

Samen werken aan de toekomst

Een vergelijking tussen theorie en praktijk over het samenwerken
van MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek

Steven Esselink

28-2-2015

Universiteit Twente

dr. ir. R.S. de Graaf

dr. ir. W. Tjihuis

Bouwend Nederland Gelderland Oost

Het WIC

M. Korten MSc

Scriptie – definitieve versie

Voorwoord

De afgelopen maanden heb ik mijn scriptie, welke nu voor u ligt, geschreven voor Bouwend Nederland bij het Work Innovative Center (het WIC) in Winterswijk. Met deze scriptie zal ik de master Civil Engineering & Management aan de Universiteit van Twente afsluiten.

Vol goede moed ben ik in februari 2014 definitief begonnen aan de opdracht "Samen werken aan de toekomst". Al snel werd duidelijk dat ik hier een heel gevoelig onderwerp had aangesneden, het deed namelijk veel stof opwaaien bij de MKB-bouwbedrijven voor wie ik het onderzoek verrichtte. Gelukkig begreep vrijwel iedereen dat ik dit deed voor mijn onderzoek en was iedereen bereid me te woord te staan en te helpen.

De plek bij het WIC, een ontmoetingsplaats tussen studenten en bedrijfsleven, was een fijne plek om te werken. Met een vijftal andere studenten heb ik hier een plezierige tijd gehad. De begeleidster van het WIC, Marije Korten, wil ik hierbij ook graag bedanken voor haar zorgvuldige begeleiding en luisterend oor. Dat maakte dat ik de structuur van mijn verhaal te pakken kreeg.

Ook wil ik mijn dank uitspreken naar mijn begeleiders van de universiteit, Robin de Graaf en Wilco Tjihuis. Bij hen kon ik met al mijn vragen terecht en werd uitgebreid stil gestaan bij ingeleverde stukken. Dat was een zeer aangename ervaring, wat mij enorm heeft geholpen.

Dan rest mij u nog veel leesplezier te wensen,

Steven Esselink

Meddo, 28 februari 2015.

Samenvatting

Bouwend Nederland Gelderland Oost constateerde dat veel Midden- en Kleinbedrijven (MKB) in de bouw in de Achterhoek het financieel moeilijk hebben. De laatste jaren is er sprake geweest van veel faillissementen. De MKB-bouw merkt dat er steeds meer sprake is van concurrentie van ZZP'ers, welke veelal een lager tarief hanteren dan de MKB-bouwbedrijven en daarmee veel werk overnemen. Bouwend Nederland Gelderland Oost verwacht dat door samenwerking deze problemen het hoofd kunnen worden geboden, doordat MKB-bouwbedrijven met samenwerking meer concurrerend kunnen zijn en grotere opdrachten kunnen aangaan.

Dit onderzoek draagt bij aan dit externe doel door uit te zoeken vanuit welke doelen MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek samenwerken of de samenwerking overwegen. Wat is voor hen van belang? Daarnaast worden de randvoorwaarden van samenwerking bekeken. Waaraan moet samenwerking voldoen, wil het een kans van slagen hebben? Om deze twee invalshoeken in kaart te brengen is eerst de theorie bestudeerd om een theoretisch framework te maken, welke vervolgens over de praktijk gelegd is. Welke verschillen kunnen opgemerkt worden tussen theorie en praktijk en hoe vallen deze vervolgens te verklaren?

Vanuit de theorie zijn twee categorieën opgemaakt, namelijk motieven voor samenwerking en randvoorwaarden van samenwerking. Per categorie zijn een viertal onderzoeksobjecten vastgesteld welke de praktijk in kaart moeten brengen. De vier motieven zijn: bevorderen leervermogen en kennisuitwisseling, behalen en benutten schaalvoordelen, gebruik maken van elkaars vaardigheden en risicospreiding. Dit zijn alle motieven die passen bij verticale samenwerking. Verticale samenwerking houdt in dat de samenwerking gericht is op de verticale keten van de producten, vanaf de producent tot aan de eindgebruiker. Door kennis en kunde gedurende het hele proces optimaal te gebruiken, kan de meeste waarde toegevoegd worden aan de producten. Volgens de theorie is dit de samenwerking waarop MKB-bouwbedrijven zich het best kunnen richten, omdat met behulp van de opgedane kennis uit deze samenwerking de eigen producten en processen geoptimaliseerd kunnen worden. De geselecteerde randvoorwaarden zijn: vertrouwen tussen samenwerkingspartners is noodzakelijk, samenwerking moet een meerwaarde hebben, gelijkwaardigheid tussen partners in samenwerking en er moet openheid en transparantie zijn.

De MKB-bouwbedrijven hechten waarde aan samenwerking om op die manier opdrachten binnen te halen. Daarmee ligt de focus op partners voor samenwerking in de eigen branche. De motieven die passen bij verticale samenwerking worden in de praktijk dan ook niet van belang geacht. Alleen risicospreiding is een motief voor de MKB-bouwbedrijven. De randvoorwaarden blijken in de praktijk ook niet voldoende aanwezig, gelijkwaardigheid tussen partners in samenwerking is als randvoorwaarde aanwezig, de andere drie randvoorwaarden niet of nauwelijks.

De verschillen tussen theorie in praktijk zijn groot. MKB-bouwbedrijven kijken niet naar verticale samenwerking, maar alleen naar horizontale samenwerking (samenwerking met concurrenten). Motieven die een bijdrage kunnen leveren aan optimalisatie van eigen producten en processen worden als niet belangrijk geacht. Motieven die meer werk kunnen opleveren, of meer winst genereren worden belangrijker gevonden. Dat de randvoorwaarden niet aanwezig zijn heeft alles te maken met wantrouwen en een gebrek aan openheid bij MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek. Door de hevige concurrentie en een gebrek aan werk vertrouwen de MKB-bouwbedrijven elkaar niet. Dan gaan samenwerken, zien de meeste MKB-bouwbedrijven als de manier om betrouwbaar informatie over werkwijzen, inkoop tarieven en vaste klantengroep aan de concurrent prijs te geven. Er wordt verwacht dat de concurrent daar zijn voordeel uit zal halen en om deze reden zijn weinig MKB-bouwbedrijven bereid om samen te werken. Het betekent niet dat er geen mogelijkheden zijn voor MKB-bouwbedrijven om samen te werken, maar dat vertrouwen en openheid hersteld zullen moeten worden voordat samenwerken een optie is.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	5
Aanleiding	5
Context	5
De karakteristieken van het MKB-bouw in Nederland	6
Probleemanalyse	6
Afbakening.....	7
Vraagstelling	7
Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2 Methodologische verantwoording	9
Onderzoeksstrategie.....	9
Datageneratie en –ontsluiting	9
Relevantie	11
Hoofdstuk 3 Theoretisch Kader	12
Inleiding	12
Horizontaal versus verticaal samenwerken	12
Motieven voor aangaan samenwerking	14
Randvoorwaarden van samenwerking	14
Conclusie.....	15
Hoofdstuk 4 Praktijksituatie in de Achterhoek.....	17
Motieven voor aangaan samenwerking	17
Randvoorwaarden van samenwerking	21
Hoofdstuk 5 Confrontatie theorie en praktijk	24
Motieven voor aangaan samenwerking	24
Randvoorwaarden van samenwerking	24
Hoofdstuk 6 Analyse en bevindingen	26
Motieven voor aangaan samenwerking	26
Randvoorwaarden van samenwerking	26
Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie.....	28
Conclusie.....	28
Aanbevelingen	30
Bibliografie	33
Epiloog.....	39

Hoofdstuk 1

Inleiding

Aanleiding

Sinds de start van de financiële crisis in 2008/2009 zijn de gevolgen ervan wereldwijd voelbaar. De bouwsector in Nederland is ook ernstig getroffen, de laatste jaren zijn vele bouwbedrijven failliet gegaan. Ter illustratie, in de eerste zeven maanden van 2012 gingen 1554 bedrijven in één gelieerd aan de bouwsector failliet (AD, 2012). De regio Achterhoek werd het hardst getroffen, de MKB-bouwbedrijven moesten gemiddeld tot 40 procent omzet inleveren ten opzichte van 2008 (AD, 2012).

Bouwend Nederland, afdeling Gelderland Oost maakt zich dan ook zorgen over de toekomst als het gaat om de bouwbedrijven in de regio. De aangesloten leden van de afdeling Gelderland Oost zijn in het algemeen vrij klein (2-25 man gemiddeld), waardoor de concurrentiepositie t.o.v. nationale bedrijven gevaar loopt. Deze nationale bouwbedrijven halen veel orders in de Achterhoek binnen, waardoor veel middel- en kleine bouwbedrijven (MKB) werk en daarmee inkomsten mislopen. Ongeacht of de economische situatie verbetert, samenwerking tussen de bouwbedrijven in de regio lijkt op dit moment een must om te overleven. De vraag is alleen hoe deze samenwerking in de Achterhoek georganiseerd moet worden.

Een ander probleem dat kleinere aannemers kennen is dat een deel van het werk tegenwoordig wordt opgepakt door de zogenaamde ZZP'ers, de zelfstandigen zonder personeel. In economisch zware tijden, zoals op dit moment, kiezen veel consumenten voor een goedkopere oplossing. Een ZZP'er mag dan (in het algemeen) niet zoveel kennis en expertise hebben als een gekwalificeerde aannemer, echter is hij vaak wel goedkoper. Opvallend is ook dat in de huidige crisis ZZP'ers niet of nauwelijks worden getroffen, uit onderzoek van Elsevier (2013) blijkt dat van alle faillissementen in 2012, slecht één procent ZZP'ers was.

Kortom, de MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek hebben te maken met stevige concurrentie van ofwel de nationale grote bouwbedrijven of van de zelfstandige ondernemers.

Context

De probleemhebber in dit onderzoek is Bouwend Nederland Gelderland Oost, een afdeling van de landelijke organisatie Bouwend Nederland. Gelderland Oost komt op voor lokale belangen van de bouw- en infrabedrijven in de regio, door de regionale bedrijven te verenigen, verbinden en te ondersteunen (Bouwend Nederland, z.d.). Daar zijn drie kerntaken voor bepaald, namelijk de belangenbehartiging, de brancheorganisatie en de ledenservice.

Binnen afdeling Gelderland Oost is men bezig de bedrijfsvoering van de lokale branche te verbeteren om daarmee de lokale bedrijvigheid verder te professionaliseren en te vernieuwen. De economische situatie in de bouw – zoals ook in de aanleiding te lezen valt – is de laatste jaren verslechterd en de concurrentie van ZZP'ers en van nationale bouwbedrijven is groot. Bij Gelderland Oost verwacht men dat de enige echte manier om deze obstakels te overwinnen, is door meer samenwerking in de regio te promoten en te proberen leden over te halen samenwerkingsverbanden te vormen. Men merkt echter wel dat de afzonderlijke leden niet allemaal meteen staan te springen om te gaan samenwerken met de – soms al jarenlange – concurrenten.

Er is besloten toch te kijken wat de mogelijkheden zijn voor het opzetten van een samenwerkingsverband en om deze reden is er een afstudeeropdracht geformuleerd. Omdat Bouwend Nederland Gelderland Oost zelf geen eigen werkplek heeft, is de afdeling op zoek gegaan naar een alternatieve werkplek. Deze werkplek werd gevonden bij het WIC – het Work Innovative Center.

Het WIC is een stichting die in het leven is geroepen om hoger opgeleiden in de regio Achterhoek te houden en te laten werken, om zo een impuls te geven aan het bedrijfsleven in de regio. Hoger opgeleiden vertrekken veelal uit de Achterhoek om te studeren en vervolgens werk te vinden in andere delen van het land (Het WIC, z.d.). Het aanstellen en begeleiden van studenten is één van de doelen die het WIC heeft. Dit is ook de plek waar dit onderzoek wordt uitgevoerd.

De karakteristieken van het MKB-bouw in Nederland

Dit onderzoek richt zich op de MKB-bouw in de Achterhoek. Om een eerste inzicht te krijgen in de praktijk, wordt hieronder een beeld geschetst van de MKB-bouw op nationaal niveau.

In september 2010 behoren 1740 van de 2300 (76%) leden van Bouwend Nederland tot de sectie klein. MKB-bouwbedrijven worden tot deze sectie gerekend als ze tien of minder arbeidsplaatsen hebben (Dooper, 2010). De kwalitatieve kenmerken die de MKB bouw kenmerken zijn de volgende:

- Ambachtelijk
- Improviseren
- Complexe logistiek
- Relatief lage technische complexiteit
- Communicatief veeleisend
- Door de klant gepercipieerde kwaliteit sterk afhankelijk van de sterkte van schakels in de keten.

Het MKB in de bouwnijverheid blijft achter ten opzichte van de rest van het MKB als het gaat om innovatie en nieuwe producten en diensten. Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) (2011) noemt een aantal algemene belemmeringen voor innovatief ondernemerschap in de bouw, namelijk dat er nog altijd traditionele contractvormen bestaan die gericht zijn op prijs, dat er in de bouw veel kleinschalige bedrijven zijn met maar beperkt beschikbare middelen voor die innovaties en als derde het tijdelijke en eenmalige karakter van de bouwprojecten beperkt de toepasbaarheid van innovaties in andere situaties. Bij bouwprojecten zijn vaak meerdere partijen gezamenlijk aan het werk voor een opdrachtgever. Deze samenwerking is altijd tijdelijk en bij een volgend project ziet men andere 'partners' (Integraal samenwerken, z.d.).

De probleemstelling maakt duidelijk dat MKB-bouwbedrijven last hebben van de concurrentie van ZZP'ers. Echter ondervinden ze ook veel concurrentie van elkaar. Deze concurrentie heeft een negatieve impact op de omzet en de werkgelegenheid van het eigen bedrijf, zo oordelen de MKB bouwbedrijven (Panteia/Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, 2012). 40 procent van de MKB ondernemingen geeft in een onderzoek van Panteia/EIM (2012) aan dat ze in sterke mate te maken hebben met concurrentie uit de eigen branche. In de bouwnijverheid ligt dit percentage nog wat hoger (44 procent). Op de uitspraak of ze last ondervinden van de concurrentie geeft 53 procent van de MKB onderneming in de bouwnijverheid een positief antwoord. Daarentegen geeft 81 procent wel aan dat de concurrentie hen scherp houdt.

Probleemanalyse

Uit de aanleiding komt naar voren dat de MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek te maken hebben met hevige concurrentie van nationale bouwbedrijven en ZZP'ers. Bouwend Nederland Gelderland Oost denkt dat de oplossing ligt in meer samenwerking in de Achterhoek. De MKB-bouwbedrijven lopen wellicht kansen mis door niet samen te werken. Daarnaast denkt Bouwend Nederland Gelderland Oost dat samenwerking kan leiden tot een verbetering van de concurrentiepositie van de MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek, zodat ze beter kunnen concurreren met nationale bouwbedrijven. Echter, weet Bouwend Nederland ook dat de lokale MKB-bouwbedrijven niet direct staan te springen om meer samenwerking.

Dat is voornamelijk omdat er veel oud zeer is jegens de concurrenten. De hevige natuurlijke concurrentiestrijd tussen de MKB-bouwbedrijven onderling werkt verstikkend (Tubantia, 2012). De economische barre tijden maakt het voor de kleine MKB-bouwbedrijven extra moeilijk, omdat opdrachtgevers in deze tijden minder geld uitgeven. Bouwbedrijven schrijven onder kostprijs in om de werknemers aan het werk te houden. Bouwbedrijven zijn nu teveel bezig met het overleven en besteden daardoor minder tijd aan strategische overwegingen als samenwerken.

