

# Samen Innoveren



**Een zoektocht naar de juiste partner**

Thierry Cheval

# Samen innoveren

Een zoektocht naar de juiste partner

## Bachelor Thesis Industrieel Ontwerpen

Amersfoort, augustus 2006



Twynstra  
The Bridge



Begeleiding:

Universiteit Twente

*dr. ir. D. (Eric) Lutters*

Twynstra The Bridge

*drs. W. (Wouter) van der Burg*

*ir. J. F. (Jeroen) Kuper*

Auteur:

Thierry Cheval

S0039632

E-mail: [t.cheval@student.utwente.nl](mailto:t.cheval@student.utwente.nl)

## Samenvatting

Dit onderzoek gaat in op het veranderend innovatiebeleid binnen de muren van menig organisatie. Om hun innovaties krachtig te houden gaan organisaties steeds vaker over tot een samenwerking in het innovatieproces. Dit onderzoek richt zich op de organisatie eigenschappen die van belang zijn bij het zoeken van een partner in het innovatieproces. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een literatuuronderzoek en een online enquête onder 373 respondenten. Hieruit is gebleken dat bij het zoeken naar een partner in het innovatieproces de volgende eigenschappen het meest van belang zijn: kennis en competenties, visie en ambitie, vertrouwen, ervaring met vergelijkbare trajecten, organisatie cultuur en managementstijl. Daarnaast is gebleken dat per bedrijfssector de prioriteiten van deze eigenschappen verschillen. Op basis van deze conclusies is een 'tool' ontworpen welke gebruikt kan worden bij de zoektocht naar een geschikte samenwerkingspartner. Deze tool is een checklist welke potentiële partners helpt bij de vraag of zij daadwerkelijk geschikt zijn voor elkaar. Verder zijn er enkele suggesties gedaan voor vervolg onderzoek. Met name naar prioriteiten van eigenschappen per sector, en de manier van innoveren per sector, zal meer onderzoek verricht moeten worden.

# Voorwoord

Tijdens mijn bachelor opdracht bij Twynstra The Bridge heb ik erg veel geleerd. Vanaf de eerste dag dat ik binnen kwam tot de laatste dag heeft The Bridge mij gestimuleerd bij mijn werk. Van kritische vragen tot gezellige informele gesprekken. Het is onmogelijk je bij The Bridge niet thuis te voelen.

Graag wil ik The Bridge dan ook bedanken voor de mogelijkheid mijzelf te ontplooiën in deze dynamische omgeving. In het bijzonder wil ik graag Wouter van der Burg, Jeroen Kuper, Arun SwamiPersaud en Jeroen de Kempnaer bedanken. Door deze mannen heb ik meer uit mijn onderzoek gehaald dan dat ik bij de start voor mogelijk had gehouden. Daarnaast wil ik graag Maurits Smit en Jan Aarts bedanken voor de lol die we samen gehad hebben. Voor het sparren over interessante onderwerpen, en Maurits in het bijzonder voor de opmaak van dit onderzoeksrapport.

Bedankt!

Thierry Cheval.

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>1 Innovatie</b>	<b>3</b>
1.1 <i>Wat is innovatie?</i>	3
1.2 <i>Verschillen in innovatie</i>	5
1.2.1 <i>Vormen van innovatie</i>	5
1.2.2 <i>Mate van Innovatie</i>	6
1.2.3 <i>Soort innovatie</i>	6
1.3 <i>Innoveren door samenwerken</i>	8
<b>2 Samenwerking</b>	<b>9</b>
2.1 <i>Wat is samenwerking</i>	9
2.2 <i>Reden samenwerken</i>	10
2.2.1 <i>Nut</i>	10
2.2.2 <i>Gezamenlijke doelstelling</i>	11
2.2.3 <i>Voordelen</i>	11
2.3 <i>Vormen van samenwerking</i>	11
2.3.1 <i>Bepalen samenwerkingsvorm</i>	12
2.3.2 <i>Grondvormen van samenwerking.</i>	13
2.4 <i>Innovatief samenwerken.</i>	14
<b>3 Organisatie eigenschappen</b>	<b>15</b>
3.1 <i>Eigenschappen</i>	15
3.2 <i>Belangrijke eigenschappen</i>	15
3.2.1 <i>Basislijst</i>	16
3.2.2 <i>Toevoegingen</i>	18
3.3 <i>Hypotheses</i>	21
<b>4 Methode van onderzoek</b>	<b>22</b>
4.1 <i>Globale onderzoeksopzet</i>	22
4.2 <i>Respondenten</i>	23
4.3 <i>Procedure</i>	23

4.4	<i>Meetinstrumenten</i>	24
4.5	<i>Interpretatie resultaten</i>	25
<b>5</b>	<b>Resultaten</b>	<b>26</b>
5.1	<i>Resultaten onderzoeksvraag 1</i>	26
5.2	<i>Resultaten onderzoeksvraag 2</i>	28
<b>6</b>	<b>Interpretatie resultaten</b>	<b>29</b>
6.1	<i>Interpretatie onderzoeksvraag 1</i>	29
6.2	<i>Interpretatie onderzoeksvraag 2</i>	36
<b>7</b>	<b>Conclusies</b>	<b>39</b>
7.1	<i>Antwoord op de hoofdvraag</i>	39
7.2	<i>Antwoord op de deelvraag</i>	40
7.3	<i>Suggesties vervolgonderzoek</i>	41
<b>8</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>42</b>
8.1	<i>Partner Checklist</i>	42
8.1.1	<i>Uitleg Partner Checklist</i>	43
8.1.2	<i>Werking</i>	43
8.1.3	<i>Praktisch</i>	44
8.2	<i>Alternatieve aanbeveling</i>	49
<b>9</b>	<b>Discussie</b>	<b>50</b>
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>51</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>54</b>

## Inleiding

Tijdens het uitvoeren van de Bachelor Thesis voor de studie Industrieel Ontwerpen is de mogelijkheid geboden door Twynstra The Bridge om mee te werken aan hun Innovatie-monitor. De resultaten van deze Innovatie-monitor zijn deels de input geweest voor dit onderzoek.

De aanleiding voor dit onderzoek naar eigenschappen die van belang zijn voor het slagen van een innovatieve samenwerking tussen organisaties is een gesprek met Ir. Eric Lutters geweest. Hieruit bleek dat er in Nederland nog geen model is opgesteld voor een dergelijk samenwerkingsproces.

In het huidige innovatieklimaat lijken organisaties steeds minder op hun eigen innovatie capaciteit te kunnen vertrouwen. Om hun positie in de markt te behouden gaan zij steeds vaker over tot een samenwerking in het innovatieproces. Zodoende hopen zij tot radicalere innovaties te komen. Uit onderzoek is echter gebleken dat 50% van alle huidige samenwerkingen mislukt (Beekhuijzen, 2005). Dit hoge percentage mislukkingen ondersteunt de noodzaak van een model voor het opzetten een innovatieve samenwerking. Dit model is het uiteindelijke doel. Aangezien een dergelijk model erg complex is, zal dit onderzoek zich richten op een fractie hiervan: eigenschappen van een organisatie.

Het doel van dit onderzoek is dan ook organisaties te helpen bij het vinden van een geschikte partner. Dit is gedaan door middel van onderzoek naar organisatie eigenschappen die van belang zijn voor een innovatieve samenwerking.

Nederlandse organisaties komen er steeds meer achter dat ze samen moeten werken. Het probleem dat zich voordoet is echter dat de juiste partner gevonden moet worden. Gezien het hoge percentage mislukkingen blijkt deze zoektocht naar de geschikte partner moeilijk. Op basis hiervan is onderstaande hoofdvraag opgesteld:

*“Welke organisatie eigenschappen zijn van belang voor het slagen van een innovatieve samenwerking tussen organisaties?”*

Hiernaast is er ook een deelvraag opgesteld. Deze deelvraag is ter verdieping van de hoofdvraag. Hierbij wordt gekeken naar eventuele verschillen binnen de doelgroep betreffende de prioriteit van de eigenschappen. Deze deelvraag luidt als volgt:

*“In hoeverre bestaan er verschillen in prioriteit van eigenschappen tussen de bedrijfssectoren?”*

Door deze deelvraag zal een begin gemaakt worden met een uitbreiding van het gehele model. Hier zal dus in vervolgonderzoek dieper op in gegaan kunnen worden.



Om deze vragen te beantwoorden zal in dit onderzoek eerst een theoretisch kader gepresenteerd worden. Het theoretisch kader zal eerst ingaan op het begrip innovatie. Hierna zullen samenwerken en organisatie eigenschappen welke van belang zijn voor een samenwerking besproken worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 4 de methoden van onderzoek aan bod komen waarna in hoofdstuk 5 de resultaten gepresenteerd worden. Deze resultaten zijn geïnterpreteerd in hoofdstuk 6 wat leid tot de uiteindelijke conclusies van dit onderzoek in hoofdstuk 7. Tot slot zullen in hoofdstuk 8 aanbevelingen gegeven worden voor het zoeken van een samenwerkingspartner. Ter afsluiting van het onderzoeksverslag zijn enkele discussie punten opgenomen.



# 1 Innovatie

Door sterke stimulatie van de overheid is innovatie een begrip geworden wat frequent voorkomt in de Nederlandse samenleving. Door het oprichten van onder andere het Innovatieplatform wordt het bedrijfsleven geprikkeld hun innoverend vermogen te vergroten. Een gevolg hiervan is dat er door de jaren heen heel wat definities (1.1) en vormen (1.2) van innovatie tot stand zijn gekomen. Gaande weg zal duidelijk worden op welke vorm van innovatie dit onderzoek zich richt (1.3)

## 1.1 Wat is innovatie?

Innovatie is een erg ruim begrip wat niet valt te formuleren in één alles omvattende definitie. Opvattingen over innovatie kunnen gemakkelijk verschillen. Er is echter niet één juiste definitie. Voor iedere organisatie kan innovatie een andere betekenis hebben, maar daarom is er ook geen foute definitie. Het begrip is sterk afhankelijk van haar context.

Door de jaren heen zijn er vele definities opgesteld over het begrip innovatie. In tabel 1 is een overzicht gegeven van enkele definities, opgesteld door vakgebied gerelateerde wetenschappers.

Het doel van innovatie is de continuïteit van organisaties te waarborgen. Innovatie is van levensbelang. Het is een motor voor economische groei en tegelijkertijd een proces dat moeilijk is te managen, waarvan de uitkomst moeilijk is te voorspellen en in de meeste gevallen niet leidt tot het gewenste succes (Hultink, 1996; Kleinschmidt & Cooper, 1995; Grunert, 1997).

Tabel 1. *Definities van innovatie*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie is elke vernieuwing of verandering gericht op resultaatverbetering (De Jong &amp; Kerste, 2002)</li> <li>- Innoveren is het realiseren van een spronggewijze verandering (trend-breuk) door een organisatie (bedrijfs) om haar externe functioneren te verbeteren. (open source, <a href="http://nl.wikipedia.org/wiki/Innovatie">http://nl.wikipedia.org/wiki/Innovatie</a>)</li> <li>- Innovatie is de ontwikkeling en/of aanwending van producten of productieprocessen die een substantiële leerinspanning vergt (Bodewes &amp; De Jong, 2003)</li> <li>- Innovatie is het gebruik van nieuwe technologische kennis en marktkennis om een nieuw product of nieuwe dienst aan klanten aan te bieden. (Afuah, 2003)</li> <li>- Het bewust in een rol, groep of organisatie invoeren en toepassen van ideeën, processen of procedures die nieuw zijn voor de betreffende unit en die bedoeld zijn om het individu, de groep, de organisatie of de bredere samenleving van nut te zijn. (West &amp; Farr, 1989)</li> <li>- Innovation is the business process for creating new and insightful ideas and bringing them successful to the market (Verloop, 2004)</li> <li>- An innovation is the development and successful implementation of a new or improved product, service, technology, work process or market condition, directed towards gaining a competitive advantage. (De Jong &amp; Brouwer, 1999).</li> </ul> |
|--|

De elementen waarop de definities vaak van elkaar verschillen zijn: a) de onderwerpen van innovatie (nieuw product, dienst, proces of organisatievorm), b) het effect van de innovatie (voldoen aan marktvraag), en c) de mate van verandering (geleidelijk of sprongsgewijs).

Er loopt een rode draad door al deze definities, namelijk de begrippen: “vernieuwing” en “verbetering”. Deze twee begrippen worden op verschillende manieren gebruikt in de definities en zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een innovatie is geen vernieuwing zonder dat er een zichtbare/meetbare verbetering is en er is ook geen sprake van innovatie als er een verbetering is zonder een duidelijke vernieuwing. Anders gezegd: als meer van hetzelfde, verbeteren van de huidige producten, niet meer toereikend is dient er geïnnoveerd te worden. Deze innovatie dient echter wel een verbetering én vernieuwing te zijn. Anders is er weer sprake van: meer van hetzelfde of een onsuccesvolle innovatie.

In het volgende figuur (figuur 1) staat dit schematisch weergegeven.

*Vernieuwen vs. Verbeteren schema*

	Vernieuwing	Verbetering
<b>Innovatie =</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Meer van hetzelfde =</b>		<b>X</b>
<b>Onsuccesvolle Innovatie =</b>	<b>X</b>	

Figuur 1.

Innoveren wordt vaak verward met uitvinden. Uitvindingen blijven vaak ideeën. Innovaties zijn (re)produceerbaar en worden op de markt gebracht of toegepast in de processen en dienstverlening (Reinhoudt, 2006).

Om een éénduidig en helder beeld te vormen zal dit onderzoek de door Verloop (2004) gegeven definitie van innovatie hanteren (tabel 1); “Innovation is the business process for creating new and insightful ideas and bringing them successful to the market”. Deze definitie geeft duidelijk aan dat het bij het innovatie proces gaat om het creëren van nieuwe ideeën en het succesvol vermarkten van die nieuwe ideeën. Uiteraard wordt er vanuit gegaan dat deze nieuwe ideeën ook een verbetering zijn.

## 1.2 Verschillen in innovatie

Gezien de verscheidenheid in definities zijn er ook tal van vormen van innovatie ontstaan. Dit onderzoek zal een drietal vormen hanteren opgesteld door SenterNovum (2006). SenterNovum is onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken. De drie vormen die onderscheiden worden zijn: product-, proces- en markt innovatie (1.2.1). Daarnaast is er ook onderscheid aan te brengen door te letten op de impact van een innovatie (1.2.2). Een innovatie kan vergeleken worden met een steen in het water gooien. De grootte en snelheid van de steen bepalen hoe ver de kringen in het water reiken. Door de jaren heen zijn de 'kringen' van het gesloten innovatiemodel niet meer toereikend bevonden, vandaar dat men zich richt op een nieuwe vorm van innoveren (1.2.3).

### 1.2.1 Vormen van innovatie

Er zijn meerdere vormen van innovatie, welke door veel auteurs ook nog eens anders omschreven worden. In hoofdlijn is er een onderscheid te maken tussen drie vormen van innovatie. Dit is echter soms moeilijk. De ene innovatie kan ook een andere tot gevolg hebben; sommige innovaties zijn product-, proces- en marktinnovatie tegelijkertijd (SenterNovum, 2006).

#### *Productinnovatie*

Productinnovatie betreft zowel goederen (fysieke producten) als diensten (niet-fysieke producten). De meeste producten zijn mengvormen van goederen en diensten. Bijvoorbeeld: de garantie en aflevering van goederen zijn in feite een dienst, de gel die de kapper in het haar smeert is een fysiek element van de dienst. Productinnovaties zijn veranderingen in wat er verkocht wordt (SenterNovum, 2006).

#### *Procesinnovatie*

Dit zijn veranderingen in het business concept: in hoe iets tot stand komt. Een vernieuwing in het voortbrengingsproces, zodat het product of de dienstverlening bijvoorbeeld goedkoper is, sneller geleverd wordt of meer op klantwensen is toegesneden (SenterNovum, 2006).

