *'Coalitional context'*

De organisaties hebben hun eigen doelen, maar werken op een informele, ad hoc-basis samen om gezamenlijke doelen te bereiken. Beslissingen worden op een informele manier, gezamenlijk door de organisaties genomen; de coalitie op zich heeft geen autoriteit. Uitwisseling van arbeid vindt plaats op ad hoc-basis.

- *'Federative context'*

Organisaties binnen de federative context hebben individuele doelen, kunnen eigen beslissingen nemen, maar er is een overkoepelende organisatie voor het behalen van gemeenschappelijke doelen op formele wijze.

- *'Unitary context'*

Hierbij zijn de eenheden (divisies) hecht georganiseerd voor het behalen van collectieve doelen. Beslissingen worden genomen door de top, waar eveneens de autoriteit ligt.

Klein Woolthuis

De vijf intensiteitsvormen van Klein Woolthuis (1999b, p. 13) zijn van laag naar hoog

- *Autonoom handelen*; er is eigenlijk geen of in kleine mate sprake van samenwerken; men heeft de volledige controle over de eigen activiteiten
- *Samenwerken op projectbasis*; tijdelijke samenwerking waarin de projectleider de regels vaststelt.
- *Langdurige relatie*; contracten spelen een voorname rol; de aanbestedende partij maakt de regels.
- *Co-ontwikkeling*; lange termijn relatie waarin alle partijen inspraak hebben.
- *Integratie*; activiteiten worden samengevoegd door bijv. het oprichten van een joint venture, stichting of BV.

Vereenvoudigd model

Om de intensiteitsvormen van Warren (1967) en Klein Woolthuis (1999b) te kunnen combineren is voor dit onderzoek gekozen om een nieuw, vereenvoudigd model te maken, waarin drie vormen van integratie worden onderscheiden:

- *Laag*

In deze categorie behoudt iedere organisatie zijn eigen identiteit en men gaat uit van de eigen individuele doelen, hoewel overkoepelende doelen wel aanwezig kunnen zijn. Beslissingen worden genomen door de individuele bedrijven. Zowel de 'social choice context' van Warren (1967) als het 'autonoom handelen' van Klein Woolthuis (1999b) komen met deze vorm overeen.

- *Midden*

Onder deze categorie valt het samenwerken op projectbasis, maar men kan ook kiezen voor een langere termijn van samenwerken. Verder zijn er zowel gemeenschappelijke als individuele doelen. Contracten, afspraken en de mate van inspraak (zowel weinig als veel) spelen een belangrijke rol in deze middencategorie. De middelste twee vormen van Warren (1967) en de middelste drie vormen van Klein Woolthuis (1999b) vallen onder deze middencategorie.

- *Hoog*

Hier kan men spreken van integratie van activiteiten, waar beslissingen worden genomen in de top van de organisatie. Het komt sterk overeen met de 'unitary context' (Warren, 1967) en de integratievorm (Klein Woolthuis, 1999b).

In het onderzoek zal wat betreft het criterium 'intensiteit' het vereenvoudigde model worden gebruikt door de goede bruikbaarheid van de driedeling van het concept.

| |
|--|
| Intensiteit |
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Laag</i>: autonoom handelen• <i>Midden</i>: projectmatige / langdurige samenwerking.• <i>Hoog</i>: integratie van activiteiten. |

2.2.3 Afhankelijkheid

Naast de doelen en de keuze van de intensiteit kan afhankelijkheid het succes van een alliantie bepalen.

Afhankelijkheid houdt in dat partijen zich onderwerpen aan de macht van anderen. Macht wordt hier bedoeld in termen van het vermogen om de keuzes van anderen te beïnvloeden (Nootboom, 2001, p.119). Macht en afhankelijkheid zijn met elkaar verbonden; hoe groter de afhankelijkheid van B wat betreft A, hoe groter de macht van A over B. Macht kan, naast het opstellen van contracten, dienst doen als mechanisme om opportunistisch gedrag te voorkomen (Gaski, 1984; Nootboom, 1996 in Klein Woolthuis, 1999a, p.58).

Aspecten van relatieve afhankelijkheid

Afhankelijkheid tussen relaties en organisaties heeft betrekking op de volgende drie aspecten

- *Transactie specifieke investeringen.*

Dit betreft investeringen die niet kunnen worden gherinvesteerd of terugverdiend, mocht besloten worden om contracten te verbreken of de relatie te beëindigen (Williamson, 1975). Deze kosten maken het moeilijk om naar een andere partner op zoek te gaan - ze houden het bedrijf in de betreffende samenwerking. Dit zal leiden tot afhankelijkheid bij het bedrijf die de meeste investeringen deed, waardoor de relatief minder afhankelijke partij meer macht heeft tijdens onderhandelingen (Anderson & Narus, 1990; Macneil, 1978 in: Klein Woolthuis, 1999a, p.58).

- *Relatieve waarde.*

Hier gaat het om de toegevoegde waarde die een organisatie heeft voor de andere partners in een samenwerking, in verhouding tot alternatieve partners. Deze waarde kan gelegen liggen in technologische vaardigheden, productiemogelijkheden, marktkennis, toegang tot distributiekanaalen of niet zichtbare zaken als *image* of een *merknaam*. Hoe minder deze waarden voorkomen en hoe crucialer deze zijn voor de partners, hoe groter de relatieve waarde is en hoe groter de afhankelijkheid van zijn activiteiten voor de samenwerking (Nootboom, 1994 in: Klein Woolthuis, 1999a, p.58).

- *Formele controle.*

Dit derde en laatste element van relatieve afhankelijkheid betreft de autoriteit die gebaseerd is op formele overeenkomsten, zoals contracten, licentieovereenkomsten of de aandelenovereenkomst (Nootboom et al., 1995 in: Klein Woolthuis, 1999a, p.58).

Risico's

De afhankelijke partner kan relationele risico's ervaren gezien de mate van zijn of haar afhankelijkheid. Een risico is het beëindigen van de relatie ondanks overeenkomsten of intenties. De

afhankelijke partner zal zo het meest 'lijden' onder de gemaakte kosten en die kosten die zullen moeten worden gemaakt bij het eventueel vinden van een of meerdere partners.

Een tweede risico omvat de mogelijkheid van misbruik van de afhankelijkheid tegen een van de partners om bepaald gedrag te bekrachtigen, met als doel bijvoorbeeld lagere prijzen af te dwingen, disproportionele winsten of hogere kwaliteit te verkrijgen (Nootboom, 1994 in; Klein Woolthuis, 1999a, p.59).

De afhankelijkheid, en daarmee risico's, kan worden verminderd door de relatie te veranderen. Het is bijvoorbeeld mogelijk om zelf attractiever te worden voor de partner(s), door bijvoorbeeld specialistische kennis te ontwikkelen, zo de afhankelijkheid van partners te vergroten en te zorgen dat de relatie meer in balans komt (Nootboom, 1994 in; Klein Woolthuis, 1999a, p.59).

Afhankelijkheid hoeft echter niet vermeden te worden, dit kan zelfs nadelig zijn. Door interactie met andere partner(s) is het mogelijk om van elkaar te leren en zal er altijd enige vorm van afhankelijkheid bestaan. Niet vermindering moet het doel zijn, maar het maximaliseren van opbrengsten en het minimaliseren van nadelen (Nootboom, 2001, p.119).

Vertrouwen speelt eveneens een belangrijke rol bij afhankelijkheid. De betreffende partij zal, bij gebrek aan vertrouwen in de andere partij(en), proberen om de afhankelijkheid zo klein mogelijk te houden (Zand, 1972, p.230). Vertrouwen kan de partners ertoe brengen hun kwetsbaarheden meer te laten zien, omdat partners worden vertrouwd de afhankelijkheid niet te misbruiken (Klein Woolthuis, 1999a, p.58 en 59).

Vergeleken met transactiespecifieke investeringen en formele controle is het tweede aspect van afhankelijkheid, de relatieve waarde tussen partners, het meest belangrijk voor dit onderzoek. Hieruit blijkt namelijk hoe de leden van de kennis en capaciteiten van elkaar gebruik kunnen maken

Afhankelijkheid

- De *relatieve waarde*: de toegevoegde waarde die een organisatie heeft voor de andere partners in een samenwerking, in verhouding tot alternatieve partners.

2.2.4 Vertrouwen

Mayer et al. geven de volgende definitie van 'trust':

"... the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party." (Mayer et al., 1995, p.712).

Mensen die elkaar vertrouwen zullen zich makkelijker en sneller openstellen, zijn vaak meer ontvankelijk voor andermans ideeën, accepteren meer afhankelijkheid en het uitvoeren van controles over de partner(s) is minder noodzakelijk. Daarnaast wordt de kans op misverstanden ten aanzien van elkaars handelen verminderd bij een grote mate van vertrouwen. Problemen zullen door de openheid sneller worden opgelost (Klein Woolthuis, 1999a, p.48; Zand, 1972, pp.231-232).

Het begrip 'vertrouwen' dient te worden onderscheiden van 'het nemen van risico'. Bij vertrouwen gaat het veel meer om de bereidheid om risico te nemen. (Mayer et al., 1995 in: Klein Woolthuis, 1999a, p. 42). Dit blijkt bijvoorbeeld uit een situatie waarin partners elkaar niet vertrouwen, een meer afwachtende houding aannemen en niet willen investeren. Zij zullen eerst zeker willen weten dat ook de andere partijen zullen investeren (Klein Woolthuis, 1999b, p.34).

Porter Lynch (2001 in: Duysters & Van den Oord, 2002, p.10) heeft een lijst opgesteld met succes- en faalfactoren voor allianties, die te vinden is in bijlage II. Hier noemt hij eveneens een 'gebrek aan vertrouwen' een mogelijke faalfactor van alliantievorming.

Gezien de definitie maakt men dus een bewuste keuze voor kwetsbaarheid (Klein Woolthuis, 1999a, p.43). Men moet dus met elkaar samen *willen* werken (Klein Woolthuis, 1999b, p.29).