Daarmee ligt dus een belangrijk probleem op tafel. Hoe krijg je partijen aan het samenwerken als de wil ontbreekt? Moeten ze wel samenwerken en zo ja, zijn de randvoorwaarden dan wel voldoende aanwezig om deze samenwerking te faciliteren? Welke motieven voor samenwerking hebben of zien de MKB-bouwbedrijven? Het is van belang te achterhalen wat drempels voor de MKB-bouwbedrijven zijn om wel of niet te willen samenwerken. Evenals het achterhalen onder welke voorwaarden ze wel van plan zijn samenwerking te overwegen. Een vergelijking tussen theorie en empirie moet antwoord gaan geven op deze vragen.

Bovenstaande leidt tot de volgende centrale vraag:

Wat zijn de verschillen tussen de literatuur en de praktijksituatie in de Achterhoek over motieven en randvoorwaarden van samenwerking en op welke manier vallen deze verschillen te verklaren?

Afbakening

In dit onderzoek wordt gefocust op MKB-bedrijven in de Achterhoek die lid zijn van de afdeling Gelderland Oost van Bouwend Nederland met maximaal vijftig werknemers. Deze ondernemingen ondervinden het meeste last van de verminderde concurrentiekracht en de economische malaise. De veronderstelling is dat juist de kleine onderneming veel baat kan hebben bij samenwerken, doordat ze bijvoorbeeld niet beschikken over alle kennis of dat ze een minder gunstige concurrentiepositie op de markt innemen en dit gat door samenwerking zouden kunnen opvullen (Rosenbrand, Dirks, & Meijaard, 2003).

Dit onderzoek heeft als doel om de theorie te toetsen aan de praktijk. Daarbij wordt gefocust op randvoorwaarden van samenwerking en op motieven om samen te werken. Er wordt gekozen voor randvoorwaarden omdat deze, mits voldoende aanwezig, een invloed hebben van de kans op succes van de samenwerking. Daarnaast is de veronderstelling dat als de randvoorwaarden voldoende aanwezig zijn, de samenwerking het ook langer kan volhouden. Naast randvoorwaarden worden ook motieven voor samenwerking beschouwd, welke de richting van de samenwerking bepalen. Daarmee wordt geprobeerd inzichtelijk te maken vanuit welke doelen MKB-bouwbedrijven gaan samenwerken en wat dus voor de MKB-bouwbedrijven van belang is in samenwerking. In hoofdstuk 3, het theoretisch kader, worden motieven en randvoorwaarden verder uitgewerkt.

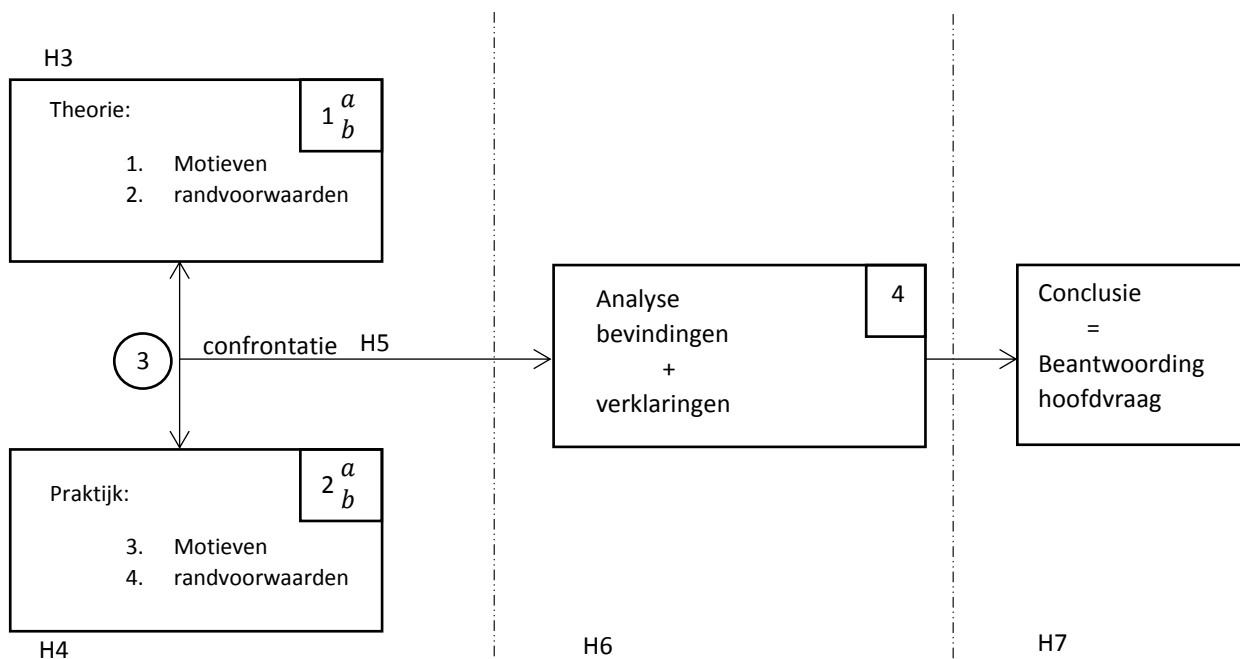
Vraagstelling

De hoofdvraag van hierboven wordt uitgewerkt in verschillende deelvragen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een theoretisch en een empirisch gedeelte. De eerste vraag verschaft inzicht in de theorie, de tweede vraag in de empirie.

1. *Wat is er bekend over het gebruik van samenwerkingsvormen in de theorie?*
 - a. *Welke motieven voor samenwerken zijn er te vinden in de theorie?*
 - b. *Welke randvoorwaarden zijn van belang voor het starten van een samenwerking?*
2. *Hoe wordt er in de Achterhoek door MKB-bouwbedrijven, indien dat het geval is, samengewerkt?*
 - a. *Wat zijn de motieven van MKB-bouwbedrijven om samen te werken?*
 - b. *Zijn de randvoorwaarden voor samenwerking aanwezig bij de MKB-bouwbedrijven?*
3. *In hoeverre komt de praktijk met de theorie overeen?*
4. *Hoe vallen verschillen tussen de empirie en de theorie te verklaren?*

Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. Na de inleiding volgt in hoofdstuk 2 de methodologie van het onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het theoretisch kader weergegeven. Daarin ligt de focus op motieven om samen te werken en welke randvoorwaarden noodzakelijk zijn om de kans op een succesvolle samenwerking te vergroten. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingegaan op de praktijk en worden de meningen van de MKB-bouwbedrijven over motieven en randvoorwaarden weergegeven. Vervolgens vindt in hoofdstuk 5 de confrontatie plaats en wordt kort de verschillen tussen theorie en praktijk weergegeven. Aan hand van deze verschillen gaat hoofdstuk 6 in op de analyse. Hoe kunnen de verschillen nu verklaart worden? Uiteindelijk volgt in hoofdstuk 7 de conclusie van het onderzoek en wordt de hoofdvraag beantwoord. Hieronder volgt een weergave van de onderzoeksopzet.



Figuur 1: Weergave onderzoeksopzet

In bovenstaande weergave zijn de stappen weergegeven die in dit onderzoek uitgevoerd worden. Er is weergegeven welke onderwerpen in welk hoofdstuk behandeld worden. Daarnaast zijn ook de deelvragen verwerkt in het model, namelijk in de bovenhoeken van de tekstvakken en in de cirkel. Dat betekent dat in hoofdstuk 5 de derde deelvraag, de confrontatie tussen theorie en praktijk, behandeld wordt.

Hoofdstuk 2

Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de opzet van het onderzoek. Er wordt uiteengezet hoe het is opgebouwd, welke strategieën gebruikt worden, welke data er benodigd is en hoe deze gegenereerd wordt.

Onderzoeksstrategie

Bij elk wetenschappelijk onderzoek zijn er volgens Verschuren & Doorewaard (2007) drie kernbeslissingen die de strategie bepalen, namelijk:

- De keuze voor breedte of diepgang
- De keuze voor kwantitatief of kwalitatief onderzoek
- De keuze voor empirisch of bureauonderzoek

Breedte of diepgang

De focus van dit onderzoek ligt op een klein aantal motieven en randvoorwaarden, welke voortkomen uit de literatuur en vergeleken worden met de theorie. Dit kleine aantal onderzoeksobjecten maakt een diepgang van het onderzoek mogelijk, om uit te vinden of er verklaringen te vinden zijn waarom, mits dat het geval is, de praktijk afwijkt van de theorie. Teveel onderzoeksobjecten leidt van dit doel af, verbanden zijn met meer onderzoeksobjecten steeds moeilijker te ontdekken.

Kwantitatief of kwalitatief

De vraagstelling en de diepgang vraagt om kwalitatief onderzoek. Het verzamelen van de benodigde gegevens, geschiedt door middel van interviews. Daarbij is het van belang dat de geïnterviewde personen hun mening kunnen ventileren. Omdat samenwerking een interpretatief en subjectief onderwerp is waar de meningen over verschillen, is kwalitatief onderzoek meer geschikt. Zeker als er verschillen, verbanden en verklaringen gezocht worden over verschillen tussen empirie en theorie.

Empirisch of bureauonderzoek

Dit onderzoek zal veel empirische gegevens bevatten, maar eveneens veel theorie. Bij verschillende fases in dit onderzoek zullen gesprekken en interviews gebruikt worden om de literatuur en de veronderstellingen te staven. Zo bevat de theorie naast de standaard literatuur ook gegevens verkregen van experts, is er sprake van een uitgebreide analyse op basis van empirische gegevens en zal middels empirie ook de resultaten gestaafd worden. De basis van het onderzoek, het theoretisch kader, zal wel wat weghebben van een bureauonderzoek. Er wordt een ruim kader opgezet, waarin veel literatuur geraadpleegd wordt om het begrip samenwerken in detail uit te werken.

Kortom, de onderzoeksstrategie is een hybride model. In eerste instantie is het een bureauonderzoek, waarbij de wetenschappelijke literatuur zorgt voor een brede theoretische achtergrond van de samenwerking. Normaal gesproken maakt men in een bureauonderzoek geen direct contact met het onderzoeksobject, maar dit onderzoek probeert ook de meningen van de onderzochte objecten – de MKB-bouwbouwen – te peilen. De verzameling van empirische gegevens wordt gedaan door middel van interviews (Verschuren & Doorewaard, 2007). Daarmee zou de onderzoeksstrategie geclassificeerd kunnen worden als een bureauonderzoek met interviews.

Datageneratie en -ontsluiting

Deze paragraaf beschrijft op welke manier de data verzameld wordt, welke informatie benodigd is en hoe deze informatie verzameld wordt. Allereerst worden de verschillende bronnen behandeld en vervolgens de ontsluiting van deze bronnen.

Bronnen

De informatie die benodigd is voor dit onderzoek komt voort uit de volgende bronnen:

- Personen
- Documenten
- Literatuur

De personen in dit onderzoek zijn zowel ter vergaring van data als ter vergaring van kennis (Verschuren & Doorewaard, 2007). De experts (deskundigen) die ondervraagd worden over de randvoorwaarden wat betreft samenwerking zijn kennisbronnen, de werknemers van de bedrijven die hun opinies en meningen ventileren (respondenten) zijn databronnen.

De documenten omvatten vele publicaties en beleidsrichtlijnen die naast de experts de kaders vaststellen. Deze zijn in groten getale te vinden op het internet, instituten als Bouwend Nederland, EIB, CBS, etc. hebben deze op hun websites opgeslagen.

Tot slot is er nog de wetenschappelijke literatuur, wat het grootste deel van de datavoorziening vormt. Het overgrote deel van de literatuur wordt geraadpleegd als kennisbron, om zo de stand van zaken rond de theorie van samenwerking in kaart te brengen.

Door zoveel mogelijk gebruik te maken van al deze groepen bronnen, met elk de eigen voor- en nadelen, ontstaat een bronnentriangulatie. Het gebruik van triangulatie zorgt voor een zo betrouwbaar en volledig mogelijk beeld van de werkelijkheid (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Ontsluiting

De ontsluiting van personen gebeurt door middel van ondervraging, meer specifiek door het gebruik van face-to-face interviews. Dit geldt zowel voor de deskundigen als respondenten. Een verschil zit wel in de benadering van de interviews.

De expert interviews worden afgenomen om kennis te verwerven die moeilijk of nauwelijks in de literatuur en andere bronnen te vinden zijn. Bovendien kan door middel van een interview een hoop informatie in een relatief korte tijd worden aangeboord. Deze interviews zijn open interviews, van tevoren wordt een onderwerp/meerdere onderwerpen op papier gezet waarover gepraat gaat worden (Pluim, z.d.). Daardoor heeft het meer weg van een gesprek, dan van een daadwerkelijk interview. Deze expertinterviews zullen verwerkt worden in het theoretisch kader of bijdragen voor een beter begrip van de verschillende onderwerpen in dit onderzoek.

De leden van Bouwend Nederland Gelderland Oost – de lokale MKB-bouwbedrijven – worden benaderd op basis van de gegevens en inzichten van Bouwend Nederland. De vragen die aan hen gesteld worden, proberen dus boven tafel te krijgen welke doelen de bedrijven nastreven en welke problemen ze in de praktijk zien die samenwerking bemoeilijken. Daarnaast wordt door de onderzoeker gelet op andere mogelijke aspecten die samenwerking kunnen belemmeren en die in de loop van het interview naar voren komen. De interviews met de leden zijn semigestructureerd, doordat er een aantal vragen zijn opgesteld welke afgenomen zullen worden. De bedoeling van de interviews is om zoveel mogelijk een open gesprek te hebben. Het kan zo zijn dat gedurende een interview bepaalde vragen worden overgeslagen al naar gelang de antwoorden van de respondent. Volgens Flick (2006) is structurering mogelijk, zolang het geleidelijk wordt toegepast. Op deze manier wordt voorkomen dat de respondent teveel in een bepaalde gedachtegang gedwongen wordt.

De ontsluiting van documenten en literatuur komt vooral tot stand door gebruik te maken van het internet. Via zoekmachines – als ‘google scholar’, maar ook de catalogus van de universiteitsbibliotheek – moeten de meeste relevante artikelen en documenten naar voren komen.

Naast de zoeksystemen is er ook ontsluiting mogelijk door een inhoudsanalyse van documenten en literatuur. De wetenschappelijke literatuur over samenwerking zal door middel van een kwalitatieve inhoudsanalyse zoveel mogelijk worden gereduceerd tot de meest relevante informatie voor dit onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek richt zich tot de vraag of anderen in het specifieke vakgebied de resultaten erkennen (Bergsma, 2003). Validiteit van het onderzoek richt zich op de vraag of vooroordelen of veronderstellingen van de onderzoeker zelf leiden tot verstoringen en daardoor foutieve analyse van de onderzoeksgegevens.

De interviews worden uitgewerkt in transcripten om zoveel mogelijk van het proces inzichtelijk te maken. De transcripten zullen vervolgens gebruikt worden om per randvoorwaarde en per motief meningen daarover te verzamelen en te coderen. Zodoende staat een overzicht van verschillende meningen over een enkel motief en kan een balans opgemaakt worden over de staat van de randvoorwaarde/motief in de Achterhoek. Vervolgens kan deze staat vergeleken worden met wat de theorie voorschrijft. Eventuele verschillen kunnen daarna afgeleid en verklaard worden.

