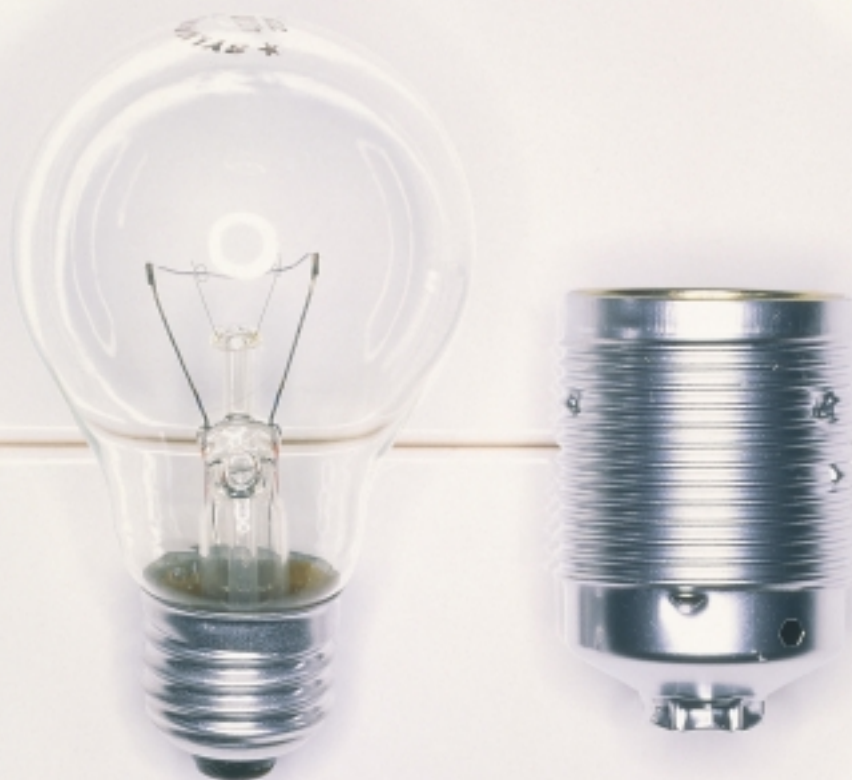


Kansrijker door samenwerking

Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen



EIM

Onderzoek voor Bedrijf & Beleid

raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap

rZO

KANSRIJKEER DOOR SAMENWERKING

KENMERKEN EN RESULTATEN VAN SAMENWERKING
DOOR KLEINE ONDERNEMINGEN

De Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap, ingesteld en gefinancierd door het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en het Hoofdbedrijfschap Ambachten, heeft als taak door onafhankelijke adviezen bij te dragen aan het ontwikkelen van beleid gericht op het stimuleren van een krachtig en dynamisch zelfstandig ondernemerschap.

EIM BV doet voor allerlei partijen sociaal-economisch beleidsonderzoek. Dit rapport is deels gebaseerd op onderzoek in het kader van het programma 'MKB en ondernemerschap', dat door het Ministerie van Economische Zaken wordt gefinancierd. De rapporten en data van dit publieke onderzoeksprogramma zijn gratis te downloaden via <http://www.eim.nl/mkb-en-ondernemerschap>.

Deze publicatie kan besteld worden bij EIM BV.

Auteurs:

Drs. M.E. Rosenbrand, Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap

Drs. F. R. Dirks, Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap

Dr. J. Meijaard, EIM BV

Publicatienummer: 7

Prijs: € 25,00

Jaar: 2003

ISBN: 90-371-0905-5

raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap



Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap

Badhuisweg 72

Postbus 84272

2508 AG DEN HAAG

tel: 070 – 3065020

fax: 070 – 3512632

E-mail: rzo@rzo.nl

Website: <http://www.rzo.nl>



EIM BV

Italiëlaan 33

Postbus 7001

2701 AA Zoetermeer

tel: 079 – 3430235

fax: 079 – 3430202

E-mail: info@eim.nl

Website: <http://www.eim.nl>

INHOUDSOPGAVE

	Voorwoord	5
	Samenvatting	7
1	Inleiding	13
2	Samenwerking door kleine ondernemingen: bestaande gegevens	17
	2.1 Inleiding	17
	2.2 Samenwerkingstraject	17
	2.2.1 Fasen samenwerkingstraject	17
	2.2.2 Rol van vertrouwen in het samenwerkingstraject	19
	2.3 Doeleinden samenwerking	20
	2.3.1 Inleiding	20
	2.3.2 Doeleinden algemeen	20
	2.3.3 Doeleinden per type samenwerking	22
	2.4 Manier van samenwerking	23
	2.4.1 Dimensie	23
	2.4.2 Rechtsvorm	24
	2.4.3 Vorm	25
	2.4.4 Partners	27
	2.5 Voor- en nadelen van samenwerking	27
	2.5.1 Voordelen van samenwerking	27
	2.5.2 Nadelen van samenwerking	28
	2.5.3 Conditie voor een succesvolle samenwerkingsrelatie	30
	2.6 Ondernemer, onderneming en omgeving	31
	2.6.1 De ondernemer	31
	2.6.2 De onderneming	32
	2.6.3 De omgeving	32
3	Samenwerking door kleine ondernemingen: de praktijk	41
	3.1 Werkwijze en verantwoording	41
	3.2 Definitie samenwerken	41
	3.3 Wel of niet samenwerken	42
	3.4 Doel samenwerken	43
	3.5 Manier van samenwerking	45
	3.5.1 Aantal partners	45
	3.5.2 Kenmerken partners	46
	3.5.3 Formeel, duurzaam, internationaal, niet-strategisch	47
	3.5.4 Terreinen van samenwerking	47
	3.5.5 Vormen van samenwerking	48
	3.6 Resultaten van samenwerking	49
	3.6.1 Resultaten samenwerkende en niet-samenwerkende ondernemingen	50
	3.6.2 Achtergronden van verschillen in resultaten	52
	3.6.3 Ondernemer, onderneming en omgeving en wel of niet samenwerken	54
4	Samenwerking in MKB: praktijkvoorbeelden	57
	4.1 Schaalvergroting: samen sterk	57
	4.1.1 Algemeen	57
	4.1.2 Voorbeelden	58

4.2	Brancheorganisaties: samenwerken in de tweede lijn	59
4.2.1	Algemeen	59
4.2.2	Voorbeeld	60
4.3	Kleine ondernemingen als franchisenemer	62
4.3.1	Algemeen	62
4.3.2	Kleine onderneming als franchisenemer	63
4.4	Spin-offs: samenwerken met je ex-baas	66
4.4.1	Algemeen	66
4.4.2	Voorbeelden	67
4.5	Co-makership: ook voor kleine ondernemingen?	68
4.5.1	Algemeen	68
4.5.2	De kleine industriële onderneming als co-maker?	69
4.6	Synergie: leren delen	72
4.6.1	Algemeen	72
4.6.2	Voorbeelden	73
4.7	Vernieuwing in de landbouw	74
4.7.1	Algemeen	74
4.7.2	De ketenorganisatie FlevoHerbs	75
4.8	Samenwerken door zelfstandigen zonder personeel	78
4.8.1	Algemeen	79
4.8.2	Informele samenwerking	79
4.8.3	Formele samenwerking	81
5	Conclusie en aanbevelingen	87
5.1	Conclusie	87
5.2	Toekomst van samenwerken	91
5.2.1	Samenwerking als trend	92
5.2.2	Schets voor kleine bedrijven naar twee typen	95
5.3	Aanbevelingen	99
	Literatuur	103
	Bijlage 1: Voor- en nadelen bij verschillende dimensies samenwerking.	109
	Bijlage 2: Gebruikte variabelen ondernemer, onderneming en omgeving	111
	Bijlage 3: Regressieanalyse	113

VOORWOORD

Samenwerken is een kans. Het is een van de mogelijkheden voor een onderneming om ten volle te profiteren van de eigen kennis en vaardigheden, en tegelijkertijd te profiteren van bijvoorbeeld de marktpositie en het kapitaal die door een andere onderneming zijn opgebouwd. Door met elkaar samen te werken kunnen ondernemingen óók hun machtspositie in de keten verbeteren, bijvoorbeeld in een franchiseconstructie.

Dit rapport richt zich specifiek op de samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen waarbij minstens één van beide partijen een kleine onderneming is. De reden is dat juist kleine ondernemingen veel voordeel kunnen hebben van het samenwerken. Immers, door hun geringere omvang kunnen zij soms kennis missen over een bepaald terrein. Ook kan het zijn dat hun machtspositie tegenover uitbesteders of toeleveranciers te wensen overlaat. Anders gezegd, er is voor kleine ondernemingen vaak een wereld te winnen!

Dit onderzoek maakt deel uit van een brede trendstudie van de Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap (RZO) en het onderzoeksbureau EIM. Op vier aspecten van samenwerken door kleine bedrijven wordt in deze specifieke studie de nadruk gelegd. Dit zijn respectievelijk de totstandkoming van samenwerking, de manier van samenwerking, de resultaten van samenwerking en de toekomstige ontwikkelingen in relatie tot de aantrekkelijkheid van samenwerking voor de kleine ondernemingen in het bijzonder.

De auteurs willen alle mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Allereerst doelen wij hiermee op alle ondernemers die tijd hebben vrijgemaakt om ons van informatie te voorzien over hun samenwerkingsverbanden. Zonder deze gegevens was dit onderzoek natuurlijk onmogelijk geweest. De deelnemers aan onze brainstormsessies hebben eveneens een belangrijke bijdrage aan dit onderzoek geleverd. Bijzondere dank zijn wij verder verschuldigd aan Bart Nooteboom, voor zijn meedenken met dit onderzoek en voor zijn deskundige commentaar op het conceptueel raamwerk. Wij willen verder speciaal bedanken: Brigitte van der Burg, de directeur van de Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap, voor de inspirerende wijze waarop zij ons van raad en daad heeft voorzien; Frans Pleijster, Jolanda Hessels en Anne Bruins voor hun werk aan de case studies; de bestuursleden van de Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap (Egbert Wever, Roy Thurik, Nico Douben en Sjaak Jansen) voor hun commentaar op de diverse concepten; en tot slot de economiestudenten van het vak 'Entrepreneurship & Small Business' (2002/2003) voor hun zeer enthousiaste inbreng (Erasmus Universiteit Rotterdam, onder begeleiding van Roy Thurik en Ingrid Verheul).

Scheveningen/Zoetermeer, november 2003.

Marlies Rosenbrand
Frank Dirks
Joris Meijaard



SAMENVATTING

Aanleiding

Samenwerking staat anno 2003 sterk in de belangstelling. Door de globalisering van markten, de veranderingen in de vraag en de snelheid van technologische ontwikkelingen zijn economieën zoals de Nederlandse aan flinke veranderingen onderhevig. Kleine ondernemingen lijken daarin een steeds belangrijkere rol te spelen. Deze kleine ondernemingen gaan met elkaar wisselende samenwerkingsverbanden aan, teneinde (nieuwe) producten en processen te creëren. Samenwerking lijkt derhalve steeds duidelijker een permanent onderdeel te vormen van de economie en daarmee van de bedrijfsvoering van ondernemingen.

Doel/centrale vragen

Dit onderzoek heeft als doelstelling om inzicht te geven in de mate waarin, de manieren waarop en de motieven waarom kleine ondernemingen in Nederland samenwerken en de resultaten van deze samenwerking. Daarnaast is het de bedoeling om zicht te krijgen op de manier waarop het samenwerkingsgedrag van de kleine onderneming zich waarschijnlijk in de nabije toekomst zal ontwikkelen. Op basis van de uitkomsten willen we aanbevelingen formuleren om samenwerken door de kleine ondernemingen in de toekomst te bevorderen. Op basis van deze doelstelling is een vijftal centrale vragen geformuleerd:

1. **Welke doelen willen kleine ondernemingen bereiken door met andere ondernemingen te gaan samenwerken?**
2. **Op welke manieren werken kleine ondernemingen met andere ondernemingen samen?**
3. **Wat zijn de voor- en nadelen van samenwerking voor kleine ondernemingen, wat zijn de resultaten voor de onderneming en welke condities zijn er nodig om te komen tot een succesvolle samenwerkingsrelatie?**
4. **Worden de mate waarin en de manieren waarop ondernemingen samenwerken beïnvloed door kenmerken van de ondernemer, kenmerken van de onderneming en de kenmerken van de omgeving en zo ja, op welke wijze?**
5. **Hoe zullen samenwerkingsrelaties waarbij in ieder geval één kleine onderneming betrokken is, zich ontwikkelen onder invloed van maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen?**

Manier van onderzoek

De antwoorden op de centrale vragen zijn gezocht door analyse van bestaande literatuur, het analyseren van primaire data, het afnemen van interviews en het houden van twee expertmeetings. Het databestand dat gebruikt is bij de data-analyse, is afkomstig van het MKB-panel van EIM. De interviews zijn verwerkt in de verschillende praktijkvoorbeelden van samenwerking door kleine ondernemingen die besproken worden.

Belangrijkste resultaten data-analyse

Voor een volledige beantwoording van de centrale vragen wordt verwezen naar paragraaf 5.1. Hieronder worden de belangrijkste uitkomsten weergegeven.

Algemeen

Veel kleine ondernemingen werken op strategisch niveau met andere ondernemingen samen. Samenwerkende ondernemingen werken vaak met veel partners samen. Samenwerking loont vooral op de wat langere termijn.

Doelen van samenwerking

Doelen die te maken hebben met de positionering van de onderneming en die te maken hebben met de 'machtspositie' in de keten, worden vaak genoemd door ondernemingen in het MKB en in het bijzonder door de kleine ondernemingen. Kleine ondernemingen hebben de overtuiging dat zij samen méér kunnen ('samen sterk staan') en samen beter hun belangen kunnen behartigen. Het binnenhalen van complementaire kennis en vaardigheden van de andere onderneming en het op

die manier bevorderden van het eigen leervermogen is daarnaast ook vaak een belangrijke doelstelling. Het valt op dat kleine ondernemingen dit doel duidelijk minder vaak noemen dan middelgrote ondernemingen.

Manier van samenwerken

Kleine ondernemingen werken vaker dan middelgrote ondernemingen informeel samen. Verder blijkt dat veel ondernemingen in het MKB met meer dan vijf ondernemingen samenwerken. Het overgrote deel van de ondernemingen in het MKB werkt samen met gelijksoortige MKB-ondernemingen. Als per sector gekeken wordt naar het aantal samenwerkende ondernemingen, valt op dat in de transportsector relatief weinig door kleine ondernemingen wordt samengewerkt. In de bouwsector en de zakelijke dienstverlening valt vooral op dat relatief met weinig partners wordt samengewerkt.

Resultaten van samenwerken

Bij samenwerkende ondernemingen is vaker een sterkere personeelsgroei te zien dan bij niet-samenwerkende ondernemingen. Dat samenwerkende ondernemingen beter presteren is echter niet altijd zichtbaar als gekeken wordt naar omzet per werknemer en winst per medewerker. Uitgesplitst naar sector, blijken in de sectoren industrie, bouw en handel, samenwerkende ondernemingen naast een hogere personeelsgroei ook een hogere omzet per werknemer te realiseren dan niet-samenwerkende ondernemingen. In de andere sectoren geldt dit niet. Kortom, samenwerken op zich leidt niet altijd tot betere resultaten. De manier waarop samenwerkingsrelaties worden ingericht, blijkt echter wel vaak samen te hangen met de resultaten van de onderneming. Zo blijkt de omzet per medewerker vaker hoger bij bedrijven met duurzamere samenwerkingsrelaties. Dit is een belangrijke aanwijzing dat samenwerken op termijn echt loont.

Ondernemer, onderneming, omgeving

Verschillende kenmerken van de onderneming bepalen of er wel of niet samengewerkt wordt. Samenwerkende ondernemingen zijn over het algemeen groter en strakker georganiseerd en zij hebben meer uitgesproken strategieën gericht op innovatie, differentiatie en service. Tot slot doen samenwerkende bedrijven méér aan zowel product- als procesinnovatie en zijn ze méér bezig met ICT-adoptie (en internet) dan niet-samenwerkende bedrijven.

Belangrijkste resultaten cases

Schaalvergroting: samen sterk

Samenwerking met andere bedrijven kan tot doel hebben om door schaalvergroting het productieproces efficiënter te organiseren. De case laat onder andere zien hoe soortgelijke ondernemers in de detailhandel samen op efficiënte wijze hun informatievoorziening en procesbeheersing organiseren.

Brancheorganisaties: samenwerken in de tweede lijn

Door toepassing van nieuwe technologieën blijken brancheorganisaties een belangrijke rol te kunnen spelen in de prestaties van de leden en vervolgens van de bedrijfstak als geheel. Vooral standaardisatie kan in deze context cruciaal zijn.

Kleine ondernemingen als franchisenemer

Voor een kleine ondernemer kan het veel voordelen bieden om zich aan te sluiten bij een franchiseketen. Voordat een ondernemer zich aansluit bij een franchiseketen is het belangrijk dat de rechten en plichten van zowel de franchisenemer als de franchisegever evenwichtig zijn vastgelegd.



Spin-offs: samenwerken met je ex-baas

Een harmonieuze start als zelfstandige creëert voordelen voor de ex-baas én voor de ex-werknemer (de zgn. 'spin-off'). De case laat zien dat zolang de activiteiten complementair en niet direct concurrerend zijn, er veel valt te winnen.

Co-makership: ook voor kleine ondernemingen?

Door een duurzame relatie gericht op productontwikkeling aan te gaan met de uitbesteders (co-makership) kan het succes van de onderneming worden vergroot. Het is hiervoor wel nodig dat kleine toeleveranciers zich meer gaan specialiseren.

Synergie: leren delen

Samenwerking is, zeker in het creëren van complexe producten of diensten, een 'must' om tegemoet te kunnen (blijven) komen aan de wensen van de klant, tegen een concurrerende prijs/kwaliteit. De case laat zien hoe jonge bedrijven in de ICT en volwassen bedrijven in de architectuur komen tot synergie.

Vernieuwing in de landbouw

Systeeminnovatie in de landbouw houdt in dat de keten geïntegreerd wordt en dat de toegevoegde waarde over de verschillende schakels verdeeld wordt. De toepassing van systeeminnovatie binnen de medicinale kruidenteelt in Flevoland is succesvol te noemen. Het is wel duidelijk dat het geen eenvoudige manier is en dat er aan veel voorwaarden moet worden voldaan.

Samenwerken door zelfstandigen zonder personeel

Door informele en formele samenwerkingsverbanden aan te gaan kunnen zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) veel van de nadelen van het alleen runnen van een onderneming opheffen. Formele samenwerkingsverbanden zijn daarbij niet altijd even succesvol gebleken.

Aanbevelingen

Het opvolgen van onderstaande aanbevelingen kan ervoor zorgen dat kleine ondernemingen meer gaan samenwerken en/of dat de kwaliteit van samenwerkingsrelaties toeneemt. De aanbevelingen zijn primair gericht op 'ondersteunende' organisaties, zoals het Ministerie van Economische Zaken, de Kamers van Koophandel, de brancheverenigingen, de (hoofd)bedrijfschappen, et cetera. Als een aanbeveling bedoeld is voor andere organisaties dan de hierboven genoemde dan wordt dit specifiek aangegeven.

1. Besteed structureel aandacht aan samenwerking

Door samen te werken met andere ondernemingen kunnen veel doelen worden bereikt. Uit ons onderzoek blijkt dat samenwerking vaak een succes is, zeker op de lange termijn. Het verdient dus aanbeveling om in de voorlichting en advisering aan ondernemers en ondernemingen op een meer structurele manier aandacht te schenken aan samenwerking als strategisch alternatief. Syntens, een organisatie die gericht is op innovatie in het MKB, doet dit laatste al (zie www.syntens.nl).

2. Geef voordelen samenwerken duidelijk aan

Kleine niet-samenwerkende ondernemers blijken vaak weinig voordelen te zien in het aangaan van samenwerkingsrelaties. Daarom is het vooral voor ondernemers die nog geen ervaring hebben opgedaan met samenwerking, belangrijk de voordelen van samenwerken duidelijk aan te geven.

Dit kan onder meer door:

- Ondernemers die wel samenwerken hierover te laten vertellen;
- De nadruk te leggen op het belang van het vooraf helder en het expliciet benoemen van het doel van de samenwerking;

- onderscheid te maken naar samenwerkingsvorm;
 - bij het verstrekken van subsidies meer nadruk te leggen op het belang van samenwerken, bijvoorbeeld door aan te geven dat de kwaliteit van de betreffende projecten kan toenemen als met bepaalde partijen met aanvullende competenties wordt samengewerkt.
3. Geef nadelen samenwerken aan en mogelijkheden om deze te voorkomen!
- Er kleven altijd bepaalde nadelen aan het aangaan van een specifieke samenwerkingsrelatie. Het is belangrijk in de voorlichting en advisering hierover duidelijk te zijn. Deze duidelijkheid kan vooral ondernemers die nog onbekend zijn met samenwerking over de streep trekken. Ondernemers die negatieve ervaringen hebben met samenwerking, zullen sneller gaan samenwerken, wanneer zij handvatten hebben gekregen om mogelijke nadelen die te verwachten zijn en wellicht eerder ervaren zijn, te vermijden.
4. Specifieke aanbevelingen voor adviseurs
- Benadruk dat samenwerking vooral op de lange termijn loont
 - Benadruk dat bij het kleinbedrijf dat de meerwaarde van samenwerking vooral ligt in de combinatie van competenties
 - Benadruk de mogelijkheden van automatisering om de samenwerking te stroomlijnen
 - Gebruik kansen van Europese Eenwording
 - Benadruk dat vertrouwen de basis is voor samenwerking.
 - Geen vertrouwen? Zoek een nieuwe partner!
5. Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa): brede, intensieve samenwerking is niet altijd slecht
- Het is wenselijk dat in het beleid van de NMa meer mogelijkheden worden opengelaten voor kleinere ondernemingen om via concrete en verregaande afspraken samen te werken en zo een zinvol tegenwicht te bieden aan grote partijen. Dergelijke samenwerking is nu vaak bij voorbaat uitgesloten omdat dan het kartelverbod wordt overtreden. Dit is vooral een probleem bij meer innovatieve vormen van samenwerking, zoals bij onze case in de landbouw. Vooral bij vormen van samenwerking waarbij veel moet worden geïnvesteerd, is het goed verdedigbaar dat kleine bedrijven een uitzonderingspositie krijgen. De kracht van kleine bedrijven kan soms alleen worden benut als zij zich ook samen kunnen organiseren;
 - De NMa richt zijn aandacht veelal op het voorkómen van marktconcentraties bij verkopende partijen, terwijl marktconcentraties van grote ondernemingen aan de inkoopzijde minder aandacht krijgen. Door de economische concentratie bij de inkopers kan er op voorhand nauwelijks sprake zijn van volledige marktwerking. In dergelijke gevallen zou ofwel de concentratie van inkoopmacht bij de grote ondernemingen aandacht en optreden van de NMa vereisen, ofwel zou het kleinere ondernemingen toegestaan moeten worden om tegenwicht tegen deze inkoopmacht te bieden door verregaand samen te werken.
6. Geef innovatieve manieren van samenwerking een kans
- Het denken buiten gebaande paden en het bundelen van krachten kan voor kleine ondernemingen ingrijpende gevolgen hebben. Hun positie op de markt kan bijvoorbeeld aanzienlijk verbeteren. In het recente verleden zijn nieuwe organisatievormen ontstaan die nog steeds tot nieuwe kansen leiden. Hierbij kan gedacht worden aan coöperaties, maar ook aan veilingen. Momenteel brengt systeeminnovatie (in bijvoorbeeld de landbouw) een totaal andere manier van samenwerken tot stand. Internet speelt bij de vormgeving hiervan een belangrijke rol. De invloed van Internet op samenwerkingsrelaties zal naar verwachting sterk toenemen.
7. Bevorder een proactieve houding van ondernemers
- Voor kleine ondernemers wordt (terecht of niet) wel eens een gebrek aan visie verweten.