#### *Marktinnovatie*

Marktinnovatie is de verandering van de klantgroepen en/of partijen waarmee een organisatie handelt en de manier waarop ze dit doet. Dit kan door een verandering van de positie in de bedrijfsketen van de organisatie of een andere manier van interactie met de klant (of leverancier). Dit wordt ook wel wijziging in het businessmodel genoemd (SenterNovum, 2006).

### 1.2.2 *Mate van Innovatie*

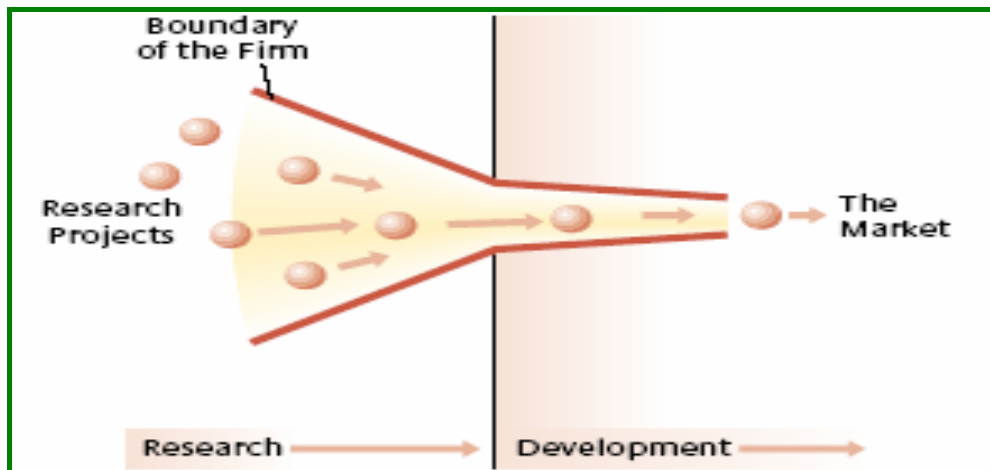
Er is onderscheid te maken in de mate van innovatie. Het onderscheid is te verdelen over twee uitersten: radicale en incrementele innovatie. De effecten die een innovatie heeft op een organisatie, op de markt en op de marktverhoudingen zijn veel sterker bij radicale innovatie dan bij incrementele innovatie. Bij incrementele innovatie spreken we over kleine stapsgewijze verbeteringen en vernieuwingen. Ze dragen bij aan het succes van de organisatie in kwestie, maar worden over het algemeen niet opgemerkt binnen de markt en de marktverhoudingen.

Bij radicale innovatie daarentegen wordt er gesproken over duidelijke sprongen in verbetering en vernieuwing. Er worden nieuwe wegen ingeslagen. De sprongen zijn zo groot dat de ontwikkeling niemand in de hele sector kan zijn ontgaan. Er is sprake van een New Business Development: het proces van een eerste idee tot het uiteindelijk succesvol op de (nieuwe) markt brengen van een nieuw product (SenterNovum 2006).

### 1.2.3 *Soort innovatie*

Er zijn twee soorten van innovatiesystemen: een gesloten en een open innovatiesysteem. Een gesloten innovatiesysteem is dé manier waarmee organisaties al decennia lang tot hun innovaties komen. Het is een proces dat volledig gemanaged wordt binnen de muren van een organisatie (Wheelwright & Clark, 1993). Het gesloten innovatiesysteem schrijft organisaties voor sterk op zichzelf te bouwen en de controle over het hele innovatieproces in eigen handen te houden. Er wordt in strikte geheimhouding aan nieuwe producten gewerkt waarbij vertrouwen op kwaliteit, beschikbaarheid en mogelijkheden van ideeën van anderen niet aan de orde is (Chesbrough, 2004). Alle ideeën zijn beperkt tot de expertises van de organisatie en haar leveranciers. Jarenlang investeerden organisaties meer dan hun concurrenten in interne research & development (R&D) en namen de beste mensen aan. Door middel van deze strategie werden de beste innovaties afgedwongen en het grootste marktaandeel gerealiseerd. De opbrengsten werden vervolgens weer geïnvesteerd in R&D, wat resulteert in een innovatie cyclus (Chesbrough, 2003). Figuur 2 geeft het gesloten innovatiemodel van Chesbrough (2003) weer. De inputs kunnen komen uit zowel interne als externe bronnen. Voorbeelden van deze input zijn: klanten input, marketing ideeën, markt informatie of strategische input. Gestuurd door deze input bedenken, ontwikkelen en perfectioneren R&D afdelingen nieuwe mogelijkheden.

*Gesloten innovatiemodel*

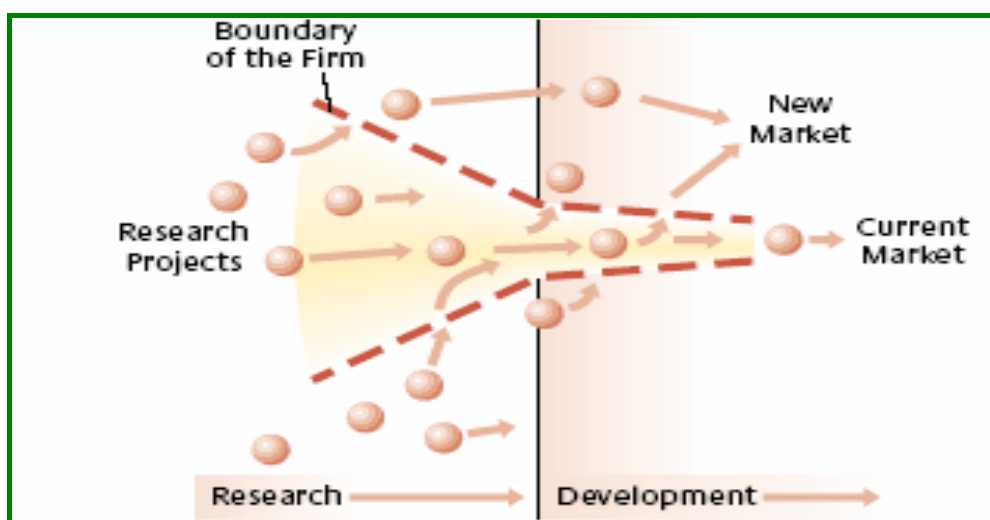


Bron: Chesbrough (2003)

Figuur 2

Door de mobiliteit van kenniswerkers en het groeiende concurrentieklimaat is door de jaren heen het gesloten innovatie concept steeds vaker onhoudbaar gebleken (Chesbrough, 2004). Zodoende is het open innovatiemodel ontstaan. Bij open innovatie wordt er verder gekeken dan de eigen vier muren van een R&D afdeling; ideeën ontwikkeld door uitvinders buiten de organisaties worden nu ook binnen de organisaties door de R&D afdelingen gebruikt. Dit heeft geleid tot het open innovatiemodel (figuur 3) van Chesbrough (2003) bestaande uit de volgende kenmerken: (a) Kennis en ideeën worden gezocht in universiteiten, publieke onderzoeksinstituten en high-tech start-up organisaties. (b) Er wordt actief gezocht om via uitlicensering, joint venture en spin-off routes technologie te commercialiseren buiten traditionele product/markten van het de organisatie. (c) Er wordt vanuit gegaan dat kennis en technologie moeilijk te beschermen is en het hebben van een 'first mover advantage' is belangrijker dan het hebben van een defensief beschermingssysteem.

*Open innovatiemodel*



Bron: Chesbrough (2003)

Figuur 3





Het vinden van goede ideeën om deze zelf uit te baten heeft de naam Connect & Develop (Huston & Sakkab, 2006). Steeds meer organisaties laten hun R&D afdelingen contacten leggen/zoeken met R&D afdelingen van andere bedrijven uit verschillende bedrijfstakken over de gehele wereld. Middels de nieuw verworven contacten kan voor al deze bedrijven een heel nieuw scala aan producten mogelijk worden. Op deze manier wordt er optimaal gebruik gemaakt van potentieel talent buiten de eigen organisatie. In plaats van “niet hier uitgevonden” wordt er nu gesproken over: “met trots elders gevonden” (Huston & Sakkab, 2006).

De afgelopen jaren heeft open innovatie geleid tot een aantal successen zoals de producten Senseo en de Beertender. Maar open innovatie is ook verantwoordelijk voor bijvoorbeeld 35% van de totaal omzet van Procter & Gamble (Huston & Sakkab, 2006).

### **1.3 Innoveren door samenwerken**

Dit onderzoek zal zich richten op innoveren door samenwerken. Organisaties zullen samen de volgende doelstelling hebben: het creëren van een nieuw product, een nieuwe dienst of het exploiteren van de mogelijkheden van een nieuwe technologie.

Er is dan sprake van een proces innovatie. Organisaties vernieuwen de manier waarop ze iets tot stand brengen doordat ze gaan samenwerken in plaats van in isolement te werken. Wat er tot stand gebracht wordt zal voor ieder van de organisaties het doel hebben een New Business Development (NBD) te zijn. Middels een NBD wil men nieuwe of extra markten creëren met nieuwe businessmodellen. Er wordt gewerkt volgens het open innovatiemodel; de bedrijven ‘connecten’ zich met elkaar om zodoende elkaar te verrijken met hun kennis en kunde.

## 2 Samenwerking

Om innovatie mogelijk te maken is samenwerken een optie. Organisaties kiezen er dan voor gezamenlijk het innovatieproces te doorlopen. Voor organisaties is het zaak goed te begrijpen wat een samenwerking kan inhouden (2.1). Door de jaren heen zijn er steeds meer organisaties die overgaan op een samenwerkingsverband in het innovatieproces. Maar waarom is samenwerken in het innovatieproces zo interessant (2.2)? En welke vorm van samenwerken kiezen organisaties dan (2.3)? Door dit hoofdstuk heen zal antwoord worden gegeven op deze vragen en duidelijke worden welke vorm van samenwerking centraal staat in dit onderzoek (2.4).

### 2.1 Wat is samenwerking

Samenwerking is een begrip wat veel gehanteerd wordt. De kern is dat meerdere personen onder de vlag van gezamenlijke doelstellingen samen een resultaat willen behalen (Kaats, Van Klaveren & Opheij, 2005). Op welk vlak zij iets samen doen kan erg verschillen. In dit onderzoek staat samenwerking tussen organisaties centraal. Een samenwerking tussen organisaties kan gezien worden als een vorm van organiseren waarbij autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken aan te gaan en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben maar uiteindelijk wel eindigend zijn (Kaats et al, 2005).

Door samenwerking kunnen meer kansen benut en problemen effectiever aangepakt worden. Samenwerking is niet altijd vanzelfsprekend en ook niet altijd eenvoudig (Kaats et al. 2005) Er zijn vele vlakken waarop organisaties kunnen samenwerken. Hoeveel inspanning een samenwerking vergt (financieel, kennis, etc.) verschilt sterk per organisatie en kan de doorslag geven om daadwerkelijk over te gaan tot een samenwerking.

Een samenwerking kent in principe een oneindig aantal deelnemers. Grote groepen mensen werken echter minder gemakkelijk samen naar één gemeenschappelijk doel dan kleine groepen (Brown & Hagel, 2006). Personen kunnen verschillende voorkeuren en toleranties hebben. Sommige willen een 'freeride'. Anderen vinden het moeilijk of noodzakelijk vast te stellen wie wat (welke waarde) heeft bijgedragen. Deze problemen vermenigvuldigen zich wanneer het type en aantal personen groter wordt (Brown & Hagel, 2006).

Samenwerken is dan ook geen doel op zich, het dient een doel. Samenwerken is daarmee een instrument (Kaats et al, 2005). Mensen in een organisatie willen dat die organisatie waardevol is, een bepaalde positie inneemt. Daartoe worden keuzes gemaakt. Samenwerken is een afgeleide van deze keuzes. Zonder ambitie en

doelstelling is het moeilijk om samenwerking duurzaam te organiseren (Kaats et al, 2005).

Samenwerkingen zijn gebaseerd op im- of expliciete afspraken. De afspraken kunnen allerlei vormen aannemen. Formeel; dus vastgelegd in een contract of informeel; namelijk mondelinge- of psychologische contracten (Kaats et al. 2005). Welke vorm van samenwerken ook gebruikt wordt, geen enkele samenwerking is gelijk. Iedere samenwerking heeft andere determinanten en iedere partner heeft andere prioriteiten. Bij samenwerking verliezen organisaties een deel van hun autonomie; de controle over/directe besturing van processen. Wanneer een voortbrengingsproces is verdeeld over verschillende autonome organisaties is de directe besturing niet voor handen. Ondernemers vallen dan terug op wederzijdse beïnvloeding, speculeren, communiceren, onderhandelen en vertrouwen op de goede intentie van een ander. Het geen meer onzekerheid introduceert en van bestuurders geheel andere competenties vraagt dan voor hun interne werkzaamheden (Kaats et al. 2005).

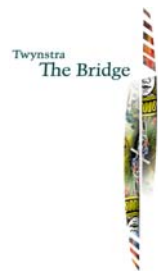
## 2.2 Reden samenwerken

De redenen voor het aangaan van een samenwerking kunnen zeer divers zijn. Iedere organisatie heeft zijn eigen kijk op de werkelijkheid en probeert daar voor zichzelf zo goed mogelijk mee om te gaan. Globaal zijn er een aantal drijfveren aan te geven voor het overgaan tot een samenwerking in het innovatieproces (2.2.1) Eén daarvan is een gezamenlijke doelstelling (2.2.2). Verder zullen de algemene voordelen van een samenwerking behandeld worden (2.2.3).

### 2.2.1 Nut

Organiseren binnen een organisatie heeft grenzen; een organisatie kan niet alles wat gevraagd wordt zelf het beste doen. Het wordt steeds ingewikkelder alle benodigde kennis in huis te hebben en te houden (Kaats et al. 2005). Een oplossing hiervoor is een interorganisatiele samenwerking. Een interorganisatiele samenwerking berust op een samenwerkingverband over de grenzen van een organisatie heen. Deze vorm van samenwerken ontstaat uit een onderkenning van eigen kracht, uit een gezamenlijke fascinatie rond een erkend vraagstuk, uit een langetermijnperspectief, uit een aantal originele en veelomvattende ideeën en uit de moed om te experimenteren (Schuiling, 2005). Door krachten te bundelen kunnen organisaties op vele vlakken zaken efficiënter en optimaler aanpakken. Daarnaast worden de markten waarin organisaties opereren ook steeds complexer; ze worden steeds moeilijk te voorspellen en veranderen steeds sneller. Bedrijven moeten voortdurend aanpassingen en vernieuwingen in hun producten doorvoeren om aan de wensen van hun klanten te voldoen, en hun concurrenten vooruit te blijven. Samenwerking met andere organisaties en kennisinstellingen kan daarbij een beslissende factor zijn, met name voor het realiseren van nieuwe technologie, producten en/of diensten (SenterNovum, 2006).





Op het gebied van innoveren is samenwerking een belangrijke factor. Door samenwerking kunnen de innovaties sneller, beter én goedkoper op de markt gezet worden (De Man, 2006). Innoveren is één van de manieren voor organisaties om continuïteit te realiseren. Samenwerking kan de innovatiekracht van bedrijven sterk vergroten. In elke fase van het innovatieproces moet de juiste expertise worden ingezet. Krachtenbundeling van partijen die elkaar aanvullen lijkt dus zinvol in een dergelijk proces (Prahalad & Hamel, 1990).

### 2.2.2 Gezamenlijke doelstelling

Sommige samenwerkingsverbanden komen voort uit een gezamenlijke doelstelling. Organisaties hebben het plan een product/dienst te ontwikkelen en besluiten vervolgens dit gezamenlijk te doen. Een gezamenlijke visie en ambitie zijn daarbij belangrijke onderdelen (Kaats et al, 2005).