Relevantie

Het onderzoeken van mogelijke samenwerkingsverbanden heeft zowel een maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie. De theorie over samenwerkingsverbanden is vrij omvangrijk en heeft zich de tot de laatste jaren beperkt tot de grote internationale bedrijven. Echter is er nu steeds meer een verschuiving merkbaar naar MKB bedrijven en internationale strategische allianties (Hoffmann & Schlosser, 2001; van Gils & Zwart, 2004). Ook wordt er steeds meer onderzoek uitgevoerd naar MKB-bedrijven en samenwerken (de Kok, Ruis, & Oerlemans, 2008). Het blijkt uit het theoretisch kader dat de bouw relatief veel gebruik maakt van horizontale samenwerking, terwijl de literatuur aangeeft dat horizontale samenwerking tussen concurrenten meestal afgeraden moet worden. Dit onderzoek probeert deze leemte op te vullen door vanuit de beschikbare literatuur over samenwerking van internationale en MKB-bedrijven een kader op te zetten en deze vervolgens te gebruiken om de MKB-bouwbedrijven te beoordelen.

De maatschappelijke relevantie is dat er nu meer duidelijkheid komt voor Bouwend Nederland Gelderland Oost over de stand van zaken in de Achterhoekse bouwsector. In hoeverre voldaan wordt aan de randvoorwaarden uit de theorie? Welke randvoorwaarden moet verbeterd worden? Naast randvoorwaarden wordt ook bekend welke doeleinden van belang zijn voor MKB-bouwbedrijven, wat hen beweegt de samenwerking te zoeken. De MKB-bouwbedrijven die willen samenwerken, verkrijgen eveneens inzicht in deze randvoorwaarden. Daarnaast wordt het voor de MKB-bouwbedrijven ook duidelijk hoe de concurrent over samenwerking denkt en of deze positief dan wel negatief er tegenover staat. Dit zou kunnen leiden tot verkennende gesprekken over mogelijkheden wat betreft samenwerking.

Dit hoofdstuk behandelt de theorie over samenwerking in de praktijk. Bouwend Nederland denkt dat de oplossing in samenwerking ligt, vandaar dat de eerste paragraaf zich daar op focust. Daarna wordt op hoofdlijn onderscheid gemaakt in verschillen in samenwerking. Vervolgens worden de verschillende motieven besproken voor het aangaan van een samenwerkingsverband. Deze motieven leiden tot de criteria waaraan de samenwerkingsvorm gewogen gaat worden.

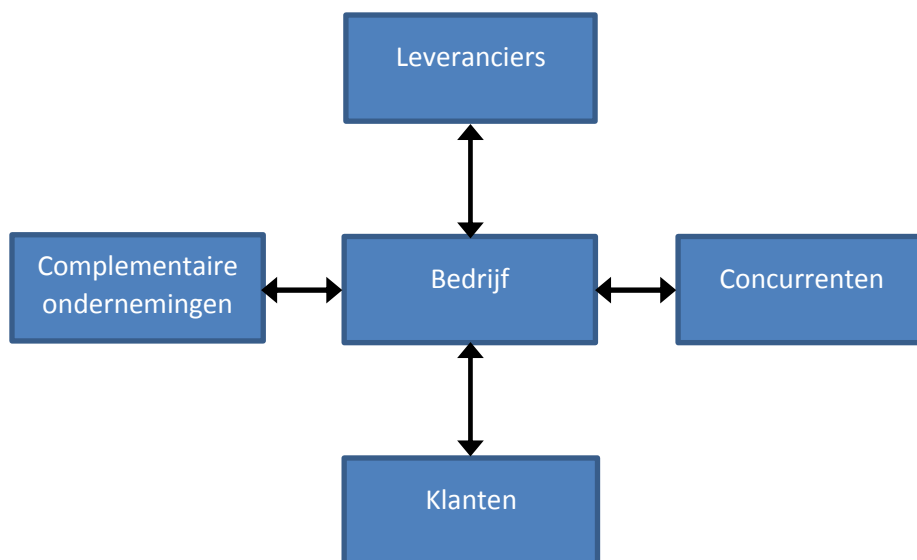
Inleiding

Samenwerkingsverbanden zijn in de samenleving overal te vinden. Of het nu gaat om grote multinationals met tal van samenwerkingsovereenkomsten – met o.a. overheden, concurrenten, leveranciers, banken, etc. – of twee kleine ondernemers die besluiten om samen te werken, in principe zijn de beweegredenen voor het samenwerken hetzelfde. Deze zijn namelijk het creëren van meerwaarde door middel van samenwerking – voor eigen gewin of voor een groter belang – wat zonder deze samenwerking niet gelukt zou zijn (Lorange & Roos, 1992). Bill Gates, leider van een van de meest succesvolle bedrijven ter wereld, heeft hierover het volgende gezegd: *“Microsoft can’t make it alone, but together anything is possible”* (Booz-Allen & Hamilton, 2000). Zonder samen te werken zou Microsoft dus niet zo’n succesvol bedrijf geweest zijn als het nu is.

Vrijwel elk individu kent de naam Microsoft en maakt gebruik van de producten. Het voorbeeld van Microsoft geeft aan dat met samenwerken veel mogelijk is. Mits aan de juiste randvoorwaarden voldaan wordt, kan samenwerking dus een positieve bijdrage hebben voor de onderneming (Hoffman & Schlosser, 2001; Vangen & Huxham, 2003; Toveda & Knoke, 2005). Vertrouwen (Häusler, Hohn, & Lütz, 1994; Vangen & Huxham, 2003; Coletti, Sedatole, & Towry, 2005), meerwaarde van samenwerking (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Lorange & Roos, 1992; Beach, Webster, & Campbell, 2005), gelijkwaardigheid (Jap, 2001; Hoffman & Schlosser, 2001) en transparantie (Akkermans, Bogerd, & van Doremalen, 2004; Bremekamp, Kaats, Opheij, & Vermeulen, 2010) zijn randvoorwaarden die daartoe kunnen bijdragen. Echter niet alleen de randvoorwaarden bepalen de kans op succes. De juiste motieven om samen te werken, kunnen een even grote rol hebben in de kans op succes. *“A decision to cooperate is not a responsive action, but is fundamentally a strategic intent, which aims at improving the future circumstances for each individual firm and their partnership as a whole”* (Toveda & Knoke, 2005). Met een solide basis van randvoorwaarden en ambitieuze doelen lijkt samenwerking een bijdrage te kunnen leveren aan de individuele organisatie.

Horizontaal versus verticaal samenwerken

In de vorige paragraaf werd kort de strategische intenties of motieven belicht. De manier om te gaan samenwerken wordt grotendeels bepaald door het doel dat middels de samenwerking bereikt moet worden. Op hoofdlijnen kan er in samenwerken een onderscheid tussen horizontaal en verticaal samenwerken gemaakt worden. De richtingen horizontaal en verticaal hebben te maken met de strategische omgeving van de onderneming, zie ook figuur 2 (Dorée, 1999). Directe concurrenten bevinden zich op gelijke hoogte in deze omgeving. Samenwerken met deze groep ondernemingen wordt daarom horizontale samenwerking genoemd (van Essen & Bhansing, 2009). Op de verticale keten in de strategische omgeving zitten afnemers en leveranciers van producten en grondstoffen die de onderneming in kwestie nodig heeft om de eigen producten/diensten te kunnen maken en leveren. Samenwerking met deze bedrijven wordt verticale samenwerking (of ketensamenwerking) genoemd. In de keten wordt door elke betrokken partij geprobeerd zoveel mogelijk waarde toe te voegen aan het product, vanaf de leverancier tot aan de eindgebruiker (Renko, 2011).



Figuur 2: Strategische omgeving van de onderneming (Dorée, 1999)

In de verticale keten valt volgens Dorée (1999) het meeste te halen, de kennis die men hier heeft kan gebruikt worden om producten en processen van de MKB-bouwbedrijven te optimaliseren. De veronderstelling die geopperd wordt, is dat door specialisatie veel kleine MKB-bouwbedrijven uiteindelijk onderaannemer en toeleverancier gaan worden. Door de samenwerking te zoeken in de bedrijfskolom ontstaan semipermanente netwerken, waardoor individuele ondernemingen zich meer productgericht kunnen profileren. Bij horizontale samenwerking valt er in die zin minder te halen, omdat de bouwbedrijven vrijwel allemaal dezelfde competenties hebben (Dorée, 1999; Rosenbrand, Dirks, & Meijaard, 2003).

In een rapport van Rabobank (2014) wordt aangehaald dat het belang van horizontale samenwerking voor kleine MKB-bouwbedrijven ook groot kan zijn, doordat er veel schaalvoordelen te behalen zijn. Denk hierbij aan gezamenlijke marketing, coördinatie in verkoop, inkoop, benutting van onroerend goed en productiecapaciteit. Vaak denkt men echter, als het gaat om behalen van schaalvoordelen, eerder aan het fuseren van verschillende bedrijven. Voeg twee bedrijven samen en er is meer personeel, materiaal en kennis. De praktijk laat wat anders zien, schaalvergroting door fusies en overnames blijkt heel moeilijk om te zetten naar daadwerkelijke schaalvoordelen, omdat er sprake is van verschillende regels bij de fuserende organisaties en deze integratie kost tijd en geld (Rabobank, 2014). Samenwerking kan dan een goed alternatief zijn, waarbij minder bureaucratie, regels en bijkomende kosten gelden, maar wel de schaalvoordelen benut kunnen worden, zo wordt gesteld in het rapport van de Rabobank (2014).

Horizontale samenwerking wordt desondanks in het algemeen afgeraden (Dorée, 1999; Toveda & Knoke, 2005; van Essen & Bhansing, 2009). Een belangrijke voorwaarde is dat samenwerking altijd een meerwaarde moet bieden. De meerwaarde zit bijvoorbeeld in kennis en competenties waar andere partijen over beschikken. Dit ontbreekt vaak in horizontale samenwerkingen, concurrenten beschikken over dezelfde kennis en vaardigheden (van Essen & Bhansing, 2009). Samenwerkingen met directe concurrenten biedt volgens de theorie minder meerwaarde en is daarom meer risicovol (Dorée, 1999). Opvallend is dat juist in de bouw veel horizontale samenwerkingen plaatsvinden. Van Rijt-Veltman & Snoei (2013) concluderen dat 90 procent van de MKB-bouwbedrijven aangeeft samenwerking regelmatig te zoeken in de eigen branche. Het praktijkvoorbeeld uit de Achterhoek, Buurtmakers, is ook een horizontaal samenwerkingsverband, waarbij naast concurrenten ook de keten betrokken wordt. Faber (2014) geeft aan weinig verschil te zien tussen horizontale en verticale samenwerking in de praktijk. Hij geeft aan dat Buurtmakers als geheel van Achterhoekse MKB-bouwbedrijven deze klus moet klaren.

Zowel horizontale als verticale samenwerking kan een bijdrage leveren aan de individuele onderneming. De doelen die de onderneming zichzelf stelt kan leiden tot een keuze voor horizontale of verticale samenwerking. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op motieven voor samenwerking.

Motieven voor aangaan samenwerking

Uit voorgaande paragraaf komt naar voren dat verticale samenwerking wellicht meer kansen biedt voor de MKB-bouwbedrijven in de achterhoek. Volgens van Essen & Bhansing (2009) kunnen kostenbesparing en toename van efficiëntie o.a. bereikt worden door schaalvoordelen en het gezamenlijk dragen van de risico's. Daarnaast kan complementariteit een voordeel bieden voor MKB-bouwbedrijven, doordat partners van elkaar kunnen leren en door gebruik te maken van elkaars vaardigheden en kerncompetenties. Dat leidt tot de keuze voor de volgende vier motieven:

1. Bevorderen van leervermogen en kennisuitwisseling
2. Behalen en benutten van schaalvoordelen
3. Gebruik maken van elkaars vaardigheden en competenties
4. Risicospreiding

1. Bevorderen van leervermogen en kennisuitwisseling

Een motief om te gaan samenwerken is het bevorderen van de kennis van het MKB-Bouwbedrijf. Kogut (zoals geciteerd in Mital, 2007) ziet het als volgt: *“Cooperative agreements are a means by which firms learn or seek to retain their capabilities”*. Het gaat hierbij om samenwerking met als doel het verkrijgen van nieuwe kennis en competenties. Volgens wetenschappers gebruiken bedrijven samenwerking niet zozeer om nieuwe competenties en kennis eigen te maken, maar vooral om toegang te krijgen tot deze kennis en competenties (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996).

2. Behalen en benutten schaalvoordelen

Schaalvoordelen kunnen optreden als bedrijven er in slagen om het productieproces efficiënter te organiseren door samenwerking (van Essen & Bhansing, 2009), o.a. doordat de schaalvoordelen kunnen leiden tot een vermindering in kosten (Mital, 2007). Ondernemers kunnen ook gezamenlijk de informatievoorziening en procesbeheersing organiseren of gezamenlijk in- of verkopen, aldus van Essen & Bhansing (2009). Toveda & Knoke (2005) beargumenteren dat competitieve en strategische voordelen kunnen ontstaan uit de capaciteiten van de bedrijven die schaalvoordelen weten te benutten.

3. Gebruik maken van elkaars vaardigheden en competenties

Contractor & Lorange (zoals geciteerd in Mital (2007)) geven aan dat: *“Collaborative arrangements are effective for pooling the complementary technologies of partners.”* Aanvullend geven Daniels, Radebaugh & Sullivan (2010) aan dat: *“Thus, a firm can maximize its performance by concentrating on those activities that best fit its competencies and relying on partners to supply other products, services, or support activities.”* MKB-bouwbedrijven kunnen zich dus specialiseren en samenwerken om competenties van andere (MKB-)bedrijven te benutten.

4. Risicospreiding

Een goede reden om samen te gaan werken is om de risico's van een project of van ondernemen te spreiden over meerdere partijen. *“Cooperative ventures can reduce a partner's risk by spreading the risk over more than one firm”* (Mital, 2007). Het gaat daarbij niet om het voorkomen van individueel risico, wat bij de traditionele werkwijze gebeurt, maar om de risico's van de samenwerking zoveel mogelijk te beperken, aldus Kent & Becerik-Gerber (2010).

Randvoorwaarden van samenwerking

Naast motieven zijn ook randvoorwaarden belangrijk. Deze zeggen niet zoveel over het doel van de samenwerking, maar bepalen in hoeverre de samenwerking succesvol kan zijn. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zijn de randvoorwaarden reeds genoemd, welke een bijdrage kunnen leveren aan een succesvolle samenwerking.

De volgende vier randvoorwaarden worden in dit onderzoek nader onderzocht:

1. Vertrouwen tussen samenwerkingspartners is noodzakelijk
2. Samenwerking moet een meerwaarde hebben
3. Gelijkwaardigheid in samenwerking
4. Er moet openheid en transparantie in samenwerking zijn

1. Vertrouwen tussen samenwerkingspartners is noodzakelijk

Vertrouwen tussen partijen in samenwerking is een randvoorwaarde, omdat dit het risico op opportunistisch gedrag vermindert (Vangen & Huxham, 2003; Coletti, Sedatole, & Towry, 2005). Wanneer vertrouwen tussen partijen onderling hoog is, neemt de kans op opportunisme af, aldus Bierly III & Gallagher (2007). Daarnaast kan vertrouwen binnen de samenwerking bijdragen aan effectievere resultaten (Klein Woolthuis, Hillebrand, & Nootboom, 2005; Coletti et al., 2005).