Een feit is echter dat zij sterk in beslag worden genomen door de dagelijkse gang van zaken. Omdat de ondernemers veel verschillende dingen zelf doen, blijft er weinig tijd over om strategisch te denken en buiten de gebaande paden te treden. In dit opzicht is een belangrijke rol weggelegd voor brancheorganisaties, Syntens, Kamers van Koophandel, bedrijfschappen et cetera. Zij kunnen een belangrijke rol spelen bij het aanreiken van mogelijkheden, het bij elkaar brengen van ondernemers, enzovoort.



INLEIDING

Aanleiding

Samenwerking staat anno 2003 sterk in de belangstelling. Door de globalisering van markten, toenemende veranderingen in de vraag en de snelheid van technologische ontwikkelingen zijn de economieën van OECD-landen aan flinke veranderingen onderhevig. Zo is een zogenoemde managementeconomie met voornamelijk grotere verticaal geïntegreerde ondernemingen gedeeltelijk vervangen door een ondernemerschapseconomie ('entrepreneurial economy'), waarbij kleinere ondernemingen een belangrijkere rol vervullen¹. Deze kleinere ondernemingen gaan met elkaar wisselende samenwerkingsverbanden aan, teneinde (nieuwe) producten en processen te creëren. Samenwerking lijkt steeds duidelijker een permanent onderdeel te vormen van de economie en daarmee van de bedrijfsvoering van ondernemingen.

Wanneer een ondernemer kennis, middelen of vaardigheden nodig heeft om een idee te realiseren, kan hij of zij in essentie drie dingen doen. Ten eerste kan de ondernemer deze kennis, middelen of vaardigheden inkopen. Ten tweede kan de ondernemer proberen zelf de kennis te ontwikkelen, zelf de middelen op te bouwen of zelf de vaardigheden aan te leren. Ten derde kan de ondernemer proberen door samenwerking de benodigde middelen te verkrijgen. Dat laatste komt erop neer dat hij of zij met andere ondernemers afspraken maakt over wederdiensten en de verdeling van de toekomstige opbrengsten². Samenwerken tussen ondernemingen (optie 3) staat centraal in dit rapport.

Doel en centrale vragen

Dit onderzoek heeft als doelstelling om inzicht te geven in de mate waarin, de manieren waarop en de motieven waarom kleine ondernemingen in Nederland samenwerken. Daarnaast is het de bedoeling om zicht te krijgen op de manier waarop het samenwerkingsgedrag van de kleine onderneming zich waarschijnlijk in de nabije toekomst zal ontwikkelen³. Op basis van de uitkomsten willen we aanbevelingen formuleren om samenwerken door de kleine ondernemingen in de toekomst te bevorderen. Op basis van deze doelstelling is een vijftal centrale vragen geformuleerd:

1. **Welke doelen willen kleine ondernemingen bereiken door met andere ondernemingen te gaan samenwerken?**
2. **Op welke manieren werken kleine ondernemingen met andere ondernemingen samen?**
3. **Wat zijn de voor- en nadelen van samenwerking voor kleine ondernemingen, wat zijn de resultaten voor de onderneming en welke condities zijn er nodig om te komen tot een succesvolle samenwerkingsrelatie?**
4. **Worden de mate waarin en de manieren waarop ondernemingen samenwerken, beïnvloed door kenmerken van de ondernemer, kenmerken van de onderneming en de kenmerken van de omgeving en zo ja, op welke wijze?**
5. **Hoe zullen samenwerkingsrelaties waarbij in ieder geval één kleine onderneming betrokken is, zich ontwikkelen onder invloed van maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen?**

1 Audretsch, D.B., Thurik, A.R. (2000) What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economy. Rotterdam: Erasmus Institute of Management; Lever, M., Meijaard, J. (2003), Trends in het midden- en kleinbedrijf, in: Risseuw, P., Thurik, A.R. (2003) Handboek Ondernemers en Adviseurs. Deventer: Kluwer, pp. 51-72.

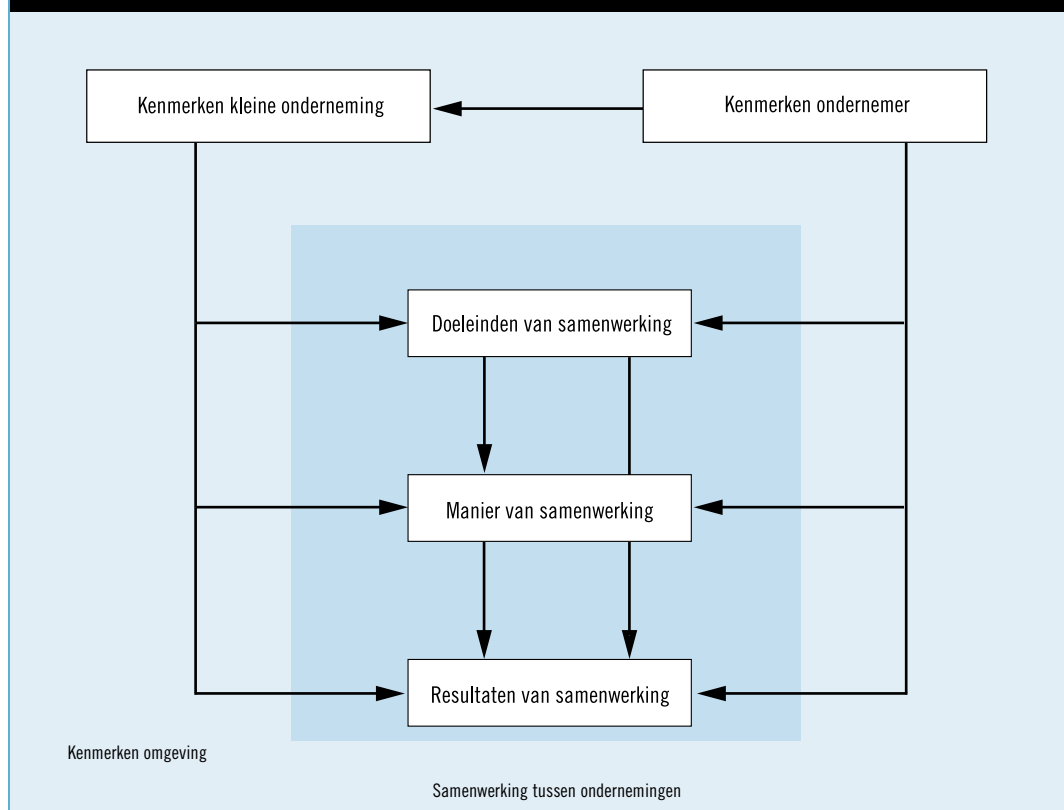
2 Williamson, O.E. (1991) Comparative Economic Organization, Administrative Science Quarterly, 36, pp. 269-296

3 Dit onderzoek heeft een verkennend en strategisch karakter, het combineert hiervoor de resultaten van een literatuurverkenning met een primaire data-analyse, enkele casestudies en twee expertmeetings.

4 In dit onderzoek ligt wel de nadruk op de kenmerken van de ondernemer en onderneming.

Een schematische weergave van de relaties zoals die in de centrale vragen staan weergegeven, staat in figuur 1.1.

[FIGUUR 1.1] SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN CENTRALE VRAGEN



Afbakening

In de aanleiding is al aangegeven dat dit onderzoek handelt over samenwerking door de **kleine onderneming**. Er is de keuze gemaakt om de kleine onderneming niet scherp af te bakenen. Door de verschillen per sector is het namelijk niet wenselijk, en zelfs niet echt mogelijk om een vast criterium, zoals het aantal personeelsleden of bijvoorbeeld de omzet, als bovengrens te gebruiken voor de afbakening van de kleine onderneming. Er zijn bovendien geen theoretische gronden om aan te nemen dat ondernemingen die net boven een bepaalde grens zitten, op een andere manier samenwerken. De nadruk van het onderzoek ligt wel op ondernemingen met minder dan 10 werkzame personen.

Hoewel de samenwerking tussen kleine ondernemingen en kennisinstellingen of tussen kleine ondernemingen en de uiteindelijke consumenten evenzeer belangrijk kan zijn, is onze focus expliciet op de samenwerking tussen ondernemingen. In ieder geval één kleine onderneming moet daarbij tot de samenwerkende partijen behoren. Ondernemingen werken samen wanneer ze 'gezamenlijk een bepaalde taak proberen te vervullen'⁵. Samenwerken betekent dat er onderlinge afspraken zijn gemaakt over (toekomstige) inspanningen en bijbehorende compensaties. Een nader onderscheid in het samenwerken is te maken naar de mate van afhankelijkheid, bijvoorbeeld in termen van (wederzijds) geïnvesteerd vermogen⁶. Wij maken in de mate van

5 Sterkenburg, P.G.J. van (1991) Groot woordenboek van hedendaags Nederlands. Utrecht/Amsterdam: Van Dale Lexicografie B.V. (Tweede druk)

6 Barney, J.B. (2002) Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

afhankelijkheid geen nadere beperking. Een onderscheid dat wij wel maken, is dat de samenwerkingsrelatie betrekking moet hebben op de kernactiviteit van de deelnemers (zogenoemde 'strategische samenwerking'). Let wel: strategische samenwerking is een relatief begrip. Wat voor de ene partner een strategisch samenwerkingsverband is, kan voor het andere bedrijf daarentegen van secundair belang zijn. We nemen daarom het perspectief van de betrokken individuele onderneming als ijkpunt.

Niet alle aspecten van de samenwerkingsrelatie worden in deze studie bekeken. De studie concentreert zich vooral op de doelstellingen, de manier van samenwerking, de resultaten (inclusief voor- en nadelen) en de condities waaronder succesvolle samenwerkingsrelaties zich kunnen ontwikkelen. Dit betekent dat andere aspecten niet of nauwelijks worden behandeld. Verder is samenwerking vooral vanuit een bedrijfskundig oogpunt bekeken. Nuttige aandachtsvelden vanuit de geografie of sociologie blijven hierdoor ten dele buiten beschouwing.

Theoretische visie

In de literatuur over de economie, de organisatie en het strategisch management van (kleine) ondernemingen zijn een aantal theoretische perspectieven te onderscheiden die zich richten ofwel op de keuze tussen wel of niet samenwerken ofwel de manier waarop de samenwerkingsrelaties worden ingevuld. Theorieën over 'governance' (het besturen van relaties) en 'competenties' (het beheersen en redeneren vanuit kerncompetenties) moeten worden gekoppeld om strategische samenwerking te begrijpen⁷. In de traditionele transactiekostentheorie maakt een onderneming/ondernemer een afweging tussen zelf produceren en uitbesteden. Deze afweging gebeurt mede op basis van de kosten die samenhangen met het maken van een eventuele transactie in de markt. Bij grote onzekerheden op de markt zullen ondernemingen eerder geneigd zijn zelf meer te gaan produceren in plaats van activiteiten uit te besteden aan anderen (zie verder kader 2.2)⁸. Wanneer echter gelijktijdig de maatschappij complexer wordt, is het ook *noodzakelijk* om samen te werken met andere ondernemingen. Met Nooteboom zijn wij van mening dat dit laatste effect overheerst⁹. Het verkrijgen van toegang tot de juiste competenties is van levensbelang voor ondernemingen (zie kader 2.5). Daarnaast is vertrouwen heel belangrijk¹⁰. De traditionele transactiekosten- en competentietheorieën verwaarlozen grotendeels dat vertrouwen een cruciaal aspect is in het beheren van een samenwerkingsrelatie. Daarnaast is het nog belangrijk voor een goed beeld van samenwerkingsrelaties om het belang van leren/innoveren voor de onderneming mee te nemen, evenals de vorige ervaringen van de onderneming¹¹.

7 Williamson, O.E. (1999) Strategy research: Governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1087-1108

8 Dit is het geval bij onzekerheden op de markt waardoor het moeilijk is om leveranciers te vinden en te houden. Bij technologische onzekerheden op de markt zullen ondernemingen juist eerder gaan samenwerken om zo bij te blijven. Verder is het gevaar dat belangrijke kennis naar de concurrenten lekt minder aanwezig, alles gaat zo snel dat deze kennis toch al weer zeer snel verouderd is.

9 Nooteboom, B. (2002) A balanced theory of sourcing, collaboration and networks. Rotterdam: ERIM (Erasmus Institute of Management)

10 Zand, D.E. (1972) Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 17/2, pp. 229 - 239; Bradach, J.L., Eccles, R.G. (1989) Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118

11 Gulati, R. (1995) Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, vol. 30/1, pp. 85-112

Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** staat een beschrijving van de gegevens die al bekend zijn over samenwerkingsrelaties van kleine ondernemingen¹².

In **hoofdstuk 3** wordt aan de hand van de empirische analyse van het MKB-Beleidspanel van EIM een antwoord gegeven op (aspecten uit) de eerste tot en met de vierde onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 4 presenteert een ander gedeelte van het empirisch onderzoek, de casestudies.

In totaal zijn er acht cases onderzocht. De cases hebben tot doel inzicht te geven in recente ontwikkelingen binnen verschillende manieren van samenwerking, en verdieping te geven aan de resultaten van hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 5 is het afsluitende hoofdstuk. Hierin wordt eerst een beknopt antwoord gegeven op de eerste vier onderzoeksvragen. Daarna wordt gekeken naar hoe samenwerkingsrelaties zich in de toekomst zullen ontwikkelen (onderzoeksvraag 5). Daarnaast worden beleidsaanbevelingen gedaan om de samenwerking door kleine ondernemingen te faciliteren en waar nodig te bevorderen.

Bij het formuleren van de aanbevelingen en de toekomstvisie worden ook de uitkomsten meegenomen van de twee brainstormsessies die gehouden zijn met experts op het gebied van samenwerking.

12 Bij de literatuurstudie overheersen Nederlandse bronnen, maar wordt waar mogelijk aangehaakt op de internationale literatuur. Verder worden er aannames gevormd als antwoord op hiaten die nog bestaan in deze literatuur.

SAMENWERKING DOOR KLEINE ONDERNEMINGEN: BESTAANDE GEGEVENS

2.1 Inleiding

De beslissing om te gaan samenwerken met andere ondernemingen is voor de meeste ondernemers een hele stap. Het betekent immers dat de ondernemer een gedeelte van zijn zelfstandigheid moet opgeven¹³, en dat terwijl 'het eigen baas zijn' voor veel ondernemers juist een belangrijk motief is om een eigen onderneming te starten¹⁴. De verhouding tussen samenwerken en zelfstandigheid is echter niet eenduidig. Door samenwerking kan de ondernemer enerzijds vaak minder beslissingen zelfstandig nemen, anderzijds zal - juist door met andere ondernemingen samen te werken - de ondernemer een grotere vrijheid krijgen om datgene te doen waar hij of zij het sterkste in is.

Toch zijn er belangrijke redenen voor bedrijven om samenwerking met andere ondernemingen aan te gaan, zoals het gebruiken van elkaars kennis en ervaringen en het verkrijgen van kostenvoordelen door het delen van voorzieningen (paragraaf 2.3)¹⁵. De doeleinden bepalen mede de manier waarop de samenwerkingsrelatie wordt ingericht (paragraaf 2.4). Behalve met voordelen kunnen ondernemingen ook te maken krijgen met nadelen die voortvloeien uit de aangegane relatie. Er zijn evenwel maatregelen te nemen om nadelen mogelijk te voorkomen (zie paragraaf 2.5). Hoe kenmerken van de ondernemer, onderneming en omgeving van invloed zijn op de inrichting van de samenwerkingsrelatie, staat centraal in paragraaf 2.6. In de eerstvolgende paragraaf (2.2) beginnen we met het beschrijven van de verschillende aspecten van het samenwerkingstraject.

2.2 Samenwerkingstraject

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van typerende fasen van een samenwerkingstraject (zie paragraaf 2.2.1). Een fasering doet per definitie geen recht aan de daadwerkelijke complexiteit van een beslissingsproces. Toch geeft zo'n gefaseerde beschrijving aanknopingspunten om de gedachten te structureren. Vertrouwen is een belangrijk element in het samenwerkingstraject. In paragraaf 2.2.2 gaan wij daarom specifiek in op de rol van vertrouwen binnen een samenwerkingsrelatie.

2.2.1 Fasen samenwerkingstraject

In kader 2.1 staat puntsgewijs weergegeven hoe samenwerking globaal tot stand komt. Het proces zal meestal niet lineair of planmatig zijn, maar eerder gepaard gaan met cycli van trial en error. Ondernemers van kleine ondernemingen zullen in de praktijk vaak stappen overslaan of na verloop van tijd terugkeren op eerder genomen stappen. Zo zullen de besluitvormingsfasen 1 en 2 soms samenvallen of zal tijdens de operationele fase worden teruggegrepen op eerdere fasen.

13 Onder zelfstandigheid wordt verstaan de omstandigheid dat men beschikt over een grote mate van vrijheid en onafhankelijkheid in de keuze van doelstelling, locatie, activiteit, werkwijze en tijdsbesteding. De definitie is afkomstig uit Nooteboom, B. (1987) Doen en laten van het MKB, Den Haag: SDU

14 Dirks, F.R., Rosenbrand, M.E., Bosma, N.S. (2003) De overstap naar het ondernemerschap: levensloop, beweegredenen en obstakels. Tilburg: OSA (Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek)

15 Nalebuff, B.J., Brandenburger, A.M. (1996), Co-opetition, Doubleday NY/London: Harper Collins Business

1.	Aanleiding of 'trigger'
2.	Bewustwordingsfase
3.	Besluitvormingsfase 1 (ja/nee)
4.	Besluitvormingsfase 2 (de invulling)
5.	Implementatiefase
6.	Operationele fase
7.	Evaluatie

1. *Aanleiding of 'trigger'*

Voordat een onderneming aan samenwerking begint, doet zich veelal een bepaalde 'trigger' voor, een aanleiding die de ondernemer aanzet om voor het eerst aan samenwerking te denken. Zo'n aanleiding kan variëren van het ontmoeten van andere ondernemers tot het lezen over de verslechterende economische situatie. Het kenmerk van de 'trigger' is dat het een vrij goed afgebakend idee is, waarna de ondernemer het idee meer gaat uitwerken.

2. *Bewustwordingsfase*

Nadat de 'trigger' heeft plaatsgevonden, zal de ondernemer zich langzaam bewust worden van de mogelijke voor- en nadelen van samenwerking. Deze fase wordt gekenmerkt door een geleidelijk rijpingsproces van het idee in het hoofd van de ondernemer. In deze fase bakent de ondernemer gaandeweg af wat er met de samenwerkingsrelatie bereikt zou moeten worden (zie paragraaf 2.3).

3. *Besluitvormingsfase 1 (ja/nee)*

In de eerste besluitvormingsfase neemt de ondernemer de beslissing om wel of niet te gaan samenwerken. Het gaat hierbij om de feitelijke go/no-go beslissing dat er moet worden samengewerkt. Dit is een soort 'voorbeslissing'. Er wordt naar een invulling en een implementatietraject toegewerkt.

4. *Besluitvormingsfase 2 (de invulling)*

In deze fase worden allerlei (gezamenlijke) keuzes gemaakt rondom de invulling van het samenwerkingsverband. Behalve dat er keuzen worden gemaakt over bijvoorbeeld de uiteindelijke partner(s), het terrein (bijv. inkoop, verkoop, PR, etc.) en de dimensie (formeel versus informeel, etc.) van samenwerking, kunnen in deze fase ook eventuele contractonderhandelingen plaatsvinden. Daarnaast kan een projectplan worden gemaakt met een beschrijving van alle elementen van de samenwerking. De manier waarop de samenwerking ingericht kan worden, wordt verder behandeld in paragraaf 2.4.

5. *Implementatiefase*

In deze fase vindt de start van de feitelijke samenwerking plaats. Dat kan voorafgegaan worden door het sluiten van een contract. Om met de samenwerking ook daadwerkelijk het beoogde doel te halen, is het van belang dat de ondernemingen elkaar vertrouwen (zie paragraaf 2.2.2).

16 De procesbeschrijving is onder andere gebaseerd op:

De publicatie over innovatieve clustervorming van het Ministerie van Economische Zaken: EZ (2000) 'Samen slimmer. Innovatieve clustervorming? Het werkt!'. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken;

Gibcus, P., Hoesel, P. van (2003) De beslissende ondernemer in het MKB. Een vooronderzoek. Zoetermeer: EIM;

Novem Het stappenplan voor samenwerking tussen bedrijven. www.innovatietoolkit.novem.nl (20-12-2002).