Vormen van vertrouwen

Op basis van drie vormen van vertrouwen worden partners juist wel of juist niet vertrouwd:

- *Intueel vertrouwen.*

Dit heeft met name te maken met de basishouding van personen ten opzichte van andere mensen. Er zijn ruwweg twee type mensen: zij die in eerste instantie vertrouwen en wachten tot dit beschadigd wordt en zij die anderen niet vertrouwen tot de ander het vertrouwen waarmaakt (Klein Woolthuis, 1999a, p.45). Hier gaat het om een persoonlijk kenmerk van de persoon en dit kan dan ook als gegeven worden beschouwd.

- *Cognitief vertrouwen.*

Hierbij gaat het om het vertrouwen op basis van kennis van de andere partij in het algemeen en van zijn specifieke capaciteiten. Hier is vertrouwen gebaseerd op het verleden en de daarin behaalde resultaten. Zo hebben partners een verwachting van het handelen in de toekomst (Klein Woolthuis, 1999a, p.45). Als deze kennis niet aanwezig is kan de reputatie van de betreffende partner een rol spelen bij het al dan niet aangaan van de samenwerking. Hierbij kunnen institutionele waarmerken een rol spelen, zoals een ISO-certificaat, diploma's enz.

- *Affectief vertrouwen.*

Hiermee wordt het algemene beeld aangeduid als men het heeft over vertrouwen: het goed met elkaar overweg kunnen enz. Het is zedoende gebaseerd op gevoelens van loyaliteit en genegenheid. Deze

vorm is persoonlijk en daarom niet direct verbonden met de zakelijke wereld (Klein Woolthuis, 1999b, p.32). Ook hier kan het verleden een rol spelen als partijen al eerder contact hebben gehad

Vertrouwen als proces

Versillende auteurs geven aan dat vertrouwen kan worden gezien als een proces

Zand (1972) heeft een model gemaakt waarbij informatie, invloed en controle bepalend zijn voor de mate van vertrouwen tussen partijen. Dit model is te vinden in bijlage III.

Zo kan er een proces ontstaan van steeds meer vertrouwen of dat de mate van vertrouwen zich stabiliseert op een laag niveau. Controleprocedures zijn minder nodig, omdat men het vertrouwen heeft dat men zich houdt aan de afspraken (Zand, 1972, pp 230-231).

Klein Woolthuis (1999a) hanteert een andere manier om vertrouwen als proces te benadrukken. Zij heeft de modellen van Larson (1992) en Ring & Van de Ven (1994) gecombineerd om zo tot een dynamisch model te komen betreffende samenwerkingsverbanden tussen organisaties (zie bijlage IV). Door het belang te benadrukken van het verleden en reputaties, gaat Larson (1992) in op de vraag waarom partners werden gekozen en waarom ze willen samenwerken. Ring & Van de Ven (1994) richten zich meer op de latere fases van het samenwerkingsverband. Zo ontstaat een nieuw complementair model, waarin duidelijk wordt hoe samenwerkingsverbanden ontstaan en zich verder ontwikkelen. In alle fasen, die hieronder zullen worden beschreven, is vertrouwen een belangrijke factor (Klein Woolthuis, 1999a, p.53).

Hoe bekender men, op basis van het verleden, is met de andere partij hoe eenvoudiger het is om te besluiten of men wel of niet met elkaar wil samenwerken. Het verleden kan op drie manieren een rol spelen:

- Als klant of leverancier heeft men reeds samengewerkt of is betrokken geweest bij een project
- Men kent elkaar persoonlijk van een sociaal verband (bijv. school, vereniging, beurs enz.)
- Men kent elkaar van horen zeggen. Hier gaat het om de reputatie die bedrijven en personen hebben.

Toekomstige verwachtingen verwijzen naar de plannen die partijen hebben, de doelen die zij voor ogen hebben en de termijn die zij hiervoor in gedachten hebben (Klein Woolthuis, 1999a, p.53)

Doelen van partijen kunnen sterk verschillen binnen een samenwerkingsverband. Voor men gaat samenwerken is het van belang hier inzicht in te hebben, aangezien de betekenis van de samenwerking voor iedereen anders kan zijn (Klein Woolthuis, 1999b, p.24).

In het proces van *onderhandelingen* ("negotiations") willen partijen graag kennis inwinnen over de capaciteiten, motieven en verwachtingen van de anderen. Men leert elkaar kennen en begrijpen, men leert de manier van werken en de vaardigheden van de *partner* (Klein Woolthuis, 1999a, p.53).

Overeenkomsten ("commitments") worden bereikt door overeenstemming te verkrijgen over belofes en regels voor verdere activiteiten in de toekomst (Ring & Van de Ven, 1994, p.98). Vertrouwen zorgt ervoor dat *afhankelijkheid* en *kwetsbaarheid* meer geaccepteerd worden, waardoor overeenkomsten makkelijker te bereiken zijn (Klein Woolthuis, 1999a, p.53). Echter, gedetailleerde contracten kunnen de ontwikkeling van vertrouwen in de weg staan (Nootboom, 2001, p.112).

Het belang van schriftelijke overeenkomsten blijkt als tijdens de uitvoering problemen of misverstanden ontstaan (Klein Woolthuis, 1999b, p.25). Een overzicht van praktische overeenkomsten is te vinden in bijlage V.

In de fase van *uitvoering* ("execution") wordt het ontwikkelde vertrouwen getest. Als deze aanwezig of groeiende is, zal open communicatie plaatsvinden en wordt creativiteit gestimuleerd. Open communicatie en creativiteit zorgen ervoor dat *problemen*, zoals conflicten, op een goede en vriendelijke manier worden opgelost (Klein Woolthuis, 1999a, p.54).

De laatste fase, de *evaluatie*, wordt verricht om tijdig te achterhalen of doelen worden gehaald en of de uitvoering aan de verwachtingen voldoet (Klein Woolthuis, 1999b, p.29). Dit vindt plaats op basis van *gelijkheid*, eerlijk handelen en *efficiency* (Klein Woolthuis, 1999a, p.54).

In het voorgaande zijn verschillende concepten besproken, die gezien de omvang van het onderzoek niet allemaal onderzocht kunnen worden. Door de goede meetbaarheid en het belang van de volgende concepten zal de focus in het onderzoek liggen op deze drie aspecten van vertrouwen.

Vertrouwen

- Het *verleden* tussen samenwerkende partners:
 - men kent elkaar als klant of leverancier of is betrokken geweest bij een project
 - men kent elkaar persoonlijk van een sociaal verband
 - men kent elkaar van horen zeggen, op basis van reputatie van bedrijven en personen.
- *Cognitief vertrouwen*: de kennis van de andere partij in het algemeen en van zijn specifieke capaciteiten.
- *Affectief vertrouwen*: het goed met elkaar overweg kunnen.

In dit hoofdstuk is het begrip 'samenwerking' beschreven aan de hand van theorie. In het volgende hoofdstuk zal de onderzoeksmethode worden behandeld.

3. Onderzoeksmethode

In dit derde hoofdstuk zal de methode van onderzoek uiteen worden gezet. Zo zal de afbakening, typering en werkwijze en de operationalisering worden behandeld.

3.1 Afbakening

Het onderzoek zal zich, zoals gezegd, met name richten op het interne samenwerkingsverband tussen de leden. Uit het theoretisch kader is gebleken dat de concepten 'vertrouwen' en 'afhankelijkheid' kernelementen zijn om te komen tot een samenwerkingsverband. Als deze factoren aanwezig zijn, dient de samenwerking verder vorm te krijgen. Om succesvol te kunnen zijn is hier een juiste afstemming van de doelen en de vorm van intensiteit van belang. De invloed van deze vier factoren zal dan ook behoren tot de kern van het onderzoek.

In paragraaf '3.3 Operationalisering' zal verder worden ingegaan op de keuze van de onderzochte concepten, komende uit de vier criteria. Ook wordt daar ingegaan op de vraag waarom bepaalde concepten juist niet zijn meegenomen.

3.2 Typering en werkwijze

Het onderzoek zal voornamelijk beschrijvend en exploratief van aard zijn, zoals gesteld door Geurts (1999, p.29). Er wordt een weergave gegeven van wat zich voordoet binnen het samenwerkingsverband (beschrijvend). Daarnaast worden begrippen gemeten en worden eventuele oorzaken achterhaald (exploratief).

Gegevens zijn verzameld door het bijwonen van twee vergaderingen, het houden van interviews en het verkrijgen van antwoorden op stellingen.

Om een eerste indruk te krijgen van de organisatie is op 30 maart 2007 een vergadering van samenwerkingsverband X bijgewoond. Daarna is er veel aandacht besteed aan de literatuurstudie om een helder beeld te krijgen van wat samenwerking inhoudt.

Na afloop van de tweede vergadering op 9 mei 2007 was er ruimte om de leden, 'face-to-face', een zevental vragen te stellen. Deze worden behandeld in paragraaf '3.3 Operationalisering'. Dertien van de zeventien leden werden geïnterviewd. De overige vier leden hebben de vragen per e-mail beantwoord. Er was dus geen uitval van eenheden.

Het houden van interviews werd verkozen boven de schriftelijke vragenlijst. Dit om zo de leden te leren kennen en hun complete verhaal te kunnen horen. Het is een bewuste keuze geweest om alle zeventien leden dezelfde vragen voor te leggen in plaats van enkele leden uitgebreider te interviewen. Hierdoor konden eventuele verschillen beter worden opgemerkt en is het mogelijk om een zo compleet

mogelijk overzicht te krijgen van de denkwijze van de leden over hun werk en samenwerkingsverband X.