2. Samenwerking moet een meerwaarde hebben

Samenwerking kan beschouwd worden als een projectmanagementproces welke voor elke betrokken partij een win-win situatie probeert te creëren. Er moeten dus wederzijdse opbrengsten zijn voor alle partijen in de samenwerking, aldus Naoum (2003). Beach, Webster & Campbell (2005) stellen dat de samenwerking niet alleen een meerwaarde voor alle partijen moet bieden, maar ook duidelijke voordelen moet hebben ten opzichte van de traditionele manier van werken en dat deze voordelen evenredig moet zijn met de betrokken investeringen en risico's. Kortom, de samenwerking moet een doel nastreven dat anders niet haalbaar zou zijn (Hamel, et al., 1989).

3. Gelijkwaardigheid tussen partners in samenwerking

Hoffman & Schlosser (2001) geven aan dat een oneven machtsstructuur leidt tot instabiliteit van de samenwerking. Partners moeten gelijkwaardig zijn in de samenwerking. Jap (2001) geeft aan dat gelijkwaardigheid ook zit in een evenredige verdeling van opbrengsten: *"If the parties do not perceive that they will receive worthwhile benefits from the relationship in the future, they are likely to exit."* Uit het artikel volgt ook dat in de praktijk twee vrij eenvoudige verdeelsleutels gebruikt worden, gebaseerd op gelijkwaardigheid en billijkheid. De eerste voorziet in een verdeling van opbrengsten in even grote delen, de tweede heeft een verdeelsleutel naar aanleiding van inleg. De partij met de meest gemaakte kosten en input, krijgt ook een groter gedeelte van de opbrengst.

4. Er moet openheid en transparantie in samenwerking zijn

Akkermans, Bogerd & van Doremalen (2004) betogen dat openheid een belangrijke voorwaarde voor samenwerking is, omdat openheid tijdens het samenwerken, leidt tot een toename in het vertrouwen. Bremekamp, et al. (2010) geven aan dat openheid tijdens de onderhandeling een voorwaarde is om oprechte interesse in elkaars belangen te ontwikkelen. Naast interesse in elkaars belangen is het ook van belang open te zijn over eigen ervaringen en problemen, zowel negatief als positief, zo beargumenteren Florén & Tell (2003).

Conclusie

Samenwerking kan een bijdrage leveren aan de individuele MKB-bouwbedrijven, mits aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan. De randvoorwaarden lijken bepalend voor het slagen van de samenwerking en zullen om die reden in voldoende mate aanwezig moeten zijn. Zonder deze randvoorwaarden is het waarschijnlijk niet zinvol om toch een samenwerking te starten. Vier randvoorwaarden zullen in dit onderzoek verder onderzocht worden om te zien in hoeverre ze in de praktijk aanwezig zijn. Deze randvoorwaarden zijn vertrouwen, meerwaarde samenwerking, gelijkwaardigheid en openheid & transparantie.

De motieven zijn in die zin minder bepalend dan de randvoorwaarden en geven enkel de richting van de samenwerking aan en waar de resultaten gezocht moeten worden. De motieven kunnen helpen in te schatten welke doelen voor MKB-bouwbedrijven van belang zijn en wat voor hen beweegredenen zijn om samenwerking te overwegen. Uit de literatuur komt naar voren dat verticale samenwerking meer zinvol zou

moeten zijn voor MKB-bouwbedrijven. De motieven zijn alle vier geschikt voor verticale samenwerking, maar vallen ook bij horizontale samenwerking toe te passen. In de analyse moet duidelijk worden of dit in de praktijk ook zo ervaren wordt.

Dit hoofdstuk bevat de analyse van het onderzoek. In het theoretisch kader zijn randvoorwaarden en motieven uiteengezet welke van belang zijn voor het aangaan van samenwerking. Door middel van interviews is achterhaald wat de mening is van de MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek. Allereerst worden hieronder de motieven beschreven, daarna de randvoorwaarden. Voor beide categorieën is een tabel toegevoegd, waarin de theorie met empirie wordt vergeleken, ondersteund met uitspraken uit de interviews. Tabel 2 geeft een vergelijking tussen theorie en praktijk van de motieven, tabel 3 een vergelijking van de randvoorwaarden van samenwerking. In de tweede kolom van de tabellen 2 en 3, wordt de term empirisch patroon gebruikt. Daarmee wordt de praktijksituatie beschreven, welke op waarneming in het veld (empirie) berust.

Motieven voor aangaan samenwerking

Allereerst worden de motieven weergegeven om een inzicht te verkrijgen in de motieven van de MKB-bouwbedrijven en daarmee inzicht in waar de MKB-bouwbedrijven belang aan hechten. Dit leidt uiteindelijk tot een richting van de samenwerking.

1. Bevorderen van leervermogen en kennisuitwisseling

Zes van de dertien bouwbedrijven zijn positief over kennisuitwisseling en beschouwen het als een voordeel van samenwerken. Echter elk van deze zes bouwbedrijven ziet de concurrenten als voornaamste bron van kennis en leervermogen. Met name grotere bouwbedrijven worden vaak benoemd als potentiële bron van kennis. *“Via een dochter onderneming van VolkerWessels heb je toegang tot de kennis die binnen dat concern aanwezig is en daarmee hoor je natuurlijk een kennisinstelling aan die je zelf niet hebt.”* Drie MKB-bouwbedrijven geven aan dat er meer van elkaar geleerd zou moeten worden. Slechts één partij ziet zijn leveranciers en specialistische onderaannemers als een kennispartij en samenwerkingspartner, waarmee het bedrijf zijn activiteiten en projecten kan verbeteren.

2. Behalen en benutten schaalvoordelen

Een aantal MKB-bouwbedrijven zijn vrij negatief over de benutting van deze schaalvoordelen. Van de negen MKB-bedrijven die zich hierover uitgelaten hebben, zien vijf aannemers het nut niet in van een gezamenlijke werkplaats, gezamenlijke inkoop of gezamenlijke administratie. Initiatieven van MKB-bouwbedrijven die proberen meer gebruik te maken van schaalvoordelen stuiten op weerstand. Een gezamenlijke werkplaats leek één van de MKB-bouwbedrijven een goed idee, maar uiteindelijk werd het geen succes omdat er geen gebruik van werd gemaakt. Twee van de dertien MKB-bouwbedrijven geven aan meer te zien in fuseren, zodat er grotere bouwbedrijven in de Achterhoek ontstaan. Dan is er volgens hen ook geen problemen met opportunistisch gedrag. Kortom, samenwerking om schaalvoordelen te kunnen benutten wordt niet gezien als een reden om te gaan samenwerken.

3. Gebruik maken van elkaars vaardigheden en competenties

Drie van de dertien aannemers geven aan dat er sprake is van nivellering in de bouwsector. In het verleden was er meer sprake van diversificatie en waren er een aantal MKB-bouwbedrijven gericht op de agrarische sector (stallenbouw en gespecialiseerde woningbouw en –verbouw). De oplossing ligt volgens één van de aannemers in het versterken van de core business. Op die manier ben je niet elkaars directe concurrent en kan er goed samengewerkt worden op projecten die meerdere vaardigheden eisen.

Vier van de MKB-bouwbedrijven zijn positief over het gebruik maken van elkaars vaardigheden, al beperkt zich dit meestal tot advisering bij aanbestedingen. Een ander geeft aan dat zodra de opdracht binnen is, iedereen toch weer zijn eigen gang gaat op de bouw en elke partij afzonderlijk een serie woningen bouwt. In die zin is er dan geen sprake van het gebruik maken van elkaars kennis en vaardigheden.

4. Risicospreiding

Van de dertien MKB-bouwbedrijven hebben zeven aannemers zich uitgelaten over risicospreiding. Vijf aannemers gaven aan dat voor hen risicospreiding een belangrijk motief is om samenwerking te overwegen. Een van de MKB-bouwbedrijven gaf namelijk aan dat hij bemerkte dat zijn verantwoordelijkheden de afgelopen jaren steeds meer toenamen. Ondanks dat het vrij vaak goed gaat, maakt hij zich zorgen om deze verantwoordelijkheid. Samenwerking biedt dat partijen financieel samen sterker staan en dat werkzaamheden die een andere partij beter beheerst, worden uitbesteed aan die partij. Op deze manier wordt ook de verantwoordelijkheid daar gelegd bij de partij die deze verantwoordelijkheid het beste kan dragen. Een andere aannemer denkt juist dat samenwerking leidt tot meer financiële risico's, doordat in samenwerking er ook financiële problemen kunnen ontstaan waar allen voor verantwoordelijk gehouden kunnen worden.

Theoretisch patroon	Empirisch patroon	Voorbeelden
<p>1. Een motief om te gaan samenwerken is het bevorderen van de kennis van het MKB-Bouwbedrijf (Toveda & Knoke, 2005). Het gaat om samenwerking met als doel het verkrijgen van toegang tot nieuwe kennis en competenties (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996) en het versterken van de huidige competenties (Kogut, zoals geciteerd in Mital, 2007).</p>	<p>MKB-bouwbedrijven zien het leren van elkaar als een voordeel van samenwerken. Meerdere MKB-bouwbedrijven geven aan dat het verkrijgen van kennis van concurrenten meer zou moeten gebeuren. Echter niet elke aannemer zit te wachten op het collectief versterken van competenties en kennis, omdat deze gespecialiseerde aannemer al over specifieke kennis bezit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Je hebt natuurlijk je eigen methoden en op zich redt je je er wel mee, maar je wordt er honds dol van als je ziet wat een ander doet. ‘Oh dat is ook slim.’ Daar leer je wel van”.</i> - <i>“Voordeel van samenwerken is dat je een stukje kennisuitwisseling hebt.”</i> - <i>“Ik denk dat aannemers wat meer moeten proberen van elkaars kennis te profiteren.”</i> - <i>“Het aardige daarvan is dat je via hen toegang hebt tot de kennis die binnen dat concern aanwezig is en daarmee boor je natuurlijk een kennisinstelling aan die je zelf niet hebt.”</i> - <i>“Maar dat is dan ook weer niet de bedoeling. Ik wil niet dat straks elke aannemer vloeren kan bouwen, want dan ben ik overbodig.”</i>
<p>2. Samenwerkingsverbanden maken het mogelijk voor bedrijven in dezelfde industrie om de productie efficiënter te maken (van Essen & Bhansing, 2009), o.a. doordat schaalvoordelen kunnen bijdragen aan kosten verminderen (Mital, 2007). Bedrijven die schaalvoordelen weten te benutten kunnen hier strategische en competitieve voordelen aan behalen (Toveda & Knoke, 2005).</p>	<p>MKB-bouwbedrijven zien de mogelijkheden van schaalvoordelen niet als methode om productie te verbeteren en efficiënter te maken. Een aantal MKB-bouwbedrijven ziet meer in fusie dan in samenwerking, omdat verwacht wordt dat bij een samenwerking partijen (concurrenten) zich minder zullen inspannen voor de samenwerking.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Collega wilde nieuwe werkplaats bouwen. Toen vroeg ik waarom doen we dat niet samen. We hebben een partij of vier benaderd. Dat kan misschien betekenen dat je een aantal mensen moet ontslaan, maar je hebt dan wel een zeer mooie en goed uitgeruste werkplaats met de beste werknemers.”</i> - <i>“Een gezamenlijke werkplaats? Ik weet niet precies wat ik daarvan moet denken. Ik vind met klantenwerk moeten mijn jongens even snel iets kunnen maken. Ze moeten niet eerst vijf kilometer rijden om meer spullen of materiaal te moeten halen.”</i> - <i>“Dit is jouw inkoop, dit is mijn inkoop. Dit is mijn begroting, dit is jouw begroting.”</i> - <i>“Allerlei soorten inkoopcombinaties zijn er eigenlijk al wel, maar daar maken wij eigenlijk nooit gebruik van. Dat is eigenlijk het werk van een ander zou je kunnen zeggen.”</i> - <i>“Dan denk ik wel dat je alles samen moet doen, niet half-half. Meer iets als een fusie.”</i> - <i>“In de Achterhoek moet gewoon één groot bouwbedrijf overblijven”.</i> - <i>“Wij proberen zo min mogelijk machines te hebben. Er zijn nog steeds bouwbedrijven met hun eigen vrachtwagens. Dat vind ik een belachelijk idee.”</i> - <i>“Administratie en inkoop gezamenlijk? Dat weet ik niet. Daar moeten ze me echt heel erg in overtuigen of het echt efficiënter is. Want wij zijn eigenlijk een bouwbedrijf dat veel mensen buiten heeft en heel weinig mensen binnen.”</i> - <i>“Ik zou het niet erg vinden als we gewoon het hele bedrijf ergens inbrengen en dan serieus kijken van ik heb een stukje vastgoed, ik heb dit en ik heb dat. Verderop zit namelijk alles wat ik nog een keer heb.”</i>
<p>3. Samenwerkingsverbanden zijn effectief voor het bundelen van de complementaire technologieën van partners. (Contractor & Lorange, zoals geciteerd in Mital, 2007). Dus een bedrijf kan zijn prestaties maximaliseren door zich te richten op die activiteiten die het best passen bij het bedrijf in kwestie en te vertrouwen op derden voor het leveren</p>	<p>Er is weinig sprake van specialisatie van individuele MKB-bouwbedrijven om enerzijds hun eigen competenties te verbeteren en daarvan meer kennis te hebben en anderzijds om meer de vaardigheden van partners te benutten. Bijna alle MKB-bouwbedrijven verrichten vergelijkbare werkzaamheden en bezitten dezelfde kennis. Bij samenwerking is er ook niet echt sprake hiervan,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Het is niet zo dat de daken door de ene partij gedaan werd en de fundatie door een andere partij. We hadden het project gewoon opgesplitst in tien woningen voor iedere partij. Daar was wel sprake van gezamenlijke inkoop, maar voor de rest had ieder zijn eigen deelproject.”</i> - <i>“Daarnaast, samenwerken moet je samen doen en iedereen moet doen waar die goed in is.”</i> - <i>“Wij als kleine bouwer moeten het toch hebben van bouwen. Uurtjes op de bouw doorbrengen is onze inkoop.”</i> - <i>“De één zal goed zijn in commerciële dingen, de ander goed met personeel, etc.”</i>

van andere en aanvullende activiteiten en producten (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010).	projecten worden opgeknipt.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Ik denk nog steeds dat wij veel te veel aan het doen zijn. En dat wat we aan het doen zijn op een of andere manier moeten terugdringen, dat we vooral een core business moeten krijgen. Dat je maar een klein stuk van een project kan doen en dat je het allemaal samen met andere partijen moet doen.”</i> - <i>“Vroeger zaten veel aannemers alleen maar op de boer, stallenbouw e.d. Maar dat is nu ook niet meer zo, die komen ook allemaal hier in het dorp een woninkje verbouwen. Datzelfde geldt voor de WBC, eerder was het nieuwbouw en verbouw, maar die pakken nu ook de kleine klanten.”</i>
4. Een goede reden om samen te gaan werken is om de risico's van een project of van ondernemen te spreiden over meerdere partijen (Mital, 2007; Kent & Becerik-Gerber, 2010).	Het verminderen van risico's door samen te werken wordt ook in de praktijk erkend als motief en daarmee als een voordeel gezien, zowel financieel gezien als wat betreft het afdragen van verantwoordelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Risicospreiding is een belangrijk voordeel van samenwerking.”</i> - <i>“Ik heb er altijd alleen maar voordelen in gezien. Ja, twee man weet meer dan een. Financieel sta je sterker, risicospreiding enzovoorts.”</i> - <i>“Het kan ook zijn dat je een stukje capaciteit mist, maar daarnaast ook risico afdekken door het bij een ander neer te leggen.”</i>

Tabel 1: Vergelijking patronen theorie-empirie: Motieven

Randvoorwaarden van samenwerking

Nu de motieven behandeld zijn, is het van belang de randvoorwaarden in kaart te brengen. Samenwerking kan werken, mits aan bepaalde eisen voldaan wordt. Per randvoorwaarde wordt bekeken of deze randvoorwaarde volgens de MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek aanwezig is.