6. Operationele fase

Zoals verwacht wordt, gaat de implementatiefase min of meer geleidelijk over in de operationele fase van het samenwerkingsverband, waarin de daadwerkelijke samenwerking uitgevoerd wordt.

7. Evaluatie

Na verloop van tijd zal de ondernemer, al dan niet gepland, beoordelen of de samenwerking hem of haar oplevert wat hij/zij ervan verwacht had. Als er concrete doelen waren gesteld komt dit natuurlijk overeen met het bepalen of die doelen daadwerkelijk zijn gehaald. Eventuele bijkomende (onverwachte) voor- en nadelen zullen tijdens zo'n evaluatie meestal óók worden meegenomen in de afweging iets te veranderen aan de relatie of eventueel de relatie te beëindigen. Ook dit laatste is natuurlijk een bewust keuzemoment waard¹⁷.

2.2.2 Rol van vertrouwen in het samenwerkingstraject

Er zijn verschillende vormen van vertrouwen te onderscheiden¹⁸, die op verschillende manieren doorwerken op het samenwerkingstraject.

Het **initieel vertrouwen** heeft te maken met de basishouding van personen ten opzichte van andere personen. Dit is niet iets wat zomaar verandert. Initieel vertrouwen geeft met name weer dat er verschillen in houding tussen mensen zijn (op basis van opvoeding, achtergrond en context) die ervoor zorgen dat sommige mensen anderen sneller vertrouwen.

Bij partnerkeuze in een samenwerkingsverband speelt vervolgens ook het zogenoemde **cognitief vertrouwen** een rol. Wat weet ik al over de potentiële partner? Het vertrouwen kan vooraf worden gewekt door zogenoemde 'signalen'¹⁹, bijvoorbeeld de reputatie volgens een bevriende kennis of organisatie. Ook kunnen 'institutionele' waarmerken, zoals een ISO-certificaat, diploma's van leidinggevend, etc., gelden als effectieve 'signalen'. Dit vertrouwen kan verder groeien tijdens het samenwerkingsproces, wanneer de partner zijn afspraken nakomt, goede kwaliteit levert, etc.

Tot slot heeft het **affectief vertrouwen** te maken met gevoelens van loyaliteit en genegenheid. Deze vorm wordt bedoeld in uitdrukkingen als 'het klikt tussen mensen' of 'elkaar mogen'. Deze vorm van vertrouwen kan los staan van het zakelijke, cognitieve vertrouwen. Men kan elkaar mogen, maar toch niet met elkaar willen samenwerken. De affectieve vorm van vertrouwen maakt het hele concept vertrouwen nogal ongrijpbaar²⁰.

Terwijl vertrouwen in elkaars capaciteiten meer een basisvoorwaarde voor samenwerking is, biedt het affectieve vertrouwen dat stuk extra waardoor de relatie goed loopt en er meer kansen zijn op succes²¹. Doordat mensen elkaar aardig vinden en samen plezier hebben, zullen ze meer voor elkaar open staan. Hierdoor zullen er minder conflicten ontstaan en is er ruimte voor flexibiliteit en creativiteit. Zo zal er een positieve spiraal ontstaan die tevredenheid en succes in de hand werkt. Bij het bevorderen van samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen is het belangrijk om aandacht te besteden aan het 'klikken' tussen ondernemingen. Dit kan bevorderd worden door

17 Hirschman, A.O. (1970) *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organisations and states*. Cambridge MA: Harvard University Press, en: Nooteboom, B. (1999) *Inter-firm alliances: analysis and design*, London: Routledge, p. 114.

18 Klein Woolthuis, R. (1999) *Winnen kan ook samen. Handleiding voor samenwerking*. www.ez.nl (23-1-2003)

19 Akerloff, G. A. (1970) *The Market for Lemons: Qualitative uncertainty and the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics, 84, pp. 488-500.

20 Nooteboom, B. (2002) *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.

21 Bolt, A. (1999) *Bieren en sigaren om het affectieve vertrouwen een kans te geven*. www.utnws.utwente.nl/utnieuws/data/34/24/samenwer.html (23-1-2003).

meer tijd in te ruimen om de informele contacten meer een kans te geven ('het bier drinken en het sigaren roken').

2.3 Doeleinden samenwerking

2.3.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt gekeken welk doel of doelen ondernemers willen bereiken met het aangaan van de samenwerkingsrelatie (onderzoeksvraag 1). Het is natuurlijk zo dat deze verschillende doelen niet alleen door het aangaan van samenwerkingsverbanden bereikt hoeven te worden. Er staan andere wegen open, zoals het zelf veranderen van interne bedrijfsprocessen (mogelijk door het inhuren van externe deskundigen), het oprichten van nieuwe bedrijven, fusies aangaan met andere bedrijven of het opkopen van andere bedrijven.

Er bestaan grote verschillen tussen de doeleinden die ondernemingen nastreven in een verticale samenwerkingsrelatie (binnen de bedrijfskolom²²) en een horizontale (binnen dezelfde branche). Anders dan bij een 'gewone' aankoop geldt voor het aangaan van een samenwerkingsrelatie veelal als algemeen doel het verminderen van de transactiekosten. Na bespreking hiervan worden de doeleinden voor het aangaan van horizontale en verticale samenwerkingsrelaties afzonderlijk behandeld.

2.3.2 Doeleinden algemeen

Transactiekosten

Een samenwerkingsrelatie vermindert de transactiekosten ten opzichte van het in de markt verkrijgen van een product of dienst (zie kader 2.2). Op een anonieme markt zijn veel onzekerheden aanwezig. Hierdoor kan een transactie niet kosteloos worden gemaakt. Ook voor een samenwerkingsrelatie blijft natuurlijk gelden dat er transactiekosten bestaan, meer dan voor een transactie binnen een bedrijf.

Een voorbeeld van transactiekosten zijn de kosten die gemaakt moeten worden om toezicht te houden op het functioneren van de andere partij in de samenwerkingsrelatie. Vertrouwen kan hier een duidelijke invloed op hebben, net als heldere contracten, angst voor represailles en andere mechanismen van coördinatie.

Samenvatting doeleinden

In kader 2.3 zijn alle mogelijke doeleinden samengevat van ondernemingen om een samenwerkingsrelatie aan te gaan, dus zowel verticale, horizontale als diagonale (buiten de eigen branche) relaties. Het verminderen van de transactiekosten valt onder het kopje 'efficiency/kostenbesparing'.

22 De bedrijfskolom vormen de ondernemingen die aan elkaar leveren en uitbesteden. Een simpel voorbeeld is graanfabriek, bakker en supermarkt.

[KADER 2.2] TRANSACTIEKOSTENTHEORIE

Met transactiekosten worden alle kosten bedoeld om een product of dienst op de markt te brengen²³. De bedrijfseconomische prestatie van een onderneming wordt gezien als de mate waarin de onderneming zowel de productiekosten als de transactiekosten kan minimaliseren.

Transactiekosten worden opvallend groot als de coördinatie van economische beslissingen van een onderneming via de markt verloopt²⁴. De kosten ontstaan doordat het opereren op een markt voor een onderneming allerlei onzekerheden met zich meebrengt. Dit komt enerzijds doordat de markt onoverzichtelijk is en anderzijds om te voorkomen dat (grotere) ondernemingen hun machtspositie gaan uitbuiten door opportunistisch gedrag. Een ondernemer zal bijvoorbeeld doordat de markt onoverzichtelijk is, naar een bepaald product moeten zoeken (zoekkosten). Door mogelijk opportunistisch gedrag zal een bedrijf een contract moeten opstellen (contractkosten) en moeten controleren of datgene wat afgesproken wordt, ook nagekomen wordt (toezichts- en beoordelingskosten)²⁵. De transactiekosten kunnen in theorie worden verminderd wanneer een bedrijf zelf een product gaat maken of zelf een dienst gaat leveren. Als de onzekerheden en complexiteit op de markt toenemen, zullen bedrijven daar vaker voor kiezen. Aan zo'n omschakeling zijn ook kosten verbonden. De bureaucratie is bijvoorbeeld groter bij grote ondernemingen, waardoor de kosten zullen stijgen. Bovendien gaan transacties vaak gepaard met specifieke investeringen waardoor het moeilijker voor ondernemingen wordt om een andere partner te zoeken. Ondernemingen zijn vanwege specifieke investeringen immers onderling gebonden gedurende een bepaalde terugverdientijd. Het is daarom belangrijk om het gedrag van de partner te beheersen ('governance') (zie paragraaf 2.5.2).

[KADER 2.3] SAMENVATTING DOELEINDEN VAN SAMENWERKING²⁵

- 1) Efficiency/ kostenbesparing
 1. Overcapaciteit voorkomen
 2. Risicospreiding van kosten bij gezamenlijk onderzoek en/of productontwikkeling
 3. Economy of scale/scope
 - Gezamenlijke inkoop/distributie/opleiding etc.
 - Stafmanco: eigen gespecialiseerde staffuncties zijn niet rendabel (administratie, marketing etc).
 - Betere benutting technologische en organisatorische infrastructuur (bijv. bedrijfsverzamelgebouw)
 - Verbeteren productieproces door betrekken toeleveranciers
- 2) Complementariteit competenties
 1. Gebruik maken van elkaars competenties
 2. Bevorderen leervermogen/ kennisuitwisseling
- 3) Bedrijfspositionering
 1. Meeliften op merknaam andere partij
 2. Marktpositionering
 - Toegang tot nieuwe markten
 - Time to market: het snel op de markt kunnen brengen van producten
 - Samen ideale team op de markt
 3. Creëren van standaard in de markt
 4. Vormen van een machtsblok tegen een andere machtsblokken (countervailing power)
 5. Gezamenlijke (politieke) belangenbehartiging

23 Atzema, O.A.L.C., Lambooy, J.G., Wever, E. (1996) *Ruimtelijke Economische Dynamiek. Een inleiding in de theoretische aspecten van de economische geografie*. Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit Utrecht

24 Williamson, O.E. (1975) *Markets and hierarchies*. New York: Free Press; parafrasen uit: Ham, J.C. van, Pauwe, J., Williams, A.R.T (1988) *Human resources management en transactiekostenbenadering*, ESB (Economisch Statistische Berichten) 1988, pp. 1100-1111

25 Deze tabel is gebaseerd op: Nooteboom, B. (2002) *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks* Erasmus Institute of Management, Rotterdam; Doz, Y.L., Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 36

2.3.3 Doeleinden per type samenwerking

2.3.3.1 Verticale samenwerkingsrelaties

Verticale samenwerkingsrelaties zijn samenwerkingsrelaties in dezelfde bedrijfskolom. Een van de redenen dat ondernemingen samenwerken binnen verticale samenwerkingsrelaties is om op deze manier de relaties met toeleveranciers en afnemers zodanig te managen dat een optimale waardevermeerdering wordt gecreëerd aan het eind van de keten tegen zo laag mogelijke kosten in de totale voortbrengingsketens. Binnen de theorie van het supply chain management gebeurt het beoordelen van kosten niet op het niveau van elke onderneming afzonderlijk, zoals bij de transactiekostentheorie, maar op de totale voortbrengingsketen. Optimalisering bereikt een onderneming door niet alle activiteiten zelf uit te voeren, maar door een deel uit te besteden aan partijen die daartoe beter geëquipeerd zijn. De grootste toegevoegde waarde aan het product wordt bij de theorie van het supply chain management nog steeds aan het einde van de keten geleverd. Als 'systeeminnovatie' toegepast wordt, is het ook mogelijk dat in het begin van de keten de toegevoegde waarde stijgt (zie paragraaf 4.7).

Behalve het verminderen van de transactiekosten en het verbeteren van het ketenmanagement kunnen ondernemingen via het aangaan van een verticale samenwerkingsrelatie nog andere doelen willen bereiken. Zo kan een toeleverancier door het samenwerken met een uitbesteder toegang krijgen tot andere (buitenlandse) markten (doeleinde 3.2 in kader 2.3). Ook bestaan er bij verticale samenwerkingsrelaties meestal grote onderlinge verschillen tussen de deelnemers, waardoor samenwerking veel kan opleveren (doeleinde 2 in kader 2.3).

2.3.3.2 Horizontale samenwerkingsrelaties

Onder samenwerkingsrelaties binnen één branche (horizontale samenwerkingsrelaties) vallen directe concurrenten die met elkaar samenwerken. Het aangaan van zo'n relatie wordt niet aanbevolen²⁶. Een van de redenen is dat bij deze samenwerking het gevaar van het lekken van belangrijke informatie het grootst is. Ook is bij zo'n samenwerkingsrelatie het risico van opportunistisch gedrag van de partner groot. De ander heeft immers direct voordeel bij het minder functioneren van de partner. Het grotere risico zorgt ervoor dat er minder vertrouwen tussen de partners bestaat bij een horizontale samenwerkingsrelatie dan bij een verticale samenwerkingsrelatie²⁷. Voor een beschrijving van de mogelijke problemen bij het samenwerken tussen concurrenten wordt verwezen naar paragraaf 2.5.1. Concurrenten beschikken verder meestal over vrijwel dezelfde kennis. Het combineren van kennis zal daardoor waarschijnlijk weinig meerwaarde opleveren (doeleinde 2 in kader 2.3)²⁸. Directe concurrenten kunnen wel om andere redenen samenwerken. Zo kunnen ze, hoewel dat bij kleine ondernemingen minder vaak voor zal komen, samenwerken om een standaard in de markt te creëren²⁹.

Als ondernemingen in dezelfde branche werken en niet directe concurrenten van elkaar zijn, is het aangaan van een samenwerkingsrelatie daarentegen heel goed mogelijk. Zo kunnen ondernemingen met elkaar samenwerken om een machtsblok te vormen (doeleinde 3 in kader 2.3). Het vormen van zo'n machtsblok tegen opkopers is de reden geweest voor het ontstaan van groente- en bloemenveilingen.

26 Nooteboom, B. (2002) *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*. Rotterdam: ERIM (Erasmus Research Institute of Management)

27 Rindfleisch, R. (2000) *Organizational trust and interfirm cooperation: An examination of horizontal versus vertical alliances*, Marketing Letters, 11: 1, pp. 81-95

28 Nooteboom, B. (2002) *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*. Rotterdam: ERIM (Erasmus Research Institute of Management)

29 Nalebuff, B.J., Brandenburger, A.M. (1996) *Co-opetition*, Doubleday NY/London: Harper Collins Business

2.3.3.3 Diagonale samenwerkingsrelaties

Ondernemingen kunnen ook samenwerkingsrelaties aangaan met andere ondernemingen buiten de eigen branche en ook buiten de eigen bedrijfskolom (diagonale samenwerkingsrelaties). Door de sterk wisselende competenties van de ondernemingen (bijv. organisatieadviesbureau en een tuinarchitect) kunnen de vaardigheden en deskundigheden van de ondernemingen elkaar in sommige gevallen aanvullen (doeleinde 2 in kader 2.3).

2.4 Manier van samenwerking

Ondernemers kunnen hun samenwerkingsrelatie op verschillende manieren inrichten. In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag *'Op welke manieren werken kleine ondernemingen met andere ondernemingen samen?'*

Zo kunnen op de volgende vlakken keuzen gemaakt worden:

- Dimensie
- Rechtsvorm
- Vorm
- Kenmerken partners

2.4.1 Dimensie

In de literatuur wordt de dimensie van samenwerking vaak weergegeven als een typering van de inhoud van de samenwerking. Voorbeelden van indelingen van samenwerkingsrelaties zijn verticaal, horizontaal of diagonaal (zie paragraaf 2.3), duurzaam of incidenteel, strategisch of operationeel, formeel of informeel en lokaal of internationaal. Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de strategische manier van samenwerking. Daaronder wordt verstaan die samenwerkingsrelaties die de kernactiviteiten van de deelnemende ondernemingen beïnvloeden.

Vaker op informele wijze

Kleine ondernemingen werken vaker op informele wijze samen dan grotere ondernemingen. Zo vinden grotere bedrijven (met meer dan 50 werknemers) het belangrijker om bij een technologisch samenwerkingsverband het gebruik en eigendom van de uitkomsten van het samenwerkingsverband contractueel vast te leggen dan bedrijven met tussen de 10 en 50 werknemers³⁰. Dat kleine ondernemingen vaker op informele wijze samenwerken is logisch, omdat het voor een kleine onderneming relatief kostbaar is om een contract op te laten stellen en de naleving ervan te controleren.

Bij innovatie minder samenwerking

Vergeleken met middelgrote en grote ondernemingen, verricht een geringer deel van de kleine ondernemingen (met 1 tot 10 werknemers) innovatieve activiteiten of heeft deze laten verrichten³¹. Van de dertig procent ondernemingen die zich bezighoudt met innovatie, verricht zo'n 17 procent van bedrijven in de industrie en 18 procent van de bedrijven in de dienstverlening deze innovatieve activiteiten in een partnership. De partners kunnen hierbij ondernemingen zijn die wel of niet afkomstig zijn uit de eigen bedrijfskolom en uit het onderzoek.

Minder vaak internationale samenwerking³²

In het algemeen kan gesteld worden dat hoe meer personeel een onderneming heeft, hoe vaker deze onderneming internationaal zal samenwerken met andere partners. Ongeveer 10 procent van

30 Geldt voor bedrijven in de industrie en dienstverlening die door middel van samenwerking een nieuw product of dienst hebben ontwikkeld. Zie:

Hulshoff, H.E., Snel, D. (1998) *Technologische samenwerking in de industrie en diensten*. Zoetermeer: EIM

31 Klomp, L., G.W. Meinen (2001) *Innovatie bij de kleinste bedrijven*. Voorburg: CBS

32 Eshuis, P.H.P. (2000) *The state of small business in the Netherlands*. Zoetermeer: EIM

de ondernemingen met 0 tot 10 personen personeel werkt internationaal samen, tegen meer dan 40 procent van de ondernemingen met 100 tot 250 personen. Het blijkt dat Nederlandse ondernemingen die minder dan 250 personen in dienst hebben, in vergelijking met andere Europese landen minder vaak internationaal samenwerken³³.

Het Nederlandse MKB met een samenwerkingsrelatie met een buitenlandse partner blijkt vooral samen te werken op het gebied van toelevering en uitbesteding en gemeenschappelijke inkoop (22% samen), joint ventures (17%), Research & Development (11%) en het uitgeven van licenties (11%). Vergeleken met andere landen blijken er in Nederland bij deze ondernemingen minder vaak uitbestedings- en toeleveringsrelaties voor te komen, maar vaker samenwerking op het gebied van Research & Development en via joint ventures en equity participations.³²

Niet alle voor- en nadelen zijn bij alle dimensies van samenwerkingsrelaties hetzelfde. In bijlage 1 is een overzicht te vinden van mogelijke voor- en nadelen per dimensie³⁴.

2.4.2 Rechtsvorm

Een samenwerkingsrelatie wordt vooral bij kleine ondernemingen vaak niet ondergebracht in een bepaalde rechtsvorm. Twee rechtsvormen die alleen samenwerkingsrelaties bevatten, zijn de maatschap en de coöperatie. Daarnaast kunnen de Vennootschap onder firma (V.O.F.) en de Besloten Vennootschap (B.V.) ook gebruikt worden bij samenwerkingsrelaties. De kenmerken van de genoemde vormen worden hieronder behandeld³⁵.

Maatschap

De maatschap is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer personen, maten genaamd, die ieder iets inbrengen, met het doel het voordeel dat daaruit voortvloeit gezamenlijk te delen. In tegenstelling tot de V.O.F. wordt bij een maatschap een winstverdeling van tevoren vastgesteld. Hierdoor lijkt een maatschap als rechtsvorm vooral geschikt indien de samenwerkende partijen elkaar vertrouwen (bijv. vader-zoon relaties) of de opbrengsten goed van tevoren te bepalen zijn (bijv. samenwerkende notarissen of advocaten).

Coöperatie

Een coöperatie is een vereniging die opkomt voor de materiële belangen van haar leden door overeenkomsten met hen af te sluiten. Bij een coöperatie mag winst worden uitgekeerd aan de leden. In de bedrijfscoöperatie oefenen de leden het bedrijf uit, waarbij de coöperatie voor de leden de inkoop, verkoop en/of andere diensten verzorgt. Zo is Campina een bedrijfscoöperatie waarvan de veeboeren de leden zijn. Een ander voorbeeld is de bloemenveiling Aalsmeer (zie kader 2.4).

Vennootschap onder firma (V.O.F.)

De V.O.F. is een samenwerkingsvorm waarin men samen met één of meer partners een bedrijf voert. Iedere vennoot wordt daarbij in principe gezien als een zelfstandig ondernemer. Een belangrijk kenmerk is de hoofdelijke aansprakelijkheid van de vennoten. Iedere vennoot is met zijn privé-vermogen voor 100% aansprakelijk als de vennootschap haar verplichtingen niet nakomt.

33 Bij deze vergelijking is gecorrigeerd voor de omvang van de nationale markt. Ondernemingen uit landen met een vergelijkbare omvang werken over het algemeen vaker internationaal samen.

34 Stigter, H. (2003) *Cooperation as a response to a turbulent environment*, Scales paper, N200222, Zoetermeer: EIM

35 De korte definities van de verschillende beschreven rechtsvormen zijn afkomstig van: VVK (2001) *Kiezen voor de juiste rechtsvorm*. Woerden: VvK (Vereniging Kamers van Koophandel)

[KADER 2.4] BLOEMENVEILING AALSMEER

Bloemenveiling Aalsmeer (V.B.A.) is een van de grootste veilingen in Nederland. V.B.A. heeft een marktaandeel van 44%. Met bijna 1.900 medewerkers werd in 2001 een jaaromzet gerealiseerd van bijna 1,5 miljard euro. Bloemenveiling Aalsmeer is nog steeds een coöperatie met 3.500 leden-kwekers als eigenaren³⁶. De leden zijn verplicht om al hun producten te verkopen via de Bloemenveiling Aalsmeer.