Een essentieel onderdeel voor een samenwerking zijn de doelstellingen van de deelnemers. Zonder ambitie en doestelling is het moeilijk een duurzame samenwerking op te zetten. Bedrijven dienen te weten wat ze willen en welk doel ze willen bespreken. Om vervolgens met elkaar te kunnen werken. Het is daarom zaak van tevoren intenties kenbaar te maken aan de partner(s). Overeenkomst in belangen is vaak gewenst. Een andere organisatie zal echter nooit precies dezelfde belangen hebben. Daarom dient gekeken te worden naar de werkbaarheid van de belangen (Kaats et al. 2005).

### 2.2.3 Voordelen

Iedere samenwerking is anders, zo ook de voordelen. Om op mondiaal niveau te kunnen concurreren moeten organisaties slim zijn en vooruit kijken. Door de hoge kennisniveau's die nodig zijn en productiekosten zo laag mogelijk te houden, hebben veel organisaties zich gericht op hun kernactiviteiten en kernproducten. De mate van zelfvoorzienendheid van een organisatie neemt hierdoor sterk af. Om concurrerend te blijven kan samenwerking daarom de volgende voordelen bieden (SenterNovum, 2005):

- Samenwerkingspartners leveren kennis, productiefaciliteiten en toegang tot afzetmarkten die binnen eigen organisatie niet aanwezig zijn
- Financiële risico's kunnen gedeeld worden
- Doelen kunnen sneller en tegen lagere kosten worden gerealiseerd.

## 2.3 Vormen van samenwerking

Een samenwerking kan veel verschillende vormen aannemen, bijvoorbeeld: Joint Venture, Alliantie, opdrachtgever/opdrachtnemer, fusie en een overname. Voor het bepalen van de vorm van een samenwerking zijn er verscheidene tools. In dit onderzoek is de keuze gemaakt te werken met één tool (2.3.1). De werking van deze tool en de vormen van samenwerken die zij oplevert zullen worden doorgenomen (2.3.2).

### 2.3.1 Bepalen samenwerkingsvorm

Voor het bepalen van de ideale vorm van een samenwerking bestaan er verscheidene instrumenten. Dit onderzoek zal een ordening in vormen van samenwerking aanhouden welke is opgesteld door Kaats, Van Klaveren en Opheij (2005). Deze ordening is gebaseerd op twee stellingen:

- De intentie van de samenwerking: verbeteren versus vernieuwen
- De aard van de samenwerking: delen versus uitwisselen.

De stellingen resulteren in vier uitersten welke nader toegelicht zullen worden. Figuur 4 illustreert hoe middels de vier uitersten de vier grondvormen van samenwerking geïdentificeerd kunnen worden.

#### *Verbeteren versus vernieuwen*

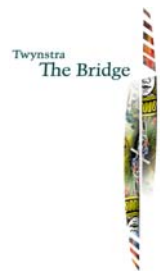
De intentie van de samenwerking is sterk gerelateerd aan de doelstelling van de samenwerking. De intentie om te verbeteren moet gezien worden als het beter en slimmer doen van wat men al deed. Vaak wordt een bedrijfsfunctie dan ondergebracht bij een ander organisatie, waardoor de samenwerking een verlengstuk is van ambitie. Er is sprake van een duidelijke opdrachtgever/opdrachtnemer verhouding wat inhoud: directe besturing voor één van de partners (Kaats et al, 2005).

Samenwerking met de intentie vernieuwen is gebaseerd op het creëren van nieuwe mogelijkheden door slim te combineren. De partners zijn gelijkwaardig maar kunnen sterk verschillen van elkaar. Doelstelling, ambitie en intenties leiden de samenwerking. Op voorhand is het resultaat van de samenwerking vaak niet volledig duidelijk (Kaats et al, 2005).

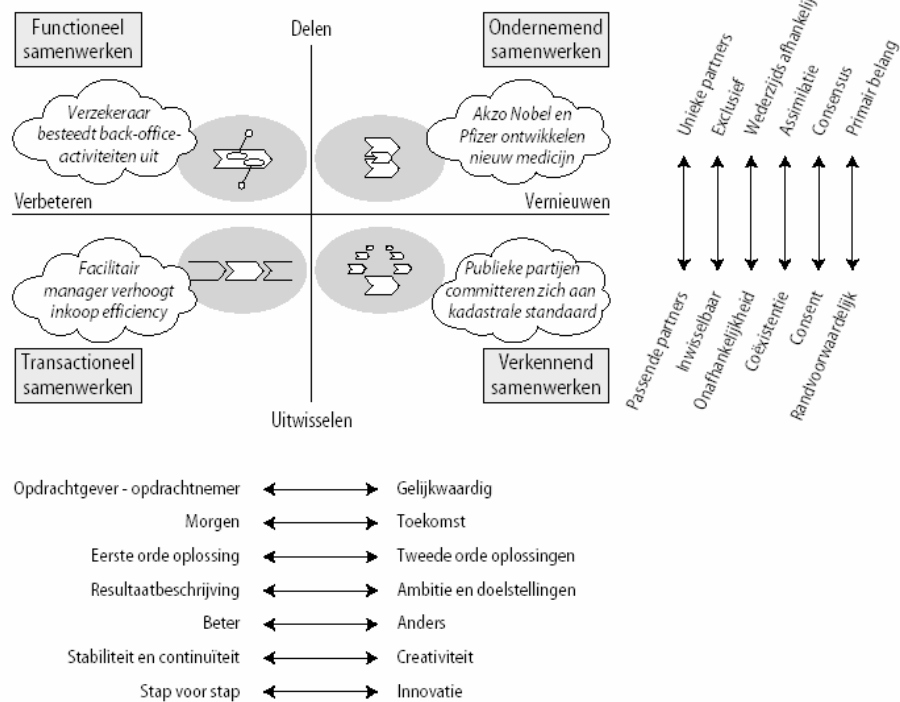
#### *Delen versus uitwisselen*

De aard van een samenwerking heeft vooral te maken met de mate waarin de partners hún manier van werken durven te relativeren. Wanneer organisaties delen is er sprake van een zeer hechte relatie. De werkwijzen en zelfs de strategie van de partners worden op elkaar aangepast. Bedrijven doen dit wanneer de partner unieke competenties heeft welke zeer interessante mogelijkheden bieden. Het is dan de moeite waard te investeren in de partner. De wederzijdse afhankelijkheid is groot (Kaats et al, 2005)

Uitwisselen is gebaseerd op een lossere relatie. De afhankelijkheid is zeer beperkt, wat aangeeft dat de partner mogelijk ingewisseld kan worden voor een ander. Er is puur sprake van uitwisseling van producten en diensten (Kaats et al, 2005).



## Grondvormen van samenwerken



Bron: Kaats et al. ( 2005)

Figuur 4.

### 2.3.2 Grondvormen van samenwerking

De vier grondvormen van samenwerking geïllustreerd in figuur 4 zijn: transactioneel, functioneel, verkennend en ondernemend samenwerken. Deze paragraaf zal ingaan op de kenmerken van deze grondvormen.

#### Transactionele samenwerkingen.

Transacties staan centraal in deze vorm van samenwerking. De intentie is het verbeteren van het productieproces en de samenwerking is gericht op effectief en efficiënt uitwisselen van mensen, producten, diensten of informatie. Er kan eenvoudig gewisseld worden van partner en er is sprake van een sterk hiërarchische verhouding (Kaats et al, 2005).

#### Functioneel samenwerken.

Ook hier is duidelijk sprake van een opdrachtgever en opdrachtnemer verhouding. De ene partner neemt het management van een bedrijfsfunctie van de andere partner over. Dit omdat er verbetering nodig is op dat gebied. De bedrijfsfunctie in kwestie behoort vaak niet tot de kernactiviteiten van de partner. Er is nu sprake van delen van de organisatieaspecten en de onderlinge afhankelijkheid wordt groter. (Kaats et al, 2005).



#### *Verkenkend samenwerken.*

Bij deze basis vorm hebben organisaties een gezamenlijke of vergelijkbare opdracht. Het is voor organisaties interessant elkaar op te zoeken en samen te werken om hun eigen kennisniveau te vernieuwen. Door ervaring en kennis uit te wisselen leren de organisaties van elkaar te leren en worden er gezonde voorwaarden gecreëerd voor het uitvoeren van de opdracht (Kaats et al, 2005).

#### *Ondernemend samenwerken.*

Wanneer organisaties erkennen dat zij strategische vernieuwingen niet op eigen kracht kunnen bewerkstelligen moeten zij opzoek naar een complementaire partij. Een alliantie leidt dan tot een intense samenwerking waarin competenties en vaardigheden in vergaande mate gedeeld worden. De samenwerking is in hoge mate gelijkwaardig en de eis tot commitment is groot tussen de partijen omdat er veelal informatie, technologieën en strategisch belangrijke kennis wordt ingebracht door de partners. Bescherming van de resultaten is dan ook van groot belang op de inrichting van de samenwerking (Kaats et al, 2005).

## **2.4 Innovatief samenwerken**

Innovatief samenwerken staat centraal in dit onderzoek. Zoals geschreven in paragraaf 1.3 gaat het erom een New Business Development te realiseren. Organisaties zullen door samenwerking de mogelijkheid creëren radicaal nieuwe producten te ontwikkelen, welke ze op nieuwe markten kunnen gaan implementeren. Hierbij zullen de partners intensief samen moeten werken. Ze hebben een gezamenlijke doelstelling en moeten op elkaar kunnen vertrouwen. Informatie, technologieën en kennis delen is van hoge mate aan de orde. Kernbegrippen voor deze vorm van samenwerken zijn: gelijkwaardigheid, toekomst, anders, innovatie, creativiteit, unieke partners, exclusiviteit, wederzijds afhankelijkheid, assimilatie, consensus en primair belang. Samenvattend kan gezegd worden dat de basisvorm 'ondernemend samenwerken' centraal staat in binnen dit onderzoek.

## 3 Organisatie eigenschappen

Wat maakt een samenwerking succesvol? Het antwoord op deze vraag is niet eenvoudig. Er zijn vele elementen van invloed op een samenwerking. De eigenschappen van de samenwerkende organisaties zijn een belangrijk element. Aan de hand hiervan kan goed bepaald worden of organisaties bij elkaar passen (3.1). Er zijn veel eigenschappen die een organisatie kunnen omschrijven. Niet alle eigenschappen hebben echter evenveel invloed op het verloop van een samenwerking (3.2). Aan het einde van dit hoofdstuk zullen de hypothesen opgesteld worden (3.3).

### 3.1 Eigenschappen

Er zijn veel methoden om te voorspellen of een samenwerking al dan niet succesvol zal zijn. Dit onderzoek richt zich op de eigenschappen van organisaties. Deze eigenschappen kunnen net zo werken als eigenschappen van personen. Door de jaren heen heeft onderzoek uitgewezen dat mensen partners zoeken die op hen lijken. Het vergelijken van mogelijke partners gebeurt op basis van een uitgebreid scala van karakteristieken (eigenschappen) zoals leeftijd, ras, geloof en intelligentie (Brehm, Kassin & Fein, 2002). Middels het vergelijken van eigenschappen wordt de conclusie getrokken of de persoon in kwestie wel of niet een geschikte partij is voor een relatie (Larsen & Buss, 2002). Hetzelfde geldt voor organisaties. Ook op basis van hun eigenschappen kan, alvorens een samenwerkingsovereenkomst getekend wordt, geëvalueerd worden of de andere partij een goede partner zou kunnen zijn.

### 3.2 Belangrijke eigenschappen

Zoals geschreven hebben eigenschappen verschillende invloeden op een samenwerking. Er is altijd een aantal dat in iedere context van een samenwerking belangrijk is en er zijn eigenschappen die zeer context afhankelijk zijn. Dit onderzoek richt zich op eigenschappen die in iedere context belangrijk zijn voor een samenwerking. De lijst van eigenschappen die gehanteerd wordt bestaat uit een samenvoeging van twee lijsten. Eén lijst is opgesteld door Kaats et al. (2005) (3.2.1), de andere lijst is opgesteld door dit onderzoek (3.2.2.).

### 3.2.1 Basislijst

De lijst van organisatie eigenschappen die de basis zijn van dit onderzoek is opgesteld door Kaats, van Klaveren en Opheij (2005) en bestaan uit:

- Strategie
- Organisatiestructuur
- Management stijl
- Organisatiecultuur
- Personeel.

Hieronder volgt een korte uitleg per eigenschap.

#### *Strategie*

Het hebben van een strategie is essentieel en kan voor een organisatie verschillende functies hebben. Hij kan dienen als doelstellend instrument, als coördinatiemechanisme, als basis voor professionalisering of als instrument voor alignement (Kaats et al, 2005). In een taakgerichte organisatie heeft een samenwerkingsstrategie vooral de functie van het coördinatiemechanisme; het productportfolio (Kaats et al, 2005). Terwijl in een persoonsgerichte organisatie een samenwerkingsstrategie vooral de functie heeft van veranderstrategie voor professionalisering (Kaats et al, 2005). De functie van een strategie kan een beeld geven over het verloop van een samenwerking.

#### *Organisatiestructuur*

Een organisatie werkt meestal effectiever samen indien zij intern ook als een netwerk functioneert (Kaats et al, 2005). Het netwerk bestaat dan uit business units die zelfstandig opereren en zelfstandig samenwerkingsafspraken maken met andere units.

Organisaties die strikt hiërarchisch georganiseerd zijn hebben vaak moeite met constructief en effectief in een extern netwerk te functioneren. Hiërarchie is hét (dominante) middel om controle uit te voeren, maar juist in externe samenwerkingsrelaties kan dit middel niet (altijd) toegepast worden. Anders gezegd: een omgeving welk primair gebaseerd is op wederzijdse afstemmingen en controlerelaties als afstemmingsmiddel is voor een hiërarchische organisatie een moeilijke omgeving om in te functioneren (Kaats et al. 2005).

#### *Management stijl*

Van alle samenwerkingen mislukt er gemiddeld 50% (Beekhuijzen, 2005). De meest genoemde redenen voor dit falen zijn: botsingen van managementstijlen, de complexiteit van de opdrachten en botsingen van organisatieculturen (ArthurDLittle, 2006). Een belangrijke handeling van bestuurders en managers die aan het roer staan van een samenwerking is dan ook: 'in overleg oplossen' in plaats van 'ik moet

dit nu zelf beslissen. Op ieder moment moeten eigenbelangen en doelstellingen gerealiseerd worden in relatie tot de belangen en doelstellingen van de partner (Kaats et al, 2005). Is een organisatie hiërarchisch ingericht, dan kan dit problemen opleveren. Veel managers willen een gedetailleerde 'blueprint' maken van wat ze eisen van hun partner. Dit beperkt echter sterk het innovatieve vermogen van de samenwerking en dient voorkomen te worden. Er is namelijk geen vaste route naar het succes van een samenwerking; er moet ruimte zijn voor 'beweging'. Ondernemend samenwerken vraagt daarom om een veel lossere managementstijl dan traditionele benaderingen (Brown & Hagel, 2006).

### *Organisatiecultuur*

Organisatiecultuur is de meest genoemde reden voor het falen van samenwerkingen (TSI Group Inc., 2006). De cultuur van een organisatie wordt beschouwd als een verzameling van normen, waarden, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en de mate waarin zij energie steken in werk en gehele organisatie. Het is de lijm die een organisatie samenhoudt betreffende hun gedeelde betekenissen, veronderstellingen en onderliggende waarden (Schein, 1985). In deze uitleg moet gekeken worden naar de prestaties van de samenwerking als functie van de organisatiescultuur. Het is het resultaat van een proces tussen de leden van de organisatie (Kaats et al, 2005). Het gaat erom dat er naast de procedures en structuren ook een positieve cultuur gecreëerd wordt of aanwezig is. Innovatieteams moeten niet in een volledig vacuüm werken, ze moeten een beroep kunnen doen op de organisatie. Innovatie is daarom zowel een individuele als een collectieve inspanning (SwamiPersaud & de Kempenaer, 2003).