1. Vertrouwen tussen samenwerkingspartners is noodzakelijk

Vertrouwen wordt heel vaak genoemd in de vorm van de tegenhanger, wantrouwen. Vijf MKB-bouwbedrijven zien de huidige concurrentiestrijd als belangrijke oorzaak van het wantrouwen dat er heerst jegens elkaar. Bij de ene klus werk wordt er samengewerkt, bij de volgende is er weer die concurrentiestrijd. Daarnaast wordt er aangegeven, door zeven MKB-bouwbedrijven, dat het wantrouwen ook voortkomt uit het elkaar niets gunnen, als een soort van jaloezie gunt men elkaar het werk niet. Daarnaast, is er volgens vier MKB-bouwbedrijven een gereede kans dat door middel van samenwerking vaste klanten verloren kunnen worden aan de samenwerkende partner.

Er wordt daarentegen wel veel belang gehecht aan vertrouwen en volgens de MKB-bouwbedrijven kan een klik of een matchende cultuur met een samenwerkingspartner bijdragen aan dit vertrouwen. Acht bouwbedrijven geven aan dat een gelijkgestemde partner met dezelfde principes kan bijdragen aan een stuk vertrouwen in de samenwerking. En met dit vertrouwen kan er met iedereen samengewerkt worden.

2. Samenwerking moet een meerwaarde hebben

Een belangrijke drempel die wordt aangegeven door de MKB-bouwbedrijven is dat na gunning van de opdracht, de samenwerkende partijen de opdracht vervolgens knippen in gelijke delen. Dat uit zich dan in dat bij een opdracht van dertig woningen elke partij een klein aantal woningen doet. Voor acht MKB-bouwbedrijven zit de meerwaarde van samenwerking in grotere of meer uitdagende projecten, waarbij ze door middel van samenwerking sterker staan in de aanbesteding. Op die manier wordt door de MKB-bouwbedrijven verwacht een grotere kans gemaakt te worden op zulke opdrachten, omdat ze nu ook beter aan referentie- en omzeteisen denken te kunnen voldoen.

3. Gelijkwaardigheid tussen partners in samenwerking

Vier MKB-bouwbedrijven geven aan dat bij samenwerking partners in principe gelijkwaardig zijn, met dien verstande dat er vaak één partij de regie heeft. *“We zorgen dat er altijd maar één kapitein is, meestal degene die de contacten heeft of waar de vraag is binnengekomen.”* Afgezien daarvan, zijn partijen in samenwerking aan elkaar gelijk. Eén van de aannemers verwoordt het als volgt: *“Ik heb een hekel aan het woord onderaannemer. Het suggereert dat deze onder mij staat en ik zie het gewoon als een kennispartij en we moeten het samen gaan doen.”* Verder wordt aangegeven in de interviews door twee MKB-bouwbedrijven dat de samenwerkingspartners van gelijke grootte moeten zijn, omdat het anders moeilijk samenwerken is. Een klein bedrijf kan minder werkzaamheden verrichten, wat opgevangen zou moeten worden door de grotere bedrijven. Daarbij zouden de kleinere bedrijven dan sneller kunnen profiteren van de inzet van de grotere bedrijven, ze zouden zelfs ‘free rider’ gedrag kunnen vertonen is de gedachte. Drie MKB-bouwbedrijven vinden dat er vooral goed nagedacht moet worden over een goede verdeelsleutel, opdat iedereen krijgt wat deze verdient.

4. Er moet openheid en transparantie in samenwerking zijn

Vijf MKB-bouwbedrijven geven aan dat voor hen transparantie en openheid van belang is. Twee van hen geven aan dat het de samenwerking vergemakkelijkt, omdat je in zekere mate moet weten hoe de partner projecten aanpakt. Desalniettemin geven twee MKB-bouwbedrijven ook aan dat openheid en transparantie niet in de bouw aanwezig zijn. *“Er wordt veel te weinig met elkaar overlegd. En daar valt een gigantisch stuk te halen, maar daar moet je voor open staan. De aannemerij is een veel te gesloten bolwerk.”* Aannemers praten wel met elkaar, maar ze geven niet al te veel vrij, aldus één van de MKB-bouwbedrijven. *“Dat stoere karakter van het gaat wel goed, zelfs als dat helemaal niet zo is.”*

Theoretisch patroon	Empirisch patroon	Voorbeelden
1. Vertrouwen tussen partijen is een randvoorwaarde voor samenwerking omdat, a) het vermindert risico's op opportunistisch gedrag (Coletti, Sedatole, & Towry, 2005; Vangen & Huxham, 2003) b) het kan bijdragen aan meer effectieve en positieve resultaten (Klein Woolthuis, Hillebrand, & Nootboom, 2005; Coletti et al., 2005).	De randvoorwaarde vertrouwen is volgens MKB-bouwbedrijven te gering aanwezig. De risico's op opportunistisch gedrag zijn reëel. Daarmee wordt ook niet stil gestaan bij het feit dat door vertrouwen er ruimte geschapen wordt voor effectievere en meer positieve resultaten. Dat wil niet zeggen dat de MKB-bouwbedrijven vertrouwen niet belangrijk achten, maar ze erkennen dat het vertrouwen gewoonweg niet genoeg aanwezig is.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Samenwerken met de concurrent ligt toch wel heel gevoelig. Je komt elkaar te vaak tegen bij aanbestedingen."</i> - <i>"Stel je toch voor dat jij weet met welke klant ik bezig ben, want dan ga jij misschien wel actie ondernemen. Daar zit het probleem, je moet elkaar het werk en de winst gunnen."</i> - <i>"Collega's waarvan ik dacht mee te kunnen samenwerken, zitten dan achter mijn rug om ineens met mijn vaste klanten aan tafel. Dan is het gauw over."</i> - <i>"De ene week werk je misschien wel samen, maar een week later ben je weer elkaars concurrent."</i> - <i>"Ik zie toch als het grootste probleem, zeker in dit soort tijden, dat wij als branche elkaar het eigenlijk niet gunnen."</i> - <i>"Je moet het vertrouwen hebben dat alle partijen in de samenwerking datzelfde doel hebben, namelijk het gezamenlijk realiseren van bouwprojecten."</i>
2. Samenwerking moet een niet alleen een meerwaarde voor alle partijen bieden, maar ook duidelijke voordelen hebben ten opzichte van de traditionele manier van werken en dat deze voordelen evenredig moet zijn met de betrokken investeringen en risico (Beach, Webster, & Campbell, 2005). Kortom, de samenwerking moet een doel nastreven dat anders niet haalbaar zou zijn (Hamel, et al., 1989).	Niet alle MKB-bouwbedrijven zien de meerwaarde van samenwerking in, deze bedrijven doen de dingen liever zelf. De meerwaarde voor de andere MKB-bouwbedrijven blijkt te zitten in het aankunnen nemen van grotere projecten, welke zonder samenwerking niet haalbaar zijn voor de individuele MKB-bouwbedrijven. De voordelen ten opzichte van de traditionele manier van werken, wordt nauwelijks erkend. De uitvoering van de samenwerking gebeurt op traditionele wijze. Kortom, als randvoorwaarde wordt het te weinig erkend en is daarmee niet aanwezig.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Als je het personeel zelf hebt, waarom zou je dan het project niet zelf maken. Waarom moet er een ander bijkomen?"</i> - <i>"Samenwerken? Ik heb er helemaal geen zin in. Ik zie het alleen gebeuren als ik gedwongen wordt, door overheid of om financiële redenen."</i> - <i>"Een samenwerking, een groot nieuwbouwproject? Uiteindelijk is dat ook een eenmalige klant."</i> - <i>"Ik denk wel dat het mogelijk is om twee bedrijven samen te laten werken in een project en meerdere projecten aan kunt nemen en grootschaliger kunt zijn."</i> - <i>"Als je samenwerkt, krijg je soms mooie klussen, uitdagende werken, af en toe wat groter... onze jongens vinden het ook wel fijn om eens een keer met anderen te werken."</i> - <i>"Ik ben geneigd te zeggen dat als je samen wat dingen doet dat dat een win-win situatie kan opleveren."</i> - <i>"Ze willen wel samenwerken, maar ze zijn heel lang hun eigen weg gegaan."</i>
3. Een oneven machtsstructuur leidt tot instabiliteit van de samenwerking (Hoffman & Schlosser, 2001). Dat betekent dat de partners gelijkwaardig moeten zijn in de samenwerking. Gelijkwaardigheid zit ook in een evenredige verdeling van opbrengsten, op basis van gelijkwaardigheid, of op basis van billijkheid (Jap, 2001).	Binnen de samenwerking heeft iedereen een gelijke positie. Echter wordt van elke partij verwacht dat deze exact dezelfde input levert, om te voorkomen dat kleine MKB-bouwbedrijven 'free rider' gedrag vertonen. Een verdeling van inleg/opbrengsten op basis van bedrijfsgrootte, naar billijkheid, wordt als niet voordelig gezien.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Ik heb een hekel aan het woord onderaannemer. Het suggereert dat deze onder mij staat en ik zie het gewoon als een kennispartij. We moeten het samen doen."</i> - <i>"In mijn beleving zou je een nieuw bedrijf moeten starten en iedereen heeft zijn gelijkmatige inleg daarin."</i> - <i>"Een samenwerking met drie partijen, twee 45% en één voor 10% in de samenwerking. Stel je voor dat een project wat minder dreigt te lopen, dan kan het zijn dat een kleine partij denkt: 'weet je wat, laat maar lekker lopen'."</i> - <i>"Wanneer bedrijven niet van gelijke omvang zijn en de verdeling ongelijk is, dan is de samenwerking moeilijker. Dat betekent dat je wel samenwerkt, maar dat er van twee of drie partijen meer gevraagd wordt. Je wilt dat iedere partij dezelfde inspanning levert."</i> - <i>"Belangrijk is de juiste afstemming van het verdienmodel, als het zover komt. Je moet krijgen wat je verdient."</i>
4. Openheid is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking, omdat a) openheid	Het gebrek aan vertrouwen uit zich ook in de geslotenheid van de sector. Vanwege de	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Als je er in het voortraject bij zit, dan moet het gewoon open source zijn. Dan moet je open kaart spelen."</i>

<p>tijdens het samenwerken, leidt tot een toename in het vertrouwen (Akkermans, Bogerd, & van Doremalen, 2004) b) het tijdens onderhandelingen de mogelijkheid biedt om oprechte interesse in elkaars belangen te ontwikkelen (Bremekamp, Kaats, Opheij, & Vermeulen, 2010) c) men dan open kan zijn over eigen ervaringen en problemen, zowel negatief als positief (Florén & Tell, 2003).</p>	<p>concurrentie zijn partijen niet open over problemen, over werkwijzen en over welke klanten ze hebben. Bang dat ze daarmee de concurrent een voordeel hebben gegeven.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Er wordt veel te weinig met elkaar overlegd. En daar valt een gigantisch stuk winst te halen, maar daar moet je voor open staan. De aannemerij is een veel te gesloten bolwerk”.</i> - <i>“Die muur is nog steeds niet door. Als nu iets die muur doorbreekt dan zou het de samenwerking tussen de partijen kunnen verbeteren.”</i> - <i>“Ze praten wel met elkaar, maar ze geven niet al te veel vrij. Dat stoere karakter van ‘het gaat wel goed.’ Zelfs als dat helemaal niet zo is. Ze willen niet voor elkaar onderdoen.”</i>
---	---	--

Tabel 2: Vergelijking patronen theorie-empirie: Randvoorwaarden

Hoofdstuk 5

Confrontatie theorie en praktijk

Motieven voor aangaan samenwerking

1. Bevorderen leervermogen en kennisuitwisseling

Bevorderen leervermogen en kennisuitwisseling wordt deels onderschreven in de praktijk. Ongeveer de helft van de bouwbedrijven geeft aan dat kennisuitwisseling een motief voor samenwerking kan zijn. Samenwerking met (dochterbedrijven van) grote concerns leidt tot de toegang van relatief veel onbekende kennis voor de lokale MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek. Dit motief wordt slechts ten dele onderschreven, omdat de meeste MKB-bouwbedrijven niet actief op zoek gaan het bevorderen van leervermogen en kennisuitwisseling. Het wordt vooral gezien als bijkomstig voordeel.

2. Behalen en benutten van schaalvoordelen

Het motief behalen en benutten van schaalvoordelen wordt vrijwel niet onderschreven in de praktijk. Het behalen van schaalvoordelen is geen prioriteit voor de MKB-bouwbedrijven en worden dus niet erkend. Er zijn initiatieven van enkele MKB-bouwbedrijven, maar deze vinden geen gehoor bij de concurrenten. Het efficiënter organiseren van het productieproces of kostenvermindering door het gebruik van schaalvoordelen wordt in de praktijk dus niet als voordelig gezien.

3. Gebruik maken van elkaars vaardigheden en competenties

Het gebruik maken van elkaars vaardigheden en competenties is iets wat nu niet plaatsvindt in de Achterhoek. Allereerst zijn er te weinig verschillende complementaire technologieën, producten en processen, aldus enkele MKB-bouwbedrijven. Er valt dus weinig onderscheid te maken tussen MKB-bouwbedrijven in de praktijk, slechts enkelen hebben een onderscheidend specialisme. Het blijkt ook uit de feitelijke situatie op de bouwplaats, daar waar samenwerkende partijen elk hun eigen gang gaan. Hierdoor worden kansen op efficiëntere uitvoering op de bouwplaats en daaromheen gemist. Kortom, dit motief wordt niet onderschreven in de praktijk.

4. Risicospreiding

Risicospreiding wordt in de praktijk omschreven als motief voor samenwerking. De meeste MKB-bouwbedrijven realiseren zich dat door samenwerking de risico's verdeeld kunnen worden over de betrokken partijen. Alleen MKB-bouwbedrijven moeten in de gaten houden dat het niet alleen gaat om het zoveel mogelijk beperken van individueel risico, denk aan afleggen van verantwoordelijkheden, maar om het beperken van de risico's van de samenwerking.

Conclusie

Risicospreiding wordt dus als enige van bovenstaande motieven gezien als een reden om de samenwerking te zoeken. Het bevorderen van leervermogen en kennisuitwisseling niet zozeer, maar wordt wel beschouwd als een mooi bijkomend voordeel van samenwerken. De overige twee motieven worden niet overwogen in de praktijk.

Opvallend is dat in de praktijk een motief naar voren komt dat in de theorie niet belicht is, namelijk het gezamenlijk optreden op de markt om zo sterker te staan en op die manier meer werk te verkrijgen. Dit motief duidt ook op horizontale samenwerking, om met bedrijven in dezelfde branche samen sterker te staan en zodoende een voordeel te behalen in de markt.