Om onder andere de gewenste vorm van intensiteit te achterhalen werden ten slotte aan alle zeventien leden vijftien stellingen voorgelegd met als overkoepelende vraag 'Toe zou u samenwerkingsverband X graag willen zien?'. Eveneens werd er duidelijk gesteld 'NB Dus niet hoe samenwerkingsverband X op dit moment is!'. Op elke stelling, geoperationaliseerd op het niveau van samenwerkingsverband X, kon worden geantwoord (1) 'helemaal niet mee eens', (2) 'niet mee eens', (3) 'neutraal', (4) 'mee eens' of (5) 'helemaal mee eens'. De stellingen zijn in willekeurige volgorde aan de leden voorgelegd. Op de keuze van de stellingen zal verder worden gegaan in de volgende paragraaf '3.3 Operationalisering'

3.3 Operationalisering

Zoals aangegeven in hoofdstuk twee zullen bepaalde concepten worden onderzocht in de praktijksituatie van samenwerkingsverband X. In deze paragraaf zal worden uitgelegd hoe deze concepten zullen worden gemeten. De gekozen concepten zijn cursief gedrukt.

3.3.1 Doelen

- **Er dient een sterke focus aanwezig te zijn, waarbij de *doelen* glashelder zijn.**

Ten aanzien van de doelen zijn de volgende interviewvragen gesteld¹:

1. Wat waren volgens u de redenen voor de oprichting van samenwerkingsverband X?
2. Wat waren de redenen voor uw bedrijf voor het aansluiten bij samenwerkingsverband X?
4. Zijn er concrete doelen opgesteld die samenwerkingsverband X wil bereiken?

De antwoorden op de eerste vraag betreffen oorspronkelijke doelen van samenwerkingsverband X. De tweede vraag betreft doelen van de individuele bedrijven bij het aansluiten bij samenwerkingsverband X. Antwoorden op vraag vier betreffen huidige doelen van het samenwerkingsverband.

Verder zouden de vijftien stellingen kunnen worden opgevat als doelen, aangezien deze aangeven wat de leden van elkaar verwachten en op welke wijze activiteiten ontplooit worden. Uit de resultaten kan worden afgeleid of de leden dezelfde doelen nastreven en of zij zo op één lijn zitten. Er zal hier dus met name ingegaan worden of men eensgezind is in de beantwoording van de stellingen.

3.3.2 Intensiteit

- *Laag*: autonoom handelen.
- *Midden*: projectmatige / langdurige samenwerking.
- *Hoog*: integratie van activiteiten.

Om de gewenste intensiteitsvorm voor samenwerkingsverband X te achterhalen zijn stellingen opgesteld die juist meer of minder intensiteit aangeven. Van de in totaal vijftien voorgelegde stellingen, bleken er achteraf elf bruikbaar om de gewenste intensiteit te kunnen meten. Deze stellingen zijn in twee groepen verdeeld.

Eén groep stellingen heeft de achterliggende gedachte 'hoe meer mee eens, hoe intensiever de samenwerking'; de andere groep stellingen heeft de gedachte 'hoe meer mee eens, hoe minder intensief de samenwerking'. Zo ontstaat er een continuüm van een lage intensiteit richting een hoge intensiteit.

De verdeling van de stellingen over de beide groepen is als volgt²:

- *Groep 1. stellingen betreffende 'hoe meer mee eens, hoe intensiever de samenwerking'.*
 1. Voor alle klanten dient er één aanspreekpunt te zijn; samenwerkingsverband X.
 5. Er dienen duidelijke prijsafspraken gemaakt te worden als er onderling werkzaamheden voor elkaar worden verricht.
 6. Terugkoppeling over werksituaties met een hogergeplaatste zou wenselijk zijn.
 7. Het behalen van doelen, gesteld door samenwerkingsverband X, is belangrijker dan het behalen van doelen van het individuele bedrijf.
 8. De ballotagecommissie mag beslissingen nemen zonder de mening van de overige leden gehoord te hebben.
 11. Er moet één iemand zijn die knopen doorhakt bij belangrijke beslissingen, ongeacht de meningen van de leden.
 13. Samenwerkingsverband X kan worden gezien als een permanente ondersteunende partij welke op langere termijn als een sterke speler in de markt gaat opereren.
 14. Op offertes en facturen dient alleen de naam "samenwerkingsverband X" te worden vermeld, niet de naam van het individuele bedrijf.

- *Groep 2. stellingen betreffende 'hoe meer mee eens, hoe minder intensief de samenwerking'.*
 9. Door samen te werken op een ongebonden wijze (informeel / ad hoc-basis) heeft samenwerkingsverband X meer kans van slagen om als een krachtige speler in de markt te opereren.
 10. Eventuele kennis of hulp van andere leden is in mindere mate nodig.
 12. Nieuwe klanten kunnen beter contact opnemen met het individuele bedrijf dan met samenwerkingsverband X.

Door de scores van de leden op deze elf stellingen in de vijf categorieën ('helemaal niet mee eens', 'niet mee eens', 'neutraal', 'mee eens' of 'helemaal mee eens') op te tellen is het mogelijk om te zien

²Nummering n.a.v. de totale vijftien stellingen.

in hoeverre de leden juist meer of minder intensiteit zouden willen zien binnen het samenwerkingsverband.

3.3.3 Afhankelijkheid

- **De relatieve waarde:** de toegevoegde waarde die een organisatie heeft voor de andere partners in een samenwerking, in verhouding tot alternatieve partners.

Bij interviewvraag 5 wordt bedoeld op de afhankelijkheid van andere leden, die de leden eventueel kunnen voelen. Activiteiten van samenwerkingsverband X worden zo gebruikt om aan te geven in hoeverre zij afhankelijk zijn van de activiteiten, voorzieningen of kennis van de overige leden (relatieve waarde):

5. In hoeverre bent u op dit moment afhankelijk van samenwerkingsverband X ten aanzien van uw bedrijfsactiviteiten?

Ook stelling 10 geeft aan in hoeverre leden behoefte hebben, de noodzaak voelen (afhankelijkheid) of open staan voor hulp van andere leden:

10. Eventuele kennis of hulp van andere leden is in mindere mate nodig.

3.3.4 Vertrouwen

- **Het verleden tussen samenwerkende partners:**
 - men kent elkaar als klant of leverancier of is betrokken geweest bij een project
 - men kent elkaar persoonlijk van een sociaal verband
 - men kent elkaar van horen zeggen, op basis van reputatie van bedrijven en

Hier is de derde interviewvraag van toepassing:

3. Had u voor de samenwerking contact met andere leden?

Uit de antwoorden op deze vraag kan worden afgeleid of leden elkaar al kenden voor de oprichting van samenwerkingsverband X en zo ja, waarvan

- **Cognitief vertrouwen:** de kennis van de andere partij in het algemeen en van zijn specifieke capaciteiten.

De volgende stellingen kunnen een indicatie geven van de mate van vertrouwen die de leden hebben in de kennis en capaciteiten van de overige leden:

3. Als bedrijf ben ik bereid om in het afgesproken gebied andere bedrijven van samenwerkingsverband X toe te laten.

8. De ballotagecommissie mag beslissingen nemen zonder de mening van de overige leden gehoord te hebben.

- *Affectief vertrouwen: het goed met elkaar overweg kunnen.*

Het is niet eenvoudig om deze vorm van vertrouwen te meten. Echter, het bijwonen van twee vergaderingen kan zorgen voor een goed beeld hoe beslissingen worden genomen en hoe de leden met elkaar om gaan. Probleem is dat het een momentopname betreft en de realiteit dus anders kan zijn. Verder zou uit de volgende twee interview vragen een indicatie kunnen worden verkregen van het onderlinge vertrouwen en de omgang tussen de leden, dit kan bij deze beide vragen aan de orde komen:

6. Wat gaat er volgens u goed binnen de huidige samenwerking?
7. Wat kan er volgens u verbeterd worden?

Om beter te kunnen komen tot aanbevelingen zijn ten slotte aan alle zeventien leden de volgende twee vragen gesteld.

6. Wat gaat er volgens u goed binnen de huidige samenwerking?
7. Wat kan er volgens u verbeterd worden?

Op die manier hebben de leden de kans gehad om eventuele verbeteringen aan te dragen en te zorgen dat deze kunnen worden meegewogen in het onderzoek.

In dit hoofdstuk is de onderzoeksmethode beschreven. In hoofdstuk vier volgen de resultaten van het uitgevoerde onderzoek.

4. Empirie

In deze paragraaf zal, aan de hand van de gekozen concepten in hoofdstuk twee, de praktijksituatie bij samenwerkingsverband X worden beschreven.

4.1 Doelen

Algemeen beeld

Bij de oprichting van samenwerkingsverband X zijn algemene doelen opgesteld die in de akte van oprichting zijn vermeld.

“De doelen in de akte van oprichting zijn bewust breed gehouden om alle kanten op te kunnen. In deze fase moet je geen strakke doelen willen hebben. Eerst elkaar leren kennen dan gaat het langzaam groeien.”, zo zegt een van de leden.

- Er dient een sterke focus aanwezig te zijn, waarbij de *doelen* glashelder zijn.

Bij de drie gestelde interviewvragen worden veel verschillende redenen en doelen genoemd. De belangrijkste zullen hieronder kort worden weergegeven.

1. Wat waren volgens u de redenen voor de oprichting van samenwerkingsverband X?

Venit de meeste leden (11) geven hier het voordeel aan van activiteiten Z.

Ten tweede geeft een aantal leden (6) het samen sterk staan en een tegengewicht vormen in de markt aan als reden voor de oprichting.

Een derde reden vormt het makkelijker en vooral goedkoper verkrijgen van de certificering voor elk bedrijf, genoemd door vijf leden. “Als kleine zelfstandige betaal je de hoofdprijs; via samenwerkingsverband X betaal je een fractie van het totaal.”, aldus een van de leden.

2. Wat waren de redenen voor uw bedrijf voor het aansluiten bij samenwerkingsverband X?

Op deze vraag hebben zes leden gezamenlijke kostenbesparing als reden genoemd, al dan niet betreffende de certificering.