De Bloemenveiling Aalsmeer is ontstaan uit onvrede van de kwekers over de machtspositie van de tussenhandelaren. In de tweede helft van de 19e eeuw begonnen kwekers met bloemeteelt. Door de nabijheid van rijke steden, vooral van Amsterdam, hoefden de kwekers zich geen zorgen te maken over de afzet. De bloemen werden eerst nog met schuiten naar de markt in de stad gebracht om daar te worden verhandeld. Tussenhandelaars kregen later een sterke positie en de handel werd naar Aalsmeer verlegd. Uit onvrede met deze machtspositie worden in Aalsmeer in 1912 twee veilingen gesticht, waaruit in 1972 de V.B.A. zal ontstaan³⁷. Het veilingstelsel zorgt ervoor dat vraag en aanbod centraal worden verhandeld waardoor het niet meer mogelijk werd door tussenhandelaren om de kwekers tegen elkaar uit te spelen.

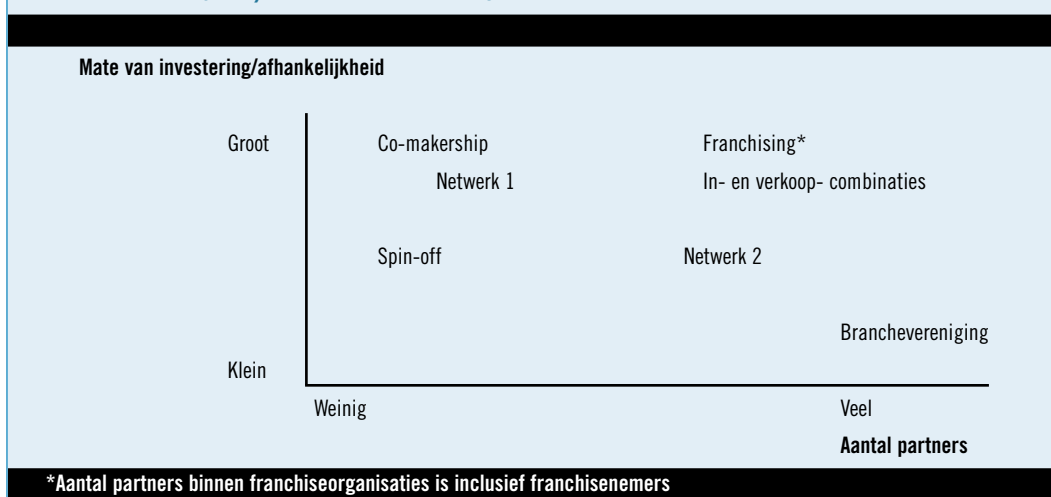
Besloten Vennootschap (B.V.)

Een Besloten Vennootschap is een vennootschap waarin het kapitaal in aandelen is verdeeld. Deze zijn in handen van één of meer aandeelhouders, de aandelen zijn niet vrij overdraagbaar. De B.V. is de rechtspersoon. De aansprakelijkheid van de aandeelhouders is beperkt tot het bedrag waarmee zij in de vennootschap deelnemen. Vanwege de eisen (o.a. de minimumkapitaaleis van 18.000 euro) die gesteld worden, lijkt een B.V. als rechtsvorm minder geschikt voor een samenwerking tussen zeer kleine ondernemingen.

2.4.3 Vorm

Een andere indeling van samenwerken is die naar de vorm van de samenwerking. Voorbeelden zijn netwerken, co-makership, spin-off, franchising, in- en verkooporganisatie en branchevereniging. Deze samenwerkingsvormen worden hieronder kort behandeld. In figuur 2.1 zijn voor de beeldvorming voor de verschillende samenwerkingsvormen de mate van investering en het aantal mogelijke partners bepaald.

[FIGUUR 2.1] SAMENWERKINGSVORMEN GERANGSCHIKT NAAR MATE VAN INVESTERING (TIJD EN GELD) EN AANTAL PARTNERS.



36 Vereniging Bloemenveiling Aalsmeer, homepage: www.vba.nl (23-2-2002)

37 Cremers, D., Cremers, W. (2002) De geschiedenis van Aalsmeer. www.verdec.com/pt/pr/g/AALSMEER.HTM (22-10-'02)

Netwerken

De term netwerken wordt gebruikt voor alle mogelijke manieren van samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven met andere instellingen. In dit rapport wordt daarom een heel brede definitie van netwerken gebruikt. Netwerken worden gevormd door ondernemingen die onderling verbonden zijn, met elkaar zaken doen, maar zich niet noodzakelijkerwijs op dezelfde locatie bevinden³⁸. Vanwege deze brede definitie staat de samenwerkingsvorm 'netwerken' twee keer in bovenstaande tabel. Het lijkt mogelijk om als onderneming te functioneren in een netwerk waarin een lage investering nodig is, de afhankelijkheid klein is en er weinig partners zijn (netwerk 1). Maar ook het omgekeerde is mogelijk (netwerk 2). In hoofdstuk 3 zal over de verschillende netwerken meer duidelijkheid worden gegeven.

Co-makership

De term co-makership wordt, behalve in Nederland, internationaal de laatste tien jaar niet veel meer gebruikt. De reden is dat de term co-makership een gelijkwaardige positie suggereert, terwijl dit vaak niet het geval blijkt te zijn. Andere termen met ongeveer dezelfde betekenis zijn: 'co-development', 'extended enterprise', 'early supplier involvement' en 'collaborative manufacturing'. Naast de vele gebruikte termen zijn er ook vele definities van co-makership in omloop. Duidelijk is wel dat bij een co-makership er geen sprake is van een normale samenwerkingsrelatie. Het is een zeer hechte, intensieve, relatie op lange termijn tussen een zelfstandige uitbesteder en een zelfstandige toeleverancier, gebaseerd op wederzijds vertrouwen.³⁹ De term co-makership wordt vaak gebruikt voor verhoudingen tussen ondernemingen binnen de industriële sector.

Spin-off

Een spin-off wordt in dit onderzoek beschouwd als een onderneming die ontstaat wanneer één of meer mensen een organisatie verlaten om een eigen onderneming te starten met behulp van bezittingen, kennis dan wel competenties, die verkregen worden middels de relatie met de organisatie waaruit de nieuwe onderneming ontstaat⁴⁰. Doordat de relatie van de spin-off met het moederbedrijf meestal vooral in de eerste tijd nogal sterk is, wordt de samenwerking tussen de spin-off en het moederbedrijf in dit onderzoek meegenomen.

Franchising

Franchising is een samenwerkingsvorm waarbij een ondernemer, de franchisenemer, een contract afsluit met de franchisegever om een bestaande formule tegen een bepaalde vergoeding te mogen exploiteren. Franchiseformules verschillen onderling sterk, bijvoorbeeld in de mate waarin de franchisenemers zelf de bedrijfsvoering kunnen bepalen⁴¹. Enkele voorbeelden van franchiseformules zijn Febo, Simon Levelt, de Hypotheker en Oil & Vinegar. Vooral in de detailhandel (food en non-food) wordt samenwerking als noodzakelijk gezien voor de zelfstandig ondernemer om te kunnen concurreren met het filiaalbedrijf.

In- en verkooporganisaties

Een ander samenwerkingsband dat vooral in de detailhandel veel voorkomt, is een in- en verkooporganisatie. Hiervan is sprake bij een contractuele overeenkomst waarbij de in- en verkoopcombinatie een scala van commerciële en zakelijke diensten aanbiedt aan de ondernemer, die daarvan naar eigen inzicht gebruik mag maken⁴².

38 Hoen, A.R. (2002) *De effectiviteit van clusterbeleid*. Maandschrift Economie, 66, p.193

39 Ederveen, J.W. (1990) Co-makership. *De moeilijke weg van term tot begrip*. In: *Handboek Logistiek*
<http://ienl.wkkbi.nl/downloads/20020124154759-B4000.pdf> (3-1-2003)

40 Alferink, M.J.M., Wijk, M.R. van (2001) *Het succes van Spin-offs*. Den Haag: RZO (Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap)

41 Vrolijk, H. (2002) *Efficiënte contracten? Institutioneel-economische beschouwingen over franchising*. Capelle a/d IJssel: Labyrint Publications

42 VIV (1999) *In- en verkoopcombinaties in Nederland*. Leidschendam: VIV (Vereniging van In- en Verkoopcombinaties)

Zoals de naam 'in- en verkooporganisaties' al aangeeft, zal de samenwerking zich vooral richten op de in- en verkoop van goederen. Het marktaandeel van de zelfstandige ondernemers die niet samenwerken, is tussen 1980 en 1997 gedaald van 41 naar 15 procent⁴³.

Branchevereniging

Een voorbeeld van samenwerken door ondernemingen met een organisatie is de brancheorganisatie (bijv. BOVAG) of het platform (Platform voor Zelfstandig Ondernemers, PZO). Behalve voor belangenbehartiging kunnen zulke organisaties ook zorgen voor gemeenschappelijke kwaliteitseisen en kortingen op bepaalde voorzieningen, zoals verzekeringen.

2.4.4 Partners

De kenmerken van de partners kunnen sterk per samenwerkingsrelatie verschillen. Muizer en Hospers concluderen dat bij MKB-bedrijven, als de samenwerking vooral draait om innovatie, de kans groot is dat er voornamelijk in verticale samenwerkingsrelaties met toeleveranciers en klanten samengewerkt zal worden⁴⁴. Als grotere bedrijven vergeleken worden met bedrijven uit het MKB, lijken de laatste relatief vaker als toeleverancier te werken in technologische samenwerkingsrelaties met andere ondernemingen⁴⁵.

Als een kleine onderneming gaat samenwerken met een grotere onderneming, is het gevaar aanwezig van een asymmetrische afhankelijkheidsrelatie (zie paragraaf 2.5.2). Kleine bedrijven zullen bijna per definitie vaker met een grotere onderneming samenwerken. Grotere bedrijven lijken daarbij vaker het initiatief te nemen tot het aangaan van een samenwerkingsrelatie dan bedrijven uit het MKB: 67 procent van de grote bedrijven tegenover 50 procent van de bedrijven uit het MKB heeft het initiatief genomen⁴⁶.

Verder blijken de partnerkarakteristieken ook de uitkomst van het samenwerkingstraject te beïnvloeden. Met wie de onderneming verbonden is, lijkt belangrijker dan het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst. Jonge en kleine bedrijven profiteren meer van een grote, innovatieve partner, dan van oude, grote organisaties⁴⁷. Dit geldt bijvoorbeeld voor samenwerkingsrelaties van ondernemingen die actief zijn in de semi-conductorbranche. Succes is daarbij gedefinieerd als stijgende omzet en het verkrijgen van patenten.

2.5 Voor- en nadelen van samenwerking

In deze paragraaf wordt vanuit de literatuur geprobeerd een antwoord te geven op de derde onderzoeksvraag, namelijk *'Wat zijn de voor- en nadelen van samenwerking voor kleine ondernemingen, wat zijn de resultaten voor de onderneming en welke condities zijn er nodig om te komen tot een succesvolle samenwerkingsrelatie'*. Deze elementen zullen afzonderlijk worden behandeld, waarbij de voordelen en de resultaten zullen worden gekoppeld.

2.5.1 Voordelen van samenwerking

De voordelen van het aangaan van de samenwerkingsrelatie hangen samen met de gestelde doelen (zie paragraaf 2.3 voor een overzicht). Hierbij moet wel worden gezegd dat kleine ondernemingen minder vaak doelstellingen expliciteren en dat er zich ook voordelen voordoen die mogelijk buiten

43 Leunissen, P.J.J. (1998) *Feiten over franchising*. Den Haag: HBD (Hoofdbedrijfschap Detailhandel)

44 Muizer, A.P., Hospers, G.J. (1998) *Industry clusters and SMEs*. Zoetermeer: EIM

45 Bedrijven uit het MKB bestaan uit ondernemingen met tussen de 10 en 100 werkzame personen. Muizer, A.P. (1998), *Innovatieve clusters: enkele specifieke uitkomsten van de TECHSAM-enquête 1998*. Zoetermeer: EIM

46 Muizer, A.P. (1998), *Innovatieve clusters: enkele specifieke uitkomsten van de TECHSAM-enquête 1998*. Zoetermeer: EIM

47 Stuart, T. (2000) *Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry*, Strategic Management Journal, vol. 22, pp. 403 - 433

de gestelde doelen vallen. Het is dan natuurlijk de vraag of de gestelde doelen ook daadwerkelijk worden gehaald. In het algemeen geldt dat samenwerkingsrelaties vaak mislukken. Het gemiddelde faalpercentage wordt geschat op ongeveer 50 procent⁴⁸.

Als ondernemingen in de industriële sectoren samenwerken op technologisch gebied met andere partners, vaak andere ondernemingen, dan geeft één derde van die ondernemingen als rapportcijfer voor de (verwachte) realisering van de doelstelling samenwerking een acht of hoger⁴⁹. Bij deze bedrijven is het doel duidelijk bereikt. Bij de overige ondernemingen zijn de doeleinden in mindere mate tot geheel niet bereikt. Bijna 80 procent van de ondernemingen geeft als cijfer nog een voldoende. Als er wordt gevraagd naar de effecten van het aangaan van de technologische samenwerking, dan blijkt dat met name de verbreding van het assortiment, het kennisniveau binnen de onderneming en de concurrentiepositie positief worden beïnvloed.

Bij de projecten die zijn afgerond binnen de subsidieregeling (Bedrijfsgerichte) Technologische Samenwerking, heeft ongeveer de helft meer dan 75 procent van zijn doelstellingen gerealiseerd en nog een kwart van de ondernemingen heeft tussen de 50 en 75 procent van zijn doelstellingen gerealiseerd⁵⁰.

In het onderzoek van Braaksma en Hulshoff (1997) alsook bij de evaluatie van de subsidieregeling (Bedrijfsgerichte) Technologische Samenwerking wordt er geen onderscheid gemaakt naar omvang van de ondernemingen. Nu zijn er aanwijzingen uit het onderzoek van Mowery, Oxley en Silverman (1996) dat bedrijfsgrootte geen duidelijk aanwijsbare invloed heeft op de kennisoverdracht binnen de alliantie, gemeten in het aantal citaties in de patentaanvragen⁵¹.

2.5.2 Nadelen van samenwerking

Naast voordelen zijn er ook nadelen die kunnen optreden in een samenwerkingsrelatie. Twee van de belangrijkste zijn:

- Ongewenste kennistransfer;
- Afhankelijk worden van de partner(s).

De mogelijke problemen kunnen sterk verschillen per samenwerkingsrelatie (voor een overzicht, zie bijlage 1).

Ongewenste kennistransfer (spill-over)

Onder spill-over van kennis wordt verstaan de mate waarin een samenwerkingspartner kan profiteren van overdracht van bedrijfsgevoelige kennis van die partner, als gevolg waarvan de concurrentiepositie van de partner wordt aangetast. Dit kan vooral voorkomen bij horizontale samenwerkingsrelaties, waarbij de bedrijven werkzaam zijn in dezelfde branche. Immers, de cognitieve afstand tussen de partners is dan meestal gering. Met andere woorden, deze ondernemingen 'snappen' elkaar sneller. Bij meer afstand tussen de partners is het risico van ongewenste kennisoverdracht kleiner.

48 Man, A.P. de, Duysters, G.M. (2003) *Samenwerking en innovatie. Literatuuroverzicht van de relatie tussen innovatiekracht en interorganisatorische samenwerking*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken

49 Braaksma, R.M., Hulshoff, H.E., Snel, D. (1997) *Technologische samenwerking in de Nederlandse industrie*. Zoetermeer: EIM

50 Dat het percentage geslaagde samenwerkingsrelaties hoger ligt dan de 50%, komt doordat samenwerkingsrelaties die kort na de start zijn gestopt, niet zijn ondervraagd. Uit: EZ; Senter (2002) *De kracht van innovatie. Technologische samenwerking door de jaren heen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken & Senter

51 Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S. (1996), *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, Strategic Management Journal, vol. 17, pp. 77-91

Toch is de angst voor 'spill-over' van kennis meestal groter dan nodig is. Nooteboom geeft hiervoor de volgende redenen⁵²:

1. Als ondernemingen met elkaar gaan samenwerken, moet men zich realiseren dat het noodzakelijk is om kennis over te dragen, of zoals hij het zegt: 'The question is not how much knowledge one loses, but what the net balance is of giving and receiving knowledge.'
2. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen een 'standard operating' procedure en meer stilzwijgende kennis ('tacit knowledge', zie kader 2.5). Voor het functioneren van de onderneming kan het vooral gevaarlijk zijn als de meer stilzwijgende kennis wordt overgedragen, maar gelukkig blijkt juist dit soort kennis meestal moeilijker over te dragen.

Het gevaar voor 'spill-over' is tegenwoordig kleiner dan vroeger. Dit omdat tegenwoordig de ontwikkelingen zoveel sneller gaan dan vroeger zodat kennis zeer snel veroudert. Dit geldt dus ook voor kennis die wordt overgedragen aan een samenwerkingspartner.

[KADER 2.5] COMPETENTIETHEORIE

De competentietheorie stelt het ontwikkelen en delen van competenties en het bijkomende leereffect binnen samenwerkingsrelaties centraal⁵³. Gelet op de complexiteit van technologieën worden de competenties van medewerkers steeds belangrijker voor de concurrentiepositie van ondernemingen. De competentietheorie heeft vooral aandacht voor de overdracht van stilzwijgende kennis ('tacit knowledge') en het gevaar van spill-over van kennis. Stilzwijgende kennis, is kennis die niet direct te codificeren valt in een formule, algoritme, prototype, blauwdruk of 'standard operating' procedure. Onder spill-over van kennis wordt verstaan: de mate waarin een samenwerkingspartner kan profiteren van overdracht van bedrijfsgevoelige kennis van de partner, waardoor de concurrentiepositie van de partner wordt aangetast.

Nooteboom (2001) stelt dat alleen die kennis die dicht staat bij de kerncompetentie van een onderneming en die de kern uitmaakt van het onderscheidende vermogen van de onderneming een risico vormt als kennis lekt⁵⁴. Dit onderscheidende vermogen wordt vooral bepaald door kennis die niet vastligt in boeken of geschriften. Stilzwijgende kennis wordt minder gemakkelijk overgedragen, en vloeit dus ook minder gemakkelijk weg. Als het bij een samenwerkingsrelatie juist de bedoeling is om deze stilzwijgende kennis over te dragen, dan is het duidelijk dat hiervoor veelvuldige en doorlopende interactie nodig is. Hierbij is het ook nog cruciaal om te letten op de verschillen in bedrijfsculturen en managementstijlen tussen ondernemingen. Dan nog kost het veel tijd voordat ook stilzwijgende kennis wordt uitgewisseld tussen de samenwerkende ondernemingen. Deze investeringen in tijd en moeite kunnen alleen worden terugverdiend als de samenwerkingsrelatie lang duurt⁵³. Nooteboom (2002) beargumenteert dat bij dit interactieproces ook zaken als wederzijds begrip en vertrouwen meespelen en derhalve als transacties moeten worden beschouwd in een omgevingscontext van wisselende relaties door de tijd heen.

Afhankelijkheid

Een tweede mogelijk nadeel is dat een onderneming in een samenwerkingsrelatie in een afhankelijke positie ten opzichte van de partner kan komen. Als partners in een samenwerkingsovereenkomst een even grote afhankelijkheid ten opzichte van elkaar voelen, dan heeft de samenwerking een grotere kans van slagen. Dit komt doordat de angst voor opportunistisch gedrag minder groot is. Of zoals Klein Woolthuis (1999) het zegt: "Wanneer de relatie fout zou lopen, is de schade voor iedereen immers even groot. Dit neemt de angst voor opportunisme weg, vergroot de mogelijkheden voor het ontwikkelen van vertrouwen en baant zo

52 Nooteboom, B. (2002) *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*. Rotterdam: ERIM (Erasmus Research Institute of Management)

53 Nooteboom, B. (2002) *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*. Rotterdam: ERIM (Erasmus Institute of Management)

54 Nooteboom, B. (2001) *Samenwerking tussen bedrijven. Wat moeten we toestaan?* In: ESB dossier Clusters in beeld (2001) pp. D4-D6

de weg voor het gemeenschappelijk oplossen van problemen.⁵⁵

De angst om afhankelijk van de samenwerkingspartner(s) te worden, hangt samen met vrees om de zelfstandigheid (gedeeltelijk) te verliezen. Dit hangt samen met de situatie waarin de ondernemer verkeert vóór de samenwerkingsrelatie. Zoals te zien in paragraaf 4.7, kan een agrariër juist door zijn keuze om mee te doen met verregaande samenwerking binnen de keten ('systeeminnovatie') weer het gevoel krijgen een zelfstandig ondernemer te zijn.

Twee belangrijke oorzaken van afhankelijkheid zijn:

1. Afhankelijkheid door verschil in omvang. Kleine ondernemingen zijn bang dat de grote onderneming in de relatie gaat overheersen (zie paragraaf 2.6.2). Hierin kan het gevaar schuilen dat de kleine onderneming wantrouwend wordt ten opzichte van alle beslissingen van de grote onderneming (het Calimero-effect)⁵⁶.
2. Afhankelijkheid door omschakelingskosten. Doordat relatiespecifieke investeringen (zoals machines, maar ook het opbouw van vertrouwen) zijn gedaan, wordt het moeilijker om over te stappen naar een andere partner. Ook als het voor de samenwerkingsrelatie nodig is om stilzwijgende kennis over te dragen, zijn de omschakelingskosten hoog (zie kader 2.6).

2.5.3 Condities voor een succesvolle samenwerkingsrelatie

Om de mogelijke nadelen van (de wijzen van) samenwerking te kunnen controleren, kunnen instrumenten voor de beheersing van samenwerkingsrelatie (governance) worden gebruikt.

De belangrijkste instrumenten zijn:

- Keuze voor of behoud van meerdere partners om afhankelijkheid van één partner te voorkomen.
- Opstellen van exclusiviteitseisen tussen samenwerkende partijen om het lekken van ongewenste kennis naar de concurrentie te voorkomen.
- Opstellen van een contract om te voorkomen dat de partner de machtspositie misbruikt.
- Inspelen op het eigenbelang van de partner om opportunisme te voorkomen bij 'oneffenheden' in contracten. Dit kan door middel van gelijkwaardige partnerships te realiseren, kennis of vaardigheden te hebben waar de partner niet zonder kan en/of beeldvorming te creëren van de uniciteitswaarde van de onderneming.
- Open communicatie en een vertrouwensbasis creëren om specifieke investeringen en omschakelkosten te verhogen.
- Het gebruiken van een derde partij ('go-betweens'⁵⁷) om spill-over en uitbuiting van vertrouwen te voorkomen.