Randvoorwaarden van samenwerking

1. Vertrouwen tussen samenwerkingspartners is noodzakelijk

De randvoorwaarde vertrouwen is beperkt aanwezig in de Achterhoek. In plaats van dat men elkaar als mogelijke samenwerkingspartner ziet, beschouwt men elkaar vooral als de concurrent. Opportunistisch gedrag

is een reëel probleem dat op kan treden. MKB-bouwbedrijven vrezen dat de concurrent de vaste klanten van de bedrijven in kwestie gaat benaderen. Doordat vertrouwen afwezig is, wordt nauwelijks stil gestaan bij de bijdrage die de aanwezigheid van vertrouwen kan hebben als het gaat om effectievere resultaten.

2. samenwerking moet een meerwaarde hebben

De randvoorwaarde meerwaarde van samenwerking wordt slechts ten dele onderschreven in de praktijk. Een aantal MKB-bouwbedrijven heeft aangegeven dat de meerwaarde voor hen zit in het verkrijgen van meer uitdagende en grotere projecten. In de theorie wordt echter ook aangegeven dat er een meerwaarde moet zijn ten opzichte van de traditionele manier van samenwerken. In de praktijk is deze meerwaarde niet aanwezig, projecten/samenwerking met meerdere partijen worden opgeknipt in gelijke delen welke worden opgevuld door de verschillende MKB-bouwbedrijven. Op deze manier blijft in feite alles bij het oude.

3. Gelijkwaardigheid tussen partners

MKB-bouwbedrijven denken bij het woord gelijkwaardigheid, aan inzet, inleg en kostenverdeling. Uit theorie komen twee verdelingsmethoden daar voren, naar gelijkheid (iedereen brengt evenveel in en krijgt evenveel) en naar billijkheid (verdeling gaat naar rato van grootte, inleg en gedane werkzaamheden). In de praktijk wordt belang gehecht aan een gelijkheid als het gaat om de inbreng in de samenwerking, de output van de samenwerking dan weer volgens billijkheid.

Gelijkwaardigheid op basis van machtsbalans wordt door vier van de dertien MKB-bouwbedrijven expliciet erkend. Echter, na de interviews, is het gevoel ontstaan dat dit binnen de MKB-bouw in de Achterhoek breed gedragen wordt. Daarmee kan deze randvoorwaarde vrijwel volledig onderschreven worden als aanwezig in de praktijk. Er zit wel een kleine tegenstrijdigheid in de verdeling van enerzijds inbreng en anderzijds opbrengsten.

4. Er moet openheid en transparantie zijn in samenwerking

De randvoorwaarde openheid en transparantie wordt in de praktijk niet onderschreven. Het ontbreekt aan openheid tussen samenwerkende partijen, begrotingen worden verborgen gehouden voor elkaar. Het gebrek aan openheid, draagt daarmee ook bij aan het gebrek in vertrouwen en vice versa. Het gebrek aan openheid blijkt ook uit het feit dat concurrenten niet met elkaar praten over gevoelens, problemen etc. Mocht samenwerking overwogen worden, dan moet dit wel meer gebeuren. Evenals openstaan voor overwegingen en problematiek van de ander. Oprechte belangen tonen is nu nog niet echt aan de orde.

Conclusie

Slechts één van de vier randvoorwaarden voor samenwerking is aanwezig in de Achterhoek, één is deels aanwezig en twee zijn slecht gering aanwezig. Openheid en transparantie en vertrouwen zijn in geringe mate aanwezig tussen MKB-bouwbedrijven. De meerwaarde van samenwerking is er voor enkele partijen, namelijk in het verkrijgen van grotere en meer uitdagende projecten door middel van samenwerking. Echter is deze meerwaarde geen echte meerwaarde in die zin dat er uiteindelijk op de traditionele wijze gewerkt blijft worden. Alleen gelijkwaardigheid tussen partners is een randvoorwaarde die erkend wordt in de praktijk.

Hoofdstuk 6 Analyse en bevindingen

In dit hoofdstuk worden de verschillen, die in het vorige hoofdstuk naar voren zijn gekomen, verklaard. De analyse probeert een inzicht te geven in waarom de praktijk in de Achterhoek niet overeenkomt met de theorie. De bevindingen worden hieronder gepresenteerd per categorie, in plaats van per motief of per randvoorwaarde zoals in voorgaande hoofdstukken. De reden hiervoor is dat de verklaring voor verschillen tussen theorie en praktijk voor meerdere motieven en randvoorwaarden hetzelfde is.

Motieven voor aangaan samenwerking

In de praktijk blijkt dat motief bevorderen leervermogen en kennisuitwisseling deels wordt onderschreven, motieven behalen en benutten schaalvoordelen en gebruik maken van elkaars vaardigheden en competenties vrijwel niet en motief risicospreiding wel wordt onderschreven. Al deze motieven werden in het theoretisch kader in verband gebracht met verticale samenwerking, maar de MKB-bouw geeft aan niet veel te zien in deze motieven. MKB-bouwbedrijven gaan eerder uit van horizontale samenwerking. De reden hiervoor is dat de meeste samenwerking plaatsvindt op de bouwplaats in bouwcombinaties. Deze aannemers moeten met elkaar proberen de werkzaamheden te optimaliseren. Op dat moment lijkt de verticale samenwerking ver weg, omdat het bij verticale samenwerking gaat om projectgebonden samenwerking in de keten. Voor projectgebonden samenwerking is er weinig animo, de meeste MKB-bouwbedrijven zijn graag op de bouw aanwezig en zien daardoor alleen de mogelijkheden die samenwerking met de concurrent biedt. De oorzaak kan te maken hebben met een gebrek aan kennis van de mogelijkheden van verticale samenwerking. Daarnaast, wat ver weg lijkt wordt niet snel overwogen.

Dat MKB-bouwbedrijven meer georiënteerd zijn op horizontale samenwerking blijkt ook uit het vijfde motief dat uit de praktijk naar voren komt. MKB-bouwbedrijven denken door samen te werken opdrachten binnen te halen die de MKB-bouwbedrijven niet alleen af kunnen. Tegelijkertijd wordt de concurrentie van de ZZP-er minder voelbaar. Deze grotere projecten zijn voor hen immers ook moeilijk te realiseren. Daarnaast zijn de MKB-bouwbedrijven dan (gezamenlijk) beter dan in staat de concurrentie met de nationale bouwbedrijven aan te gaan.

Randvoorwaarden van samenwerking

De randvoorwaarden zijn in de praktijk te gering aanwezig. Het ontbreekt in de Achterhoekse bouw met name aan vertrouwen en openheid. Hier is sprake van een vicieuze cirkel, een gebrek aan openheid schaadt het vertrouwen en minder vertrouwen in elkaar leidt vervolgens weer tot een vermindering van de openheid.

Hevige concurrentie tussen de MKB-bouwbedrijven zelf wordt als één van de belangrijkste oorzaken gezien voor het gebrek aan vertrouwen en openheid. MKB-bouwbedrijven komen elkaar vaak tegen in een negatieve sfeer, bij aanbestedingen op opdrachten. De afgelopen jaren werd er vaak onder kostprijs ingeschreven om de winnende tender te hebben. Daar wordt uiteindelijk niemand beter van, maar het leidt wel tot de nodige jaloezie. MKB-bouwbedrijven gunnen elkaar het werk en de winst niet. Het gebrek aan werk maakt ook dat MKB-bouwbedrijven allerlei mogelijkheden aangrijpen om aan het werk te blijven. Een aantal MKB-bouwbedrijven heeft aangegeven in het verleden te maken gehad te hebben met de gevolgen van opportunistisch gedrag in samenwerking. Er heerst veel oud zeer tussen sommige bouwbedrijven, of zelfs tussen alle bouwbedrijven in bepaalde dorpen. Vanzelfsprekend draagt dit niet bij aan de vertrouwensrelatie tussen de MKB-bouwbedrijven in deze dorpen. De angst heerst dat de concurrent op de bouwplaats in contact komt met de vaste klanten van het MKB-bouwbedrijf. Wanneer dit gebeurt dan is de samenwerking snel voorbij.

Naast vertrouwen en openheid is ook de randvoorwaarde die zegt dat samenwerking een meerwaarde moet hebben voor alle MKB-bouwbedrijven slechts gedeeltelijk aanwezig. Voor de MKB-bouwbedrijven is de grootste meerwaarde van samenwerken bijvoorbeeld het binnen halen van opdrachten. In de literatuur wordt aangegeven dat er ook een meerwaarde moet zijn ten opzichte van de traditionele werkwijze van de

bouwbedrijven. Deze meerwaarde is er echter niet. De oorzaak moet gezocht worden in het feit dat de MKB-bouwbedrijven al jaren volgens een vaste werkwijze opereren. De mens is een gewoontedier dat moeilijk afstand neemt van eigengemaakte patronen en werkwijzen. Dat maakt dat de meerwaarde, anders dan het binnenhalen van de opdracht, niet wordt ingezien door de MKB-bouwbedrijven.

Naast de randvoorwaarden uit de literatuur, komen in de praktijk twee randvoorwaarden meer naar voren welke MKB-bouwbedrijven weerhouden van samenwerking. Een eerste randvoorwaarde is een zekere mate van kennis van samenwerkingsvormen, voordelen en werkwijze. Het beeld is na de interviews ontstaan dat hier zeker nog terrein te winnen valt. MKB-bouwbedrijven zijn nieuwsgierig naar mogelijkheden van samenwerken en geven ook aan niet altijd te weten wat samenwerking precies inhoudt. De tweede randvoorwaarde die uit de praktijk naar voren komt is ambitie van het individuele MKB-bouwbedrijf. Een aantal MKB-bouwbedrijven heeft aangegeven dat bij het aangaan van samenwerking een zekere ambitie benodigd is, welke bij grotere bedrijven meestal wel aanwezig is bij één van de managers. Bij een klein MKB-bouwbedrijf is dat niet vanzelfsprekend. Uit de interviews blijkt dat er een aantal eigenaren zijn die niet hoeven te groeien of de laatste jaren voor hun pensioen geen behoefte meer hebben aan veranderingen. Niet elk MKB-bouwbedrijven staat te springen om samenwerking. Een klein aantal MKB-bouwbedrijven staan hier heel anders in en zien samenwerking als de manier om in de toekomst te opereren.

Kortom, een gebrek aan vertrouwen, openheid en ook een gebrek aan ambitie en kennis van voordelen weerhoudt de MKB-bouwbedrijven om samen te gaan werken.

Dit hoofdstuk bevat de conclusie van het onderzoek. Er wordt ingegaan op het eindresultaat en op de beantwoording van de centrale vraag. Verder is er een discussie, sterktes en zwaktes van het onderzoek, en worden er aanbevelingen gedaan.

Conclusie

De centrale vraag van het onderzoek is de volgende: *Wat zijn de verschillen tussen de literatuur en de situatie in de Achterhoek over motieven en randvoorwaarden van samenwerking en op welke manier vallen deze verschillen te verklaren?* Met behulp van het beantwoorden van de deelvragen wordt ook de centrale vraag beantwoord.

1. *Wat is er bekend over het gebruik van samenwerkingsvormen in de theorie?*

De theorie heeft geprobeerd inzichtelijk te maken vanuit welke doeleinden bedrijven kunnen samenwerken en aan welke randvoorwaarden voldaan moet worden. Motieven geven inzicht in redenen waarom MKB-bouwbedrijven samenwerken of deze overwegen. Bouwend Nederland Gelderland Oost zou hier vervolgens op in kunnen spelen. De randvoorwaarden maken inzichtelijk of samenwerking in de Achterhoek daadwerkelijk aan te raden valt en/of er drempels zijn die opgelost moeten worden. Daarbij zijn twee categorieën opgesteld, motieven en randvoorwaarden, waarmee een vergelijking tussen de empirie en de theorie gemaakt is. De geselecteerde motieven zijn: bevorderen leervermogen en kennisuitwisseling, behalen en benutten schaalvoordelen, gebruik maken van elkaars vaardigheden en competenties en risicospreiding. De randvoorwaarden waarop getoetst gaat worden zijn: vertrouwen tussen samenwerkingspartners is noodzakelijk, samenwerking moet een meerwaarde hebben, gelijkwaardigheid tussen partners en er moet openheid en transparantie zijn in samenwerking. Deze categorieën zijn gebruikt om een vergelijking te kunnen maken met de praktijk, welke inzichtelijk is gemaakt middels interviews met dertien MKB-bouwbedrijven uit de Achterhoek.

Uit de theorie komt verder naar voren dat MKB-bouwbedrijven zich moeten richten op verticale samenwerking, wat gericht is op optimalisatie van de verticale keten. Elke handeling moet waarde toevoegen aan het product en door middel van samenwerking kan de toegevoegde waarde vergroot worden, doordat zowel de eindgebruiker, aannemer als producent zijn input kan leveren. Door te focussen op verticale samenwerking kunnen MKB-bouwbedrijven zich onderscheiden van de concurrent door middel van producten met meer toegevoegde waarde, kan er meer voordeel behaald worden uit schaalvoordelen en kan er een specialisme ontwikkeld worden door kennis op te doen van andere bedrijven in de keten. De motieven die in de theorie geselecteerd zijn, zijn daarom gebaseerd op verticale samenwerking.

2. *Hoe wordt er in de Achterhoek door MKB-bouwbedrijven, indien dat het geval is, samengewerkt?*

Motieven voor MKB-bouwbedrijven om samen te werken zijn risicospreiding en het binnenhalen van meer, grotere en meer uitdagende opdrachten door middel van samenwerking. Deze twee motieven worden voornamelijk door de MKB-bouwbedrijven genoemd. Twee van de dertien MKB-bouwbedrijven hebben aangegeven dat er meer sprake moet zijn van specialisatie, zodat er dan ook meer gebruik gemaakt kan worden van elkaars vaardigheden en competenties. De andere motieven, bevorderen leervermogen en behalen en benutten schaalvoordelen worden niet door de MKB-bouwbedrijven erkend als een reden om samen te werken. Het bevorderen van leervermogen en kennisuitwisseling wordt deels door de praktijk erkend. De helft van de MKB-bouwbedrijven zien echter wel de concurrent (zeker een bouwbedrijf dat veel groter is) als de plaats waar deze kennis te halen valt, deze nationale bouwbedrijven beschikken over veel meer kennis dan de lokale MKB-bouwbedrijven. Het behalen en benutten van schaalvoordelen worden in de praktijk niet als reden gezien om te gaan samenwerken. MKB-bouwbedrijven geven aan bang te zijn voor opportunistisch gedrag als partijen gezamenlijk inkoop, administratie of een gezamenlijke werkplaats starten. Er wordt dan teveel inzicht gegeven aan de concurrent over de werkwijze en dagelijkse gang van zaken. Het

gebruik maken van elkaars vaardigheden en competenties wordt evenmin als voordelig gezien. De MKB-bouwbedrijven spreiden bewust het werkveld uit om in zoveel mogelijk vakgebieden actief te kunnen zijn. Dat maakt dat elk MKB-bouwbedrijf vrijwel dezelfde werkzaamheden uitvoert en de vaardigheden en competenties hetzelfde zijn.

De randvoorwaarden die volgens de MKB-bouwbedrijven het meest belangrijk zijn, zijn openheid en vertrouwen. Daarnaast moet er een gelijkwaardigheid zijn tussen de partijen in samenwerking, welke zich moet uiten in een gelijkwaardige inleg tussen partijen en eenzelfde cultuur tussen de partners. Echter zijn niet al de randvoorwaarden aanwezig in de praktijk. MKB-bouwbedrijven geven aan dat er geen vertrouwen en openheid is. Daarnaast komt ook naar voren dat de meerwaarde voor samenwerking er meestal niet is, bij samenwerking gaat het om het verkrijgen van de opdracht. Daarna werkt iedereen weer voor zichzelf. De enige randvoorwaarde die in de empirie aanwezig is, is de gelijkwaardigheid tussen partners. Iedereen verdient te krijgen waar hij recht op heeft en elke partij in de samenwerking moet eenzelfde stem hebben, zo oordelen de MKB-bouwbedrijven.