Het uitwisselen van kennis en informatie vormt verder een belangrijke reden; dit wordt door vier leden genoemd. De waarde die de leden hechten aan de uitwisseling van kennis blijkt ook uit de antwoorden op stelling 10 (Eventuele kennis of hulp van andere leden is in mindere mate nodig). Vijf leden zijn het hier ‘helemaal niet mee eens’ en acht leden ‘niet mee eens’ (zie bijlage VI).

4. Zijn er concrete doelen opgesteld die samenwerkingsverband X wil bereiken?

Op deze interviewvraag hebben acht van de zeventien leden aangegeven dat er geen concrete doelen zijn opgesteld. “Er zijn niet echt doelen opgesteld. Er wordt meer met een bepaald gevoel gewerkt; op ad hoc-basis.”, zo stelt een van de leden.

Dit is volgens de initiator een bewuste keuze geweest. Hij wilde niet van tevoren aangeven waar samenwerkingsverband X over een bepaalde tijd wil zijn en hoe hij dit dacht te kunnen bereiken. “Tachtig procent van de leden zou zich daarin niet hebben kunnen vinden en zouden afhaken.”

Het laten overnemen van activiteiten door een collega-bedrijf binnen samenwerkingsverband X bij drukte, ziekte of vakantie (continuïteit van het bedrijf), het bereiken van Z en het krijgen van meer orders/werk wordt ieder door drie leden als doel genoemd.

Ondanks dat acht leden aangeven dat er geen doelen zijn opgesteld worden er door de overige leden dus toch verschillende doelen genoemd.

Stellingen - Op één lijn wat betreft doelen?

De vijftien stellingen kunnen worden opgevat als doelen. Uit de resultaten kan worden afgeleid of de leden dezelfde doelen nastreven en of zij op één lijn zitten. De resultaten zijn te zien in bijlage VI, waarbij de getallen het aantal leden weergeven. In paragraaf 4.2, waar gekeken zal worden naar de gewenste intensiteit, zullen de meeste stellingen uitgebreider worden besproken.

Als de resultaten worden bekeken valt de verscheidenheid aan antwoorden op die de leden op de stellingen geven. Bij slechts vier van de vijftien stellingen (4, 10, 11 en 13) kan van een eensgezinde mening worden gesproken. Die verscheidenheid blijkt bijvoorbeeld bij de bereidheid om andere bedrijven uit samenwerkingsverband X in het werkgebied toe te laten en de rol van de ballotagecommissie.

In de interviews geven acht van de zeventien leden aan dat er geen concrete doelen zijn gesteld, maar worden er door de overige leden verschillende doelen genoemd. Dit beeld is eveneens terug te zien in de beantwoording van de stellingen, waar het beeld over het algemeen als verdeeld kan worden beschouwd.

| Doelen | Beoordeling |
|--|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Er dient een sterke focus aanwezig te zijn, waarbij de doelen glashelder zijn. | - |

- wordt aan voldaan, -- wordt enigszins aan voldaan; - wordt niet aan voldaan; ? onbekend

4.2 Intensiteit

Algemeen beeld

Samenwerkingsverband X bestaat uit zeventien afzonderlijke bedrijven, waarvan vijftien dezelfde taken uitvoeren. Deze bedrijven werken allen afzonderlijk, maar als het gaat om orders binnengekomen via samenwerkingsverband X heeft ieder bedrijf een vooraf afgesproken regio. Voordeel van de verdeling van orders per regio is de geringe concurrentie tussen de bedrijven. "Men werkt regionaal en dat bijt elkaar niet.", zo stelt de initiator. Daarnaast houden de bedrijven hun eigen prijzen aan. Dit zou de ontwikkeling van samenwerkingsverband X in de weg kunnen staan. Gezien de aandelenovereenkomst kunnen de leden op dit moment eventueel invloed hebben op beslissingen die gezamenlijk worden genomen: alle zeventien leden zijn gelijk.

- *Laag: autonoom handelen.*
- *Midden: projectmatige / langdurige samenwerking.*
- *Hoog: integratie van activiteiten.*

Stellingen - Gewenste intensiteit

Zoals aangegeven in de operationalisering is de gewenste intensiteit achterhaald door alle zeventien leden aan te laten geven in hoeverre zij het eens zijn met elf bruikbare stellingen. De resultaten hiervan zijn te zien in tabel 1 op bladzijde 27.

Als gekeken wordt naar de eindscores over beide groepen stellingen kan gezegd worden dat er een verdeeld beeld heerst onder de zeventien leden. Er is niet één van de vijf categorieën die erg hoog of erg laag scoort. Uit de vorige paragraaf over doelen bleek dat er vooraf geen concrete doelen zijn opgesteld, zo gaven acht leden aan. Er is dus niet voldoende duidelijkheid bij in ieder geval een deel van de leden over de doelen die samenwerkingsverband X wil bereiken. Aangezien doelen en intensiteit sterk samenhangen, is het niet verwonderlijk dat er bij de gewenste vorm van intensiteit een dergelijk verdeeld beeld te zien is.

Meer intensiteit kan op iets meer sympathie rekenen dan de samenwerking met minder intensiteit (38-46 tegenover 27+40), zo blijkt uit de tabel. Opvallend, aangezien ieder op dit moment zijn eigen bedrijf heeft met veel autonomie. Aangezien er dus leden zijn die meer voelen voor een intensievere samenwerking en er leden zijn die juist op een meer vrijblijvende manier willen samenwerken, is de keuze voor de intensiteitscategorie 'midden' de beste oplossing.

Consequenties

In deze middencategorie zijn zowel de individuele doelen van de leden als de collectieve doelen van samenwerkingsverband X van belang. Vijftien van de zeventien leden geven dit eveneens aan in stelling 7 (Het behalen van doelen, gesteld door samenwerkingsverband X, is belangrijker dan het behalen van doelen van het individuele bedrijf) door op deze stelling 'neutraal' of '(helemaal) niet mee eens' te antwoorden.

De samenwerking kan zowel projectmatig als langdurig van aard zijn. Gezien de resultaten van stelling 9 en 13 voelen de leden het meest voor een langdurige samenwerking, waarbij op een ongebonden / ad hoc-wijze gewerkt wordt.

Verder is bij samenwerking met een middelmatige intensiteit de mate van inspraak belangrijk, waar zowel weinig als veel sprake van kan zijn. De voorkeur van de leden gaat uit naar het behoud van de huidige vorm van collectieve inspraak.

Ten slotte kunnen contracten en afspraken een belangrijke rol spelen. Door de verschillende antwoorden op de stellingen is de kans op interne conflicten aanwezig, waarbij groepsvorming zou kunnen ontstaan tussen leden die dezelfde gedachtegang hebben tegenover leden die anders denken. Om alle leden bij elkaar te houden en dezelfde gedachtegang te behouden is het van belang om goede afspraken te maken over activiteiten die samen ondernomen worden. De leden zien hier eveneens het belang van in als wordt gekeken naar de resultaten van stelling 5 (Er dienen duidelijke prijsafspraken gemaakt te worden als er onderling werkzaamheden voor elkaar worden verricht). Ook het beter op elkaar laten aansluiten van (verkoop)prijzen voor producten kan een maatregel zijn om beter aan te sluiten op de middencategorie. Op dit moment hanteert ieder bedrijf namelijk nog zijn eigen verkoopprijzen.

Uit de resultaten van de elf stellingen die intensiteit aangeven blijkt dat de middencategorie het meest geschikt is, als wordt gekeken naar de wensen van de leden.

| Intensiteit | Beoordeling |
|--|-------------|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Laag</i>: autonoom handelen,• <i>Midden</i>: projectmatige / langdurige samenwerking,• <i>Hoog</i>: integratie van activiteiten | Midden |

| <i>Groep en stelling</i> | <i>Categorieën</i> | | | | |
|---|---|-------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------------|
| | (1) Helemaal niet mee eens | (2) Niet mee eens | (3) Neutraal | (4) Mee eens | (5) Helemaal mee eens |
| <i>Groep 1: 'hoe meer mee eens, hoe intensiever de samenwerking'</i> | | | | | |
| 1. Voor alle klanten dient er één aanspreekpunt te zijn: samenwerkingsverband X. | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 5. Er dienen duidelijke prijsafspraken gemaakt te worden als er onderling werkzaamheden voor elkaar worden verricht. | 3 | 0 | 1 | 5 | 8 |
| 6. Terugkoppeling over werksituaties met een hogergeplaatste zou wenselijk zijn. | 3 | 4 | 6 | 2 | 2 |
| 7. Het behalen van doelen, gesteld door samenwerkingsverband X, is belangrijker dan het behalen van doelen van het individuele bedrijf. | 2 | 5 | 8 | 2 | 0 |
| 8. De ballotagecommissie mag beslissingen nemen zonder de mening van de overige leden gehoord te hebben. | 2 | 7 | 2 | 6 | 0 |
| 11. Er moet één iemand zijn die knepen doorhakt bij belangrijke beslissingen, ongeacht de meningen van de leden. | 8 | 8 | 0 | 0 | 1 |
| 13. Samenwerkingsverband X kan worden gezien als een permanente ondersteunende partij welke op langere termijn als een sterke speler in de markt gaat opereren. | 0 | 0 | 1 | 9 | 7 |
| 14. Op offertes en facturen dient alleen de naam "samenwerkingsverband X" te worden vermeld, niet de naam van het individuele bedrijf. | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| <i>Groep 2: 'hoe meer mee eens, hoe minder intensief de samenwerking'</i> | (5) Helemaal mee eens | (1) Mee eens | (3) Neutraal | (2) Niet mee eens | (1) Helemaal niet mee eens |
| 9. Door samen te werken op een ongebonden wijze (informeel / ad hoc-basis) heeft samenwerkingsverband X meer kans van slagen om als een krachtige speler in de markt te opereren. | 5 | 8 | 2 | 2 | 0 |
| 10. Eventuele kennis o.v. hulp van andere leden is in mindere mate nodig. | 0 | 1 | 3 | 8 | 5 |
| 12. Nieuwe klanten kunnen beter contact opnemen met het individuele bedrijf dan met samenwerkingsverband X. | 1 | 3 | 6 | 2 | 5 |
| Totaal scores beide groepen opgeteld | 27 | 40 | 36 | 46 | 38 |
| Intensiteit | Minder samenwerking ←→ Meer samenwerking | | | | |

Tabel 1: Scores op de stellingen die intensiteit aangeven

De getallen geven het aantal leden aan dat bij de betreffende stelling voor de betreffende categorie heeft gekozen.