Nadelen instrumenten van governance

Maar ook aan deze instrumenten van governance kleven nadelen. Nooteboom (2002) concludeert bijvoorbeeld dat het opstellen van exclusiviteitseisen bijvoorbeeld alleen zinvol is wanneer er een serieus gevaar voor spill-over bestaat. Exclusiviteitseisen reduceren namelijk de kennisoverdracht binnen het netwerk van de partner en daarmee ook de voordelen die complementariteit van kennis en competenties kan opleveren voor de participerende ondernemer zelf.

55 Klein Woolthuis, R.J.A. (1999) *Sleeping with the enemy*. Twente: Febodruk

56 Nooteboom, B. (1998) *Management van partnerships: over allianties tussen bedrijven*. Schoonhoven: Academic Service (Tweede druk)

57 Nooteboom, B. (2002) *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*. Rotterdam: ERIM (Erasmus Research Institute of Management)

Hoewel er gevoelsmatig een tegenstelling bestaat tussen het afsluiten van een contract en het vertrouwen van de partners, hoeft dit in de praktijk niet zo te zijn. Uit onderzoek blijkt dat de aanwezigheid of afwezigheid van formele overeenkomsten, zoals een contract, verschillende betekenissen en implicaties kan hebben in verschillende omstandigheden.⁵⁸

Het is heel goed mogelijk dat in een samenwerkingsrelatie waarin partijen elkaar heel erg vertrouwen er toch een zeer gedetailleerd contract wordt opgesteld. Er kan misschien wel worden gesteld dat een dergelijk gedetailleerd contract alleen maar mogelijk is als ondernemingen een groot vertrouwen in elkaar hebben. Een contract hoeft dan niet direct te worden gezien als een vertrouwensbreuk.⁵⁸ Verder vergt een gedetailleerd contract een flinke investering in tijd en geld.

Verder kan een contract ook worden gezien als een afspiegeling van de mate waarin partijen elkaar vertrouwen. In vertrouwensrelaties zullen contracten meer gericht zijn op wat ze willen bereiken en op de manier waarop zij dat gaan doen (doelen, investeringen, projectplan). In relaties waarin minder vertrouwen aanwezig is, zijn contracten meer gericht op het indekken van risico's met betrekking tot innovatie (eigendom voor kennis, product en methode).⁵⁹

Aan contracten kleven nadelen. Het opstellen van een contract kan te duur zijn, ineffectief blijken vanwege ongelijke toegang tot informatie en problematisch zijn vanwege het mogelijk verspelen van de onderlinge goodwill en vertrouwen. Het inspelen op het eigenbelang is moeilijk te monitoren en kan snel veranderen in turbulente markten en onder invloed van technologische veranderingen. Verder is vertrouwen aan limieten gebonden en is een derde partij niet altijd voorhanden of betrouwbaar⁶⁰. Kleine ondernemingen zijn voorts meestal minder goed in staat om de mogelijke nadelen te beheersen. Dit komt omdat de kosten (van bijvoorbeeld een contract) meestal sterker op hun begroting drukken.

2.6 Ondernemer, onderneming en omgeving

Vooraf binnen de kleine onderneming wordt de ondernemer gezien als de belangrijkste persoon bij het aangaan en inrichten van de samenwerkingsrelatie. Hij of zij zal bij het inrichten van de samenwerkingsrelatie ook rekening houden of gedwongen worden rekening te houden met de kenmerken van de onderneming, zoals bijvoorbeeld de concurrentiepositie van de onderneming en kenniscompetenties waar de onderneming over beschikt. De manier van samenwerken zal ook beïnvloed worden door de factoren die zich buiten de samenwerkende ondernemingen bevinden (de omgeving). Hierbij kan onder andere gedacht worden aan regelgeving die probeert te voorkomen dat concurrentie tussen ondernemingen wordt beperkt. De ondernemer, de onderneming en de omgeving zullen ieder afzonderlijk worden behandeld.

2.6.1 De ondernemer

Aangezien de ondernemer als eigenaar in de kleinere onderneming direct bij de bedrijfsvoering is betrokken, zullen de karaktereigenschappen en competenties van de ondernemer de motivatie om te gaan samenwerken (in een specifieke vorm) beïnvloeden. Bij belangrijke beslissingen, zoals het aangaan van een samenwerkingsrelatie, blijken ondernemers nauwelijks derden te betrekken⁶¹. Adviseurs worden slechts ingeschakeld om bepaalde (juridische en financiële) aspecten uit te werken.

58 Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., Nootboom, B. (2002) *Trust and Formal Control in Interorganizational Relationships*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management

59 Klein Woolthuis, R.J.A. (1999) *Sleeping with the enemy*. Twente: Febodruk

60 Nootboom, B. (2002) *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*. Rotterdam: ERIM (Erasmus Research Institute of Management)

61 Gibcus, P., Hoesel, P. van (2003) *De beslissende ondernemer in het MKB. Een vooronderzoek*. Zoetermeer: EIM

De ondernemer is diegene die de keuzen maakt. Hij is de noodzakelijke schakel tussen behoefte en praktijk. In dit onderzoek is de ondernemer niet, zoals in de klassiek economische theorieën wordt aangenomen, iemand die altijd het optimum zoekt (een optimiser), maar iemand die met iets minder ook tevreden is (een satisficer). Verder heeft een ondernemer, net als ieder ander mens, beperkte mogelijkheden om problemen te zien en oplossingen te vinden. De mogelijkheden om rationeel een besluit te nemen zijn dus beperkt ('bounded rationality' van Simon)⁶². De beslissingen die hij neemt, kunnen in het teken staan van het bedrijfsresultaat. Dit is de instrumentele rationaliteit bij Townroe⁶³. Niet alleen de kenmerken van de onderneming kunnen redenen zijn om andere keuzen te maken, maar ook de kenmerken van de omgeving en de ondernemer (respectievelijk procedurele en expressieve rationaliteit).

2.6.2 De onderneming

De manier waarop ondernemers de samenwerkingsrelatie vorm geven, wordt mede bepaald door de kenmerken van hun onderneming. Zo zal een in financieel nood verkerende onderneming aan een andere onderneming minder te bieden hebben dan een financieel gezond bedrijf. De ondernemingskenmerken zullen het meest van belang zijn als er moet worden onderhandeld tussen één of meerdere partijen. Als daarentegen vele kleine ondernemingen in een branchevereniging gaan samenwerken om er zo voor te zorgen dat hun belangen beter worden behartigd, zijn de ondernemingskenmerken van de afzonderlijke deelnemers minder van belang. Een ander voorbeeld van een situatie waarbij de ondernemingskenmerken minder van belang zijn, is als kleine bedrijven een machtsblok gaan vormen tegen de bedrijven die hun producten afnemen. Dit hebben bijvoorbeeld de tuinders door de oprichting van veilingen gedaan.

Belangrijke ondernemingskenmerken hierbij zijn:

- Concurrentiepositie t.o.v. branchegemiddelde;
- Mate van flexibiliteit;
- Kenniscompetenties;
- Personeelsbeleid;
- Mate van uniciteit product/dienst.

Concurrentiepositie

Ondernemingen met een sterke concurrentiepositie en een sterke of gezonde financiële balans (in termen van winst, omzet, marktaandeel, investeringen en schulden) zullen meer mogelijkheden hebben een optimale samenwerkingsrelatie aan te gaan dan ondernemingen met een slechtere financiële balans en zwakke concurrentiepositie. Hulshoff en Snel (1998) geven overigens aan dat het deelnemen aan een samenwerkingsverband nooit als laatste redmiddel kan worden gezien, omdat samenwerking veelal pas op termijn (financiële) vruchten afwerpt⁶⁴. Verder is ook de concurrentiepositie op de markt van belang. Als de partner een betere positie op de markt heeft, heeft hij ook een machtsfactor in handen.

Mate van flexibiliteit en specialisatie

Het vermogen van ondernemingen om zich snel aan te passen aan veranderende markten lijkt in toenemende mate bepalend te zijn voor de concurrentiepositie van een onderneming. Ondernemingen die worden gekenmerkt door een hoge mate van flexibiliteit hebben dan ook meer vrijheid en daarmee ruimere mogelijkheden om - volgens eigen wensen - strategische samenwerkingsrelaties aan te gaan dan ondernemingen die deel uitmaken van een vaststaand

62 Pred, A. (1967) *Behavior and Location*. Lund: The Royal University of Lund, Sweden

63 Townroe, P.M. (1991) *Rationality in Industrial Location Decisions*, Urban Studies. vol. 28, pp. 383-392

64 Hulshoff, H.E., Snel, D. (1998) *Technologische samenwerking in de industrie en diensten*. Zoetermeer: EIM

productiesysteem. Daarnaast hangt de mate waarin een onderneming flexibel is ook af van de gebruikte technologie. Als deze technologie zeer specifiek ('dedicated') is, zal een onderneming te maken hebben met hogere omschakelkosten dan wanneer zij gebruik maakt van meer generieke, algemene technologie.

Kenniscompetenties

De beschikbaarheid van kennis(competenties) wordt in de kenniseconomie in toenemende mate een belangrijke productie- en concurrentiefactor (zie ook competentietheorie, kader 2.5). Ondernemingen met weinig kennis(competenties) zullen dan ook minder mogelijkheden hebben om samenwerkingsrelaties aan te gaan dan ondernemingen met sterk ontwikkelde kennis(competenties). Het belang van dit bedrijfskenmerk kan per branche verschillen. Vooral bij kleine ondernemingen is kennis veelal stilzwijgend aanwezig. Dit betekent dat personen met name drager zijn van deze kennis (zogenoemde 'tacit knowledge')⁶⁵. Als de stilzwijgende kennis bij individuen aanwezig is in plaats van geïncorporeerd te zijn binnen organisaties, zoals wellicht vaker bij grote ondernemingen het geval is, dan is het gevaar groter dat de kennis eventueel uit de onderneming zou kunnen verdwijnen door bijvoorbeeld het wegglopen van personeel.

Personeelsbeleid

Sinds eind jaren tachtig staat steeds vaker het belang van de productiefactor arbeid centraal. Het personeelsbeleid is een belangrijke pijler van de bedrijfsvoering geworden. Het personeelsbeleid draagt in principe zorg voor de opbouw, de inzet en het behoud van kennis en andere bedrijfscompetenties. Personeelsbeleid is belangrijk om kennis te ontwikkelen en om goede werknemers vast te houden. Er wordt gezegd dat het MKB vaak over onvoldoende gekwalificeerd personeel beschikt voor het aangaan van samenwerkingsrelaties. Er zijn evenwel aanwijzingen dat de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel of een voldoende geschikte ondernemer niet binnen alle sectoren een probleem is. Binnen kleine ICT-bedrijven worden bijvoorbeeld voorbeelden aangetroffen van sterk netwerkende werknemers⁶⁶.

Mate van uniciteit product/dienst

Ten slotte speelt de mate van de uniciteit van het product/de dienst een rol. Ondernemingen die een uniek product produceren, hebben veel onderhandelingsruimte met betrekking tot het aangaan van een voor de onderneming optimale samenwerkingsrelatie en -partner. De kleine onderneming is vaker actief binnen een niche-markt dan een grote onderneming en heeft in die zin meestal ook een unieker product.

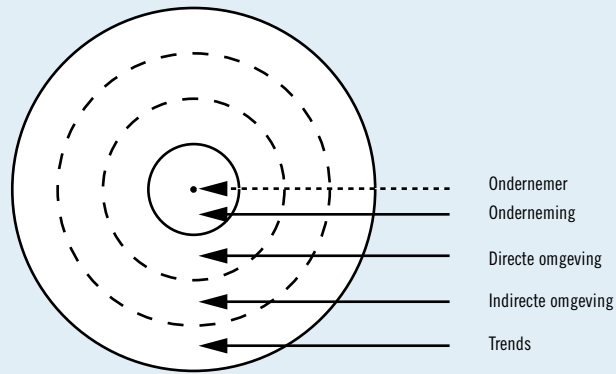
2.6.3 De omgeving

Alle elementen die zich buiten de eigen onderneming bevinden, kunnen invloed uitoefenen op de manier waarop de samenwerking wordt ingericht, maar ook of een onderneming wel gaat samenwerken. Niet alle aspecten van de bedrijfsomgeving zijn voor een onderneming even belangrijk (zie figuur 2.2). Zo is er een glijdende schaal te maken van dat gedeelte van de omgeving waarmee het bedrijf in zijn dagelijks functioneren daadwerkelijk mee te maken krijgt, mee te maken kan krijgen en dat gedeelte waar de onderneming weinig mee te maken heeft⁶⁷. In figuur 2.2 wordt deze redenering geïllustreerd. Er is voor gekozen om enige aspecten van de verschillende schalen te behandelen.

65 Sternberg, R.J. (1985), *Human intelligence: The model is the message*, Science, 230, pp. 1111-1118

66 Jansen, A. (2002) *'Nieuw' Ondernemerschap in de kennis- en netwerkeconomie*, Zoetermeer: EIM (Strategische Verkenning)

67 Atzema, O.A.L.C., Lambooy, J.G., Wever, E. (1996) *Ruimtelijke Economische Dynamiek. Een inleiding in de theoretische aspecten van de economische geografie*. Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit Utrecht



Ondanks het feit dat het gaat om 'bedrijfsexterne' factoren, kan een ondernemer wel degelijk invloed uitoefenen op aspecten uit deze omgeving. De ondernemer kan er bijvoorbeeld voor kiezen om een onbetrouwbare toeleverancier door een andere te vervangen. Hoe verder deze aspecten van het dagelijkse leven af liggen, hoe minder zij door die ondernemer te beïnvloeden zijn.

2.6.3.1 Directe omgeving

In deze paragraaf staat dat gedeelte van de omgeving centraal waar de onderneming vaak veel mee te maken heeft. Van de vele aspecten van de bedrijfsomgeving waarvoor dit geldt, worden de volgende behandeld:

- Plaats ten opzichte van andere ondernemingen;
- Gevestigde belangen;
- Manier van kennisoverdracht;
- Belang van reputatie/merknaam.

Plaats ten opzichte van andere ondernemingen

Op welke manier een onderneming samenwerkt, hangt mede af van de plaats die de onderneming in de keten inneemt. De indeling die Pavitt (1984) heeft gemaakt, op basis van verschillende technologie-gerelateerde karakteristieken, zoals de belangrijkste bronnen en kanalen van innovatie, kan hierbij nuttig zijn⁶⁸. Hij maakt onderscheid tussen vier typen ondernemingen: supplier dominated (onderneming die gedomineerd wordt door de toeleverancier), scale intensive (de onderneming is schaalintensief), specialised suppliers (gespecialiseerde toeleveranciers) en science based (onderneming die wordt gekenmerkt door intensief onderzoek). Bedrijven uit het MKB lijken voornamelijk vertegenwoordigd in de categorieën supplier dominated en specialised suppliers.

Als ondernemingen worden gedomineerd door hun toeleverancier (supplier dominated) blijkt het vooral te gaan om traditionele sectoren als landbouw, bouw, detailhandel en de meubel- en papierverwerkende industrie. Deze ondernemingen verkrijgen hun innovaties met name van andere sectoren via het kopen van materiaal en diensten. Omdat de productie bij deze ondernemingen vooral is gericht op het verminderen van de kosten, zullen samenwerkingsverbanden zoals franchise en in- en verkooporganisaties vaker voorkomen.

Bij specialised suppliers leveren specialistische toeleveranciers kapitaalgoederen, instrumenten en software aan de uitbesteder. Over het algemeen richten deze specialistische toeleveranciers zich

68 Pavitt, K. (1984) *Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*, Research policy, 13, pp. 343-373

op productinnovaties. Door specialistische toeleveranciers wordt onder meer samengewerkt in duurzame vormen van co-makship met de uitbesteder. Binnen de Keiretsu, een Japanse manier van samenwerken, komt ook co-makship als samenwerkingsvorm voor (zie kader 2.7).

[KADER 2.7] KEIRETSU

Keiretsu (families) is een andere naam voor conglomeraten van Japanse bedrijven. Deze conglomeraten zijn ontstaan na de Tweede Wereldoorlog. Op dit moment lijkt het erop dat deze nauwe samenwerkingsverbanden steeds meer worden vervangen door lossere samenwerkingsverbanden⁶⁹. Om de relatie tussen de deelnemers te bevorderen of bevestigen, zijn ze vaak in het bezit van elkaars aandelen.

Er zijn drie vormen te onderscheiden, respectievelijk de financiële, de distributieve en de industriële Keiretsu⁷⁰. Bij de financiële Keiretsu bestaat er een samenwerkingsverband van bedrijven met horizontale relaties tussen sectoren die gegroepeerd zijn rond één of meerdere banken. In ieder conglomeraat is één bedrijf per sector aanwezig om concurrentie te voorkomen. In de distributieve en industriële Keiretsu domineren verticale relaties (toeleveranciers- en uitbestedingsrelaties) rondom een groter bedrijf. Dit bedrijf is meestal lid van één financiële Keiretsu. De industriële Keiretsu bestaat vooral uit relaties tussen toeleveranciers en uitbesteder, waarbij alle bedrijven reageren als één bedrijf.

Er zijn verschillende oorzaken mogelijk die lossere samenwerkingsverbanden veroorzaken. De afbraak van het systeem kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door het gebrek aan variatie van contacten tussen ondernemingen⁷¹. Binnen de Keiretsu is namelijk in sterke mate sprake van exclusiviteit van contacten. Een andere mogelijke verklaring is de toegenomen invloed van het Westen, mede door de verslechterde economische situatie in Japan. Westerse aandeelhouders eisen bijvoorbeeld een grotere mate van openbaarheid, hetgeen niet strookt met de Keiretsu⁷².

Gevestigde belangen

Vernieuwende samenwerkingsinitiatieven binnen ketens kunnen ten slotte worden gefrustreerd door het beschermen van gevestigde belangen. Gevestigde belangen kunnen echter ook de oorzaak zijn van verdere samenwerking. Door verdere samenwerking kan de macht van andere partijen worden gebroken (ook wel ketenherstructurering genoemd). Ketenherstructurering kan echter ook van binnen uit de keten ontstaan. Een mooi voorbeeld daarvan is de bloemensector. De bloemensector kende vele kleine toeleveranciers, die tegen elkaar werden uitgespeeld door de afnemers. Als antwoord daarop zijn de kleine ondernemingen vanwege hun zwakke individuele concurrentiepositie en onevenwichtige verdeling van toegevoegde waarde een coöperatie gestart (zie kader 2.4). Deze verandering heeft grote gevolgen gehad voor de functionele organisatie van de sector.

Manier van kennisoverdracht

Een ander belangrijk kenmerk dat mede de manier van samenwerken bepaalt, is de snelheid waarmee kennis veroudert en kennisoverdracht plaatsvindt. De technologische ontwikkelingen gaan in sommige bedrijfstakken zo snel dat bestaande kennis snel veroudert en samenwerking met andere ondernemingen noodzakelijker is. Omdat het binnen deze bedrijfstakken veelal om de overdracht van stilzwijgende (taciete) kennis gaat en face-to-face relaties daarom belangrijk zijn,

69 Derix, G. (2002) *Het succes van samen. Verkenningen in co-development en clustering*. Maastricht/Utrecht: Hamerslag & Den Haag/Venlo: Syntens (Tweede druk)

70 Evans, G. (2002) *Evolution of Keiretsu and their different forms* <http://www.rotman.utoronto.ca/~evans/teach363/keiretsu/keiretsu.htm> (28-10-'02)

71 Nooteboom, B. Preadvies Strategische allianties [Http://www.fb.k.eur.nl/DPT/VG4/MEMBERS/schenk/KVS_G_Nooteboom_051101.pdf](http://www.fb.k.eur.nl/DPT/VG4/MEMBERS/schenk/KVS_G_Nooteboom_051101.pdf)

72 Heumen, L. van (z.d.) Keiretsu, een verdwijnend verschijnsel? www.induplo.nl/deduplomaat/keiretsu.html (1-9-'03)

ontstaan clusters van samenwerkende ondernemingen/ondernemers die ontwikkelde kennis uitbouwen. Voor deze bedrijfstakken geldt als het ware het principe van gezamenlijk hollen of stilstaan.

Belang reputatie/merknaam

De keuze voor een specifieke samenwerkingsrelatie is verder ook nog afhankelijk van het belang dat door ondernemingen wordt gehecht aan de reputatie en naamsbekendheid van producten/bedrijven. In sectoren waar een merknaam belangrijk is voor de afzet van een product, zullen andere samenwerkingsrelaties (moeten) worden aangegaan dan binnen ketens waar naamsbekendheid of productreputatie er niet of minder toe doet. Franchises vinden we bijvoorbeeld vooral in markten waar merknamen belangrijk zijn. Samenwerking in inkoopverenigingen is daarentegen vooral te verwachten in markten waar merknamen minder belangrijk zijn. Hetzelfde geldt voor het belang van de samenwerkingsreputatie van ondernemingen. Vooral waar veel wordt samengewerkt op basis van vertrouwen en waar hoge investeringen aan zijn gekoppeld, zoals in het geval van de Japanse Keiretsu, lijkt de samenwerkingsreputatie van een onderneming belangrijker dan binnen ketens of sectoren waar dat niet zo is.

2.6.3.2 Indirecte omgeving

In deze paragraaf staat dat gedeelte van de omgeving centraal waar de onderneming mee te maken kan krijgen. Hierbij worden enkele aspecten behandeld, waardoor de overheid, de hoeveelheid samenwerkingsrelaties en de manier van samenwerken kan beïnvloeden.

- Subsidies
- Rol van de Nederlandse Mededingingsautoriteit

Subsidies

Er zijn voor bedrijven veel mogelijkheden om subsidie te krijgen voor hun activiteiten. Het is zelfs zo dat er wordt gesproken over een subsidieoerwoud. Zo zijn er ruim 280 Europese subsidiemogelijkheden, ruim 100 internationale subsidieregelingen, ruim 520 nationale subsidieregelingen, ruim 490 provinciale subsidieregelingen en ruim 270 subsidies verstrekt door fondsen en stichtingen⁷³. Ook samenwerkingsverbanden kunnen recht hebben op bepaalde subsidies.