### *Personeel*

Personeel is één van de belangrijkste zonië het belangrijkste onderdeel dat een samenwerking doet slagen. De essentie ligt bij het feit hoe het personeel van een organisatie zich opstelt zodat een samenwerking kan werken. Beslissingen tot samenwerking worden ver van de werkvloer gemaakt, terwijl de samenwerking zelf juist op de werkvloer plaats vindt. Het personeel moet nieuwe relaties willen en kunnen aangaan. Wanneer personeel goed nieuwe relaties wil of kan aangaan is de kans van slagen het grootst. Onder het personeel zijn dan veel persoonlijk netwerkers; deze mensen hebben plezier in het onderhouden en aangaan van relaties (Kaats et al, 2005). Wanneer er conflicten ontstaan moeten deze overbrugbaar zijn, dit is sterk afhankelijk van de onderlinge relatie. Is de onderlinge relatie slecht, dan is er onvoldoende basis voor interorganisatieel innoveren (Schuiling, 2005). Er is een grote overlap aanwezig tussen personeel en organisatiecultuur. Dit komt doordat personeel de dragers zijn van een organisatiescultuur (Schuiling, 2005).

### 3.2.2 Toevoegingen

Vele malen zijn de eigenschappen uit de basislijst bevestigd. Er zijn echter ook veelvuldig eigenschappen ontdekt die nog ontbraken aan de basislijst. Er is een lijst opgesteld van de meest voorkomende ontbrekende eigenschappen:

- Vertrouwen
- Reputatie
- Kennis
- Ervaring
- Omvang organisatie
- Complementariteit
- Netwerken/markt
- Ambitie/doelstelling
- Financiële capaciteit.

Van alle eigenschappen volgt een korte uitleg:

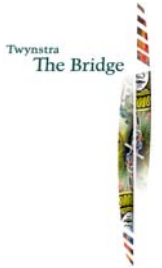
#### *Vertrouwen*

Vertrouwen in elkaar en de samenwerking is een belangrijke eigenschap voor het succes van een samenwerking. Het is een eigenschap welke opgebouwd wordt uit goed gevoel over de gesprekspartner en de andere organisatie eigenschappen; bijvoorbeeld reputatie en kennis. Vertrouwen tussen organisaties is lastig te kwantificeren. Het wordt vaak omschreven als de 'klik' of chemie welk het gevoel geeft dat de situatie in orde is: men weet dat zonder controle de partner iets goeds levert (Kaats et al, 2005). Wanneer men continu elkaar controleert of de les leest is er weinig vertrouwen en ruimte voor innovatie waardoor gauw irritatie kan ontstaan. Om dit te voorkomen is een hechte relatie met diverse groepen en instituten van de partner nodig (Brown & Hagel, 2006). Vertrouwen tussen organisaties is een eigenschap die te allen tijde kan groeien of afzwakken.

#### *Reputatie*

Een reputatie vertelt hoe een organisatie te boek staat bij andere organisaties en klanten. Reputatie kan opgedeeld worden in twee niveaus: markt (sterke naam) en cultuur (goede omgang met elkaar). Op beide niveaus kan een reputatie positief of negatief zijn. Reputatie kan gezien worden als een aandeel op een effectenbeurs. Werkt een organisatie goed samen, heeft zij een goede reputatie, dan staan andere organisaties in de rij om samen te werken. Begaat de organisatie enkele grote misstappen daalt haar reputatie sterk. Bij voorbaat is de organisatie dan minder gewild als mogelijke samenwerkingspartner. Wat tot gevolg kan hebben dat een samenwerking bij het begin al een uitgesloten optie kan zijn (Kaats et al, 2005).





### *Kennis*

Kennis moet gezien worden als de specialiteit van een organisatie. Het geen wat een organisatie kan produceren en uniek maakt. Door unieke kennis zijn organisaties groot geworden of klein gebleven. Organisaties betrekken andere organisaties vaak bij het ontwikkelproces omdat zij zelf niet over de nodige kennis beschikken. Dit geeft direct aan waarom kennis een doorslaggevende eigenschap kan zijn in het profiel van een mogelijke partner (SenterNovum, 2006).

### *Ervaring in processen*

Ervaring is een eigenschap die organisaties opbouwen door een proces meerdere malen uit te voeren. Er wordt een expertise ontwikkeld; kennis over hoe iets gedaan moet worden (proceskennis). Ervaring kan ervoor zorgen dat een samenwerking soepeler verloopt, wat positieve invloed kan hebben op het eindresultaat. De mate van ervaring kan afgeleid worden van drie vormen van samenwerking: samenwerking als eenmalige opportuniteit, als een structureel instrument of als een 'way of life'. Het belang van samenwerkingsverbanden voor een organisatie kan bepalen in welke mate een organisatie is ingericht op het aangaan van samenwerkingsverbanden (Kaats et al, 2005).

### *Omvang organisatie*

De omvang van een organisatie valt te kwantificeren op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door: de grootte van het personeelsbestand, de complexiteit van het organisatie organogram, de omzet, de winst of de hoeveelheid business units in de organisatiestructuur.

De omvang van een organisatie kan vertellen in welke mate een organisatie een zelfvoorzienend systeem is (Kaats et al, 2005). In hoeverre wordt alles zelf gedaan of uitbesteed? Zo kan de omvang van een organisatie vroegtijdig vertellen waar wellicht organisatorische problemen zullen ontstaan. Uit de omvang valt mogelijk op te maken hoe professioneel een organisatie is. Grote organisaties zijn over het algemeen zelfvoorzienend maar niet erg gespecialiseerd, terwijl kleine bedrijven vaak wel gespecialiseerd zijn maar nog veel externe ondersteuning nodig hebben.

### *Complementariteit*

In hoeverre vullen partners elkaar aan? Een principe voor ondernemend samenwerken is dat de betrokken organisaties iets van elkaar willen en elkaar iets te bieden hebben. Hiervoor moeten de organisaties van elkaar verschillen, maar hun competenties moeten elkaar wel aanvullen (Schuiling, 2005). Er kan makkelijk gekeken worden naar de productportfolio's. Kunnen de partners wat met elkaars producten? Maar ook op organisatiecultuur kunnen organisaties elkaar aanvullen. Voor een innovatieve samenwerking dienen partners elkaar aan te vullen in zowel kennis als capaciteiten (SenterNovum, 2006).



### *Markten*

Organisaties kunnen actief zijn op verschillende markten en binnen deze markten kunnen zij verschillende marktaandelen bezitten. Bij ondernemend samenwerken komen de organisaties uit verschillende sectoren, wat bijna altijd betekent dat zij op verschillende markten actief zijn. Middels samenwerking kan toegang verkregen worden tot de markten en netwerken van de partner als deze daarmee instemt (SenterNovem, 2006).

### *Ambitie/visie*

Visie en ambitie zijn de ziel van wat een organisatie doet. Waarbij ambitie vooral aangeeft wat de organisatie wil en visie verteld hoe dat gedaan gaat worden. Het is zaak dat bij ondernemend samenwerken de partners een overeenkomstige ambitie hebben of gezamenlijk aan een vraagstuk willen werken (Schuiling, 2005). Zodoende liggen organisaties op een lijn. Ze begrijpen beter van elkaar wat ze willen en kunnen makkelijker samen de aanpak opzetten. Het is dan ook niet eenvoudig om duurzaam ondernemend samen te werken wanneer er geen gezamenlijke ambitie is (Kaats et al, 2005).

### *Financiële capaciteit*

Innoveren betekent investeren, lef en ondernemerschap (Hooft van Huysduynen, 2005). Dit alles gaat gepaard met financiële risico's. Veel genoemde knelpunten met betrekking tot innovatie zijn dan ook de economische risico's en de 'te hoge kosten' die innovatie met zich mee brengt (Goedegebuure, Lalta, Meinen, Meurink & Roessingh, 2003).

Wanneer een partner financieel niet krachtig genoeg is kunnen er problemen ontstaan tijdens het ontwikkelproces. Om het product alsnog te realiseren kan de andere partner het financiële gat opvangen of op zoek gaan naar een nieuwe partner.

### 3.3 Hypotheses

Dit onderzoek heeft als doel organisaties te helpen bij het vinden van een geschikte partner voor een innovatieve samenwerking. Op basis van voorgaande literatuur is er een lijst van eigenschappen opgesteld welke cruciaal zijn voor het succes van een samenwerking:

- Strategie
- Organisatiestructuur
- Management stijl
- Organisatiecultuur
- Personeel.
- Vertrouwen
- Reputatie
- Kennis
- Ervaring
- Omvang organisatie
- Complementariteit
- Netwerken/markt
- Ambitie/doelstelling
- Financiële capaciteit.

Het is zaak uit te zoeken welke van deze eigenschappen van belang zijn voor een innovatieve samenwerking. In dit onderzoek zullen alle bovenstaande eigenschappen als hypothese gesteld worden. Ze hebben allemaal in grote mate invloed op het verloop van een innovatieve samenwerking. De eigenschappen zullen daarom getest worden. Hieruit zal blijken welke van hen het belangrijkste zijn wanneer gezocht wordt naar een partner in het innovatieproces.

## 4 Methode van onderzoek

De hypothesen zullen getest worden met één van de twee vragen uit de Innovatie-monitor 2006 welke voor dit onderzoek gebruikt worden. De Innovatie-monitor is een jaarlijkse online vragenlijst opgesteld door Twynstra The Bridge met als doel het Nederlandse innovatieklimaat in kaart te brengen (4.1). Ieder jaar levert The Bridge lijsten aan met mogelijke respondenten uit haar relatieportfolio (4.2), en bepaalt zij hoe deze benaderd gaan worden (4.3). Voor het ontwerp van het meetinstrument met betrekking tot dit onderzoek zijn enkele kantlijnen door The Bridge aangegeven (4.4). Hetzelfde geldt voor de methode van de resultaten interpretatie (4.5).

### 4.1 Globale onderzoeksopzet

Zoals geschreven maakt dit onderzoek deel uit van een groot (373 respondenten) jaarlijks onderzoek onder het Nederlandse bedrijfsleven: de Innovatie-monitor van Twynstra The Bridge. Middels de Innovatie-monitor tracht The Bridge jaarlijks het Nederlandse Innovatieklimaat in kaart te brengen voor het Nederlandse bedrijfsleven. De Innovatie-monitor bestaat ieder jaar uit een aantal standaard vragen en een aantal thema vragen. Dit jaar is het thema: "Innoveren door samenwerken" .

Voor de methode van het verkrijgen van resultaten kan er onderscheid gemaakt worden tussen kwalitatief of kwantitatief onderzoek.

Wanneer er bij een onderzoek gedetailleerde informatie van de respondenten verkregen dient te worden wordt er gesproken over kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek wordt onder andere verricht met behulp van diepte interviews of focusgroepen (Kincaid & Cheney, 2002). Over het onderwerp van het onderzoek is vaak nog maar weinig bekend. Omdat deze vorm van onderzoek intensief is, wordt er vaak gebruikgemaakt van kleine groepen respondenten.

Bij kwantitatief onderzoek is het doel: het verkrijgen van betrouwbare informatie over grote groepen respondenten. Deze methode van onderzoek wordt veelal gebruikt bij het toetsen van hypothesen, vaak door middel van een enquête (Kincaid & Cheney, 2002). Kwantitatief onderzoek wordt dan ook gebruikt wanneer er al meer bekend is over het onderwerp van het onderzoek. Ook kunnen naderhand de resultaten van verschillende groepen onder de respondenten gemakkelijk met elkaar vergeleken worden.

De Innovatie-monitor wordt ieder jaar in de vorm van een online enquête gehouden. Hiermee kiest The Bridge voor een kwantitatieve methode. Deze keuze is gemaakt omdat er van tevoren al veel bekend is over het onderwerp en er op deze manier overzichtelijk en gemakkelijk goede informatie verkregen kan worden van een grote groep respondenten.

De Innovatie-monitor is gepretest door 10 respondenten. Na het verwerken van de opmerkingen afkomstig van de pretest is de Innovatie-monitor afgenomen bij 373 respondenten.

## 4.2 Respondenten

Het onderzoek is toegestuurd naar 2500 managers die werkzaam zijn bij organisaties uit het Nederlandse bedrijfsleven. De respondenten bekleeden de volgende functies:

- Algemeen Directeur
- Commercieel Directeur
- Business unit manager
- New Business manager
- Innovatie manager
- Marketing manager.

Alle benaderde managers komen voort uit lijsten opgegeven door The Bridge. Binnen deze lijsten zijn drie groepen te onderscheiden:

- Netwerk Contacten Twynstra The Bridge
- Respondentenlijsten van voorgaande jaren
- Target Bedrijven.

De 'netwerk contacten' komen voort uit de 8 verticals (sectoren) waarin The Bridge actief is: Techniek, Uitgevers&media, Schoonmaak/beveiliging/catering, Uitzenden&werk, Financiële services, Overheid, Biobased en Overig. Daarnaast zijn er per vertical targetbedrijven opgesteld. Deze groep staat voor een lijst van organisatie waar de adviseurs van The Bridge graag mee in contact willen komen. De Innovatie-monitor biedt hier een goede gelegenheid voor. Alle respondenten wordt verzekerd dat de resultaten anoniem blijven.

Naast de 2500 managers zijn ook de adviseurs van The Bridge gevraagd om de Innovatie-monitorvraag behorend tot dit onderzoek in te vullen. Hoewel veel van de adviseurs gespecialiseerd zijn in één vertical zijn hun resultaten wel representatief, aangezien ze ook actief bij projecten in andere verticals betrokken zijn.

## 4.3 Procedure

Allereerst zijn er door adviseurs en de auteur van dit onderzoek vragen opgesteld welke samen de Innovatie-monitor 2006 vormen. De vragen zijn zoals geschreven gepretest door 10 respondenten. Deze kregen de vragen voorgelegd middels een email. Daarop kon commentaar geleverd worden. Aan de hand van het commentaar zijn de vragen meerdere malen aangepast.

Vervolgens is de Innovatie-monitor op twee manieren verspreid: via persoonlijke emails en door een reclame campagne. Verreweg het grootste aantal respondenten is

afkomstig uit de persoonlijke benadering via email. Alle managers uit: 'de netwerk contacten', 'de respondentenlijsten van voorgaande jaren' en de 'target bedrijven' hebben via een email een persoonlijke link toegestuurd gekregen. Door te klikken op deze link komen zij rechtstreeks terecht bij de beginpagina van de Innovatie-monitor 2006. Alle managers die op deze manier benaderd zijn hebben na 2 weken een herinneringsemail met link gekregen, tenzij zij de Innovatie-monitor al ingevuld hadden. Daarnaast is de Innovatie-monitor ook onder de aandacht gebracht met een intensieve reclame campagne, advertenties in het NRC Handelsblad en op BNR (Business News Radio) radio, opgezet door The Bridge. De respondenten voortgekomen uit deze reclame campagne hebben de Innovatie-monitor ingevuld op de website van The Bridge. Zij hebben geen persoonlijke link gekregen en heten daarom: 'anonieme respondenten'.

#### 4.4 Meetinstrumenten

In deze paragraaf wordt ingegaan op het ontwerp van de onderzoeksvragen welke in de Innovatie-monitor geplaatst zullen worden. Zoals eerder geschreven waren er weinig beperkingen opgelegd met betrekking tot de inhoud van de onderzoeksvragen. De globale opzet van de onderzoeksvragen daarentegen stond wel vast.

Voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvraag zijn twee onderzoeksvragen nodig; één voor het meten van de prioriteiten van organisatie eigenschappen en een ander voor het in kaart brengen uit welke sectoren de respondenten afkomstig zijn.

Onderzoeksvraag 1 is opgesteld aan de hand van literatuuronderzoek. De vraag is opgenomen in het thema deel van de Innovatiemonitor en luidt als volgt: "Op basis van welke eigenschappen selecteert u een andere organisatie om mee samen te werken in het innovatie proces?" (Bijlage 1).