3. In hoeverre komt de praktijk met de theorie overeen?

Uit de motieven volgt een eerste belangrijke constatering. In de literatuur wordt namelijk aangegeven dat verticale samenwerking meer geschikt is dan horizontale samenwerking, zeker in de bouwsector waar de verschillen in competenties en kennis tussen concurrenten klein zijn, maar het blijkt dat de bouw veelal horizontale samenwerking prefereert. Verticale samenwerking maakt dat de MKB-bouwbedrijven de beschikking krijgen over kennis en competenties die de keten efficiënter kunnen maken. Uit de interviews blijkt echter dat MKB-bouwbedrijven verticale samenwerking grotendeels niet overwegen en samenwerking voor hen horizontale samenwerking is.

Van de vier eerder beschreven motieven van samenwerking wordt vooral risicospreiding erkend als daadwerkelijk motief. Het bevorderen van leervermogen en kennisuitwisseling wordt in de praktijk deels onderschreven, de overige twee motieven worden in de praktijk niet onderschreven. Verder komt uit de interviews een vijfde motief van samenwerking naar voren dat in de literatuur onderbelicht is gebleven, namelijk dat door middel van samenwerking grotere en meer projecten binnengehaald kunnen worden. Dit is voor de MKB-bouwbedrijven de belangrijkste reden om samen te gaan werken of samenwerking te overwegen.

De randvoorwaarden voor samenwerken zijn ondermaats aanwezig. Vertrouwen en openheid en transparantie ontbreken eigenlijk in zijn geheel in de sector. Er wordt wel belang gehecht aan beide randvoorwaarden, MKB-bouwbedrijven zien de noodzaak van vertrouwen en openheid in samenwerking. De meerwaarde van samenwerking blijkt ook niet aanwezig. Voor de MKB-bouwbedrijven zit de meerwaarde van samenwerking met name in het gezamenlijk verkrijgen van een opdracht die ze alleen niet zouden kunnen uitvoeren. In de theorie wordt wel aangegeven dat er alleen sprake is van een meerwaarde als er een daadwerkelijk verschil is met de traditionele werkwijze. Na opdrachtverstrekking wordt de samenwerking in principe echter weer opgeheven, waardoor aan die laatste voorwaarde vanuit de theorie niet voldaan wordt. De samenwerking is alleen nodig voor het binnenkrijgen van de opdrachten, er worden dus kansen gemist om het ook daadwerkelijk efficiënter op te pakken. De randvoorwaarde gelijkwaardigheid wordt onderschreven in de praktijk, partners in samenwerking hebben evenveel macht en er wordt belang gehecht aan een evenredige verdeling van opbrengsten, kosten en risico's.

Andere randvoorwaarden die in de praktijk naar voren komen zijn ambitie van individuele MKB-bouwbedrijven en specifieke kennis van en over samenwerking. Enkele MKB-bouwbedrijven geven aan nieuwsgierigheid te hebben naar de mogelijkheden van samenwerking. Daardoor is het beeld ontstaan, en door twee MKB-bouwbedrijven daadwerkelijk bevestigd, dat binnen de organisaties van de MKB-bouwbedrijven te weinig kennis aanwezig is over samenwerken en de mogelijkheden.

4. Hoe vallen verschillen tussen de empirie en de theorie te verklaren?

De MKB-bouwbedrijven prefereren dus horizontale samenwerking boven verticale samenwerking. Ze hebben elkaar namelijk nodig om samen sterker te staan in de markt, zodat ze samen in een consortium kunnen stappen of op een andere manier aanbestedingen kunnen winnen. De reden voor het prefereren van horizontale samenwerking moet gezocht worden in de huidige werkwijze van MKB-bouwbedrijven, omdat de huidige manier waarop MKB-bouwbedrijven nu 'samenwerken' in een consortium gebeurt. Binnen het consortium moeten ze met elkaar de opdracht uitvoeren. Daar komt bij dat een aantal MKB-bouwbedrijven liever op de bouwplaats aanwezig is. Verticale samenwerking zit meer in management en het optimaliseren van de waardetoevoeging aan producten. Een gebrek aan kennis van verticale samenwerking en de voordelen hiervan draagt ook bij aan een voorkeur voor horizontale samenwerking. De MKB-bouwbedrijven zijn om die reden ook vrij negatief over de gekozen motieven. Dat ze horizontale samenwerking verkiezen boven verticale samenwerking blijkt ook uit het vijfde motief, namelijk door samenwerking meer en grotere opdrachten te verwerven.

De randvoorwaarden die in de Achterhoek met name ontbreken zijn dus vertrouwen en openheid. Dat blijkt uit de geslotenheid van de sector, niemand wil iets loslaten over prijzen, klanten en inkoopkortingen die ze krijgen. Het wordt verder onderstreept dat ze elkaar niet vertrouwen wanneer ze met meerdere partijen in een samenwerking stappen en dan de verdeling van de benodigde inbreng, absoluut gezien, niet gelijk is. Er heerst een angst dat dit leidt tot opportunistisch gedrag van MKB-bouwbedrijven die minder hebben ingelegd, dat deze er de kantjes vanaf lopen en gelijk de handen wegtrekken als het financieel minder gaat. De reden hiervoor is deels te danken aan hevige concurrentie, die de bouwsector eigen is. Dit, met een tekort aan werk voor de meeste MKB-bouwbedrijven, maakt dat er om elke opdracht hevig gevochten wordt. De vechtcultuur die zo ontstaat, is schadelijk voor het vertrouwen in de regio. Dat blijkt in de praktijk ook zo te zijn, dat concurrenten uit bepaalde dorpen elkaar niet kunnen luchten of zien. Naast openheid en vertrouwen, blijkt er ook geen sprake te zijn van meerwaarde in samenwerking. Voor de MKB-bouwbedrijven gaat het om binnenhalen van opdrachten, wat er daarna gebeurt is bijzaak. Er is te weinig vertrouwen om op intensieve manier samen te werken, zodat na de vergunning iedereen zijn eigen gang gaat en er geen sprake is van efficiënte samenwerking. Op deze manier worden kansen gemist om echt voordelen te halen uit de samenwerking.

Samenwerking vraagt om een verandering binnen de bouw in de Achterhoek, uit de interviews ontstaat het beeld dat met name de oudere generatie bouwers niet bereid is de huidige traditionele werkwijze te willen veranderen. De jonge generatie aannemers lijkt meer welwillend tegenover samenwerking te staan, echter blijft ook hier de vraag in hoeverre ze willen veranderen. De mens blijft een gewoontedier dat (onbewust) veel weerstand biedt tegen veranderingen. Het feit dat de meeste MKB-bouwbedrijven veel waarde hechten aan de eigen identiteit, aan vaste klanten en aan een zeer breed werkveld, houdt de huidige werkwijze grotendeels in stand. Desalniettemin liggen er kansen voor meer samenwerking in de Achterhoek. De jonge generatie, welke steeds beter geschoold worden en daarmee ook meer in aanraking komen met groepsopdrachten, zou deze samenwerking moeten opzetten en de huidige manier van werken moeten doorbreken.

Aanbevelingen

Hieronder worden enkele aanbevelingen gedaan voor verder wetenschappelijk onderzoek voor Bouwend Nederland Gelderland Oost.

Aanbevelingen voor verder wetenschappelijk onderzoek

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van vier randvoorwaarden en vier motieven. In de praktijk zijn er nog twee randvoorwaarden en één motief naar voren gekomen die in de literatuur niet behandeld worden. Zo denken veel MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek samenwerking te kunnen gebruiken om grotere opdrachten te kunnen uitvoeren. Met behulp van concurrenten staan ze sterker en kunnen ze opboksen tegen nationale bouwbedrijven bij grote opdrachten. Daarnaast denkt men zo ook meer opdrachten te kunnen winnen.

De randvoorwaarden die in de theorie onderbelicht zijn, zijn kennis en kunde van de organisatie en ambitie. Met ambitie wordt bedoeld op persoonlijke drijfveren van de onderneming. De Achterhoek kent vele zeer kleine familiebedrijven, waarbij de eigenaar de koers van het bedrijf bepaalt en de ambitie van de eigenaar is bepalend voor de kansen van de samenwerking, als deze in dat geval al plaatsvindt. In de wetenschappelijke literatuur wordt vaak uitgegaan van (inter)nationale bedrijven, waar vele ambitieuze mensen rondlopen en er altijd wel drijfveren voor samenwerking aanwezig zijn. In het geval van MKB-bedrijven wordt er ook uit gegaan van zeer innovatieve bedrijven, die vaak in technologisch complexe industrieën actief zijn. Uit de praktijk blijkt dat er een gebrek is aan ambitie bij MKB-bouwbedrijven en er een soort van angst aanwezig is om te ondernemen en om te experimenteren. Een werknemer van één van de bouwbedrijven gaf aan dat mensen gaan samenwerken uit ambitie, ze willen iets bereiken, of uit angst, bang dat als ze niet samenwerken inkomsten misgelopen zullen worden.

De andere randvoorwaarde is kennis en kunde binnen de organisatie. In de wetenschappelijk literatuur wordt er vaak vanuit gegaan dat men weet wat samenwerken inhoudt. Bedrijven die in de case studies onderzocht worden zijn bewust van de randvoorwaarden, motieven en mogelijkheden van samenwerken. Artikelen over kennis gaan vaak over kennisverwerving door middel van samenwerking, over het starten van R&D-samenwerkingen. De benodigde kennis over samenwerking zelf blijft onderbelicht. In de Achterhoek heeft namelijk niet elk bouwbedrijf in de gaten wat de gevolgen zijn van het kiezen voor samenwerken en op welke manier dat kan.

Een tweede aanbeveling voor verder wetenschappelijk onderzoek is om meer nadruk te leggen op horizontale samenwerking. Het blijkt dat MKB-bouwbedrijven liever horizontaal dan verticaal samenwerking, terwijl de theorie beargumenteert dat dit niet lonend is voor bedrijven met gelijke kennis en werkzaamheden. Nu lijkt er de laatste jaren een voorzichtige trend in de wetenschappelijke literatuur naar horizontale samenwerking (in de bouw) op gang te komen.

Tot slot kan ook een experimenteel opgestarte samenwerking, waarbij onderzoekers voortdurend alles monitoren, een bijdrage leveren aan de wetenschap. Problemen, kansen, en successen kunnen dan gelijk in kaart worden gebracht en verwerkt worden in de wetenschappelijke literatuur. Deze experimentele samenwerking kan lokaal en misschien zelfs landelijk MKB-bouwbedrijven overtuigen meer over samenwerken na te gaan denken.

Aanbevelingen voor Bouwend Nederland

Drie van de vier motieven worden in de praktijk maar deels gezien als voordelig. Het gebruik maken van elkaars vaardigheden, het bevorderen van leervermogen en kennisuitwisseling en het behalen en benutten van schaalvoordelen worden door de MKB-bouw onderschat. Hier ligt een rol voor Bouwend Nederland weggelegd. Ze moeten door middel van het verstrekken van informatie de MKB-bouwbedrijven er van overtuigen dat hun aannames niet altijd kloppen en dat er voordelen te behalen zijn door gebruik te maken van elkaars vaardigheden en competenties. Bouwend Nederland moet inzichtelijk maken waar de motieven toe kunnen leiden en op welke manier deze motieven tot resultaten leiden.

Echter is het bovenstaande pas van belang als de randvoorwaarden gewaarborgd zijn. Met name openheid en vertrouwen zijn te gering aanwezig in de bouw. Bouwbedrijven moeten meer met elkaar in overleg, dat gebeurt nu nog te weinig. Menig MKB-bouwbedrijf denkt teveel aan zichzelf, zonder in te zitten over de schade die ze aanrichten bij een concurrent en aan het imago van de bouwsector. Plenaire sessies zouden een bijdrage hieraan kunnen leveren, MKB-bouwbedrijven moeten elkaars zienswijze in zien en gaan begrijpen. Begrijpen waarom een MKB-bouwbedrijf op een bepaalde manier in het verleden gehandeld heeft. Op deze manier kan wantrouwen omslaan tot meer begrip. Er is daarnaast ook geen sprake van echte meerwaarde bij samenwerking in de Achterhoek. Een consortium wordt nog wel eens gestart, maar dan alleen om de opdracht

verstrekkt te krijgen. Zodra dat gebeurd is, wordt het project opgeknipt in gelijke delen en vervallen de MKB-bouwbedrijven weer in de traditionele werkwijze. Op deze manier worden mogelijke kansen gemist.

Kortom, Bouwend Nederland moet proberen de randvoorwaarden te waarborgen. Het vertrouwen moet weer terugkomen in de Achterhoek. Wanneer dit er is, zal het naar aller waarschijnlijkheid ook leiden tot meer openheid tussen de samenwerkende partijen. Zolang dat vertrouwen ontbreekt, valt samenwerking niet aan te raden in de Achterhoek.

Bibliografie

- AD. (2012, november 21). Crisis treft bouw Achterhoek extra hard. *AD*.
- AD. (2012, Augustus 24). Massaontslag door faillissementsgolf bouwsector. *AD*.
- Akkermans, H., Bogerd, P., & van Doremalen, J. (2004). Travail, transparency and trust: A case study of computer-supported collaborative supply chain planning in high-tech electronics. *European Journal of Operational Research*, 445-456.
- Arts, L. (2013, oktober 11). *Hoe kies ik de juiste rechtsvorm*. Opgeroepen op juni 12, 2014, van MKB Servicedesk: <http://www.mkb servicedesk.nl/7644/hoe-kies-juiste-rechtsvorm.htm>
- Baarsma, B., Beemsterboer, M., & de Nooij, M. (2003). *Samenwerking stimuleren, maar hoe?* Amsterdam: SEO.
- Bangma, K., & de Ridder, A. (2004). *Rechtsvormkeuze in het MKB*. Zoetermeer: EIM.
- Beach, R., Webster, M., & Campbell, K. (2005). An evaluation of partnership development in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 611-621.
- Beeldrijk. (z.d.). *Fiscale redenen voor en tegen de oprichting van een BV*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van Beeldrijk: <http://www.beeldrijk.org/cat/Fiscaliteiten/Samenwerking%20en%20rechtsvormen/518>
- Belastingdienst. (z.d.). *Wanneer moet een stichting, vereniging of vergelijkbare organisatie aangifte doen?* Opgeroepen op mei 12, 2014, van Belastingdienst: http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/aangifte_vennootschapsbelasting/wanneer_moet_een_stichting_vereniging_of_vergelijkbare_organisatie_aangifte_doen/wanneer_aangifte_vpb_doen
- Bergsma, M. (2003). *Betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief geörienteerde Operational Audits*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Besseling Administratie Services. (z.d.). *Welke rechtsvormen zijn er*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van Besseling Administratie Services: <http://www.besseling-administratie.nl/welke-rechtsvormen-zijn-er>
- Bierly III, P., & Gallagher, S. (2007). Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expendiency. *Longe Range Planning*, 134-153.
- Black, C., Akintoye, A., & Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 423-434.
- Booz-Allen & Hamilton. (2000). *The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millenium*. Los Angelos: Booz-Allen & Hamilton.
- Bouwend Nederland & Rabobank Nederland. (2011). *Strategie loont! Studie naar strategie in de bouw*. Amsterdam: Fokker Printing.
- Bouwend Nederland. (z.d.). *Wat doen wij*. Opgehaald van Bouwend Nederland: <http://www.bouwendnederland.nl/wat-wij-doen>

- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W., & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland Management Review*, 8-15.
- Buurtmakers. (2014). *Samen Achterhoekse buurten toekomstbestendig maken*. Buurtmakers.
- Coletti, A., Sedatole, K., & Towry, K. (2005). The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments. *The Accounting Review*, 477-500.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2010). *International Business: Environments & Operations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- de Kok, J., Ruis, A., & Oerlemans, L. (2008). *Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB*. Zoetermeer: EIM.
- De ondernemerscoöperatie. (z.d.). *Contract, vof, maatschap, flex-BV of coöperatie*. Opgeroepen op mei 13, 2014, van De ondernemerscoöperatie:
<http://www.ondernemerscooperatie.nl/rechtsvorm-kiezen>
- De ondernemerscoöperatie. (z.d.). *het kiezen van de juiste rechtsvorm voor je samenwerking*. Opgeroepen op juni 5, 2014, van De ondernemerscoöperatie:
<http://www.ikwordzper.nl/Files/Downloads/Modelkeuzerechtsvorm.pdf>
- Dooper, H. (2010). *Meerjarenplan brancheontwikkeling 2011-2013*. Zoetermeer: Bouwend Nederland.
- Dorée, A. (1999). *Strategische allianties in de bouw*. Enschede: Universiteit Twente.
- Duysters, G., van den Oord, A., & Post, G. (2002). *Handboek Strategische Allianties*.
- Eenmanszaak oprichten. (2014, januari 6). *Welke rechtsvorm voor je bedrijf?* Opgeroepen op mei 7, 2014, van Eenmanszaak oprichten:
<http://www.eenmanszaakoprichten.nl/rechtsvormen/keuze-rechtsvorm/>
- Erens, F., Stoffelen, R., van de Ven, R., & Wildeman, L. (1996). Alliances and network: the next generation. *Proceedings of the 6th International Forum on Technology Management*.
- Faber, C. (2014, september 11). Planvoorbereider/Tendermanager WBC. (S. Esselink, Interviewer)
- Faems, D. (2006). *Collaboration for innovation: processes of governance and learning in R&D alliances*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Florén, H., & Tell, J. (2003). The emergent prerequisites of managerial learning in small firms network. *Leadership & Organizational Development Journal*, 292-307.
- Glasbergen, P., Biermann, F., & Mol, A. (2007). *Partnership, Governance and Sustainable Development. Reflections on Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Griffioen, A. (2010, maart 25). *3 B's voor de opzet van allianties en netwerken*. Opgeroepen op december 18, 2013, van ZBC Kennisbank: <http://www.zbc.nu/zzp-kennisbank/samenwerking-zzp/3-b-s-voor-de-opzet-van-allianties-en-netwerken/>
- Griffioen, A. (2011). *Creating profit through alliances. How collaborative business models can contribute to competitive advantage*. Utrecht: Allianceexperts.

- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 293-317.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). *Strategic Alliances: Collaboration with Your Competitors -- and win*. Cambridge, Ma: Harvard Business School.
- Häusler, J., Hohn, H., & Lütz, S. (1994). Contingencies of innovative networks: A case study of succesful interfirm R&D collaboration. *Research Policy*, 47-66.
- Het WIC. (z.d.). *Wat is het WIC*. Opgehaald van Het WIC: <http://www.hetwic.nl/wat-is-het-wic/>
- Heurkens, J. (2009). Aspecten van aansprakelijkheid van de vennoten onderling en jegens derden in titel 7.13. *Vennootschap & Onderneming*.
- Higherlevel. (z.d.). *Modelcontract vennootschap onder firma*. Opgeroepen op mei 26, 2014, van Higherlevel.nl forum: www.higherlevel.nl/forum/attachments/model_vof.doc
- Hoffman, W., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Emperical Survey. *Long Range Planning*, 357-381.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 125-135.
- Integraal samenwerken. (z.d.). *Hoe werken bedrijven samen?* Opgeroepen op april 16, 2014, van Integraal samenwerken: <http://integraalsamenwerken.otib.nl/de-5-pijlers-van-integraal-samenwerken/vertrouwen/samenwerkingsvormen>
- Jap, S. (2001). Pie-sharing in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing Research*, 86-99.
- Jongbloed, D. (2012, mei 26). *De coöperatie fiscaal bekeken*. Opgeroepen op mei 12, 2014, van Estateplanningsjuristen.nl: http://www.estateplanningsjuristen.nl/ondernemers/rechtspersonen_oprichten/de_cooperatie/de_cooperatie_fiscaal_bekeken/
- Kamer van coöperatie. (z.d.). *Wat zijn de financiële aspecten van een coöperatie?* Opgeroepen op maart 27, 2014, van Kamer van coöperatie: <http://www.kamervancooperatie.nl/faqs/waaruit-bestaan-de-belangrijkste-randvoorwaarden>
- Keblusek, E. (2012, september 6). *Wat is het verschil tussen visie, missie en strategie?* Opgeroepen op november 6, 2014, van Teamleiders Academie: <http://teamleidersacademie.nl/teamleiders-academie-kennisbank/visie/wat-is-het-verschil-tussen-visie-en-missie/>
- Kelly, M., Schaan, J., & Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 11-22.
- Kent, D., & Becerik-Gerber, B. (2010). Understanding Construction Industry Experience and Attitude toward Integrated Project Delivery. *Journal of Construction Engineering and Management*, 815-825.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., & Nootboom, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, 813-840.
- Klein Woolthuis, R., Snoeck, S., Brouwer, J., & Mulder, G. (2012). *Samenwerking en duurzame innovatie in de bouw*. Delft: TNO.

- Koning, M., & van Elp, M. (2011). *Actuele situatie in de bouw*. Amsterdam: EIB.
- Laan, O. (2012). Juridische vormgeving van samenwerking. *Vastgoedrecht*.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 344-364.
- Lorange, P., & Roos, J. (1992). *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Luijten, A. (2013). Samenwerking in openheid en gelijkwaardigheid. *Conferentie van Niets naar iets*. Amsterdam: BNA Onderzoek.
- Meijboom, B., de Haan, J., & Verheyen, P. (2004). Networks for integrated care provision: an economic approach based on opportunism and trust. *Health Policy*, 33-43.
- Mital, A. (2007). Motives for Collaborative Agreements - The Case of Cyber Media. *Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate* (pp. 513-532). Kozhikode: Indian Institute of Management.
- Mowery, D., Oxley, J., & Silverman, B. (1996). Strategic Alliance and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 77-96.
- Naoum, S. (2003). An overview into the concept of partnering. *International Journal of Project Management*, 71-76.
- NEVI. (2013). *Succesfactoren binnen samenwerking: vertrouwen*. Zoetermeer: NEVI.
- Oostrik, E. (2014, mei 12). Notaris. (S. Esselink, Interviewer)
- Orde van Medische Specialisten. (z.d.). *Goodwill*. Opgeroepen op mei 26, 2014, van Orde van Medische Specialisten: <http://www.orde.nl/pijlers/beroepsbelangen/vrij-beroep/goodwill/onderwerpen/algemeen-goodwill.html>
- Panteia/EIM. (2012). *Ondernemen in sectoren. De bouw 2012*. Zoetermeer: Panteia/EIM.
- Pluim, N. (z.d.). *Interviews afnemen en uitwerken*. Opgeroepen op December 8, 2014, van Bureau voor ondersteuning bij onderzoek: <http://www.bureauvoorondersteuningbijonderzoek.nl/interviews>
- Rabobank. (2014, februari). *Rabobank cijfers en trends*. Opgehaald van Rabobank: https://www.rabobank.nl/images/thema_update_automotive_02_2014_29620855.pdf
- Renko, S. (2011). *Supply Chain Management - New Perspectives*. Rijeka: InTech.
- Resnick, H. (z.d.). *Organizational Strategic Planning Processes*. Opgehaald van Harold S. Resnick: http://www.worksystems.com/services/strategic_planning.html
- Rosenbrand, M., Dirks, F., & Meijaard, J. (2003). *Kansrijker door Samenwerking*. Zoetermeer: EIM BV.
- Rosenfeld, S. (1996). Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. *Research Policy*, 247-263.
- Schaap & Partners. (2011). *Afschaffing verklaring van geen bezwaar*. Opgeroepen op juni 5, 2014, van Schaap & Partners:

- http://www.schaap.eu/show/nl/actueelbericht/268/Afschaffing_verklaring_van_geen_bezwaar
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 491-503.
- Srivastava, R., Fahey, L., & Christensen, H. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 777-802.
- startbedrijf.nl. (z.d.). *Rechtsvormen*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van startbedrijf.nl: <http://www.startbedrijf.nl/artikel/rechtsvormen>
- Swart, K., & Hodes, S. (2004, juli). Succesvol samenwerken. *MMnieuws*.
- Tjong Akiët, Y. (2007). *Ondernemingsvormen: de maatschap*. Opgeroepen op mei 26, 2014, van infonu.nl: <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/opleiding-en-beroep/8865-ondernemingsvormen-de-maatschap.html>
- Toveda, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances & Models of Collaboration. *Management Decision*.
- Tubantia. (2012, augustus 31). Moordende concurrentie in de bouw. *Tubantia*.
- United States Department of Justice. (z.d.). *Action Plan*. Opgehaald van COPS: http://www.cops.usdoj.gov/html/cd_rom/inaction1/pubs/Collaborationtoolkit/Section10ActionPlan.pdf
- van Aken, E. (2013, november 20). *Samenwerken is de toekomst*. Opgeroepen op november 18, 2014, van NOA Kenniscentrum: <http://www.noa.nl/kenniscentrum/samenwerken-is-de-toekomst/>
- van den Bergh, M. (2013). Samenwerken in een BV: deadlocks op de loer. *Contracteren*.
- van Enk, J. (2013, Juli 11). Dit jaar meeste faillissementen ooit in Nederland. *Elsevier*.
- van Essen, C., & Bhansing, P. (2009). *Internationale samenwerking door het Nederlandse MKB*. Zoetermeer: EIM.
- van Geest, L. (2012). *Wat zijn voor Groot Afbouwbedrijf B.V. de Kritische succesfactoren om succesvol als vaste ketenpartner van bouwbedrijven in aanmerking te komen?* Haarlem: Hogeschool Inholland.
- van Gils, A., & Zwart, P. (2004). Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs: The Role of Strategic Alliances. *European Management Journal*, 685-692.
- Van Lier. (z.d.). *Minimum kapitaal*. Opgeroepen op juni 5, 2014, van Van Lier. Oprichting van rechtspersonen & Fiscale advisering: <http://www.vanlieradvies.nl/nederlandse-bv/minimum-kapitaal.html>
- van Osch, M. (z.d.). *BV oprichten*. Opgeroepen op mei 26, 2014, van Lancelots: <http://www.lancelots.nl/bedrijfsvoering/rechtsvormen/bv/oprichten>
- van Rijt-Veltman, W., & Snoei, J. (2013). *Concurrentie in het MKB*. Zoetermeer: Panteia/EIM.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganisational Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 5-31.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Visie & Strategie. (z.d.). *Visie & Strategie*. Opgehaald van Visie & Strategie.

Vrij Beroep Advies. (z.d.). *Dividendbelasting*. Opgeroepen op mei 12, 2014, van Vrij Beroep Advies: <http://www.vrijberoep.com/aangiften/dividendbelasting/>

Wikipedia. (z.d.). *Algemene vergadering van aandeelhouders*. Opgeroepen op juni 5, 2014, van Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Algemene_vergadering_van_aandeelhouders

Zwetsloot, C. (z.d.). *Samenwerken in een maatschapsverband*. Opgeroepen op mei 26, 2014, van Eldermans & Geerts Advocaten: <http://www.eldermans-geerts.nl/content/samenwerken-in-maatschapsverband.html>

Epiloog

Aan het eind van deze scriptie is het tijd om alles nog eens te recapituleren en de resultaten van het onderzoek in een perspectief te plaatsen. De vraag rijst nu wat Bouwend Nederland Gelderland Oost met dit onderzoek getracht heeft te bereiken. Voor wie kan dit onderzoek iets bijdragen? De meeste leden van BNGO staan niet positief tegenover samenwerking, wat van te voren al bekend was. Waarom dan toch dit onderzoek?

Met dit onderzoek worden vrijwel alle verwachtingen vooraf ingelost. De bouw in de Achterhoek gaat gebukt onder hevige concurrentie, wat leidt tot een gebrek aan openheid en vertrouwen. Veel van de bestuursleden van Bouwend Nederland Gelderland Oost zijn zelf ook directeur van een MKB-bouwbedrijf. Ze zijn allemaal bekend met de problematiek op de bouwplaats en de opinie van concullega's.

Dan rijst de vraag wie wint er nu iets met samenwerking in de bouw? Zelfs als het lukt om een samenwerking te starten, worden niet alle problemen opgelost. Met behulp van samenwerking staan de MKB-bouwbedrijven inderdaad sterker en wordt de concurrentie van de ZZP'er minder voelbaar. Echter, grotere opdrachten betekent grotere concurrentie van grotere aannemers. Een praktijkvoorbeeld, Buurtmakers, merkt dit ook. Uiteindelijk is de concurrentie bij grotere opdrachten net zo hevig als daarvoor. Bovendien zien de sommige MKB-bouwbedrijven het voorbeeld van Buurtmakers als een nieuwe concurrent, wat natuurlijk niet de bedoeling is.

Het promoten van samenwerking begint niet bij MKB-bouwbedrijven. Deze groep bouwbedrijven zijn in het algemeen te klein om ambitieuze en een vooroplopende rol te hebben. Ze zijn, met een uitzondering daar gelaten, liever op de bouwplaats zelf actief. Het platform waarop samenwerking gepromoot zou moeten worden is op nationaal niveau. Zolang nationale bouwbedrijven de traditionele werkwijze in stand houden en de fragmentatie blijft, zullen MKB-bouwbedrijven de rol van de nationale bouwbedrijven op de bouwplaats overnemen en zal de ook hier de traditionele werkwijze niet veranderen.

Daarnaast kan men zich ook afvragen hoever de samenwerking moet gaan. Iedereen in de bouwsector kan zich de bouwfraude nog herinneren. Als teveel partijen zich binnen de Achterhoek gaan verenigen om samen te werken gaat dit lijken op competitievervalsing. De vraag is dan wat de Nederlandse Mededingingsautoriteit hiervan zegt. Voordat samenwerking geïmplementeerd wordt, moeten deze overwegingen in acht genomen worden.

Dit alles neemt niet weg dat dit onderzoek zeker een bijdrage kan leveren aan de bouw in de Achterhoek. Wat BNGO eigenlijk wil is dat de MKB-bouwbedrijven in de Achterhoek de zeer traditionele manier van werken loslaten. De hevige concurrentie heeft de sector in haar greep. Ook al leidt dit onderzoek niet tot samenwerken, het kan bijdragen aan het kweken van meer vertrouwen en openheid. MKB-bouwbedrijven moeten zich samen gaan inzetten om veranderingen binnen de bouwsector af te dwingen. Opdrachtgevers moeten zich meer richten op EMVI (economisch meest voordelige inschrijving) om af te rekenen met hevige concurrentie op laagste prijs. Wanneer openheid en vertrouwen terugkeert, kan het maar zo zijn dat samenwerking alsnog van de grond komt.