4.3 Afhankelijkheid

Algemeen beeld

De eerder genoemde certificering vormt een belangrijk aspect voor de bedrijven. Door dit als samenwerkingsverband X gezamenlijk te regelen levert dit aanzienlijke kostenbesparing op voor de individuele bedrijven.

- **De relatieve waarde:** de toegevoegde waarde die een organisatie heeft voor de andere partners in een samenwerking, in verhouding tot alternatieve partners.

5. In hoeverre bent u op dit moment afhankelijk van samenwerkingsverband X ten aanzien van uw bedrijfsactiviteiten?

Alle zeventien bedrijven geven aan niet afhankelijk te zijn van de activiteiten binnen samenwerkingsverband X. Elk bedrijf heeft zijn eigen klantenkring en alles wat er via samenwerkingsverband X aan orders bijkomt is meegenomen voor de bedrijven.

Echter, ook in de toekomst is het van belang dat niemand afhankelijk is van samenwerkingsverband X ten aanzien van zijn bedrijfsactiviteiten. "Het moet aanvullend en complementair zijn.", zo stelt een van de leden. Zo vindt er minder strijd plaats om elke order en blijft de samenwerking plezierig. In dat licht stelt een van de leden: "Samenwerkingsverband X mag niet te snel groeien, omdat de bedrijven het dan niet aankunnen. Als samenwerkingsverband X als organisatie iets belooft en er een negatieve klank ontstaat, gaat de concurrent dat gebruiken. Gefaseerd groeien is dus belangrijk, zodat organisaties zich hieraan kunnen aanpassen."

10. Eventuele kennis of hulp van andere leden is in mindere mate nodig

De antwoorden op deze stelling zijn als volgt:

| <i>Stelling</i> | (1) Helemaal niet mee eens | (2) Niet mee eens | (3) Neutraal | (4) Mee eens | (5) Helemaal mee eens |
|---|-------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|
| 10. Eventuele kennis of hulp van andere leden is in mindere mate nodig. | 5 | 8 | 3 | 1 | 0 |

Tabel 2: Scores op de stelling die afhankelijkheid aangeeft

De getallen geven het aantal leden aan dat bij de betreffende stelling voor de betreffende categorie heeft gekozen.

Hiervuit blijkt dat de leden behoefte hebben aan kennis of hulp van anderen. Dit bleek ook uit de interviews, waar 'uitwisseling van kennis' voor vier leden een reden was om samen te gaan werken: "Kennis vergaren bij anderen", aldus een van de leden.

“Anderen die nog maar net begonnen zijn, zijn meer afhankelijk van informatie.”, zo vertelt een ander lid. Overigens kan voor digitale documenten kan gebruik worden gemaakt van de server, waarmee dergelijke documenten voor alle leden zichtbaar zijn.

Aangezien leden qua bedrijfsactiviteiten niet afhankelijk zijn van orders van samenwerkingsverband X, bestaat de kans dat leden zich minder betrokken voelen bij samenwerkingsverband X en zo het belang van hun eigen bedrijf boven dat van samenwerkingsverband X stellen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de kostenbesparing die samenwerkingsverband X voor de individuele bedrijven bewerkstelligt. Leden blijken wel behoefte te hebben aan kennis of hulp van andere leden binnen het samenwerkingsverband. Als het gaat om afhankelijkheid zijn de leden dus slechts gedeeltelijk afhankelijk.

| Afhankelijkheid | Beoordeling |
|---|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> De <i>relatieve waarde</i>; de toegevoegde waarde die een organisatie heeft voor de andere partners in een samenwerking, in verhouding tot alternatieve partners. | + / - |

- wordt aan voldaan: / - - wordt enigszins aan voldaan: wordt niet aan voldaan: ? onbekend

4.4 Vertrouwen

Algemeen beeld

Ten aanzien van de oprichting van samenwerkingsverband X hebben vijf bedrijven en de leverancier de aanzet gegeven. Sommige contacten tussen leden bevinden zich daardoor nog in het beginstadium. De initiator kende men vaak al wel, omdat hij voor de meeste leden (deels) fungeerde als leverancier. Doordat de leden dus al eerder met hem zaken deden is er tussen deze partijen al een soort (zakelijke) vertrouwensband ontstaan.

De initiator heeft daarna potentiële nieuwe leden gepolst om te horen hoe zij tegenover een samenwerkingsverband zouden staan. Door zijn positie, contacten en capaciteiten werd hij gezien als een juiste persoon voor deze fase. Een van de leden verwoordt dit als volgt: “Iedereen is op gelijkwaardige basis bereid voor iedereen te willen werken en men kijkt niet meteen wat hij er zelf beter van kan worden. Iedereen vertrouwt elkaar en zo is alles bespreekbaar.”

- **Het verleden tussen samenwerkende partners:**
 - men kent elkaar als klant of leverancier of is betrokken geweest bij een project
 - men kent elkaar persoonlijk van een sociaal verband
 - men kent elkaar van horen zeggen, op basis van reputatie van bedrijven en personen.

3. Had u voor de samenwerking contact met andere leden?

Deze vraag is eveneens voorgelegd aan alle zeventien leden. Drie leden gaven aan voor het samenwerkingsverband X geen contact te hebben gehad met andere leden. De initiator gaf aan dat hij als leverancier vooraf alle leden wel kende. Het is dan ook aannemelijk dat bij deze vraag de drie leden de leverancier als lid over het hoofd hebben gezien.

Van de veertien leden die eerder contact hebben gehad gaven vijf leden aan elkaar te kennen vanuit de werksfeer. Vier mensen kenden elkaar van hun eerdere werkgever. In totaal zouden zelfs acht huidige leden deze werkgever hebben verlaten, zo stelt een van hen. Drie leden hadden al een (klein) samenwerkingsverband met elkaar. Eveneens drie leden gaven aan vooraf alleen contact te hebben gehad met de leverancier.

- **Cognitief vertrouwen:** de kennis van de andere partij in het algemeen en van zijn specifieke capaciteiten.

3. Als bedrijf ben ik bereid om in het afgesproken werkgebied andere bedrijven van samenwerkingsverband X toe te laten.

8. De ballotagecommissie mag beslissingen nemen zonder de mening van de overige leden gehoord te hebben.

De stellingen 3 en 8 kunnen een, weliswaar minder sterke, indicatie geven van de mate van vertrouwen die de leden hebben in de kennis en capaciteiten van de overige leden.

| <i>Stelling</i> | (1) Helemaal niet mee eens | (2) Niet mee eens | (3) Neutraal | (4) Mee eens | (5) Helemaal mee eens |
|---|-------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|
| 3. Als bedrijf ben ik bereid om in het afgesproken werkgebied andere bedrijven van samenwerkingsverband X toe te laten. | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 |
| 8. De ballotagecommissie mag beslissingen nemen zonder de mening van de overige leden gehoord te hebben. | 2 | 7 | 2 | 6 | 0 |

Tabel 3: Scores op de stellingen die vertrouwen aangeven

De getallen geven het aantal leden aan dat bij de betreffende stelling voor de betreffende categorie heeft gekozen.

In bovenstaande stellingen is een verdeeld beeld te zien. Hierdoor is het moeilijk om eenduidig aan te geven of vertrouwen aanwezig is tussen de leden. Ook kunnen, bij deze stellingen, andere redenen dan 'vertrouwen in de capaciteiten van elkaar', meewegen om voor een bepaalde categorie te kiezen, zoals financiële afwegingen en beslissingsbevoegdheid.

- *Affectief vertrouwen; het goed met elkaar overweg kunnen.*

Vergaderingen

Tijdens de twee bijgewoonde vergaderingen bleek de onderlinge sfeer goed te zijn. De initiator had als voorzitter van de vergaderingen de leiding, waardoor hij de te bespreken onderwerpen bepaalde en zo zorgde dat de vergaderingen ordelijk verliepen. Alle aanwezige leden hadden de kans om zich in een discussie te mengen en zo invloed uit te oefenen. Gezien de aandelenovereenkomst kunnen de leden evenveel invloed hebben op beslissingen die gezamenlijk worden genomen; alle zeventien leden zijn gelijk.

6. Wat gaat er volgens u goed binnen de huidige samenwerking?

Maar liefst twaalf leden noemen bij deze vraag de prettige sfeer, de goede omgang met elkaar of teksten met soortgelijke strekking. Een verwoordt dit zelfs als volgt: “Ik ervaar het als collega’s en vrienden. Iedereen vertrouwt elkaar en zo is alles bespreekbaar.” “De openheid naar elkaar is erg goed. Er is een open structuur, er is helderheid en het gezamenlijk beslissen is goed; iedereen is gelijk.”, zo vertelt een ander lid.