De antwoordmogelijkheden zijn:

- Financiële draagkracht/capaciteit
- Ervaring met vergelijkbare trajecten
- Product/dienstportfolio
- Marktpositie
- Organisatiecultuur
- Visie en ambitie
- Reputatie
- Kennis en competenties
- Managementstijl en kwaliteiten
- Omvang van de organisatie
- Vertrouwen
- Aanpak van het innovatieproces
- Bedienen van dezelfde klant
- Organisatiestructuur
- Anders:....

Voor onderzoeksvraag 1 is er een keuze gemaakt tussen een meerkeuzevraag of een matrixvraag. Deze laatste bood de mogelijkheid gradaties aan de eigenschappen te geven. Uiteindelijk is gekozen voor de meerkeuzevraag. Dit om de duidelijkheid van de

vragen en de resultaten te bevorderen. De respondenten hebben de mogelijkheid om maximaal vier antwoorden te geven.

De adviseurs van The Bridge is ook gevraagd onderzoeksvraag 1 in te vullen. Hen is alleen gevraagd achter elke eigenschap een rapportcijfer te zetten. Dit is gedaan omdat er erg weinig adviseurs zijn (10). Door middel van rapportcijfers ontstaat er een reëler beeld van de beoordeelde eigenschappen. Bij de beoordeling geldt de volgende schaal; 1: niet belangrijk, 5: bij iedere samenwerking belangrijk en 10: essentieel voor een innovatieve samenwerking.

Onderzoeksvraag 2 is een standaard vraag welke elk jaar in de Innovatie-monitor voorkomt. Deze vraag is ontworpen door The Bridge en de inhoud kon niet aangepast worden. Het betreft de vraag: “Tot welke sector behoort de organisatie waarin u werkzaam bent?” (Bijlage 2). De respondenten hebben de mogelijkheid te kiezen uit 23 sectoren:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| - Agrobusiness                       | - Retail/groothandel                    |
| - Beveiliging                        | - Schoonmaken                           |
| - Bouw                               | - Telecom                               |
| - Catering                           | - Logistiek en vervoer                  |
| - Chemie                             | - Uitzenden/flexmarkt                   |
| - Foodindustrie                      | - Zakelijke-/overige dienstverlening    |
| - Drukkerijen                        | - Non-profit/zelfstandig bestuursorgaan |
| - Elektrotechnische Industrie        | - Zorg                                  |
| - Energie en water                   | - Consumenten goederen (Non-food)       |
| - Financiële dienstverlening         | - Overige Industrie                     |
| - Media/uitgevers                    | - Anders:                               |
| - Machine-en apparatenbouw Industrie |   |

## 4.5 Interpretatie resultaten

Onderzoeksvragen 1 en 2 zijn door 373 respondenten ingevuld. Nadat de resultaten vertoond worden in het volgende hoofdstuk zullen zij geïnterpreteerd worden in hoofdstuk 6. Bij de interpretaties worden de resultaten langsgelopen aan de hand een aantal vragen. Uit de interpretaties zullen de conclusies van dit onderzoek volgen. Alle conclusies zullen begeleid worden door literatuur en kennis opgedaan in gesprekken met adviseurs van The Bridge.

Van onderzoeksvraag 2 worden resultaten onder de 3% (N < 10) niet representatief geacht voor dit onderzoek. De resultaten zullen daarom niet meegenomen worden bij de interpretatie.

## 5 Resultaten

Gedurende een periode van 2 maanden hebben 373 (15%) van de 2500 benaderde managers onderzoeksvraag 1 en 2 beantwoord. Het grootste deel van de respondenten is voortgekomen uit de beschreven doelgroepen in paragraaf 4.2. Allereerst zullen de resultaten van onderzoeksvraag 1 gepresenteerd worden (5.1). Deze resultaten zijn opgedeeld in twee groepen: respondenten van de Innovatie-monitor en adviseurs van The Bridge. Vervolgens zullen de resultaten van onderzoeksvraag 2 gepresenteerd worden (5.2).

### 5.1 Resultaten onderzoeksvraag 1

Alle resultaten staan gepresenteerd in figuur 5 (respondenten) en figuur 6 (adviseurs). Voor een gedetailleerde weergave van de resultaten dienen bijlagen 3 en 4 geraadpleegd te worden.

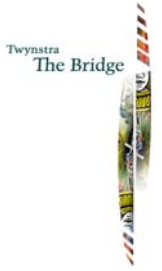
Bij de respondenten scoren: kennis en competenties (62%), vertrouwen (47%) en visie en ambitie (47%) significant hoger dan de rest. Gevolgd door: ervaring met vergelijkbare trajecten (34%) en product/dienstportfolio (32%).



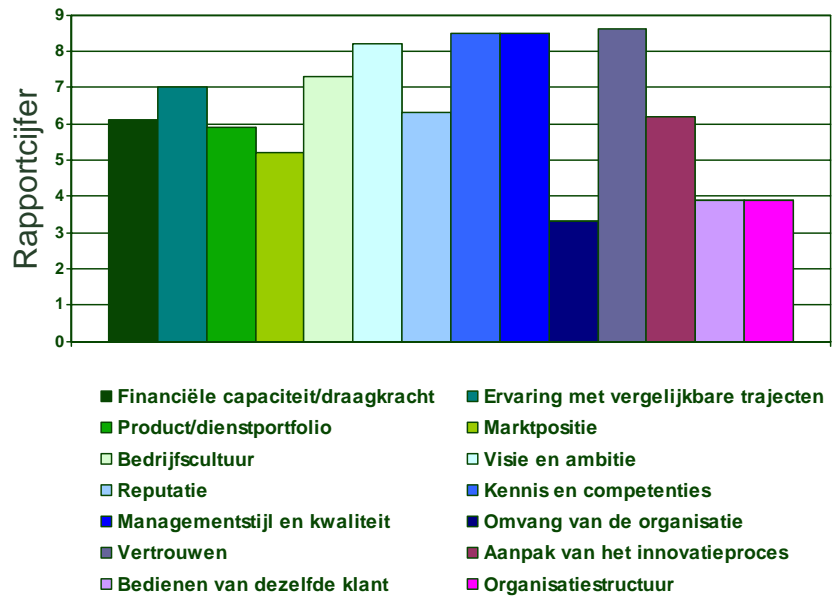
Figuur 5



Bij de adviseurs scoren: Vertrouwen (8,6), Kennis en competenties (8,5), Managementstijl (8,5) en Visie en ambitie (8,1) het hoogst, gevolgd door: Bedrijfscultuur (7,3) en Ervaring met vergelijkbare trajecten (7,0).



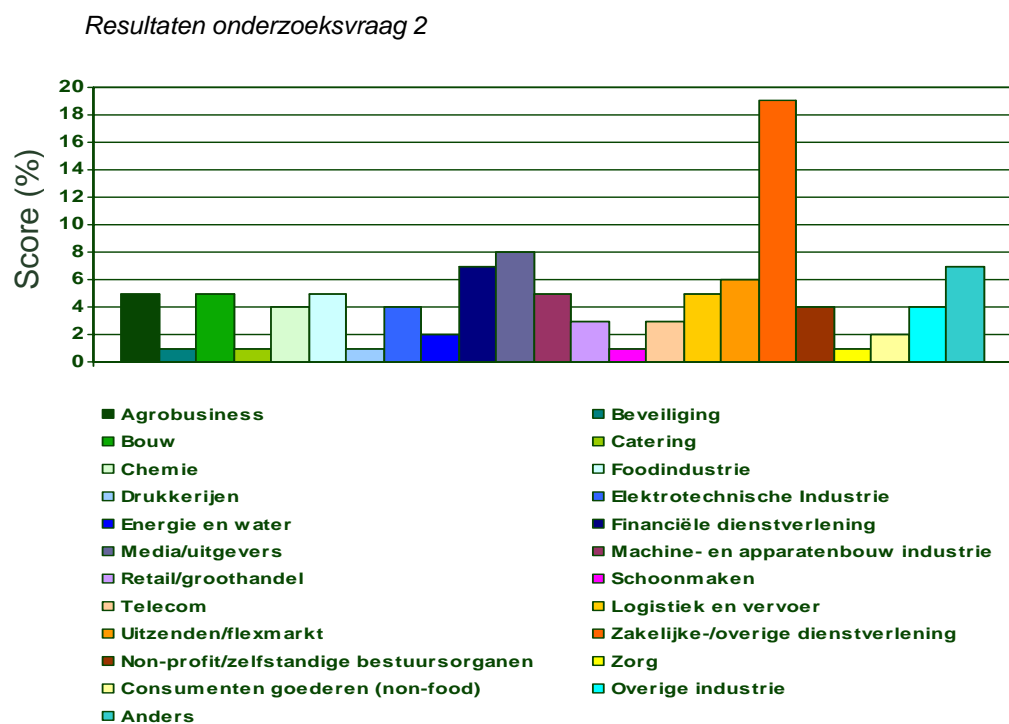
Resultaten adviseurs The Bridge



Figuur 6

## 5.2 Resultaten onderzoeksvraag 2

De resultaten van onderzoeksvraag 2 staan weergegeven in figuur 7. Voor een gedetailleerde weergave van de resultaten dient bijlage 5 geraadpleegd te worden. Er is één sector duidelijk meer vertegenwoordigd dan de anderen: zakelijke dienstverlening/overige dienstverlening (19%). De sectoren: beveiliging (1%), catering (1%), drukkerijen (1%), energie en water (2%), schoonmaken (2%), zorg (1%) en consumentengoederen (2%) scoren dusdanig laag dat zij niet zijn meegenomen in de interpretatie (Hoofdstuk 6).



Figuur 7

## 6 Interpretatie resultaten

Een goede interpretatie van de resultaten is de sleutel tot interessante conclusies. In dit onderzoek zullen de interpretaties plaats vinden per onderzoeksvraag. Bij onderzoeksvraag 1: “Op basis van welke eigenschappen selecteert u een andere organisatie om mee samen te werken?” zal vooral de aandacht gaan naar de resultaten van de respondenten (6.1). Vervolgens zullen de resultaten van onderzoeksvraag 2: “Tot welke sector behoort de organisatie waarin u werkzaam bent?” geïnterpreteerd worden en in verband worden gebracht met de resultaten van onderzoeksvraag 1 (6.2).

### 6.1 Interpretatie onderzoeksvraag 1

De resultaten van deelvraag 1 zijn breed verspreid (figuur 3). De hoogst behaalde score is 62% terwijl de laagste score 1% is. Veel van de eigenschappen liggen ruim onder de 20%. Om een helder contrast te creëren is er een gradatie aangebracht: onder de 15% wordt de eigenschap door de respondenten niet belangrijk bevonden. Tussen de 16 en 30% worden de eigenschappen neutraal bevonden (zijn in ieder proces van belang) en boven de 31% worden de eigenschappen van belang bevonden. Door het grote contrast met de andere scores worden eigenschappen boven de 45% van cruciaal belang bevonden.

#### *Niet belangrijk*

Organisatiestructuur	1%
Omvang van de organisatie	4%
Financiële capaciteit/draagkracht	9%
Bediening van dezelfde klant	9%
Managementstijl en kwaliteit	12%

#### *Neutraal*

Organisatiecultuur	16%
Aanpak van het innovatie proces	18%
Reputatie	20%
Marktpositie	25%

#### *Van belang*

Product/dienstportfolio	32%
Ervaring met vergelijkbare trajecten	34%

#### *Van cruciaal belang*

Vertrouwen	47%
Visie en ambitie	47%
Kennis en competenties	62%

Alle resultaten worden doorgenomen aan de hand van een drietal vragen. De interpretatie van deze vragen zal begeleid worden door literatuur, figuren en gesprekken met adviseurs van The Bridge.

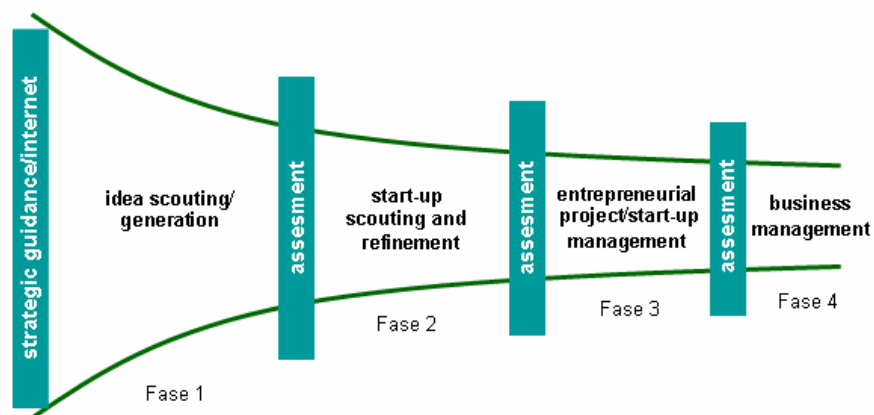
De vragen zijn:

- Wat zegt dit resultaat?
- Valt er iets op aan dit resultaat?
- Hoe valt dit resultaat te verklaren?

#### Organisatiestructuur (1%)

De organisatiestructuur van een mogelijke partner vindt men het minst belangrijk voor het selecteren van een partner. Dit is een erg lage score voor een eigenschap die aangeeft hoe een organisatie werkt. Het is belangrijk te weten hoe dingen gedaan worden en wie wat beslist. Organisatiestructuur van een organisatie is een goede parameter om in te schatten hoe goed een organisatie is in samenwerking. Een mogelijke verklaring voor deze lage score is dat veel samenwerkingen worden uitgevoerd door projectteams. Men denkt vaak dat deze teams los van de organisatie opereren en weinig te maken hebben met de structuur van moederbedrijf. Verder is organisatiestructuur een eigenschap waar men bij een samenwerking vaak pas later in de Business Innovation Funnel (figuur 8) tegenaan loopt. Men vindt structuur niet van belang in de ideegeneratie fase.

#### Business Innovation Funnel



Bron: The Bridge (2006)

Figuur 8

#### Omvang van een organisatie (4%)

De omvang van een partner wordt niet belangrijk bevonden voor de keuze van een partner in het innovatieproces. Dit resultaat is niet erg opvallend. Verklaringen voor dit lage resultaat kunnen zijn: men denkt wederom in projectteams die het werk uitvoeren, dus vinden ze de omvang van het moederbedrijf niet belangrijk. Volgens een andere vraag uit de Innovatie-monitor 2006 (bijlage 7) betrekken kleine

organisaties (omzet minder dan 10 miljoen) meer grotere organisaties dan kleinere, terwijl grote organisaties (omzet groter dan 1 miljard) geen voorkeur kennen. Voor grote organisaties maakt omvang niet uit aangezien ze toch alles al in huis hebben, ze betrekken enkel een specialist of aanvullende organisatie. Deze organisaties kunnen toegevoegde waarde hebben voor kleine organisaties, ze weten meer.

#### *Financiële capaciteit/draagkracht (9%)*

De financiële capaciteit/draagkracht van een partner vindt men een onbelangrijke eigenschap voor het selecteren van een partner. Deze lage score valt een beetje op aangezien innovatie direct in verband staat met investeren. De reden voor deze lage score kan zijn dat men vindt dat er altijd geld is voor een goed idee. Daarnaast kan men vinden dat het niet om financiële capaciteit/draagkracht gaat, maar meer om de houding van de organisatie tegenover financiële risico's nemen.

#### *Behandelen zelfde klant (9%)*

Het al dan niet bedienen van dezelfde klant wordt niet van belang geacht voor het selecteren van een partner. Dit is eveneens een onopvallend resultaat. Een mogelijke verklaring voor de lage score kan zijn dat dezelfde klanten niet altijd klant zijn van dezelfde business unit (afdeling binnen een organisatie).

#### *Management stijl (12%)*

De respondenten vinden managementstijl geen belangrijke eigenschap bij het selecteren van een partner. Deze score is opvallend laag. De managementstijl van een organisatie is essentieel voor het inschatten van de vrije beweging of rek in een samenwerking (Brown & Hagel, 2006). De lage score valt te verklaren doordat men in de ideegeneratie fase nog niet bezig is met managementstijl (figuur 8). De partners komen managementstijl vaak pas tegen in een latere fase van het project. Daarnaast kan het zijn dat men niet weet hoe managementstijl in kaart gebracht moet worden en zich er daarom er ook niet mee bezig houden.