Het lijkt niet vaak zo dat het aangaan van een samenwerkingsrelatie een voorwaarde is voor het verkrijgen van een subsidie op basis van de nationale subsidieregelingen. De uitzondering op de regel is het verkrijgen van subsidie op basis van het *Besluit subsidies bedrijfsgerichte technologische samenwerkingsprojecten*. Om voor subsidie, 25 tot 50 procent van de kosten, in aanmerking te komen moet er door twee of meerdere partijen worden samengewerkt in een technologisch innovatief project. Hoewel er een toeslag van 10 procent beschikbaar is als een MKB-bedrijf (onder de 250 medewerkers) meedoet, lijkt deze regeling toch minder geschikt voor het kleinbedrijf. Dit komt omdat het bij het verkrijgen van deze subsidie moet gaan om niet-competitief, (semi-)wetenschappelijk onderzoek of ontwikkeling. Volgens bestuurder Veltman moeten kleine MKB-ondernemingen zich niet bezighouden met fundamenteel onderzoek⁷⁴. Zij missen het noodzakelijke volume dat nodig is om een dergelijk onderzoek een flink aantal jaren vol te houden. Alleen kleine technologisch intensieve bedrijven die samenwerken met verschillende universiteiten, lijken aanspraak te kunnen maken op die subsidie. In zo'n 70 procent van alle samenwerkingsverbanden die in het kader van dit

73 PNO Consultants 'Subsidie-oerwoud', in: homepage PNO Consultants (www.pnoconsultants.nl) (14-7-2003)

74 Eigen onderzoek niets voor het individuele MKB. Interview met dhr. Veltman, in: LinkMagazine (2002) (juni)

subsidieprogramma zijn uitgevoerd, blijkt inderdaad één van de partners een kennisinstelling te zijn geweest⁷⁵.

Weinig subsidies zijn alleen bestemd voor samenwerkende ondernemingen, hetgeen ook logisch is, omdat samenwerken geen doel op zich is, maar een middel. Wel is het zo dat een groot percentage van de projecten die mede worden gefinancierd door innovatiesubsidies, wordt uitgevoerd door samenwerkende ondernemingen.

Rol van de Nederlandse Mededingingsautoriteit

De belangrijkste wet die de samenwerking tussen Nederlandse ondernemingen kan beperken, is de Nederlandse Mededingingswet. Deze wet moet voorkomen dat de concurrentie tussen ondernemingen wordt beperkt, of anders gezegd: *'Verboden zijn overeenkomsten tussen ondernemingen, besluiten van ondernemersverenigingen en onderling afgestemde feitelijke gedragingen van ondernemingen, die ertoe strekken of ten gevolge hebben dat de mededinging op de Nederlandse markt of een deel daarvan wordt verhinderd, beperkt of vervalst'* (art. 6, lid 1 van de Nederlandse Mededingingswet).

Samenwerkingsovereenkomsten vallen in principe dus ook onder dit verbod. Nu is het wel zo dat er vrijstellingen bestaan. Zo zijn kleine bedrijven in principe vrijgesteld als niet meer dan acht bedrijven met elkaar samenwerken. In dat geval mag hun gezamenlijke omzet niet meer zijn dan 4.540.000 euro (bij levering van goederen) of 980.000 euro (in andere gevallen). Als niet aan deze voorwaarden wordt voldaan, dan is het nog mogelijk ontheffing aan te vragen. In het kort gezegd moet de afspraak dan bijdragen aan een beter product, de klant moet daar ook van profiteren, de concurrentie mag niet verder worden beperkt dan noodzakelijk en er moet nog voldoende concurrentie overblijven. Samenwerkingsverbanden waarin prijsafspraken, marktverdelingsafspraken en een leveringsweigering zijn meegenomen, zijn trouwens onder alle omstandigheden verboden.

Het lijkt er in ieder geval op dat er geen juridische belemmeringen zijn voor kleine bedrijven om met een beperkt aantal andere kleine ondernemingen of een grotere onderneming samen te werken. Door de maximaal toelaatbare omzet kan het voor de ondernemingen met meer dan 10 werkzame personen al snel een probleem worden om samen te werken. Dit terwijl dit helemaal nog geen beperking van de concurrentie in hoeft te houden.

Ondernemers die als franchisenemer actief zijn binnen een franchiseorganisatie hebben wel te maken met het handelen van de NMa (Nederlandse Mededingingsautoriteit). De NMa lijkt er vooral voor te waken dat de franchisenemer te afhankelijk wordt van de franchisegever. Bij een echt nieuwe ontwikkeling is de rol van de NMa nog onduidelijk. Hiervoor verwijzen we bijvoorbeeld naar paragraaf 4.7, waarin vernieuwingen in de landbouw centraal staan. Een punt dat nu steeds meer naar voren komt, is dat de NMa bij het beoordelen of samenwerkingsrelaties voor een ontheffing in aanmerking komen, erg weinig kijkt naar de machtsconcentraties van inkopers waartegen deze ondernemingen zich willen weren ('countervailing power')⁷⁷. Een bekend voorbeeld hiervan zijn de supermarktketens. Door hun concentratiegraad kunnen zij een lage prijs en gunstige leveringsvoorwaarden afdwingen bij hun inkopers. Zoals in het rapport van MKB-Nederland 'De laagste prijs. Tegen welke prijs' staat aangegeven, is de overheid door zelf aanbestedingen verder te clusteren, mede schuldig aan het vergroten van de inkoopkracht van grote aannemers.

75 EZ; Senter (2002) De kracht van innovatie. Technologische samenwerking door de jaren heen.

Den Haag: Ministerie van Economische Zaken & Senter

76 NMa (Nederlandse Mededingingsautoriteit) (2002), homepage: www.nederlandsemededingingsautoriteit.nl

77 Langman Economen (2003) De laagste prijs. Tegen welke prijs. Delft: MKB-Nederland

2.6.3.3 Trends

In deze paragraaf⁷⁸ wordt gekeken met welke maatschappelijke en technologische ontwikkelingen het MKB in Nederland de komende drie tot vijf jaar te maken kan krijgen. Bij het beschrijven van de trends wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- externe ontwikkelingen;
- interne ontwikkelingen.

De technologische en maatschappelijke ontwikkelingen staan de laatste jaren zeker niet stil. De eerste jaren van de 21ste eeuw kenmerkten zich door een omslag van de euforie rond de op handen zijnde 'lange golf' van economische vooruitgang (Kondratieff's 'long boom') ten gevolge van de ICT-revolutie, naar het pessimisme rond een diepe recessie ten gevolge van aanslagen, beurschandalen en de recente pogingen van de VS te komen tot een nieuwe wereldorde.

Voor prognoses over het Nederlands MKB voor de termijn van drie tot vijf jaar gelden eigenlijk drie centrale observaties. Ten eerste zijn de ontwikkelingen bijzonder onzeker vanwege de diverse crises. Ten tweede zullen de technologische ontwikkelingen toch gestaag voor verdere reorganisatie van bedrijfsprocessen en ketenkenmerken zorgen. Een recessie is daarbij in het verleden eerder een stimulans dan een remmende factor gebleken. Ten derde zullen de veranderingen in de vraag (mede aangezwengeld door de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen) in grote delen van het MKB een geleidelijke cultuuromslag eisen. De vraag van de afnemer zal steeds centraler moeten komen te staan.

Een exacte afbakening tussen de diverse trends waar het Nederlandse MKB de komende drie tot vijf jaar mee te maken krijgt, is moeilijk te maken, omdat de trends onderling sterk samenhangen. De onderlinge verbanden zijn zodanig complex dat het een illusie is te denken deze in een paar bladzijden te kunnen beschrijven. De eerste groep trends betreft externe ontwikkelingen die de meeste bedrijven op de juiste manier zich eigen moeten maken en moeten incorporeren in hun producten, processen en gedrag. De tweede groep trends betreft interne ontwikkelingen zelf, die veel bedrijven moeten doormaken om mee te kunnen komen met de externe ontwikkelingen.

We onderkennen drie trends die bedrijven beïnvloeden **van buiten naar binnen**:

1. Technologische ontwikkeling: het doelgericht beoordelen en selectief adapteren van ICT en andere technologische mogelijkheden. Ondernemingen kunnen deze ontwikkelingen ook zelf verder brengen door de techniek aan te passen en te koppelen aan hun eigen situatie.
2. Globalisering: het inschatten van de (potentiële) concurrentie van buitenlandse partijen, het inschatten van de kansen via export en het concreet vertalen van die kansen in daden, het inschatten van de voor- en nadelen van het toe- en uitleveren van en naar buitenlandse bedrijven.
3. Veranderingen in de vraag (kwaliteit en service): het waarnemen van en inspelen op de veranderende vraag bij de klanten en de eindgebruiker van de eigen producten en diensten. Daarbij wegen bedrijven hun kenniscompetenties af tegen de gevraagde (combinaties van) goederen en diensten.

Daarnaast kunnen we drie trends onderscheiden, die bedrijven beïnvloeden **van binnen naar buiten**:

4. Innovatievermogen: het kunnen herkennen en benutten van kansen in de markt, om zo het primaire proces te verbeteren. Het kunnen mobiliseren van de interne en externe organisatie van het bedrijf teneinde mee te gaan in de concurrentie.

78 o.b.v.: Lever, M., Meijaard, J. (2003), *Trends in het midden- en kleinbedrijf*, in: Risseeuw, P., Thurik, A.R. (2003) *Handboek Ondernemers en Adviseurs*. Deventer: Kluwer, pp. 51-72

5. Personeelsbeleid: het kunnen motiveren en stimuleren van werknemers, het kunnen vinden en aantrekken van de juiste werknemers en het kunnen aanpassen van de organisatie aan de soort werknemers die men wil.
6. Samenwerking: het kunnen vinden en maximaal benutten van partners die complementair zijn aan de eigen competenties en het kunnen herkennen van de best passende organisatiestructuur in wisselwerking met de omgeving. Het bepalen van de beste (combinatie van) samenwerkingsverbanden.



SAMENWERKING DOOR KLEINE ONDERNEMINGEN: DE PRAKTIJK

In het vorige hoofdstuk is een overzicht gegeven van de bestaande informatie over kleine ondernemingen die samenwerken met andere ondernemingen. Het blijkt dat informatie over de kenmerken van een samenwerkingsrelatie (doelstelling, manier, resultaten, invloed van kenmerken van ondernemer, onderneming en omgeving) vaak niet of slechts minimaal aanwezig is. In dit hoofdstuk gaan wij aan de hand van het MKB-panel van het EIM-programma 'MKB en ondernemerschap' op zoek naar aanvullende antwoorden op de centrale vragen van dit onderzoek (zie hoofdstuk 1), met uitzondering van de vijfde onderzoeksvraag.

3.1 Werkwijze en verantwoording

De analyses in dit hoofdstuk zijn uitgevoerd aan de hand van data uit het MKB-panel van EIM. Het MKB-panel bestaat sinds 1998 en heeft tot doel om, in aanvulling op de primaire datasets van het CBS, gegevens te verzamelen over het gedrag en de determinanten van de bedrijfsprestaties van MKB-ondernemingen⁷⁹.

De gegevens zijn verzameld via telefonische interviews die driemaal per jaar worden gehouden met de ondernemers van de diverse bedrijven⁸⁰. In dit onderzoek gebruiken wij gegevens uit diverse ronden in 2001, 2002 en 2003. Hoewel het mogelijk is om longitudinale analyses uit te voeren, hebben wij ons beperkt tot cross-sectionele analyses. De belangrijkste reden hiervoor is dat de beschikbare tijdreeksen kort zijn.

Bij het interpreteren van de gegevens moet er rekening worden gehouden met het feit dat de groep middelgrote ondernemingen (10-99 werkzame personen) in de populatie is oververtegenwoordigd. Zonder opschaling naar de hele populatie is het daardoor niet mogelijk om gegevens voor het hele MKB te gebruiken⁸¹.

3.2 Definitie samenwerken

Voor het bepalen of een onderneming strategisch samenwerkt met andere ondernemingen zijn de volgende vragen gesteld:

- (1) doet u met grote regelmaat zaken met steeds dezelfde ondernemers of ondernemingen,
- (2) beschouwt u deze relaties als een vorm van samenwerking, en
- (3) beslaat deze samenwerking de kernactiviteiten van uw onderneming?

Als alle vragen met ja zijn beantwoord, dan werkt deze ondernemer samen, en wel specifiek op de kernactiviteiten. Hoe de individuele ondernemer de 'kernactiviteiten' van zijn onderneming definieert, is in dit verband in het midden gelaten.

79 Het MKB-panel is een representatieve steekproef van bedrijven uit het Nederlandse MKB, voor dit onderzoek onderverdeeld in acht sectoren en twee grootteklassen. Op basis van het MKB-panel kunnen na herweging eventueel uitspraken worden gedaan over het hele MKB. Deze ophoging hebben wij hier niet nagestreefd. Wij volstaan met een zuivere analyse van de kenmerken zoals die gelden voor de bedrijven waarvan daadwerkelijk gegevens beschikbaar zijn. De analyses zijn gebaseerd op gegevens van 1034 ondernemingen uit het MKB. De regressieanalyses zijn gedaan op tussen de 554 en 290 waarnemingen.

80 Deze telefonische interviews zijn afgenomen door de CATI-afdeling van Survey@marktonderzoek. CATI is een computerondersteunde wijze van afnemen van telefonische interviews, een methode waar EIM veel ervaring mee heeft.

81 De middelgrote bedrijven zijn oververtegenwoordigd ten opzichte van 'het Nederlandse MKB' (de populatie). Ruim de helft van de bedrijven in de steekproef heeft tussen de 10 en 100 werkzame personen. Een ondervertegenwoordiging is vooral te vinden bij de ondernemingen zonder personeel. De gegevens zijn dus niet zonder meer te interpreteren als resultaten over 'het MKB'.

Dit heeft als nadeel dat sommige ondernemers hun kernactiviteiten breder zullen zien dan andere soortgelijke ondernemers. Voordeel is dat het in ieder geval steeds om samenwerkingsverbanden gaat die de ondernemer zelf belangrijk en 'strategisch' vindt.

3.3 Wel of niet samenwerken

In deze paragraaf wordt gekeken naar het aandeel kleine en middelgrote ondernemingen die strategisch samenwerken met andere ondernemingen op hun kernactiviteiten. Ook wordt gekeken of het aandeel samenwerkende ondernemingen per sector verschilt.

Samenvatting paragraaf 3.3 'Wel of niet samenwerken'

- Veel ondernemingen werken strategisch samen op de kernactiviteiten met andere ondernemingen.
- Middelgrote ondernemingen werken vaker samen dan kleine ondernemingen.
- Kleine ondernemingen in de transportsector werken minder vaak samen.
- Middelgrote ondernemingen in de horeca werken minder vaak samen.

Veel kleine en middelgrote ondernemingen werken strategisch samen op hun kernactiviteiten met andere ondernemingen (tabel 3.1). Bij zeventig procent van de kleine ondernemingen (0-9 werknemers) en 84 procent van de middelgrote ondernemingen (10-99 werknemers) is dit het geval. Een groter aandeel van de middelgrote ondernemingen dan van de kleine ondernemingen werkt dus samen met andere ondernemingen.

[TABEL 3.1] SAMENWERKING OP KERNACTIVITEITEN IN KLEINE (0-9 WERKNEMERS) EN MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN (10-99 WERKNEMERS), TOTAAL EN PER SECTOR (N = 889)

	Totaal	IND ²	BOU	HAN	TRA	HOR	VHU	FIN	OVD
Klein									
Wel samenwerking	70%	66%	77%	73%	43%**	78%	73%	77%	67%
Geen samenwerking	30%	34%	23%	27%	57%**	22%	27%	23%	33%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Middelgroot									
Wel samenwerking	84%	88%	87%	85%	88%	74%*	81%	79%	87%
Geen samenwerking	16%	12%	13%	15%	12%	26%*	19%	21%	13%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
**= verschillend van het totaal op 5% sign, χ^2 -toets, * verschillend van het totaal op 10% sign, χ^2 -toets									

Niet bij alle sectoren wordt er even vaak samengewerkt. Een significante uitschieter naar beneden is de transportsector met 'slechts' 43 procent kleine samenwerkende bedrijven. Middelgrote ondernemingen in de horeca blijken relatief ten opzichte van andere middelgrote ondernemingen vaker samen te werken. Zelfs in deze sector werkt nog bijna driekwart van de ondernemingen samen.

In dit onderzoek zijn relatief hoge percentages van samenwerking bij ondernemingen in het MKB gevonden. Door de getrapte wijze van vraagstelling verwachten wij dat de ondernemers beter hebben nagedacht over de vraag of er wel wordt samengewerkt en daarom eerder bevestigend antwoorden. Immers, eerst wordt gevraagd naar de intensieve contacten die zij onderhouden in de

82 IND = industrie, BOU = bouw, HAN = groothandel, detailhandel, TRA = vervoer, HOR = horeca, VHU = verhuur, FIN = financiële dienstverlening, OVD = overige dienstverlening

zakelijke sfeer en daarna pas of dit ook daadwerkelijk strategische samenwerking is. Vooral omdat dit onderzoek zich richt op strategische samenwerking, een manier van samenwerken die toch minder vaak voorkomt, zijn de gevonden percentages relatief hoog. Een andere reden is dat wij zowel de formele als de informele samenwerkingsverbanden in de analyse betrekken. Veel ander onderzoek concentreerde zich alleen op de formele samenwerkingsverbanden.

3.4 3.4 Doel samenwerken

Allereerst wordt een antwoord gegeven op de vraag: *'Welke doelen willen kleine ondernemingen bereiken door met andere ondernemingen te gaan samenwerken?'* Daarna wordt ingegaan op de redenen waarom ondernemingen juist NIET met elkaar gaan samenwerken.

Samenvatting paragraaf 3.4 'Doel samenwerken'

- Samen sterk staan en gezamenlijke belangenbehartiging zijn de meest voorkomende doelen van samenwerking in het MKB.
- Het gebruik maken van de complementariteit van de competenties van de diverse samenwerkingspartners en kennisontwikkeling zijn daarnaast een vaak voorkomend doel om samen te werken. Kleine ondernemingen noemen dit doel wel minder vaak dan middelgrote ondernemingen.
- Bij kleine bedrijven zijn efficiency en kostenbesparing minder vaak doelstellingen van samenwerking.
- Redenen om niet samen te werken zijn dat ondernemingen vinden dat ze sterk genoeg staan en dat ze weinig voordelen van samenwerken verwachten.

Doelen wel samenwerken

De eerste onderzoeksvraag betreft de doeleinden waarom ondernemingen met elkaar gaan samenwerken. De meest genoemde doelen die kleine en middelgrote ondernemingen willen bereiken door het aangaan van samenwerkingsrelaties met andere ondernemingen zijn het 'samen sterker staan', de 'gezamenlijke belangenbehartiging' en het 'gebruik maken van elkaars competenties' (zie tabel 3.2). Ondernemingen lijken dus voornamelijk met elkaar samen te werken om samen sterker te staan tegenover klanten, concurrenten, de overheid en afnemers of om van de kennis en kunde van de andere onderneming(en) gebruik te kunnen maken.

Samenwerkende kleine ondernemingen willen gemiddeld genomen minder doeleinden vervullen door het aangaan van samenwerkingsrelaties. Verder blijkt samenwerken juist bij middelgrote ondernemingen vaak te gebeuren uit efficiencyoverwegingen. Opvallend genoeg zijn daarbij juist de grootste verschillen tussen kleine en middelgrote ondernemingen te zien. Kleine ondernemingen werken minder vaak samen teneinde een grotere efficiency te bereiken. Blijkbaar kunnen middelgrote ondernemingen in samenwerkingsverbanden goed op efficiency concurreren, terwijl de kleine ondernemingen het toch echt moeten hebben van hun service en hun kennis van de nichemarkt. Het tweede opvallende verschil tussen kleine en middelgrote ondernemingen is dat kleine ondernemingen minder vaak 'het gebruik maken van elkaars competenties' als doel voor het aangaan van een samenwerkingsrelatie noemen.

Redenen niet samenwerken

Als ondernemingen niet samenwerken met andere ondernemingen, is de reden meestal dat men eenvoudigweg geen voordelen ziet in samenwerking of dat men het idee heeft zelf al sterk genoeg te staan (of een combinatie daarvan, zie tabel 3.3).

[TABEL 3.2] VERSCHIL IN DOELEINDEN TUSSEN KLEINE EN MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN (N = 889, MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)

	Middelgroot	Klein
1) Efficiency/ kostenbesparing		
- Risicospreiding	45%	24% **
- Schaalvoordelen	58%	37% **
- Zelf doen niet rendabel	45%	34% *
- Betere benutting infrastructuur	35%	26%
- Verbeteren productieproces	40%	29% *
2) Complementariteit competenties		
- Gebruik maken van elkaars competenties	73%	56% **
- Bevorderen leervermogen/kennisuitwisseling	54%	49%
3) Bedrijfspositionering		
- Meeliften op merknaam andere partij	22%	19%
- Sneller nieuwe producten op de markt	37%	36%
- Creëren van nieuwe standaard in de markt	36%	29%
- Samen zijn we het ideale team in de markt	57%	42% *
- Toegang tot nieuwe markten	50%	42%
- Samen staan we sterker	83%	80%
- Gezamenlijke belangenbehartiging	72%	69%
* significant verschillend van het percentage van de middelgrote bedrijven (** op 5%, * op 10%).		

Voor al kleine ondernemingen lijken minder vaak voordelen en vaker nadelen te zien bij het aangaan van samenwerkingsrelaties. Het geven van informatie over de mogelijke voordelen van samenwerken zou vooral kleine ondernemingen bewust kunnen maken van het belang van samenwerken. Het lijkt erop dat kleine ondernemingen hier nog onvoldoende zicht op hebben. Het verlies aan eigen identiteit en het verlies aan zeggenschap worden door de bedrijven minder vaak genoemd, waarbij opvalt dat kleine ondernemingen hier vaker bang voor zijn. De angst voor grotere afhankelijkheid bij kleinere ondernemingen is natuurlijk gedeeltelijk terecht (zie paragraaf 2.5.2).