Veel leden bleken elkaar reeds te kennen voor de oprichting of aansluiting bij samenwerkingsverband X, wat het vertrouwen ten goede komt. Onduidelijk is in hoeverre de leden vertrouwen hebben in de kennis en capaciteiten van elkaar; er is een verdeeld beeld te zien bij zowel stelling 3 als 8. Uit de vergaderingen en de interviews bleek dat het affectieve vertrouwen sterk aanwezig is.

| Vertrouwen | Beoordeling |
|--|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het <i>verleden</i> tussen samenwerkende partners: <ul style="list-style-type: none"> - men kent elkaar als klant of leverancier of is betrokken geweest bij een project - men kent elkaar persoonlijk van een sociaal verband - men kent elkaar van horen zeggen, op basis van reputatie van bedrijven en personen. | + |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cognitief vertrouwen; de kennis van de andere partij in het algemeen en van zijn specifieke capaciteiten.</i> | ? |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Affectief vertrouwen; het goed met elkaar overweg kunnen.</i> | + |

– wordt aan voldaan: / - - wordt enigszins aan voldaan: wordt niet aan voldaan: ? onbekend

In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven van het onderzoek naar de invloed van de aangegeven concepten binnen samenwerkingsverband X. In hoofdstuk vijf zullen deze worden verwerkt in de conclusies en aanbevelingen

5. Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk twee is een beeld geschetst wat volgens de theorie belangrijk is voor een succesvolle samenwerking. Aan de hand van die theoretische concepten zijn de activiteiten en de werkwijze van samenwerkingsverband X uiteengezet in hoofdstuk vier. De belangrijkste bevindingen zullen hier uiteengezet worden.

5.1 Conclusies

De vraagstelling, zoals gesteld in de onderzoeksopzet, luidt als volgt:

'Aan welke voorwaarden moet het samenwerkingsverband van samenwerkingsverband X voldoen om haar doelen te kunnen bereiken, in hoeverre voldoet het op dit moment aan deze voorwaarden en op welke punten kan de samenwerking verbeterd worden?'

Deze vraagstelling is uitgewerkt in de volgende drie onderzoeksvragen:

- 1. In hoeverre zitten de leden op één lijn betreffende de doelen, structuur en uitvoering van werkzaamheden binnen samenwerkingsverband X?*
- 2. Wat is de rol van intensiteit, afhankelijkheid en vertrouwen binnen het samenwerkingsverband tussen de leden m.b.t. het behalen van de doelen van samenwerkingsverband X?*
- 3. Wat is volgens de leden de gewenste vorm van intensiteit van de samenwerking voor samenwerkingsverband X en wat zijn de consequenties hiervan?*

Conclusie 1:

Samenwerking tussen bedrijven moet vanuit theoretisch perspectief voldoen aan de volgende voorwaarden:

- *Doelen* dienen glashelder te zijn binnen een alliantie.
- Bij de *intensiteit* van samenwerking dienen de doelen als uitgangspunt te gelden. Er worden drie hoofdvormen van intensiteit onderscheiden: laag (autonoom), midden (projectmatig/langdurig) en hoog (integratie).
- Gekeken naar de *afhankelijkheid* tussen partners is de relatieve waarde (de toegevoegde waarde van een organisatie voor de andere partners) belangrijk.
- Als het gaat om *vertrouwen* zijn het verleden tussen de partners, cognitief vertrouwen (kennis van de andere partij) en affectief vertrouwen (goed met elkaar overweg kunnen) van belang.

Gezien de theorie zijn er vier centrale criteria als het gaat om samenwerking: doelen, intensiteit, afhankelijkheid en vertrouwen. Aan de hand van deze criteria zullen de belangrijkste resultaten bij samenwerkingsverband X worden weergegeven.

5.1.1 Doelen

De doelen dienen glashelder te zijn binnen een alliantie.

In de situatie bij samenwerkingsverband X is dit niet het geval. Ongeveer de helft van de leden geeft aan dat er vooraf geen concrete doelen zijn opgesteld. Er worden door de overige leden wel verschillende doelen genoemd. De leden hebben dus wel ideeën waar samenwerkingsverband X naar zou moeten streven. Om de samenwerking te verbeteren is het verstandig om doelen helder op te stellen.

Verder is het van belang dat samenwerkende partners op één lijn zitten wat betreft doelen, structuur en werkzaamheden.

Als gekeken wordt naar de antwoorden op de vijftien stellingen, blijkt dat de mening van de leden slechts op een aantal stellingen eensgezind is. Er kan dus worden gezegd dat de leden (nog) niet op één lijn zitten wat betreft verschillende onderwerpen, zoals de bereidheid om andere bedrijven uit samenwerkingsverband X in het werkgebied toe te laten de rol van de ballotagecommissie.

Conclusie 2:

- Concrete doelen zijn vooraf niet opgesteld en ook op dit moment onduidelijk binnen samenwerkingsverband X.
- De leden van samenwerkingsverband X zitten niet op één lijn wat betreft doelen, structuur en uitvoering van werkzaamheden.

5.1.2 Intensiteit

De intensiteit van een samenwerkingsverband is afhankelijk van de doelen: deze dienen als uitgangspunt te gelden voor de mate van intensiteit. Er zijn drie hoofdvormen van intensiteit: laag, midden en hoog.

De leden van samenwerkingsverband X zijn niet eensgezind over de gewenste intensiteit van de samenwerking. Zowel weinig als veel samenwerking blijkt niet op eensgezinde steun te kunnen rekenen, hoewel iets meer leden kiezen voor meer samenwerking. Opvallend, aangezien alle leden een eigen bedrijf hebben.

Aangezien doelen vooraf niet zijn opgesteld is het verdeelde beeld onder de leden, wat betreft de gewenste intensiteit, niet verwonderlijk.

De middencategorie is dan ook het meest geschikt voor samenwerkingsverband X. Bij deze vorm zijn zowel gemeenschappelijke doelen van de organisatie als geheel als die van de individuele leden van belang. De samenwerking kan zowel projectmatig als langdurig van aard zijn, waar contracten, afspraken en de mate van inspraak een belangrijke rol spelen.

De leden geven de voorkeur aan een langdurige samenwerking, waarbij iedereen hun inspraak behoudt. Om alle leden bij elkaar te houden en de kans op conflicten te verkleinen dienen goede afspraken te worden gemaakt.

Conclusie 3:

- **De middencategorie is de beste vorm van intensiteit voor samenwerkingsverband X, waarbij gestreefd wordt naar het behalen van individuele en collectieve doelen, afspraken en contracten van belang zijn en de huidige collectieve inspraak behouden blijft.**

5.1.3 Afhankelijkheid

Afhankelijkheid houdt in dat partijen zich onderwerpen aan de macht van anderen. De *relatieve waarde* (de toegevoegde waarde van een organisatie voor de andere partners) is een belangrijk aspect om een samenwerking succesvol te laten zijn.

De leden van samenwerkingsverband X geven allen aan qua bedrijfsactiviteiten niet afhankelijk te zijn van samenwerkingsverband X. Ieder lid heeft zijn eigen bedrijf en klantenkring. Orders vanuit samenwerkingsverband X worden dan ook als aanvullend gezien.

Gevaar hierbij is dat de leden het belang van hun eigen bedrijf boven dat van samenwerkingsverband X stellen en zich zo minder betrokken voelen bij de samenwerking.

Leden blijken wel behoefte te hebben aan kennis van andere leden binnen het samenwerkingsverband en het gezamenlijk bekostigen van de certificering. De leden zijn dus gedeeltelijk afhankelijk van samenwerkingsverband X en zullen de samenwerking daarom niet zo snel beëindigen.

Conclusie 4:

- **Geen van de leden geeft aan afhankelijk te zijn van samenwerkingsverband X qua bedrijfsactiviteiten.**
- **De leden blijken wel afhankelijk te zijn als het gaat om ondersteunende zaken, zoals kennis of hulp van andere leden en het goedkoper krijgen van de certificering.**

5.1.4 Vertrouwen

Het verleden tussen de samenwerkende partners, cognitief vertrouwen (kennis van de andere partij) en het affectieve vertrouwen (goed met elkaar overweg kunnen) kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het vertrouwen in elkaar.

De grote meerderheid van de leden kende elkaar al voor samenwerkingsverband X. Dit was veelal vanuit de werksfeer, van hun vorige werkgever of van een eerder klein samenwerkingsverband. Het cognitieve vertrouwen speelt een onbekende rol binnen de samenwerking, aangezien de resultaten van de betreffende stellingen als verdeeld kunnen worden beschouwd.

Het affectieve vertrouwen is sterk aanwezig binnen samenwerkingsverband X. Tijdens de interviews wordt de goede sfeer vaak benoemd. Ook tijdens de bijgewoonde vergaderingen bleek de sfeer goed en geordend.

Conclusie 5:

- Er is voldoende (onderling) vertrouwen binnen samenwerkingsverband X: de meerderheid kende elkaar voor samenwerkingsverband X en er is een hoge mate van affectief vertrouwen.

Algehele conclusie

Aangezien samenwerkingsverband X relatief kort geleden is opgericht is deze nog zoekende naar de precieze vorm van samenwerking. Er bestaan dan ook een aantal onduidelijkheden onder de leden. Zo zijn doelen vooraf niet opgesteld en zijn de leden het niet eens over een aantal onderwerpen.

De leden zijn gedeeltelijk afhankelijk van samenwerkingsverband X, waardoor zij de samenwerking niet zo snel zullen beëindigen.

Ook over de gewenste intensiteit van samenwerken bestaat geen eensgezind beeld. De onduidelijkheid wat betreft de na te streven doelen heeft hieraan bijgedragen.

De middencategorie is door de verscheidenheid aan meningen de beste vorm van intensiteit voor samenwerkingsverband X. Hierbij dient de huidige collectieve inspraak te worden behouden en kan de wens om voor langere tijd samen te werken op ad-hoc basis blijven bestaan. Verder dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden om conflicten te voorkomen.

Bij die afspraken speelt het vertrouwen dat deze niet zullen worden geschonden een belangrijke rol. Vertrouwen tussen de leden is in voldoende mate aanwezig.

In deze paragraaf werden de belangrijkste conclusies behandeld. In het verlengde hiervan zullen in paragraaf 5.2 aanbevelingen voor de organisatie worden behandeld.

5.2 Aanbevelingen

Vanuit theoretisch perspectief kunnen de volgende aanbevelingen worden gegeven:

- **Stel concrete doelen op**

Aangezien concrete doelen (nog) niet zijn opgesteld is het, gezien de theorie, van belang om deze goed te formuleren. Dit vergroot de duidelijkheid voor de rol van de leden en de betrokkenheid van de leden bij samenwerkingsverband X, ondanks de aanwezigheid van hun eigen bedrijf.