#### *Organisatiecultuur (16%)*

De cultuur van een organisatie wordt door de respondenten niet belangrijk bevonden voor het selecteren van een partner in het innovatieproces. Dit is een lage score voor een zeer belangrijke eigenschap. Organisatiecultuur is essentieel voor het slagen van een samenwerking, het zijn de normen en waarden van een organisatie (Schein, 1985). Gemiddeld faalt 50% van alle samenwerkingen (Beekhuijzen, 2005). De meest genoemde reden daarvoor is dat de organisatieculturen niet goed samen gaan (TSI Group Inc., 2005). Een mogelijke verklaring voor de lage score kan zijn dat de respondenten denken in projectteams. Ze vinden dat het moederbedrijf dan niet veel te maken heeft met de samenwerking, zolang de sfeer in het projectteam maar goed is. Daarnaast kan het zijn dat men de organisatiecultuur pas in een latere fase van belang vindt (figuur 8).

Tot slot hoeft men organisatiecultuur niet bij iedere samenwerking even belangrijk te vinden, de mate van belang kan afhangen van de soort samenwerking.

#### *Aanpak van het innovatie proces (18%)*

De manier waarop een partner het innovatieproces aanpakt wordt niet erg belangrijk bevonden voor de keuze van een partner. Dit is een lage score voor een eigenschap die juist veel kan zeggen over het innoverende vermogen van een partner en dus mogelijk over het succes van de samenwerking. De lage score zou verklaard kunnen worden doordat men het belangrijk acht wat een partner nu voor hen kan betekenen, in plaats van wat zij in het verleden gepresteerd heeft.

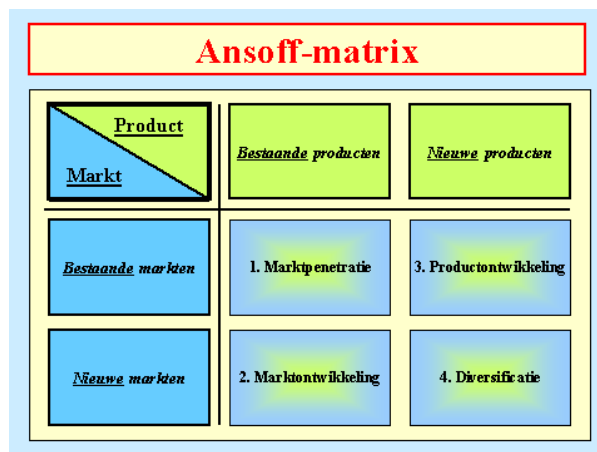
#### *Reputatie (20%)*

De reputatie van een organisatie wordt niet zeer belangrijk geacht bij de selectie van een partner in het innovatieproces. De verwachting was dat reputatie hoger zou scoren. Reputatie kan op markt niveau de factor zijn die een sterke innovatiemogelijkheid biedt (bijv. naam andere organisatie). en op cultuur niveau vertelt het wat over de partner zelf (Kaats et al, 2005). Zodoende kan reputatie een stabiel gevoel geven voor een samenwerking. De redenen voor deze matige score kunnen zijn dat men vindt dat zij zelf al de sterke positie of naam hebben op de markt.

#### *Marktpositie (25%)*

De omgeving waarin een organisatie opereert is niet van groot belang voor de keuze van een partner in het innovatieproces. De gemiddelde score van deze eigenschap is niet vreemd. Marktpositie kon hoog scoren omdat toegang tot een nieuwe markt altijd interessant is voor een organisatie (SenterNovum, 2006). Of juist omdat de innovatie van een ander een bedreiging voor jouw product betekent. Daarnaast kan de grootte van een marktaandeel macht in een markt betekenen door middel van distributie, strategische klanten en een sterke merknaam. Dit laatste kan wederom sterke innovatieve mogelijkheden bieden. Mogelijke verklaringen voor deze score zijn: men kan de bedreigingen van hun eigen markt niet goed inschatten. Of men kan de markten en producten van de partner niet goed inschatten op huidige en potentiële positie (figuur 9).

Ansoff matrix



Bron: Ansoff (1957)

Figuur 9

*Product/dienstportfolio (32%)*

Voor een samenwerking in het innovatieproces wordt het product/dienstportfolio van een mogelijke partner als belangrijke selectie eigenschap bevonden. De hoge score was verwacht. Een verklaring voor deze hoge score zou kunnen zijn dat men denkt aan de hand van het product/dienstportfolio te kunnen zien wat de mogelijke partner voor hen kan betekenen. Veel organisaties in Nederland zijn enkel op zoek naar hetgeen wat ze missen.

*Ervaring met vergelijkbare trajecten (34%)*

Ervaring met vergelijkbare trajecten wordt als een belangrijke eigenschap beschouwd voor de keuze van een mogelijke partner. Deze hoge score was verwacht omdat ervaring ervoor kan zorgen dat een samenwerking beter verloopt. Men kan ervaring zien als proceskennis. Door deze kennis uit te wisselen, kunnen organisaties van elkaar leren. Ze creëren zo gezonde voorwaarden en een geschikte omgeving voor het uitvoeren van projecten (Kaats et al. 2005).

*Vertrouwen (47%)*

Vertrouwen in de partner wordt een zeer belangrijke eigenschap gevonden bij het selecteren van een partner. Deze hoge score valt niet op. De reden van deze hoge score is dat vertrouwen de 'klik' is tussen de bedrijven die samenwerking mogelijk maakt (Kaats et al, 2005). Men heeft een goed gevoel bij elkaar of niet. Vertrouwen maakt of kraakt een samenwerking. Daarnaast scoort vertrouwen hoog omdat het gevoel er moet zijn vanaf het eerste moment (zie figuur 8).

*Visie & ambitie (47%)*

Voor het selecteren van een partner voor een innovatieve samenwerking vindt men visie en ambitie een zeer belangrijke eigenschap. De hoge score was verwacht omdat visie en ambitie de sturing is van de plannen, het is de reden waarom organisaties iets doen. Visie en ambitie scoren ook hoog omdat de eigenschap in

de eerste fase van de Business Innovation Funnel zit (figuur 8): het brengt de organisaties bij elkaar.

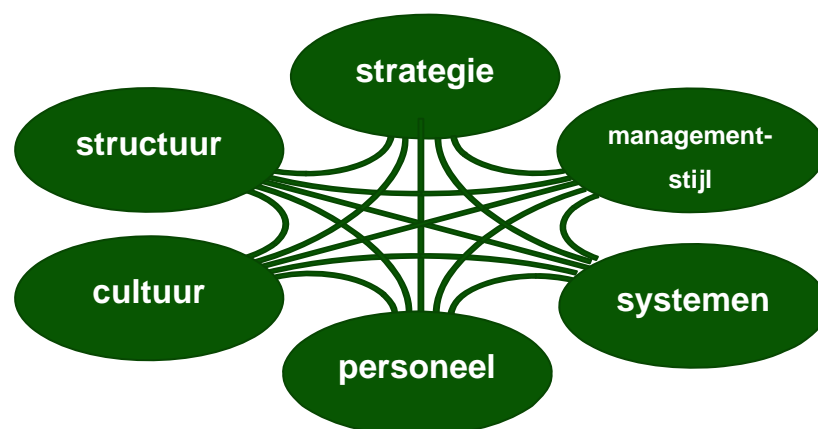
*Kennis en competenties (62%)*

De respondenten vinden kennis en competenties bij uitstek dé belangrijkste eigenschap bij het selecteren van een partner in het innovatieproces. Daarmee wordt de suggestie gewekt dat kennis en competenties in Nederland dé reden zijn om samen te werken. Er valt weinig op aan dit hoge resultaat: rationeel gezien ligt deze hoge score zeer voor de hand. Redenen voor deze hoge score kunnen zijn dat het in Nederland draait om wat een partner kan en niet zozeer om wat de partner wil. Nederland denkt heel functioneel, men vindt het koppelen van kennis het belangrijkste. Kennis is een harde, verifieerbare eigenschap, mogelijk vindt men dat veilig.

*Algemene interpretatie resultaten onderzoeksvraag 1*

De respondenten richten zich voor het selecteren van een partner vooral op eigenschappen die organisaties bij elkaar brengen: kennis en competenties, visie en ambitie, vertrouwen, ervaring en product/dienstportfolio. Eigenschappen die vertellen of een samenwerking überhaupt mogelijk is, en dus pas later in het samenwerkingsproces aan het licht komen (figuur 8), krijgen nauwelijks aandacht bij de selectie. Er wordt niet diep genoeg ingegaan op elkaars organisatie. Zodoende start men een samenwerking zonder dat er een compleet beeld van elkaar is opgesteld. Dit wordt als onverstandig ervaren. Zoals de adviseurs van The Bridge (figuur 6) en ook het ESH-raamwerk van M. Weggeman (1997) (figuur 10, bijlage 9) aangeven zijn cultuur, managementstijl, personeel en systemen belangrijke aspecten om naar een organisatie te kijken voor een compleet beeld welk wat kan vertellen over het verloop van een ontwerp/samenwerkingstraject.

*ESH-Raamwerk M. Weggeman*



Bron: Weggeman (1997)

Figuur 10



De respondenten geven in de resultaten een voorkeur aan voor eigenschappen die rationeel afgewogen kunnen worden. Harde, verifieerbare eigenschappen zoals: kennis en competenties, ervaring en productportfolio, scoren hoog. Alleen visie en ambitie is een 'zachte' uitschieter. Vertrouwen ook, maar deze eigenschap is heel algemeen. De andere zachte, onverifieerbare eigenschappen (cultuur, structuur en managementstijl) lijken de respondenten niet belangrijk te vinden bij de selectie van een partner. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in Nederland weinig tijd wordt vrijgemaakt voor uitgebreid onderzoek naar elkaar. Harde eigenschappen zijn makkelijker en sneller in kaart te brengen (Adviseurs The Bridge).

Tabel 2. *Harde/zachte organisatie eigenschappen*

<b>Harde organisatie eigenschappen</b>	<b>Zachte organisatie eigenschappen</b>
Kennis en competenties	Visie en ambitie
Ervaring	Organisatiecultuur
Product/dienst portfolio	Managementstijl
Marktpositie	Vertrouwen
Organisatiestructuur	



## 6.2 Interpretatie onderzoekvraag 2

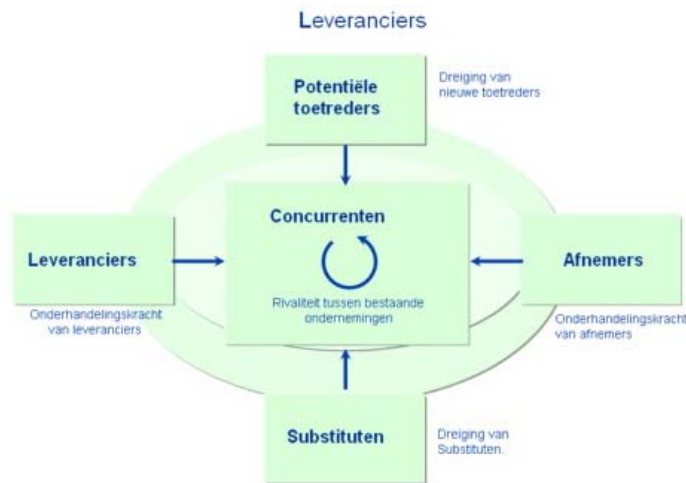
De resultaten van onderzoeksvraag 2; “Tot welke sector behoort de organisatie waarin u werkzaam bent?” kent één duidelijke uitschieter: de zakelijke-/overige dienstverlening (19%). Wanneer er echter gekeken wordt naar de scores van de eigenschappen per sector zijn er meerder uitschieters te zien (Tabel 3, bijlage 6). Er kan dan ook gesteld worden dat er grote verschillen zijn in prioriteiten van eigenschappen per sector.

Enkele verschillen in prioriteit kunnen goed uitgelegd worden aan de hand van het 5 krachten model van Porter (figuur 11, bijlage 10). Het model van Porter betreft een omgevingsanalyse van een organisatie. Uit het model komen duidelijke sector verschillen naar boven welke de verschillen in prioriteit kunnen verklaren.

Tabel 3. *Sectoren hoogste/laagste prioriteit eigenschap*

<b>Eigenschap</b>	<b>Scoort hoog in:</b>	<b>Scoort laag in:</b>
Financiële capaciteit/draagkracht	Logistiek en vervoer (22%)	Bouw (0%)
Ervaring met vergelijkbare trajecten	Agrobusiness (47%)	Foodindustrie (17%)
Product/dienstportfolio	Foodindustrie (67%)	Telecom (10%)
Marktpositie	Telecom (60%)	Media/uitgevers (11%)
Organisatiecultuur	Uitzenden/flexmarkt (25%)	Logistiek en vervoer (0%)
Visie en ambitie	Uitzenden/flexmarkt (71%)	Bouw (24%)
Reputatie	Financiële dienstverlening (36%)	Elektrotechnische Industrie (13%)
Kennis en competenties	Agrobusiness (94%)	Retail/groothandel (25%)
Managementstijl en kwaliteit	Retail/groothandel (25%)	Financiële dienstverlening (0%)
Omvang van de organisatie	Retail/groothandel (17%)	Media/uitgevers (0%)
Vertrouwen	Telecom (70%)	Logistiek en vervoer (28%) Zakelijke-/overige dienstverlening (17%)
Aanpak van het innovatieproces	Telecom (30%)	
Bedienen van dezelfde klant	Financiële dienstverlening (24%) Non-profit/zelfstandig bestuursorgaan (7%)	Foodindustrie (0%) Zakelijke-/overige dienstverlening (0%)
Organisatiestructuur		
Anders:	Logistiek en vervoer (17%)	Media/uitgevers (0%)

5 Forces of Porter



Bron: Porter (1992)

Figuur 11.

*Algemene interpretatie resultaten onderzoeksvraag 2.*

Dienstontwikkende sectoren lijken zich bij het zoeken van een partner meer te richten op zachte (non-rationele) eigenschappen, terwijl productontwikkende sectoren zich juist veel meer lijken te richten op de harde (rationele) eigenschappen.

Figuur 12 onderbouwt deze interpretatie. In figuur 12 worden de resultaten van de 5 eigenschappen met hoogste prioriteit (onderzoeksvraag 1, figuur 5) uitgezet tegen: of dat wat geproduceerd wordt op zichzelf staat (product) of dat het onlosmakelijk verbonden is met zijn ontwikkelaar/exploitant (dienst). Er zijn 8 sectoren uitgekozen waarvan 4 expliciet staan voor een dienst, en 4 welke expliciet staan voor een product.