[TABEL 3.3] REDENEN OM NIET SAMEN TE WERKEN BIJ NIET-SAMENWERKENDE KLEINE EN MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN (N = 145, MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)

	Middelgroot	Klein
Verlies aan zeggenschap	5%	17% *
Verlies van de eigen identiteit	18%	21%
Sta sterk genoeg	43%	35%
Zie weinig voordelen	36%	49% *
* significant verschillend van het percentage van de middelgrote bedrijven (** op 5%, * op 10%).		

3.5 Manier van samenwerking

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag *'Op welke manieren werken kleine ondernemingen met andere ondernemingen samen?'* Voor het beantwoorden van deze vraag worden de volgende aspecten behandeld: het aantal partners, de kenmerken van deze partners, het wel of niet formeel vastleggen, de duurzaamheid, het wel of niet internationaal van aard zijn, het terrein van samenwerking en de samenwerkingsvorm.

Samenvatting paragraaf 3.5 'Manier van samenwerken'

- Kleine en middelgrote ondernemingen werken op veel verschillende manieren samen.
- Een groot gedeelte van de ondernemingen werkt samen met meer dan vijf partners. Bij kleine ondernemingen is dit wel iets minder het geval dan bij grote ondernemingen.
- Het merendeel van de bedrijven werkt samen met gelijksoortige MKB-bedrijven.
- Kleine ondernemingen werken vaker op een informele manier samen.
- Kleine ondernemingen werken minder samen bij de inkoop van halffabrikaten en onderdelen, bedrijfsfinanciering, automatisering en output van bedrijfsprocessen.
- De wijze van samenwerking varieert van eenvoudige tot zeer complexe vormen van samenwerking, waarbij de meer complexe verbanden vaker bij de middelgrote ondernemingen voorkomen.

3.5.1 Aantal partners

In deze paragraaf staat het aantal samenwerkingspartners van kleine en middelgrote ondernemingen centraal.

Bijna 60 procent van de kleine samenwerkende ondernemingen blijkt samenwerkingsrelaties te onderhouden met vijf of meer andere ondernemingen. Bij middelgrote ondernemingen is dit aandeel samenwerkende ondernemingen met veel partners nog groter. Tachtig procent van de middelgrote samenwerkende ondernemingen blijkt samen te werken. Dit hoeft echter niet te betekenen dat alle partners zich in één netwerk moeten bevinden.

De bouw en de zakelijke dienstverlening vallen in die zin op dat relatief weinig kleine ondernemingen met véél partners samenwerken (d.w.z. vijf of meer). Dit betekent dat er in deze sectoren relatief veel bilaterale verbanden bestaan, waarbij de onderneming met enige regelmaat samenwerkt met dezelfde partner (en daar sterk van afhankelijk van kan zijn). In de detail- en groothandel werken relatief veel kleine ondernemingen juist met zeer veel partijen samen. De verbinding met franchiseformules en in- en verkooporganisaties is dan snel gelegd.

[TABEL 3.4] AANTAL SAMENWERKINGSPARTNERS VAN KLEINE EN MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN

	Totaal:	IND ⁸³	BOU	HAN	TRA	HOR	VHU	FIN	OVD
Klein									
Met 1 partij	11%	9%	19%*	8%	7%	15%	12%	16%	7%
Met 2-4 partijen	30%	30%	43%	15%	26%	23%	29%	16%	54%**
Met 5 of meer partijen	59%	61%	38%**	77%*	67%	62%	60%	70%	37%**
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Absoluut aantal	341	50	52	55	50	35	34	26	39
Middelgroot									
Met 1 partij	2%	3%	2%	6%	1%	3%	1%	1%	3%
Met 2-4 partijen	17%	19%	18%	12%	16%	16%	23%	6%	29%
Met 5 of meer partijen	80%	77%	78%	82%	83%	80%	75%	91%*	67%**
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Absoluut aantal	548	107	93	84	94	40	45	53	32
**= verschillend van het totaal op 5% sign, χ^2 -toets, * verschillend van het totaal op 10% sign, χ^2 -toets									

3.5.2 Kenmerken partners

In tabel 3.3 en tabel 3.4 hebben wij gezien dat er zowel door de kleine als door de middelgrote bedrijven veel wordt samengewerkt en met veel verschillende partners. Maar welk soort partners betreft dit dan? En is er vooral sprake van horizontale, verticale of diagonale samenwerking?

Tabel 3.5 toont de soorten partners waarmee wordt samengewerkt. Het is duidelijk dat de samenwerking vooral horizontaal plaatsvindt, dat wil zeggen vooral met gelijksoortige MKB-bedrijven. Dat wil niet noodzakelijkerwijs zeggen dat de bedrijven het zichzelf daarmee gemakkelijk maken. Immers, juist bij samenwerking met gelijksoortige bedrijven kunnen er gemakkelijker problemen gaan spelen met betrekking tot de bescherming van de eigen concurrentievoordelen.

Zowel kleine als middelgrote ondernemingen werken daarnaast veel samen met toeleverende groothandelaren of afnemende groothandelaren. Middelgrote ondernemingen werken vaker samen met hun toeleveranciers dan kleine ondernemingen. Dit past binnen het plaatje zoals geschetst in het theoretisch kader. Diagonale samenwerking (buiten eigen branche en niet in productieketen) komt vaker bij middelgrote ondernemingen voor.

[TABEL 3.5] PARTNERS IN DE SAMENWERKING (% VAN SAMENWERKENDE ONDERNEMINGEN, N = 889)

	Middelgroot	Klein
Horizontaal		
Gelijksoortige MKB-ondernemingen	73%	78%
Verticaal		
Toeleverende groothandelaren of afnemende groothandelaren	34%	33%
Toeleveranciers van halfproducten, onderdelen	24%	12%*
Producenten van eindproducten	30%	21%
Diagonaal		
ICT-bedrijven	29%	18%*
Logistieke dienstverleners, vervoerders	26%	14%*
Banken	21%	13%
**= verschillend van elkaar op 5% sign, χ^2 -toets, * verschillend van elkaar op 10% sign, χ^2 -toets		

83 IND = industrie, BOU = bouw, HAN = groothandel, detailhandel, TRA = vervoer, HOR = horeca, VHU = verhuur, FIN = financiële dienstverlening, OVD = overige dienstverlening

3.5.3 Formeel, duurzaam, internationaal, niet-strategisch

Zoals is aangegeven in het theoretisch kader kan de samenwerking worden getypeerd door meerdere dimensies. In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre een samenwerkingsrelatie formeel wordt vastgelegd, in hoeverre er sprake is van een strategische samenwerkingsrelatie, of de samenwerkingsrelatie internationaal van aard is en in hoeverre er sprake is van een langdurige relatie.

[TABEL 3.6] DIMENSIES VAN DE SAMENWERKING
(% VAN MIDDELGROTE EN KLEINE ONDERNEMINGEN, N= 1034)

	Middelgroot	Klein
Formeel (aangesloten bij een formeel verband)	47%	24%**
Duurzaam (> 5 jaar, alleen formele verbanden)	33%	15%**
Internationaal (ook buiten NL, alleen formele verbanden)	14%	8%
Alléén niet-strategische samenwerking	7%	11%
**= verschillend van elkaar op 5% sign, χ^2 -toets, * verschillend van elkaar op 10% sign, χ^2 -toets		

Bijna de helft van de middelgrote ondernemingen blijkt aangesloten bij een formeel samenwerkingsverband. Bij de kleine bedrijven is 24 procent aangesloten bij een formeel verband. In ander onderzoek heeft men zich regelmatig tot deze soort samenwerkingsverbanden beperkt, hetgeen ervoor zorgt dat de resultaten niet één op één vergelijkbaar zijn met de resultaten van dit onderzoek.

Middelgrote bedrijven kiezen dus vaker voor een formeel samenwerkingsverband dan kleine bedrijven. Dit klopt met de verwachting dat hoe kleiner de onderneming is, hoe vaker op een informele manier wordt samengewerkt (zie paragraaf 2.4.1). Daarnaast lijken de samenwerkingsverbanden van middelgrote bedrijven duurzamer. Kanttekening hierbij is dat de gemiddelde leeftijd van de middelgrote bedrijven aanzienlijk hoger is dan die van de kleine bedrijven. Hierdoor wordt de kans op een duurzame relatie van langer dan vijf jaar natuurlijk groter.

De verschillen tussen middelgrote en kleine bedrijven in termen van zowel internationale samenwerking als niet-strategische samenwerking zijn niet significant. Zeker bij internationale samenwerking is het opvallend dat er geen duidelijk verschil is geconstateerd tussen kleine en middelgrote ondernemingen. Vanuit het theoretisch kader was de verwachting gewekt, dat kleine ondernemingen minder internationaal zouden zijn gericht⁸⁴.

3.5.4 Terreinen van samenwerking

In deze paragraaf wordt gekeken op welke terreinen (bedrijfsfuncties) MKB-bedrijven samenwerken.

Kleine bedrijven werken minder samen bij de inkoop van halffabrikaten en onderdelen (zie tabel 3.7). Gegeven de geringe schaal van de activiteiten en de relatief kleine hoeveelheden benodigde inputs, loont het vanuit transactiekostenperspectief voor kleine bedrijven nauwelijks om samen te werken op het terrein van deze inputs. Ze zullen vaker genoeg nemen met het kopen van 'standaardoplossingen'. De kleine bedrijven werken ook minder samen op de bedrijfsfinanciering. De coördinatiekosten rond samenwerking zijn daar waarschijnlijk voor de kleine bedrijven dusdanig hoog dat samenwerken niet loont. Tot slot werken de kleine bedrijven ook minder samen

84 Eshuis, P.H.P. (2000) The state of small business in the Netherlands. EIM, Zoetermeer

op het terrein van de automatisering van de bedrijfsprocessen. Ook hierbij geldt dat de coördinatie tussen bedrijven relatief lastig te regelen is. Daarnaast zijn er vaak relatief hoge instapkosten verbonden aan dit soort activiteiten. Bovendien stelt het vaak eisen aan de scholing van ten minste één van de werknemers. Ook dat is voor de kleinere bedrijven minder makkelijk op te brengen.

Tot slot werkt het kleinbedrijf over de gehele linie minder samen op terreinen die direct te maken hebben met de output. Zowel de marketing, het gebruik van de handelsnaam, als het gebruik van de winkelformule komt minder voor bij kleine bedrijven. De kosten van coördinatie en de administratieve lasten lijken in dit verband een belemmering. Het is verder aannemelijk dat juist bij deze terreinen van samenwerking gevoelsmatig de zelfstandigheid en autonomie van de onderneming worden aangetast. Aan dit laatste hechten juist veel ondernemers grote waarde (immers, het gaat om het hart van de toegevoegde waarde).

[TABEL 3.7] FUNCTIONELE TERREINEN VAN SAMENWERKING BIJ SAMENWERKENDE KLEINE EN MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN (MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK, N =889)

	Middelgroot	Klein
Input		
Inkoop van halffabrikaten en onderdelen	35%	20% **
Inkoop van eindproducten voor doorverkoop of verkoop aan consumenten	45%	40%
De informatievoorziening	58%	58%
Bedrijfsfinanciering	17%	9% *
Throughput		
Gericht op het productieproces	35%	30%
Het handels- en winkelproces	30%	26%
De beheersing van de goederenstroom	32%	33%
De automatisering van de bedrijfsvoering	51%	36% **
Gericht op de dienstverlening zelf	59%	60%
Ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten	51%	43%
Output		
De marketing- en verkoopbevordering	59%	49% *
Het gebruik van de handelsnaam	40%	30% *
Het gebruik van de winkelformule	27%	17% *
Nog anders...	16%	14%
**= verschillend van elkaar op 5% sign, χ^2 -toets, * verschillend van elkaar op 10% sign, χ^2 -toets		

3.5.5 Vormen van samenwerking

Teneinde de verschillende samenwerkingsvormen nader te bestuderen, hebben we de steekproef naar samenwerking tussen bedrijven nader onderzocht.

Wij komen tot de conclusie dat wij acht generieke vormen van samenwerking kunnen herkennen. Er wordt in dit hoofdstuk onderscheid gemaakt naar franchisenemers, twee vormen van commerciële in- en verkooporganisaties, spin-offs, eenvoudige samenwerking en drie vormen van netwerken. De verschillende vormen van samenwerking worden onderscheiden aan de hand van de soort partners, het aantal verschillende partners en het doel van de samenwerking. Tabel 3.8 laat zien hoe groot onze steekproef is met betrekking tot de acht samenwerkingsvormen die wij in dit

hoofdstuk nader onderscheiden en analyseren. Er bestaat enige overlap tussen de diverse vormen, maar deze overlap vormt geen belemmering voor de betrouwbaarheid van de analyses. Een waarneming kan dus wel in verschillende vormen zijn ingedeeld.

Horizontale netwerken en eenvoudige samenwerkingsrelaties vormen het merendeel van de samenwerkingsvormen bij de kleine bedrijven. Bij de middelgrote ondernemingen is er meer spreiding over de samenwerkingsvormen.

[TABEL 3.8] AANTALLEN BEDRIJVEN IN STEEKPROEF PER SAMENWERKINGSVORM (MEERDERE SAMENWERKINGSVORMEN MOGELIJK)

	Middelgroot	Klein	Absoluut aantal
Franchisenemers	9%	5%	75
Leden van commerciële in- en verkooporganisaties (alléén met gelijksoortige partners)	13%	9%	119
Leden van commerciële in- en verkoopnetwerken (met diverse soorten partners)	6%	3%	52
Spin-offs (samenwerkend met een 'moeder'-bedrijf)	7%	9%	84
Deelnemers in eenvoudige samenwerkingsrelaties (1-4 partners)	15%	28%	183
Deelnemers in een 'verticaal' netwerk (meer dan 5 partners, gericht op synergie)	16%	9%	136
Deelnemers in een 'horizontaal' netwerk (meer dan 5 partners, gericht op vereniging van kracht)	29%	24%	282
Deelnemers in een complex netwerk (meer dan 5 partners, meer dan 3 soorten partners)	11%	4%	86
**= verschillend van elkaar op 5% sign, χ^2 -toets, * verschillend van elkaar op 10% sign, χ^2 -toets			

3.6 Resultaten van samenwerking⁸⁵

In deze paragraaf worden allereerst de prestaties van samenwerkende en niet-samenwerkende ondernemingen met elkaar vergeleken (paragraaf 3.6.1). Daarna wordt gekeken of verschillen in prestaties van ondernemingen ook daadwerkelijk worden beïnvloed door het wel of niet aangaan van een samenwerkingsrelatie en de kenmerken van deze samenwerkingsrelatie. Bij het meten van de prestaties van de onderneming hebben we de beschikking over drie indicatoren: de personeelsgroei, de winst per medewerker en de omzet per medewerker.

⁸⁵ In paragraaf 3.5 zijn kleine en middelgrote ondernemingen samengevoegd, om zo voldoende ondernemingen voor de analyses te krijgen. De resultaten moeten door de ondervertegenwoordiging van kleine ondernemingen met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Samenvatting paragraaf 3.6 'Resultaten van samenwerking'

- Op het eerste oog doen samenwerkende bedrijven het wat betreft personeelsgroei beter dan niet-samenwerkende bedrijven, maar het is daarbij wel van belang hoe de samenwerking wordt ingericht.
- Naar sector lijken vooral de samenwerkende bedrijven in de industrie, de bouw en de handel het beter te doen wat betreft personeelsgroei en omzet per medewerker dan de niet-samenwerkende bedrijven in die sectoren.
- Samenwerken op innovatie correleert positief met groei, samenwerken op marketing negatief.
- De omzet en de winst (per medewerker) zijn hoger bij bedrijven die samenwerken op de automatisering.
- De omzet is hoger bij bedrijven die al lang samenwerken.
- Samenwerkende bedrijven zijn vaak wat groter dan niet-samenwerkende bedrijven.
- Samenwerkende bedrijven zijn veelal meer gericht op differentiatie, innovatie en service.
- Samenwerkende bedrijven zijn veelal innovatiever, hiërarchischer en hebben beter geschoold personeel.

3.6.1 Resultaten samenwerkende en niet-samenwerkende ondernemingen

Wanneer in termen van personeelsgroei wordt gekeken naar de prestaties van samenwerkende en niet-samenwerkende bedrijven, dan valt allereerst op dat de *verdeling* van de groei substantieel verschilt tussen de samenwerkers en de niet-samenwerkers (tabel 3.9). De personeelsgroei van de samenwerkende bedrijven ligt hoger dan voor de niet-samenwerkende bedrijven. De spreiding in termen van personeelsgroei is voor de niet-samenwerkende bedrijven groter, wat wil zeggen dat de kans om het heel goed of heel slecht te doen voor de niet-samenwerkende bedrijven relatief groot is. Hieruit kan natuurlijk niet worden geconcludeerd dat samenwerken de oorzaak is van een hogere personeelsgroei. Het zou ook zo kunnen zijn dat ondernemingen die gaan samenwerken, ook zonder die samenwerking het beter zouden hebben gedaan.

Wat betreft winst en omzet per medewerker is er geen sprake van een duidelijk verschil tussen samenwerkende en niet-samenwerkende ondernemingen. Het neigt er zelfs naar dat niet-samenwerkende ondernemingen vaker een hogere winst per werknemer boeken dan wel-samenwerkende ondernemingen. Deze uitkomst kan ook best logisch te verklaren zijn.

Samenwerken betekent veelal het gaandeweg investeren in relaties en middelen die specifiek de relatie dienen. Hoe meer dit soort investeringen worden gedaan, des te meer de samenwerking zich gaat richten op het handhaven van gezamenlijke en 'duurzame' prestaties. Hoge kortetermijnwinsten bij samenwerkers worden dan minder waarschijnlijk.

Als gedetailleerder wordt gekeken naar bovenstaande uitkomsten, dan blijkt dat in een aantal sectoren ook de omzet per werknemer significant hoger is bij samenwerkende ondernemingen (tabel 3.10). Samenwerkende bedrijven in de industrie, bouw en handel lijken beter te presteren op personeelsgroei en op omzet per medewerker dan niet-samenwerkende bedrijven.

Samenwerkende ondernemingen die werkzaam zijn in de transportsector hebben ook vaker te maken met een hogere personeelsgroei dan niet-samenwerkende ondernemingen.



[TABEL 3.9] VERDELING VAN RESULTATEN SAMENWERKENDE EN NIET-SAMENWERKENDE ONDERNEMINGEN

	Percentiel 5% ⁸⁶	Percentiel 25%	Mediaan	Percentiel 75%	Percentiel 95%
Personeelsgroei in FTE (in %)					
Niet samenwerkend	-22	1	7	20	109
Wel samenwerkend	-15*	4	19*	58*	90
Winst per medewerker (in € 1.000)					
Niet samenwerkend	-3	6	15	46*	130
Wel samenwerkend	-5	5	14	31	100
Omzet per medewerker (in € 1.000)					
Niet samenwerkend	25	90	150	275	1.097
Wel samenwerkend	39	126	212	359	1.267
**significant verschillend van de andere groep op 95% betrouwbaarheid, * 90% betrouwbaarheid, Kolmogorov-Smirnov Z					

[TABEL 3.10] VERDELING VAN RESULTATEN SAMENWERKENDE EN NIET-SAMENWERKENDE ONDERNEMINGEN PER SECTOR (2001)

		Personeelsgroei (in %)			Winst per medewerker (in € 1.000)			Omzet per medewerker (in € 1.000)			N
Sectoren		Per- centiel 25%	Mediaan 75%	Per- centiel 95%	Per- centiel 25%	Mediaan 75%	Per- centiel 95%	Per- centiel 25%	Mediaan 75%	Per- centiel 95%	
Industrie	Niet samenwerken	0%	6%	18%	11	16	46	95	175	289	31
	Wel samenwerken	8%*	26%*	60%*	6	15	27	173*	250*	356*	142
Bouw	Niet samenwerken	1%	6%	30%	5	12	31	136	150	300	24
	Wel samenwerken	4%*	25%*	58%*	5	10	21	150*	200*	301*	135
Handel	Niet samenwerken	1%	5%	15%	9	18	33	165	300	633	28
	Wel samenwerken	2%**	13%**	55%**	5	14	31	209*	400*	678*	127
Transport	Niet samenwerken	1%	7%	10%	0	11	40	75	160	265	22
	Wel samenwerken	8%**	24%**	75%**	2	13	22	63	100	134	64
Horeca	Niet samenwerken	1%	6%	50%	4	11	22	64	97	131	37
	Wel samenwerken	4%	14%	52%	2	6	26	126	218	368	137
Verhuur	Niet samenwerken	3%	11%	59%	7	18	101	129	152	200	23
	Wel samenwerken	5%	19%	60%	9	22	45	100	156	232	74
Fin. Instell.	Niet samenwerken	37%	62%	76%	6	40	59	136	192	347	23
	Wel samenwerken	6%	62%	77%	18	49	85	150	260	996	78
Overige dienst.	Niet samenwerken	0%	7%	20%	3	15	21	18	90	150	21
	Wel samenwerken	0%	3%	17%	8	16	23	47	76	122	61
**significant verschillend van de andere groep op 95% betrouwbaarheid, * 90% betrouwbaarheid, Kolmogorov-Smirnov Z											

86 Het percentiel 5% heeft een zodanige waarde dat 5 procent van de steekproefwaardes lager uitvalt of eraan gelijk is. De mediaan is in dat opzicht op te vatten als de 50e percentiel. Om een voorbeeld te geven: 5 procent van de kleine en middelgrote samenwerkende ondernemingen heeft een sterkere daling van het aantal personeelsleden dan 15%, een groter verlies dan 5.000 euro en een kleinere omzet dan 39.000 euro. Als de waarden per percentiel over het algemeen groter zijn voor de samenwerkende ondernemingen dan voor de niet samenwerkende ondernemingen, dan kun je zeggen dat de samenwerkende ondernemingen beter presteren.

3.6.2 Achtergronden van verschillen in resultaten

Uit de analyses in paragraaf 3.6.1 blijkt dat samenwerkende ondernemingen (vooral in bepaalde sectoren) beter presteren qua omzet en personeelsgroei. In deze paragraaf wordt gekeken of en zo ja hoe de bedrijfsprestaties afhangen van de kenmerken van de ondernemer, van de onderneming en van de omgeving, gegeven de doelen en de manier van samenwerking. De bedrijfsprestaties zijn nader geanalyseerd aan de hand van lineaire regressieanalyses (zie tabel 3.11).