- **De huidige vorm van inspraak behouden**

De leden geven aan dat er geen draagvlak bestaat voor het afstaan van beslissingsbevoegdheid van de leden. Deze dient dan ook behouden te blijven binnen samenwerkingsverband X. Gezien de

aandelenovereenkomst kunnen de leden op dit moment evenveel invloed hebben op beslissingen die gezamenlijk worden genomen; alle zeventien leden zijn gelijk. De betrokkenheid van de leden bij de samenwerking blijft zo op het huidige niveau. Bovendien sluit dit aan op de middencategorie wat betreft intensiteit.

- **Maak goede afspraken**

Naast inspraak van de samenwerkende partners spelen afspraken en contracten een belangrijke rol in de middencategorie. Door de verscheidenheid aan meningen van de leden is dit van groot belang, aangezien er daardoor conflicten en groepsvorming kunnen ontstaan. De leden zien hier ook het belang van in, zo blijkt uit de resultaten op stelling 5 (Er dienen duidelijke prijsafspraken gemaakt te worden als er onderling werkzaamheden voor elkaar worden verricht) (zie bijlage VI).

Een tweede voorbeeld is het meer op elkaar laten aansluiten van (verkoop)prijzen, aangezien ieder bedrijf binnen samenwerkingsverband X nog zijn eigen prijzen hanteert.

Verdere suggesties zijn:

- **Activiteiten Z. voltooien**

- **Onderzoek de behoefte aan en de mogelijkheden voor een tweede depot**

Een van de leden gaf bij de zevende interviewvraag ("Wat kan er volgens u verbeterd worden?") aan dat de "voorraadbeheersing" verbeterd zou kunnen worden. Hij stelt voor om bij hem een tweede depot op te zetten. Zo kunnen ook vanuit een tweede punt in het land bedrijven uit samenwerkingsverband X worden bevoorrad.

Aangezien slechts een lid dit probleem aangeeft zal onderzocht moeten worden of deze aanbeveling steun krijgt onder de overige leden.

6. Literatuurlijst

- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research, *Journal of Public Administration and Research Theory*, 11(3), 295-326.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Alzema, O.A.T.C., Lambooy, J.G. & Wever F. (1996). *Ruimtelijke economische dynamiek: een inleiding in de theoretische aspecten van de economische geografie*, Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit Utrecht.
- Bardach, F. (1998) *Getting Agencies to Work Together. The Practice and Theory of Managerial Craftmanship*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Duysters, G. & Van den Oord, A. (2002). *Handboek Strategische Allianties (IAS 's Hertogenbosch)*, Technische Universiteit Eindhoven, gedownload van <http://www.atcapps.nl/klietware/docs/MP-141/Generieke%20versie%20Handboek%20ME-091.pdf> op 16 april 2007.
- Gaski, J.F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 48(3), 9-29.
- Geurts, P. (1999) *Van probleem naar onderzoek - Een praktische handleiding met COO-cursus*, Bussum. Uitgeverij Coutinho b.v.
- Klein Woolthuis, R.J.A. (1999a). *Sleeping with the Enemy - Trust, dependence and contracts in interorganisational relationships* Proefschrift Universiteit Twente.
- Klein Woolthuis, R.J.A. (1999b). *Winnen kan ook samen*. Ministerie van Economische Zaken. Afdeling Voorlichting.
- Larson, A. (1992) Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*. 37(1). 76-104.

- Macneil, I.R. (1978). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational law, *North-western University Law Review*, 72, 854-905.
- Mayer, R.C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Nootboom, B. (1992). Towards a dynamic theory of transactions, *Journal of Evolutionary Economics*, 2(4), 281-99
- Nootboom, B. (1994). *Management of partnerships*, Academic Services: Schoonhoven.
- Nootboom, B., Berger, J. & Noorderhaven, N.G. (1995). Sources, measurement and effect of trust in the governance of buyer-supplier relations. Paper for the EMOT workshop, Geneva, 1-3 December
- Nootboom, B. (1996). Trust Opportunism and Governance: A process and control model, *Organization studies*, 17(6), 985-1010
- Nootboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford: Oxford University Press.
- Nootboom, B. (2001). *Procedures Strategische allianties*, gedownload van <http://www.dnb.nl/kvs/pdf/nootboom.pdf> op 5 april 2007.
- Nootboom, B. (2002). *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*, ERIM Discussion paper, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Porter Lynch, P. (2001). *Strategic Alliances Best Process Workbook: A Practitioner's Guide to the Formation, Management & Evolution of Key Alliance Relationships*, Associations of Strategic Alliance Professionals & The Warren Company.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rosenbrand, M., Dirks F. & Meijaard J. (2003). *Kansrijker door samenwerking*, A200307, EIM- Zoetermeer en RZO; Den Haag, gedownload van <http://www.eim.net/pdf-ez/A200307.pdf> op 17 april 2007.

Warren, R.L., (1967) The interorganizational Field as a Focus for Investigation, *Administrative Science Quarterly*, 12, 396-419.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications*, Free Press: New York

Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, The Free Press: New York.

Windhoff-Hétiér, A. (1992), *The Internationalization of Domestic Policy: A Motor of Decentralization*. Paper presented at for LCPR Joint Sessions. Limerick, Ireland.

Zand, D.E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239, gedownload van <http://jstor.org> op 3 april 2007.

Bijlage I - De organisatiecontexten volgens Warren

Table 2. Types of inclusive context.

| Dimension | Type of context | | | |
|--|--|---|--|--|
| | Unitary | Federative | Coalitional | Social choice |
| Relation of units to an inclusive goal | Units organized for achievement of inclusive goals | Units with disparate goals, but some formal organization for inclusive goals | Units with disparate goals, but informal collaboration for inclusive goals | No inclusive goals |
| Locus of inclusive decision making | At top of inclusive structure | At top of inclusive structure, subject to unit ratification | In interaction of units without a formal inclusive structure | Within units |
| Locus of authority | At top of hierarchy of inclusive structure | Primarily at unit level | Exclusively at unit level | Exclusively at unit level |
| Structural provision for division of labor | Units structured for division of labor within inclusive organization | Units structured autonomously, may agree to a division of labor, which may affect their structure | Units structured autonomously, may agree to <i>ad hoc</i> division of labor, without restructuring | No formally structured division of labor within an inclusive context |
| Commitment to a leadership subsystem | Norms of high commitment | Norms of moderate commitment | Commitment only to unit leaders | Commitment only to unit leaders |
| Prescribed collectivity-orientation of units | High | Moderate | Minimal | Little or none |

Bron: Warren, 1967, p.406

Bijlage II - Succes- en faalfactoren van allianties volgens Porter Lynch

Eigenschappen voor een goed gestructureerde alliantie:

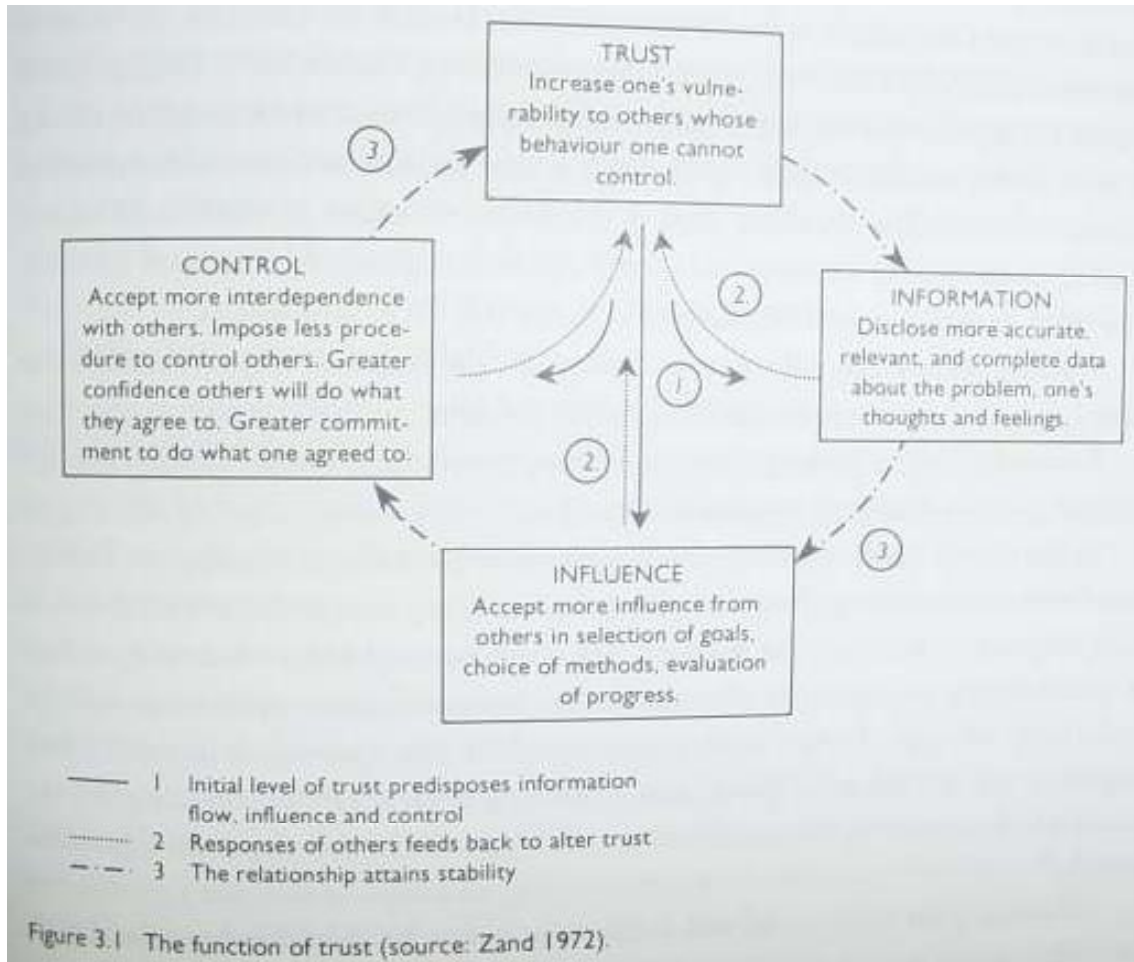
- **Kritische drijfveren:** strategische en operationele drijfveren van de partners moeten complementair zijn
- **Strategische synergie:** complementaire krachten. De partners moeten gezamenlijk meer kracht hebben dan afzonderlijk (1 + 1 = 3)
- **Goede chemistry:** de organisatie moet goed kunnen samenwerken met andere organisaties en de partners moeten eenzelfde 'samenwerkingscultuur' bezitten. Chemistry is het resultaat van positieve, teamgeoriënteerde vertrouwensrelaties.
- **Win-win:** de uitvoering, risico's en opbrengsten moeten gelijk (en eerlijk) verdeeld worden. Partners moeten bereid zijn om nieuwe risico's aan te gaan, geëncmitteerd aan flexibiliteit en creativiteit, en klaar zijn om de structuur van de alliantie te transformeren.
- **Operationele integratie:** de stijl van uitvoering en methodes van management moet compatibel zijn. Organisaties met vergelijkbare doelen, beloningssystemen, methodieken, en culturen kunnen vaak beter samenwerken.
- **Groeimogelijkheden:** de alliantie moet groeimogelijkheden bieden. Met de partner moet de kans op succes aanzienlijk groter zijn
- **Sterke focus:** het doel moet glashelder zijn. Ventures met specifieke, concrete doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden, en meetbare resultaten bieden het meeste kans op succes.
- **Committed en steun:** Leiderschap is essentieel. Zonder top management support is de alliantie gedoemd te mislukken. Midden management moet eveneens achter de alliantie staan en er moeten voldoende middelen zijn om het doel te bereiken