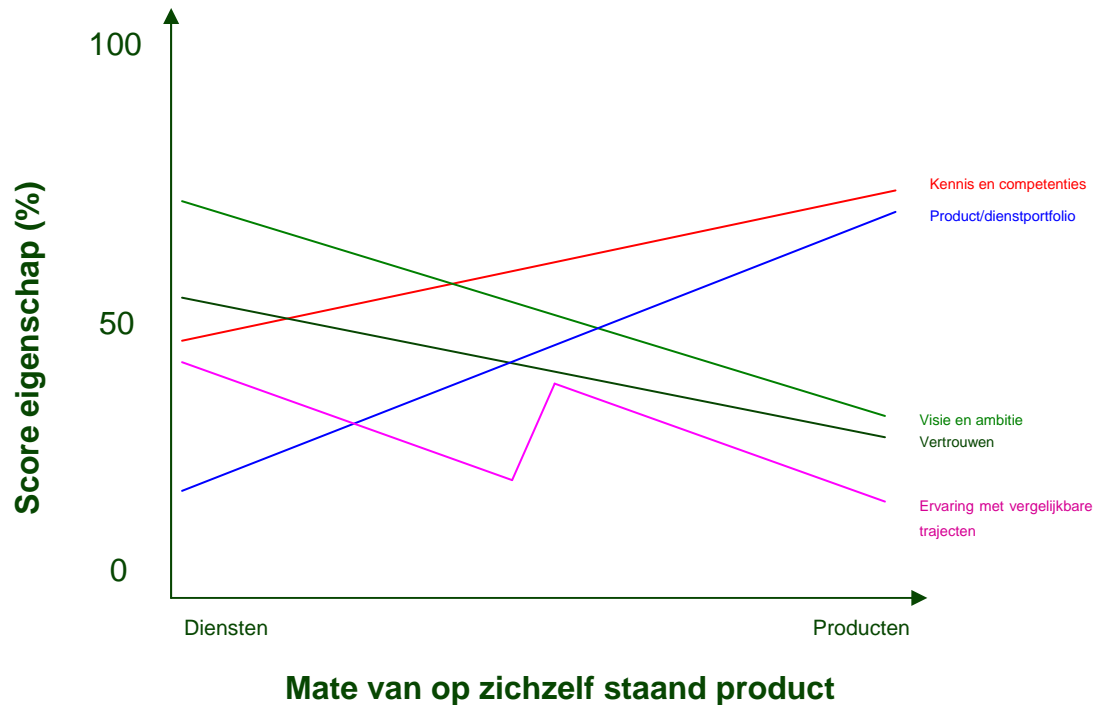
*Diensten:*

- Financiële dienstverlening
- Media/uitgevers
- Uitzenden/flexmarkt
- Zakelijke-/overige dienstverlening

*Producten:*

- Chemie
- Foodindustrie
- Elektrotechnische Industrie
- Machine-/apparatenbouw Industrie

Vershil hard/zachte eigenschappen tussen dienst/productontwikkelaars



Figuur 12

Bijlage 11 geeft een gedetailleerde weergave van de verbanden. Uit figuur 12 is op te maken dat zachte eigenschappen (Vertrouwen en visie en ambitie) minder belangrijk worden bevonden naarmate wat geproduceerd wordt meer op zichzelf staat. Het omgekeerde geldt voor harde eigenschappen. Kennis en competenties en product/dienstportfolio worden belangrijker bevonden naarmate producten meer op zichzelf staan.

## 7 Conclusies

Uit onderzoeksvraag 1 blijkt dat voor het selecteren van een partner organisatie eigenschappen verschillende prioriteiten hebben (7.1). Daarnaast heeft onderzoeksvraag 2 uitgewezen dat er verschillende prioriteiten aan de organisatie eigenschappen toegekend worden in de verschillende sectoren (7.2). Beide resultaten geven een beeld van het belang te weten om welke organisatie eigenschappen het dan daadwerkelijk gaat. Het doel van dit verslag was dan ook uit te vinden welke organisatie eigenschappen het meest van belang zijn voor het slagen van een innovatieve samenwerking. Na de conclusies worden ook een aantal suggesties voor vervolg onderzoek gedaan (7.3).

### 7.1 Antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek was: “Welke organisatie eigenschappen zijn van belang voor het slagen van een innovatieve samenwerking tussen organisaties?” Uit dit onderzoek komt naar voren dat organisaties in Nederland voor het selecteren van een partner kennis en competenties, visie en ambitie en vertrouwen de belangrijkste eigenschappen vinden. Dit zijn de eigenschappen waarop het Nederlandse bedrijfsleven een goede partner denkt te vinden, waarbij kennis en competenties duidelijk de hoogste prioriteit genieten.

De adviseurs van The Bridge bevestigen deze 3 eigenschappen en voegen er nog drie aan toe: managementstijl, organisatiecultuur en ervaring met vergelijkbare trajecten. Managementstijl omdat verschil in de manier van aansturing grote gevolgen kan hebben op het slagen van een samenwerking. Organisationscultuur is essentieel omdat de ‘klik’ (chemie) tussen de organisaties aanwezig moet zijn. Men moet willen samenwerken met elkaar. Pas wanneer het personeel kan opschieten/overweg met elkaar zal een samenwerking daadwerkelijk slagen. En tot slot “Ervaring met vergelijkbare trajecten”. Ervaring geeft aan waar de leerfactor zit. De ene organisatie profiteert en de andere wordt vertraagd. Leren betekent tijd, energie en geld. Het slagen van een samenwerking kan sterk van ervaring afhangen.

In de literatuur komen alleen managementstijl en organisatiecultuur overeen met de basislijst van organisatie eigenschappen van Kaats et al. (2005). Ook hier wordt managementstijl aangewezen als een eigenschap die zeer bepalend is voor het verloop van de samenwerking. Managers moeten gezamenlijk goede keuzes kunnen maken voor het ontwikkelproces, welke passen binnen de doelstelling en besluitvorming van hun werkgever (Kaats et al, 2005). Organisationscultuur is de mate waarin het personeel energie steekt in hun werk en gehele organisatie. De prestaties van een samenwerking zijn dan ook de functie van de organisatiecultuur (Kaats et al, 2005). Daarnaast is

organisatiecultuur de meest genoemde reden van de gemiddeld 50% falende samenwerkingen (TSI Group Inc., 2006; Beekhuijzen, 2005).

In de toevoegingen op de basislijst komen vertrouwen, kennis, ambitie en ervaring wel overeen. Concluderend kan daarom gezegd worden dat: kennis en competenties, visie en ambitie, vertrouwen, managementstijl, organisatiescultuur en ervaring met vergelijkbare trajecten de 6 organisatie eigenschappen zijn die het meest van belang zijn voor het slagen van een innovatieve samenwerking.

## 7.2 Antwoord op de deelvraag

Naast de hoofdvraag is er een deelvraag gesteld. De deelvraag van dit onderzoek was: "In hoeverre bestaan er verschillen in prioriteiten van eigenschappen tussen de verschillende sectoren?"

Managers uit verschillende sectoren kennen verschillende prioriteiten toe aan organisatie eigenschappen voor het selecteren van een partner. Per sector wordt er anders gezocht naar een goede partner. Uiteraard scoren in alle sectoren de eigenschappen kennis en competenties, visie en ambitie en vertrouwen hoog, maar veel sectoren hebben een verschillende top drie.

Gezien deze verschillen kan geconcludeerd worden dat het interessant is een vervolgonderzoek op te stellen naar de precieze prioriteitenverdeling van eigenschappen per sector.

### 7.3 Suggesties vervolgonderzoek

Tijdens de interpretatie van de resultaten zijn een aantal interessante bevindingen gedaan. Aangezien er niet direct onderzoek is gedaan naar deze bevindingen kunnen zij enkel dienen als input voor mogelijke nieuwe richtingen van onderzoek.

De resultaten van onderzoeksvraag 1 geven in grote lijnen aan dat bij het selecteren van een partner in het innovatieproces Nederlandse organisaties zich vooral lijken te focussen op de eigenschappen die hen bij elkaar brengen. Eigenschappen waar mogelijk later in het samenwerkingsproces tegenaan gelopen wordt, en vooral van belang zijn voor het überhaupt kunnen samenwerken, worden duidelijk minder belangrijk bevonden voor het selecteren van een partner in het innovatieproces.

Uit deze bevinding kunnen de volgende vragen opgesteld worden welke mogelijk interessante antwoorden opleveren:

- *In hoeverre is het Nederlandse bedrijfsleven te veel gefocust op de innovatie mogelijkheden bij het selecteren van een partner in het innovatie proces?*
- *In hoeverre is het Nederlandse bedrijfsleven te weinig gefocust het samenwerkingsproces bij het selecteren van een partner in het innovatie proces?*

Nederlandse organisaties lijken voorzichtige ondernemers. In het zoekproces naar een partner voor een innovatieve samenwerking vinden Nederlandse managers vooral harde, verifieerbare organisatie eigenschappen belangrijk. De suggestie wordt daarmee gewekt dat (samenwerkings) innovatiekansen heel rationeel afgewogen worden om risico zoveel mogelijk uit de weg te gaan. Dit beperkt het innoverende vermogen juist omdat innovatie synoniem staat voor 'risico's nemen' (Goedegebuure et al, 2003). Een mogelijk interessante onderzoeksvraag zou dan ook zijn:

- *Innoveert Nederland te rationeel?*

Organisaties die diensten ontwikkelen lijken op een ander niveau te innoveren dan organisaties die producten ontwikkelen. In het selectieproces blijken dienstontwikkelaars zich meer te richten op zachte, non-rationele eigenschappen en productontwikkelaars juist meer op harde rationele eigenschappen. Dit zou betekenen dat dienstontwikkelaars meer denken in het koppelen van ideeën (visie en ambitie) en product ontwikkelende organisaties meer denken in het koppelen van kennis. Een interessante vervolgvraag die deze bevinding samenvat zou zijn:

- *Zoekt een dienstontwikkelaar anders naar een partner in het innovatieproces dan een productontwikkelaar?*

## 8 Aanbevelingen

Op basis van voorgaande conclusies en gesprekken met adviseurs van The Bridge kunnen een aantal aanbevelingen gedaan worden voor het zoeken van een partner in het innovatieproces. Voor organisaties die een intensieve zoektocht op willen zetten is een 'search tool' ontwikkeld: de Partner Checklist (8.1). Deze tool zal hen helpen bij het vinden van een geschikte partner. Daarnaast zijn er ook organisaties die niet intensief opzoek willen gaan naar een partner. Naar aanleiding van een gesprek met Edwin Kaats (auteur van het boek: "Organiseren tussen organisaties") zal voor deze organisaties ook een aanbeveling gedaan worden (8.2).

### 8.1 Partner Checklist

Met behulp van dit onderzoek is de Partner Checklist ontworpen. Dit is een checklist die helpt te evalueren of de mogelijke partner een goede partij is (8.1.1.). De vorm van de checklist is anders dan veelal gewend is (8.1.2.). Om de eigenschappen daarom goed bespreekbaar te maken zijn een aantal managementtools aan de Partner Checklist verbonden (8.1.3).

*De Partner Checklist*



Figuur 12



### 8.1.1 Uitleg Partner Checklist

Voor de keuze van een partner is het zaak een duidelijk beeld te hebben van de mogelijke partner. Wat wil hij? Hoe wil hij dat? Hoe werkt hij? Kan dit alles samen met mijn organisatie? De Partner Checklist helpt bij het verkrijgen van een compleet beeld over de potentiële partner. Alle eigenschappen die van essentieel belang zijn voor het slagen van een samenwerking in het innovatieproces komen aan bod. Samen creëren zij een compleet beeld over de partner en dus een goede basis voor een beslissing over het aangaan van de samenwerking.

De Partner Checklist dient gebruikt te worden in het stadium dat er serieuze gegadigden zijn. Door het gebruik zal de keuze tussen hen beter gemaakt kunnen worden. Na de keuze wordt er doorgedaan naar de fase waarin het samenwerkingscontract wordt opgesteld. De checklist kan ook in eerdere stadia gebruikt worden. Het is dan echter niet handig diep in te gaan op alle bijgevoegde tools. Het invullen van de tools kost namelijk veel tijd.

De Partner Checklist is uitgevoerd in de vorm van een figuur. Deze vorm is gekozen om de vrije interpretatie van de checklist te vergroten. Zoals al vaak geschreven is: geen enkele samenwerking is gelijk. Het is dan ook niet wenselijk ieder gesprek hetzelfde te laten verlopen. Het is de bedoeling dat de gesprekspartners middels de Partner Checklist essentiële onderwerpen aansnijden waardoor zij vanzelf een compleet beeld van elkaar krijgen. Welke richting het gesprek (per eigenschap) opgaat is geheel aan de gesprekspartners.

### 8.1.2 Werking

De werking van de checklist is eenvoudig. Door het bespreken van alle eigenschappen leert men elkaar beter kennen. Er is geen begin of einde aan de checklist. Dit wordt gesymboliseerd door de cirkel in het midden. De cirkel geeft ook aan dat de checklist een cyclus kan zijn. Iedere eigenschap kan weer een ander eigenschap anders belichten. Er is geen volgorde, men kan zelfs eigenschappen overslaan. Dit is echter niet verstandig. De eigenschappen uit de Partner Checklist vormen de minimale doch complete basis voor een goed besluit. De checklist hoeft ook niet in één gesprek afgerond te worden. Zo doende is er ruimte voor voorbereiding van vervolg gesprekken en interne evaluaties.

De figuur is opgedeeld in vijf schilden: reden, algemeen, sector, leer factor en de Fit. Reden en de Fit zijn groter dan de andere drie schilden, aangezien zij iets meer aandacht vergen. Kennis en competenties en visie en ambitie zijn de basis voor de mogelijke samenwerking. Ze zijn de reden waarom men het gesprek voert. Het schild 'reden' vergt iets meer aandacht omdat het vaak de eerste selectie is, men dient hier kritisch te zijn.

Eigenschappen in het schild 'de Fit' vergen tevens meer aandacht omdat deze eigenschappen vaak overgeslagen worden. 50% Van alle samenwerkingen falen

(Beekhuijzen, 2005). Vaak zijn de belangrijke redenen hiervoor de eigenschappen die in het schild 'de Fit' staan (ArthurDLittle, 2006; TSI Group Inc, 2006).

De rest van de schilden vergen minder aandacht. Het schild 'algemeen' zit verweven in het gehele zoekproces. Vertrouwen is het gevoel over de optelsom van alle andere schilden. Uit onderzoek is gebleken dat er duidelijke prioriteitsverschillen in eigenschappen per sector zijn. Het schild 'sector' geeft daarom de mogelijkheid belangrijke kenmerken en spelregels van een sector aan te kaarten. Tot slot het schild 'Leer factor'. Dit schild geeft aan welke ervaring aanwezig is en duidelijkheid in welke partner de kar trekt en welke partner nog leren moet. Dit is belangrijk omdat leren; tijd, energie en geld betekent.

### 8.1.3 *Praktisch*

Hieronder zijn per eigenschap een aantal richtingen aangegeven om de eigenschap bespreekbaar te maken. De richtingen helpen het onderwerp op gang te brengen.

#### *Kennis en competenties*

Stel elkaar de volgende vragen:

- Wat zijn de 'unieke' kwaliteiten van uw organisatie?
- Wat zijn de mogelijkheden met de kwaliteiten van uw organisatie?
- Wie wil wat van wie?

#### *Visie & Ambitie (V&A)*

- Leg eigen V&A aan elkaar voor
- Leg interpretatie van elkaars V&A schriftelijk voor aan elkaar
- Vergelijk V&A
- Op welk niveau wilt u samenwerken: het koppelen van ideeën of het koppelen van kennis?

#### *Vertrouwen*

Vertrouwen in de partij:

Stel een halen/brengen matrix op (figuur 14). In deze matrix vullen de partners in wat zij uit de samenwerking willen halen en wat zij de samenwerking brengen. Zo kan er een evenwicht ontstaan. Het gaat om het geloof in dit evenwicht welk vertrouwen kan geven aan de samenwerking. Vragen die het invullen van de matrix opgang kunnen helpen zijn:

Halen: (per partner)

- Wat mis u uit het ESH-raamwerk (figuur 10, Bijlage 9)?
- Waar heeft u hulp bij nodig?
- Maak een snelle concurrentie positie analyse.



Brengen: (per partner)

- Wat mist de wereld als uw organisatie niet meer bestaat?
- Wat zijn uw organisaties 'unieke' kwaliteiten, en wat betekenen zij voor de andere organisatie?
- Wat heeft uw organisatie dat de combinatie bijzonder maakt?

*Halen/brengen matrix*

	Wij	Zij
Halen		
Brengen		

Figuur 14

Vertrouwen in persoon: (Personal fit: na het gesprek uitvoeren)

Gebruik The Trust Equation van Charles H. Green. (Peppers & Rogers, 2004):

$$\text{Vertrouwen} = (C + R + I) / S$$

- Credibility = kan ik vertrouwen op wat hij zegt. Ja; hoog cijfer, nee; laag cijfer.
- Reliability = kan ik vertrouwen dat hij doet wat hij zegt? Ja; hoog cijfer, nee; laag cijfer.
- Intimacy = gewonnen vertrouwen: kan ik een vertrouwelijk gesprek met hem aangaan? Ja; hoog cijfer, nee; laag cijfer.
- Self-orientation = waar ligt zijn focus; kan ik vertrouwen dat hij gefocust is op mij? Focus op u; laag cijfer, focus op zichzelf; hoog cijfer.

*Kenmerken*

Ga na wat de kenmerken zijn van uw sector. Wat onderscheidt deze sector van anderen? Zoek essentiële verschillen. Bespreek deze verschillen

*Ervaring met vergelijkbare trajecten*

- Neem elkaars ervaring portfolio door. Wees kritisch en stel vragen met betrekking tot: strategie, successen, leermomenten, falen.
- Probeer te schalen wie van wie kan leren (gebruik mogelijk halen/brengen matrix)
- Schat in wanneer de ervaring van pas komt.



*Managementstijl*

Gebruik de managementstijl indicator van [managersonline.nl](http://managersonline.nl). (figuur 15, bijlage 12).

Leg de resultaten naast elkaar en bespreek de resultaten.

Bespreek welke rol managers vervullen binnen uw organisatie:

- De bestuurdersrol
- De producentenrol
- De coördinatorrol
- De controleurrol
- De mentorrol
- De stimulatorrol
- De innovatorrol
- De bemiddelaarsrol

*Managementstijl Indicator*

Hands off	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hands on
Meedenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vragen stellen
Oplossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uitdagen
Kennis overdragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aanzetten tot denken
Faciliteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Meehelpen
Begeleiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leiden
Actie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Analyse
Duidelijkheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	† Creativiteit

Bron: managersonline (2006)

Figuur 15

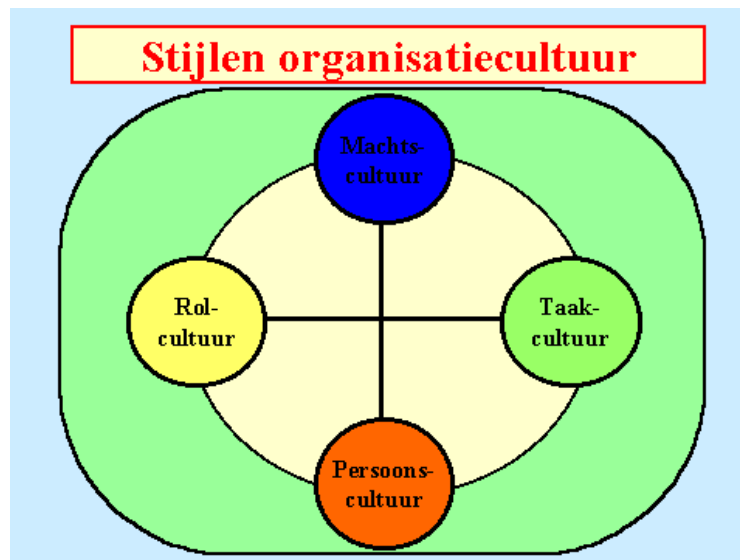
### Organisatiecultuur

Gebruik de stijlen organisatiecultuur tool van Harrison (Figuur 16, bijlage 13).

Kies een vlak uit de competing values approach van Quinn (figuur 17, bijlage 14), onderbouw uw keuze en vergelijk de keuzes. Enkele vragen die kunnen ondersteunen zijn:

- Wat is de stijl van leidinggeven?
- Wat is de mate van hiërarchie?
- Wat is de inrichting van en manier van omgaan met communicatie?
- Wat is de mate van control en regels?
- Wat is de mate van kunnen omgaan met onzekerheid?

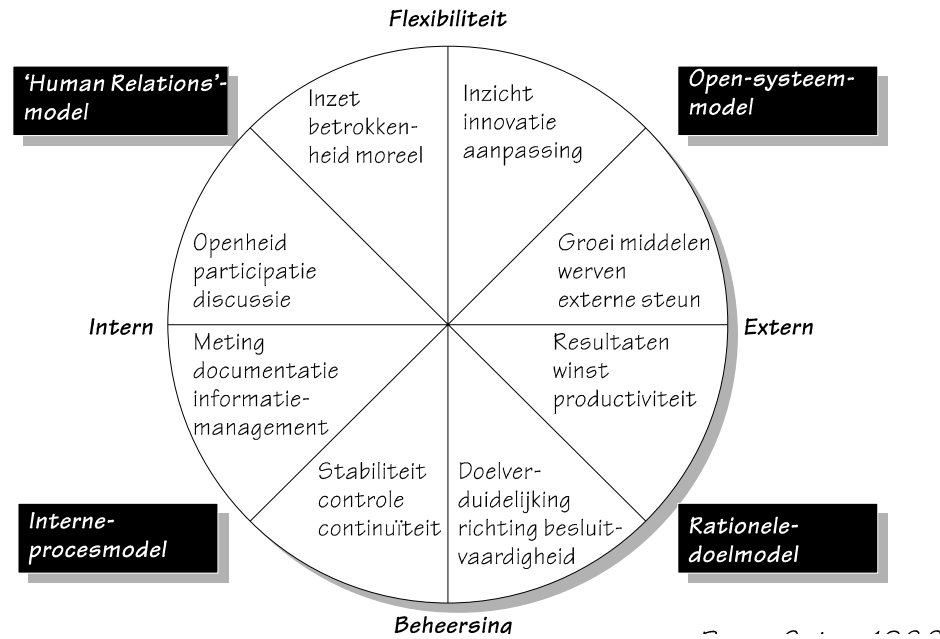
### Stijlen organisatiecultuur



Bron: Harrison

Figuur 16

Competing value approach



Bron: Quinn (1988)

Figuur 17

Het is aan te bevelen dat organisaties de checklist eerst zelf doorlopen, voordat zij een gesprek aangaan. Dit bevordert hun zelfbeeld.

Bij het doorlopen van de checklist moet men zijn keuze niet te snel laten leiden door harde eigenschappen. Ook moet in de gaten gehouden worden dat de hele organisatie onderdeel is van de samenwerking, niet enkel het uitvoerende projectteam.

Na het behandelen van elk schild zal er gekeken moeten worden in hoeverre de antwoorden van de organisaties op elkaar aansluiten. Deze afweging dient bij voorkeur op basis van gevoel gemaakt te worden om het een niet al te rationeel proces te laten zijn. Mocht er toch voorkeur zijn voor een rationelere benadering kunnen de eigenschappen geëvalueerd worden met behulp van een rapportcijfer. Vanaf een gemiddelde score van gelijk aan/hoger dan zes kan geconcludeerd worden dat de organisaties goede partners zijn.

Tot slot; wanneer er teveel waarde wordt gehecht aan alle organisatie eigenschappen welke van invloed kunnen zijn wordt het innoverend vermogen zwaar beperkt. Het is dus wel zaak op zoveel mogelijk organisatie eigenschappen van een partner te letten, alle eigenschappen dienen echter altijd relatief benaderd te worden. Er moet een gezond evenwicht tussen beide factoren zijn want; als men niet probeert komt men nergens.

## 8.2 Alternatieve aanbeveling

Op donderdag 20 juli 2006 is er voor dit onderzoek een gesprek gevoerd met Edwin Kaats, auteur van het boek: *Organiseren tussen Organisaties*. Dit gesprek gaf een mogelijk interessante nieuwe kijk op dit verslag. Innovatief samenwerken wordt door de onderzoeker geïnterpreteerd als een manier om tot nieuwe innovaties te komen. Organisaties kiezen er bewust voor om intensief opzoek te gaan naar innovatieve ontwikkelprocessen in samenwerking met andere organisaties.

Kaats interpreteert het tot stand komen van innovatieve samenwerkingen anders. Volgens Kaats komen samenwerkingen tot stand na jaren van interactie. Organisaties kennen elkaar al jaren en na verloop van tijd is de tijd rijp om samen iets te ondernemen. Een partner is dus niet iets waarnaar een organisatie opzoek gaat maar iets wat een organisatie (toevallig) oogst uit haar relatieportfolio. Als het moment dan daar is wordt er op zeer rationele wijze beslist over de mogelijke samenwerking. Volgens Kaats zijn nagenoeg alle samenwerkingen tot op heden zo tot stand gekomen.

In Kaats zijn perspectief behoeven organisaties geen richtlijnen voor het zoeken van een partner. Ze kennen hun mogelijke partners al geruime tijd en zijn al op de hoogte van hun belangrijke eigenschappen.

De onderzoeker is van mening dat de manier waarop organisaties hun partners vinden volgens Kaats langzaam zal gaan verdwijnen. Daar zijn twee redenen voor:

- 50% Van alle samenwerkingen die tot op heden tot stand zijn gekomen is mislukt (Beekhuijzen, 2005). Dit hoge percentage mislukkingen vertelt dat het huidige systeem niet waterdicht is en vraagt om verbeteringen.
- De huidige markten worden steeds dynamischer (figuur 10), om voorop te blijven lopen in de markt kunnen bedrijven niet meer vertrouwen op hun eigen innovatieproces. Organisaties hebben in deze dynamische markt niet meer de tijd te wachten totdat een relatie rijp is voor een innovatieve samenwerking. Er moet snel en efficiënt gezocht worden naar partners.

De interpretatie van Kaats wordt door dit onderzoek wel aangegrepen voor een aanbeveling wanneer organisaties niet willen overgaan tot een intensieve zoektocht naar een partner. Dit kan komen doordat hun samenwerkingen niet gefaald hebben of omdat zij een stevige marktpositie hebben en nog op hun eigen innovatieproces kunnen vertrouwen. De aanbeveling luidt dat deze organisaties hun relatieportfolio dan meer kunnen gaan benaderen naar de resultaten van dit onderzoek. Tegenwoordig bestaat interactie tussen relaties vooral uit rationele gegevens en harde eigenschappen uitwisselen (transacties). Door zich meer te profileren op het gebied van visie en ambitie, organisatiecultuur, ervaring en managementstijl zullen organisaties naar verwachting eerder en meer innovatieve samenwerkingspartners oogsten uit hun relatieportfolio.

## 9 Discussie

Dit onderzoek is gebaseerd op twee onderzoeksvragen. Uit deze twee vragen zijn alle verbanden en conclusies gehaald. Voor de waarde van dit onderzoek zouden meerdere vragen tot een betere conclusie geleid kunnen hebben. Daarom is het raadzaam om in vervolg onderzoeken een completer meetinstrument te ontwerpen. Dit kan eveneens in de vorm van een online enquête, alleen dan met meer vragen.

Verder is in dit onderzoek vooral aandacht besteed aan het organiseren van een samenwerking. Om een completer model op te zetten is het raadzaam meerdere case studies te doen naar succesvolle en mislukte samenwerkingen. Zodoende wordt niet alleen vooraf maar ook achteraf gekeken naar het samenwerkingsproces. Achteraf kan namelijk beter geëvalueerd worden waar de fouten zitten.



## Literatuurlijst

- Arthur D Little (2006, 1 januari). Strategy & Organisation: Post merger Integration.  
Opgehaald 24 juli 2006 van <http://www.adl.com/services/strategy/postmerger.php>
- Berhm, S.S. Kassin, S.M. & Fein, S. (2002), *Social Psychology* (5<sup>e</sup> druk).  
New York: Houghton Mifflin Company.
- Beekhuijzen, S. (2005) *Kenniskringen: 'Innoveren kun je niet alleen!'*  
Breda, Nederland: Kamer van Koophandel, West-Brabant
- Boonstra J.J. (2005). Strategisch vernieuwen over de grenzen van de  
organisatie. In Literatuur prof. Dr. J.J. Boonstra ten behoeve van bijdrage  
studiedag Twynstra The Bridge 16 juni 2006 (p 196-203)
- Brown, J. S. & Hagel III, J. (2006). Creation nets: Getting the most from  
open innovation. *The McKinseyQuarterly*, 2, 40-51.
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation. The new imperative for  
creating and profiting from technology (1e druk). Boston: Harvard Business  
School Press
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MitSloan  
Management Review*, spring 2003, 35-41.
- Chesbrough, H. W. (2004). Managing open innovation. *Research-  
Technology Management*, 47, 23-26
- Goedegebuure, R.V., Lalta, V.S., Meinen, G.W., Meurink, A., Roessingh,  
M.J.(2003). *Kennis en economie 2002. Onderzoek en innovatie in Nederland*.  
Voorburg/Heerlen, Nederland: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Grunert K.G.; Trail B., (1997) *Product and Process Innovation in the  
Food Industry*. Londen: Blackie.
- Hamel G.; Prahalad C.K., (1990) The core competence of the organization,  
*Harvard Business Review*, vol.68, 3, p. 79

- Hooft van Huysduynen, M. (2005). Angsthazen aan de top. *FEM BUSINESS*, 26, p.28-30
- Hultink, E.J. (1995). Measuring New product Successes: The difference that Time Perspective makes, *The Journal of Product Innovation*, Vol. 12, 5 392-405
- Hutson, L. & Sakkab, N. (2006). Connect and Develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Havard Business Review*, march, 58-66.
- Kaats, E. & Van Klaveren, P & Opheij, W. (2005) *Organiseren tussen organisaties* (1<sup>e</sup> druk). Schiedam: Scriptum
- Kincaid, D. & Cheney, W. (2002) *Numerical Analysis: Mathematics of Scientific Computing*, (3e druk). Brooks/Cole Publishers
- Kor, R. (25 juli 2005). *Organisaties en hun drie processen*. Opgehaald 24 juli 2006 van [http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/07/organisaties\\_en.html](http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/07/organisaties_en.html)
- Larsen, R.J. & Buss, D.M. (2002) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature* (6<sup>e</sup> druk). Boston: McGrawHill
- 12Manage.nl (1 januari 2006). *Wat is de product/markt-matrix?; Wat is het 5 krachten model van Porter?* Opgehaald 2 augustus 2006 van [http://www.12manage.com/methods\\_productmarketgrid\\_nl.html](http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_nl.html) en [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_nl.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_nl.html)
- Markesteijn, P. H. (2001, 1 januari) *De cultuurtypen uit de "Cultuurtest"*. Opgehaald op 01 augustus 2006 van [http://www.markesteijn.com/resultaten\\_cultuurtest.htm](http://www.markesteijn.com/resultaten_cultuurtest.htm)
- De Man, A.P. (2006). *Snellere innovatie door samenwerking*. Opgehaald 28 mei 2006 van: <http://www.kennispoort.net/evenementen/detail/?588BB52A5BD5485AB18C38893E7F16922C699B7B490546FD8A35AFC193A3BFD2>
- Pepper, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework* (1e druk). New Jersey: John Wiley & Sons. (72-77)



- Van Ramshorst, B. (5 januari, 2002). *Verandermanagement*.  
Opgehaald 24 juli 2006 van: <http://www.bdfadvies.nl/download/verandermanagement.doc>
- Reinhoudt, J. (2006). *Wat is innovatie?* Opgehaald 28 mei 2006 van  
<http://www.innovatienetwerkzeeland.nl/informatie/>
- Schuilting, G.J. & Heine, W. (2005). *Leren stimuleren* (1<sup>o</sup> druk). Assen: Van Gorcum BV
- SenterNovum. (2006). *Innovatietoolkit*. Opgehaald 25 mei 2006 van:  
<http://www.senternovem.nl/innovatietoolkit/samenwerking/index.asp?text=change>
- SwamiPersaud, A. & de Kempnaer, J. (2003). Leren omgaan met paradoxen: Hoe scheppen we een innovatieklimaat?. *HRD magazine*, nr 7-8
- TSI Group Inc. (2006, 1 januari) Mergers & Acquisitions. Opgehaald 24 juli 2006 van <http://www.tsigroup.com/webdev/index.asp?id=1563556046>
- Verloop, J., (2004) *Insight in Innovation, Managing innovation By understanding the Laws of Innovation*, Elsevier B.V., Amsterdam

## Bijlagen

Twynstra  
The Bridge