Succes- en faalfactoren

| Succesfactoren | Faalfactoren |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Perfecte strategische 'fit' – Sterktes heffen zwaktes op• Onderhoud van perfecte 'chemistry'• Selectie van juiste partner met compatibele cultuur• Creëren van meeste waarde voor de consument• Gecommitteerd aan lange termijn winsten | <ul style="list-style-type: none">• Geen commitment• Gebrek aan vertrouwen• Slechte culturele/operationele integratie• Strategisch zwak (geen synergic)• Stijve houding, weinig aanpassingsvermogen• Gericht op interne zaken i.p.v. de consument/missie |

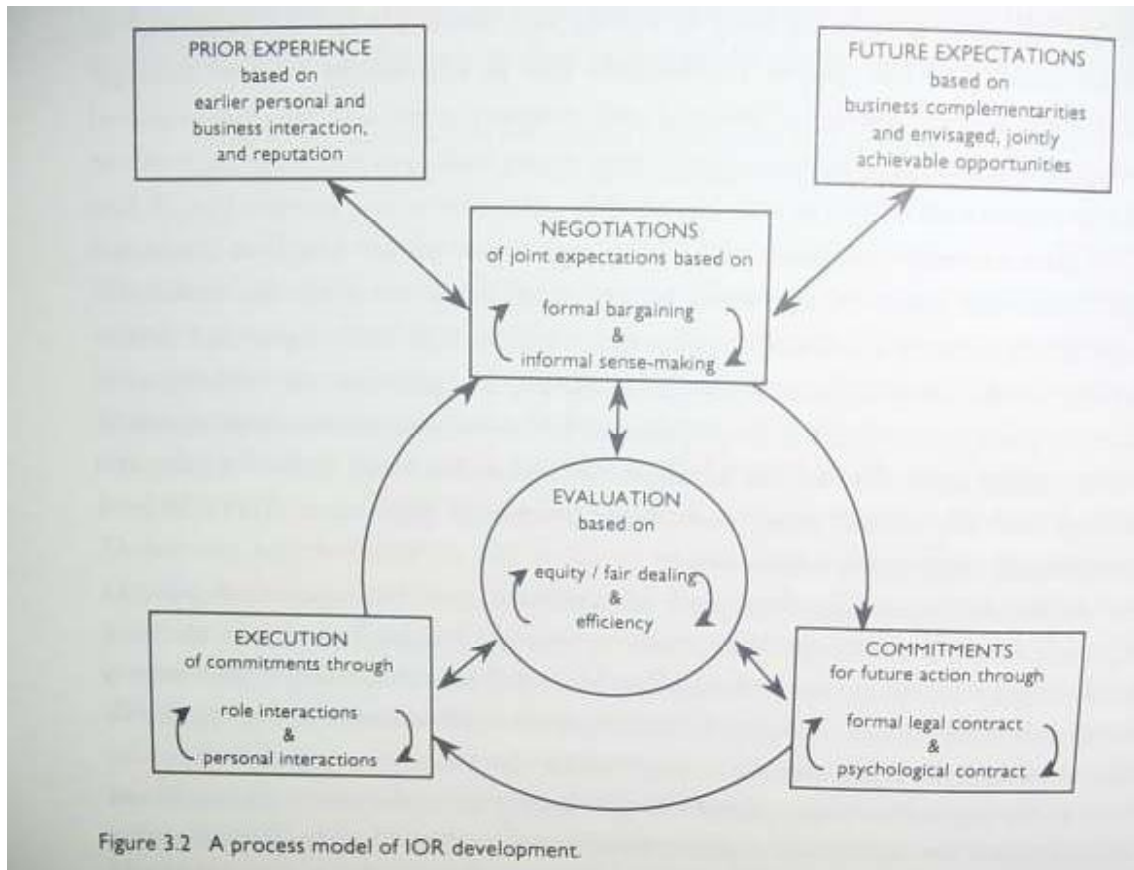
Bron: Porter Lynch, 2001 in: Duysters & Van den Oord, 2002, pp. 9-10

Bijlage III - Het proces van vertrouwen volgens Zand



Bron: Zand, 1972, p.231 in: Klein Woolthuis, 1999a, p.49

Bijlage IV - Het dynamisch model van vertrouwen volgens Klein Woolthuis



Bron: Klein Woolthuis, 1999a, p.54

Bijlage V - Praktische voorbeelden van overeenkomsten

- afspraken die binnen of buiten vergaderingen gemaakt zijn altijd te notuleren en de afspraken te verifiëren;
- een samenwerkingsovereenkomst te tekenen;
- een geheimhoudingsverklaring te tekenen,
- de termijn van samenwerking af te spreken,
- de condities vast te leggen wanneer en hoe de samenwerking gestopt kan worden;
- de verwachtingen vast te leggen met betrekking tot de doelen en meetpunten tijdens het traject.
- afspraken te maken over de bijdrage in kosten en de verdeling van winst en verlies (of extra investeringen);
- duidelijkheid te scheppen over inspannings- of resultaatsverplichting;
- duidelijkheid te hebben over eigendomsrechten over eventuele producten, kennis of uitvindingen¹

Bron: Klein Woolhuis, 1999b, p 25

Bijlage VI - Resultaten van de stellingen

| Stelling | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|---|------------------------|---------------|----------|----------|-------------------|
| | Helemaal niet mee eens | Niet mee eens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens |
| 1. Voor alle klanten dient er een aanspreekpunt te zijn: samenwerkingsverband X. | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 2. Samenwerkingsverband X kan worden gezien als een hulpmiddel om tijdelijk ondersteuning te bieden voor de aangesloten bedrijven. | 7 | 3 | 2 | 5 | 0 |
| 3. Als bedrijf ben ik bereid om in het afgesproken werkgebied andere bedrijven van samenwerkingsverband X toe te laten. | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 |
| 4. Samenwerkingsverband X moet financieel onafhankelijk blijven van de leden. | 0 | 1 | 2 | 5 | 9 |
| 5. Er dienen duidelijke prijsafspraken gemaakt te worden als er onderling werkzaamheden voor elkaar worden verricht. | 3 | 0 | 1 | 5 | 8 |
| 6. Terugkoppeling over werksituaties met een hogergeplaatste zou wenselijk zijn. | 3 | 4 | 6 | 2 | 2 |
| 7. Het behalen van doelen, gesteld door samenwerkingsverband X, is belangrijker dan het behalen van doelen van het individuele bedrijf. | 2 | 5 | 8 | 2 | 0 |
| 8. De ballotagecommissie mag beslissingen nemen zonder de mening van de overige leden gehoord te hebben. | 2 | 7 | 2 | 6 | 0 |
| 9. Door samen te werken op een ongebonden wijze (informeel / ad hoc-basis) heeft samenwerkingsverband X meer kans van slagen om als een krachtige speler in de markt te opereren. | 0 | 2 | 2 | 8 | 5 |
| 10. Eventuele kennis of hulp van andere leden is in mindere mate nodig. | 5 | 8 | 3 | 1 | 0 |
| 11. Er moet één iemand zijn die knopen doorhakt bij belangrijke beslissingen, ongeacht de meningen van de leden. | 8 | 8 | 0 | 0 | 1 |
| 12. Nieuwe klanten kunnen beter contact opnemen met het individuele bedrijf in de buurt dan met samenwerkingsverband X. | 5 | 2 | 6 | 3 | 1 |
| 13. Samenwerkingsverband X kan worden gezien als een permanente ondersteunende partij welke op langere termijn als een sterke speler in de markt gaat opereren. | 0 | 0 | 1 | 9 | 7 |
| 14. Op offertes en facturen dient alleen de naam "samenwerkingsverband X" te worden vermeld, niet de naam van het onderhoudsbedrijf. | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| 15. Als bedrijf doe ik kleinere investeringen liever zelfstandig dan gezamenlijk. | 0 | 2 | 5 | 7 | 3 |

De getallen geven het aantal leden aan dat bij de betreffende stelling voor de betreffende categorie heeft gekozen.