We bespreken de resultaten per categorie van verklarende variabelen, te beginnen bij de samenwerkingsvariabelen.

Samenwerkingsvariabelen

Wel/niet samenwerken niet belangrijk

Gegeven de overige kenmerken van de ondernemer, onderneming en omgeving blijken de resultaten niet rechtstreeks samen te hangen met de samenwerking als zodanig. De gekozen samenwerkingsvorm heeft óók geen directe invloed op de resultaten van de onderneming.

Terrein van samenwerking wel

Het terrein van samenwerking is wél van belang. Samenwerking gericht op het productieproces en de marketing- en verkoopbevordering kent een negatieve relatie met de personeelsgroei. Door samen te werken ontstaat er meer flexibiliteit en potentiële efficiency. Daarmee zullen de productiviteit en de bezettingsgraad hoger worden, maar de personeelsbehoefte lager. Bedrijven die samenwerken op automatisering hebben een hogere winst en omzet. Automatisering lijkt (op de korte termijn) niet voor personeelsgroei te zorgen, waarschijnlijk vanwege het feit dat de automatisering ook arbeid vervangt. Samenwerking op de winkelformule gaat tot slot samen met een relatief lage(re) omzet per werknemer. Dit lijkt vooral te liggen aan de soort bedrijfsactiviteiten waarbij dit type samenwerking het meest interessant is. Dat zijn namelijk sectoren met een lage arbeidsproductiviteit (detailhandel, persoonlijke dienstverlening).

Duur van samenwerking positieve samenhang met omzet

Naast het terrein van samenwerking blijkt ook de duur van de samenwerkingsrelatie van belang (hogere omzet). Een voor de hand liggende conclusie is dat samenwerking op de lange termijn loont in termen van omzet per medewerker. Dat laatste is natuurlijk maatschappelijk gezien een belangrijk resultaat.

Kenmerken ondernemer en onderneming

Vrouwelijke ondernemers hebben lagere omzetten

Vrouwelijke ondernemers hebben bedrijven met lagere omzetten per medewerker. Hieraan liggen ongetwijfeld factoren ten grondslag als deeltijdondernemerschap en verschillen in bedrijfsactiviteit.

Omvang negatief, maar langere bestaansduur positief

Grotere bedrijven hebben een lagere winst per medewerker. Niet alleen hangt de omvang samen met de bestaansduur van een onderneming, bovendien is de bestaansduur van een onderneming positief gerelateerd met zowel de omzet als de winst per medewerker. Ervaring lijkt dus te lonen.

Positief personeelsgroei: plat en informeel

De organisatiestructuur bepaalt verder mede de personeelsgroei van ondernemingen. Hoe platter en informeler, des te groter de groeiperspectieven; hoe meer gecentraliseerd en gespecialiseerd, des te lager de groei. Ook bij bedrijven waarbij de besluitvorming is geconcentreerd bij de leden van één familie, is er minder sprake van personeelsgroei.



[TABEL 3.11] DE MANIER WAAROP RESULTATEN SAMENHANGEN MET KENMERKEN VAN DE ONDERNEMER, ONDERNEMING, OMGEVING EN SAMENWERKINGSRELATIE (ZIE BIJLAGE 2 VOOR DE VOLLEDIGE RESULTATEN)

	Personeelsgroei	Winst per	Omzet per
		medewerker	medewerker
	Bèta	Bèta	Bèta
Kenmerken van de ondernemer en onderneming			
<i>Ondernemer</i>			
Geslacht ondernemer (v)			-0,11**
<i>Onderneming</i>			
Aantal werkzame personen		-0,20**	
Leeftijd van het bedrijf		0,09*	0,07**
Marktaandeel eigen bedrijf			0,08**
Plat en informeel	0,31***		
Gecentraliseerd en gespecialiseerd	-0,06*		
Leden van 1 familie bepalen de algemene strategie/richting van bedrijf	-0,10**		
Bedrijf in bezit formeel kwaliteitscertificaat		0,11**	
<i>Strategie</i>			
Hoe vaak concurrentiestrategie heroverwogen?			-0,06*
Wilt u bedrijf verder laten groeien?	0,07*		
Innovatiestrategie	0,09**		
Kostenstrategie	0,07*	0,12**	
<i>Gedrag</i>			
Strategische samenwerking			
Nieuwe producten/diensten op markt gebracht			-0,06*
Interne bedrijfsprocessen verbeterd/vernieuwd			
Samenwerkingsvariabelen (0 als géén samenwerking)			
<i>Vormen van samenwerking</i>			
Franchisenemers			
Commerciële in- en verkooporganisaties (alléén gelijksoortige partners)			
Commercieel in- en verkoopnetwerk (met diverse soorten partners)			0,10*
Spin-offs (samenwerkend met een 'moeder'-bedrijf)			
Eenvoudige samenwerking (minder dan 4 partners)			
Verticaal netwerk (> 5 partners, gericht op synergie)			
Horizontaal netwerk (> 5 partners, gericht op vereniging van kracht)			
Complex netwerk ('cluster', > 5 partners, > 3 soorten partners)			
<i>Terreinen van samenwerking</i>			
Gericht op het productieproces	-0,10*		
De marketing- en verkoopbevordering	-0,12**		
De automatisering van de bedrijfsvoering		0,16**	0,09**
Het gebruik van de winkelformule			-0,10**
<i>Partners van samenwerking</i>			
Toeleverende/afnemende groothandelaren			-0,07*
<i>Duur</i>			
Hoe lang samenwerking?			0,07**
N	408	290	554
Adjusted R2	0,268	0,123	0,235
**= significant op 5%,* significant op 10%			

wat hierbij - als in de spreekwoordelijke kip-en-ei-kwestie - het eerste komt. Een kwaliteitscertificaat is in ieder geval een teken van de professionaliteit en klantgerichtheid.

Positief: kosten- en innovatiestrategie

Een positieve relatie met de personeelsgroei bestaat er voor bedrijven met een innovatie- en/of een groei-strategie. De winst per werknemer en de personeelsgroei zijn groter bij bedrijven met een kostenstrategie. Dit zijn blijkbaar de twee strategieën die systematisch lonend zijn voor MKB-bedrijven. Daadwerkelijke innovatie-inspanningen hebben negatieve gevolgen voor de omzet per medewerker.

3.6.3 Ondernemer, onderneming en omgeving en wel of niet samenwerken

In deze paragraaf is gekeken naar kenmerken die samenwerkende ondernemingen onderscheiden van niet-samenwerkende ondernemingen. Daarna is gekeken naar de onderscheidende kenmerken van bedrijven die wel of niet kiezen voor een bepaalde samenwerkingsvorm, zoals onderscheiden in tabel 3.12.

[TABEL 3.12] SAMENWERKERS, ONDSCHIEDENDE KENMERKEN T.O.V. NIET-SAMENWERKERS

	Bèta ⁸⁷
Feitelijke kenmerken onderneming	
Bedrijfs-grootte	0,02**
Strategie onderneming	
Innovatiefocus	0,38**
Differentiatiefocus	0,33**
Servicefocus	0,40**
Organisatie onderneming	
Hiërarchisch	0,28*
Opleiding medewerkers	0,64*
Gedrag onderneming	
Productinnovatie	1,21**
Procesinnovatie	1,12**
ICT-adoptie	1,30**
C	3,64**
R2 Cox&Snell	0,15
R2 Nagelkerke	0,24
N	554
**= significant op 5%,* significant op 10%	

Om de verschillen tussen samenwerkende en niet-samenwerkende bedrijven te identificeren zijn logistische regressieanalyses uitgevoerd. Hiermee kan aan de hand van de kenmerken van de ondernemer, de onderneming en de omgeving worden 'voorspeld' of we te maken hebben met een samenwerkend of een niet-samenwerkend bedrijf. Een significante relatie betekent dat het betreffende ondernemers-, ondernemings- of omgevingskenmerk kenmerkend is voor het onderscheid tussen samenwerkende en niet-samenwerkende bedrijven.

87 De Bèta geeft de richting en de vorm van het verband aan. Een Bèta van 0,02 betekent dat bedrijfs-grootte een positief effect heeft op het wel of niet samenwerken. De Bèta's zijn onderling door de afwijkende maten waarmee gemeten is niet te vergelijken.

Grotere ondernemingen werken meer samen

Uit tabel 3.12 blijkt dat grotere ondernemingen over het algemeen meer samenwerken dan kleinere.

Vaker strategie innovatie, differentiatie en service

Verder hebben samenwerkende ondernemingen vaker een uitgesproken strategie gericht op innovatie, differentiatie en service. Deze observatie alleen is natuurlijk al interessant omdat juist dit strategieën zijn die bijdragen aan economische groei. Het feit dat de samenwerkende ondernemingen meer aan innovatie doen dan niet-samenwerkende, geeft aan dat samenwerkende bedrijven in een meer dynamische omgeving functioneren en zelf ook meer aan die dynamiek (moeten) bijdragen.

Meer specialisatie en centralisatie

Samenwerkende bedrijven kennen over het algemeen meer specialisatie en centralisatie dan niet-samenwerkende bedrijven. De grotere mate van specialisatie en centralisatie duidt erop dat bedrijven die samenwerken hiërarchischer zijn dan bedrijven die niet samenwerken.

Meer ICT-adoptie en opleiding personeel

Daarnaast hebben de samenwerkende ondernemingen typisch meer aandacht voor de opleiding van het personeel. Tot slot doen samenwerkende bedrijven méér aan zowel product- als procesinnovatie en zijn ze méér bezig met ICT-adoptie (en internet) dan de niet-samenwerkende bedrijven. De hoge mate van ICT-adoptie kan erop wijzen dat er in de samenwerkingsverbanden intensief gebruik wordt gemaakt van internet en digitale afstemming.

Niet-significante variabelen

Tot de variabelen die geen onderscheidend vermogen hebben in relatie tot samenwerken vs. niet-samenwerken behoren het geslacht en de leeftijd van de ondernemer, de leeftijd van het bedrijf, de positie in de keten (sterke afhankelijkheid van toeleveranciers of sterke afhankelijkheid van klanten), de strategische oriëntaties op groei, kostenreductie en productleiderschap, de mate van zeggenschap en inspraak voor het personeel, de mate waarin één familie invloed uitoefent op de strategie van het bedrijf, de mate waarin het bedrijf intern dan wel extern gericht is, en, tot slot, de mate van oriëntatie op kwaliteitszorg of kennisontwikkeling. In bijlage 2 vindt u een overzicht van de gebruikte variabelen.

Omgevingskenmerken niet meegenomen in analyse

De gedragskenmerken van het bedrijf zijn deels natuurlijk een weerspiegeling van de omgeving waarin het bedrijf functioneert. De relatie van de omgeving met het wel of niet gaan samenwerken van de onderneming kan in deze analyses slechts beperkt worden onderzocht. Alleen de sector van de onderneming en de afhankelijkheid van partijen in de keten zijn mee te nemen in de analyses. De invloed van andere kenmerken (zoals kennisoverdracht, belang van reputatie, belang van subsidies, gedrag Nederlandse Mededingingsautoriteit) moeten onbelicht blijven.

Wanneer wij de diverse samenwerkingsvormen nader analyseren naar de mate waarin die van elkaar verschillen in kenmerken van de ondernemer, de onderneming en de omgeving, valt op dat de strategie van de onderneming sterk bepalend is voor de keuze tussen samenwerkingsvormen⁸⁸. Franchisenemers zijn gericht op differentiatie en actief in procesinnovatie. Spin-offs zijn gericht

88 Hiervoor zijn ook logitregressieanalyses uitgevoerd. De afhankelijke variabele bestond uit samenwerkende ondernemingen die wel of niet hadden gekozen voor een bepaalde vorm. Hierbij zijn dezelfde onafhankelijke variabelen meegenomen als bij de regressieanalyse, met als afhankelijke variabelen het wel of niet samenwerken met andere ondernemingen.

op groei en actief in de opleiding van werknemers. Deelnemers in eenvoudige samenwerkingsrelaties zijn juist weinig gericht op kostenbeheersing en differentiatie. Bedrijven in een coproductienetwerk zijn weinig hiërarchisch en doen veel aan ICT en procesinnovatie. Bedrijven in een 'samen sterk'-netwerk zijn gericht op kostenbeheersing, waarbij de samenwerking dient om macht uit te oefenen over andere partijen in de keten. Bedrijven in een complex netwerk tot slot zijn groter, hiërarchischer en gericht op differentiatie en veelal niet op groei.

Samenvatting van antwoorden op eerste vier onderzoeksvragen door data-analyse

1. Welke doelen willen kleine ondernemingen bereiken door met andere ondernemingen te gaan samenwerken?

- Samen sterk staan en gezamenlijke belangenbehartiging zijn de meest voorkomende doelen van samenwerking in het MKB.
- Gebruik maken van de complementariteit van de competenties van de diverse samenwerkingspartners en kennisontwikkeling zijn daarnaast een vaak voorkomend doel om samen te werken. Kleine ondernemingen noemen dit doel wel minder vaak dan middelgrote ondernemingen.
- Bij kleine bedrijven zijn efficiency en kostenbesparing minder vaak doelstellingen van samenwerking.

2. Op welke manieren werken kleine ondernemingen met andere ondernemingen samen?

- Kleine en middelgrote ondernemingen werken op veel verschillende manieren samen.
- Een groot gedeelte van de ondernemingen werkt samen met meer dan vijf partners. Bij kleine ondernemingen is dit wel iets minder het geval dan bij minder grote ondernemingen.
- Het merendeel van de bedrijven werkt samen met gelijksoortige MKB-bedrijven.
- Kleine ondernemingen werken vaker op een informele manier samen.
- Kleine ondernemingen werken minder samen bij de inkoop van halffabrikaten en onderdelen, bedrijfsfinanciering, automatisering en output van bedrijfsprocessen.
- De wijze van samenwerking varieert van eenvoudige tot zeer complexe vormen van samenwerking, waarbij de meer complexe verbanden vaker bij de middelgrote ondernemingen voorkomen.

3. Wat zijn de voor- en nadelen van samenwerking voor kleine ondernemingen, wat zijn de resultaten voor de onderneming en welke condities zijn er nodig om te komen tot een succesvolle samenwerkingsrelatie?

- Op het eerste oog doen samenwerkende bedrijven het wat betreft personeelsgroei beter dan niet-samenwerkende bedrijven, maar daarbij is wel van belang hoe de samenwerking wordt ingericht.
- Naar sector lijken vooral de samenwerkende bedrijven in de industrie, de bouw en de handel het beter te doen wat betreft personeelsgroei en omzet per medewerker dan de niet-samenwerkende bedrijven in die sectoren.
- Samenwerken op innovatie correleert positief met groei, samenwerken op marketing negatief.
- De omzet en winst (per medewerker) zijn hoger bij bedrijven die samenwerken op de automatisering.
- De omzet is hoger bij bedrijven die al lang samenwerken.

4. Worden de mate waarin en de manieren waarop ondernemingen samenwerken beïnvloed door kenmerken van de ondernemer, kenmerken van de onderneming en kenmerken van de omgeving en zo ja, op welke wijze?

- Samenwerkende bedrijven zijn vaak wat groter dan niet-samenwerkende bedrijven.
- Samenwerkende bedrijven zijn veelal meer gericht op differentiatie, innovatie en service.
- Samenwerkende bedrijven zijn veelal innovatiever, hiërarchischer en hebben beter geschoold personeel.



SAMENWERKING IN MKB: PRAKTIJKVOORBEELDEN

In het vorige hoofdstuk zijn de huidige kenmerken van de samenwerkingsrelaties beschreven die door kleine en middelgrote ondernemingen worden aangegaan. De beschrijvingen van de cases in dit hoofdstuk zijn hierop een aanvulling. De voorbeelden in deze cases geven vooral een beter inzicht in de feitelijke manier waarop kleine ondernemingen samenwerken. De informatie die wordt gepresenteerd in de cases, is vooral verkregen door interviews en literatuuronderzoek.

In totaal worden er acht cases beschreven. De cases zijn gerangschikt naar de mate waarin de strategische samenwerking de bedrijfsvoering van de onderneming verandert. De samenwerkingsrelatie met als doel schaalvergroting teneinde goedkoper te produceren (paragraaf 4.1), zal de bedrijfsvoering over het algemeen bijvoorbeeld minder beïnvloeden dan wanneer een onderneming een co-makershiprelatie aangaat (zie paragraaf 4.5). De laatste case die wordt behandeld, is een uitzondering binnen de wijze van rangschikken. In deze case staat een groep ondernemers centraal, namelijk de zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Meerdere manieren van samenwerken van zzp'ers worden hierbij behandeld.

De cases met het volgende thema's worden behandeld:

- Schaalvergroting: samen sterk
- Brancheorganisaties: samenwerken in de tweede lijn
- Kleine ondernemingen als franchisenemer
- Spin-offs: samenwerken met je ex-baas
- Co-makership: ook voor kleine ondernemingen?
- Synergie: leren delen
- Vernieuwing in de landbouw door samenwerking
- Samenwerken door zzp'ers.

4.1 Schaalvergroting: samen sterk

Samenvatting paragraaf 4.1 'Schaalvergroting: samen sterk'

Als ondernemer van een klein bedrijf is het lastig om schaalvoordelen te behalen. Vooral belangrijke taken die het bedrijf niet iedere dag doet, kosten relatief veel tijd. Samenwerking met bedrijven in een soortgelijke situatie kan dan een uitstekende oplossing bieden om tot betere resultaten te komen. De case laat onder andere zien hoe soortgelijke ondernemers in de detailhandel samen op efficiënte wijze hun informatievoorziening en procesbeheersing organiseren.

4.1.1 Algemeen

In deze case wordt de samenwerking beschreven tussen ondernemingen die door het aangaan van een samenwerkingsrelatie naar schaalvergroting streven. Het einddoel voor dit soort samenwerking is eigenlijk altijd het verbeteren van de financiële situatie van de partners door middel van het creëren van een 'win-win'-situatie⁸⁹. Een duidelijke win-win-situatie ontstaat wanneer soortgelijke kleine bedrijven samenwerken om met elkaar een schaal te bereiken die minimaal efficiënt is. Zo'n minimale schaal kan bestaan voor allerlei specifieke bedrijfsactiviteiten, zoals inkoop, procescontrole, logistiek en in sommige gevallen zelfs de verkoop.

89 Nalebuff, B.J., Brandenburger, A.M. (1996), Co-opetition, Doubleday NY/London: Harper Collins Business

Het succes van samenwerken hangt af van de doelstellingen. Er is hierbij een onderscheid te maken tussen collectieve doelen en individuele doelen⁹⁰. Als de samenwerking 'slechts' schaalvergroting van deelactiviteiten betreft, zijn de collectieve doelen vaak ondergeschikt aan de individuele doelen. Immers, de kern van de concurrentiekracht ligt nog steeds bij de kleinschalige activiteiten waarop niet wordt samengewerkt. Als dat niet zo zou zijn, dan is het slimmer om te fuseren in plaats van samen te werken!

Door samenwerking verschuiven in zekere zin de grenzen van de organisatie. Succeskenmerken van de kleine onderneming zijn flexibiliteit, gedrevenheid, eigen identiteit, onafhankelijkheid en persoonlijkheid. Strategische samenwerking vereist echter een openheid die in het bijzonder de kleine onderneming niet van nature is gewend te geven. Deel uitmaken van een netwerk betekent interactie met partners die tevens concurrent kunnen zijn. Veel kleine ondernemingen zien daar natuurlijk een gevaar in. En terecht!

Typerende kenmerken van een succesvol netwerk lijken te zijn dat de autonomie van partners blijft gewaarborgd, dat er weinig angst is om informatie prijs te geven, en dat ondernemingen samen beslissingen durven te nemen. Goede afspraken vooraf zijn hierbij cruciaal, juist bij samenwerking met als doel schaalvergroting. Immers, de eigen concurrentievoordelen van de partners moeten niet worden prijsgegeven. Dat kan nog redelijk eenvoudig zijn als deze concurrentievoordelen niet eenvoudig zijn te kopiëren (bijvoorbeeld vakmanschap), of als deze concurrentievoordelen heel lokaal toepasbaar of persoonsgebonden zijn (bijvoorbeeld vertrouwen van klanten). Als deze concurrentievoordelen zijn beschermd, kan de samenwerking met als doel schaalvergroting feitelijk op bijna alle vlakken plaatsvinden als daar behoefte aan is. Als de concurrentievoordelen niet zijn beschermd, blijkt samenwerking met dit doel vaak problematisch.

4.1.2 Voorbeelden

Voorbeeld 1 Senters

Senters, opgericht begin 2002, is een samenwerkingsverband van 6 branchegenoten in de ICT. Samenwerking vindt plaats onder verschillende doelstellingen waaronder schaalvergroting, regionale dekking en kostendeling. Doordat de partners veel op elkaar lijken, verloopt de onderlinge communicatie soepel (vergelijkbare cultuur). Het netwerk probeert ook samen te werken op kennisontwikkeling en innovatie, maar dit wordt voelbaar belemmerd door het feit dat de verschillende partners voor het grootste gedeelte concurrenten van elkaar zijn. Gevoelige informatie dient volgens de deelnemende partners beschermd te worden en binnen de ondernemingsgrenzen te blijven. Ieder bedrijf heeft expliciet afgebakend om welke informatie dit gaat. Zo behouden zij hun eigen identiteit. Dit belemmert natuurlijk wel de mogelijkheden tot kennisdeling en gezamenlijke innovatie. Op dat vlak is de samenwerking dan ook slechts matig succes.

Er is complementariteit tussen de diverse partijen om gezamenlijk concurrentievoordelen te behalen, maar er is ook flink wat overlap, waardoor efficiëntiewinsten onbenut blijven.

Zie voor meer informatie de website van het samenwerkingsverband: <http://www.e-web.nl/senters/>

Voorbeeld 2 Retail Connect

Intres en Euretco zijn de twee grootste samenwerkingsverbanden van detaillisten in Nederland. Tezamen bundelen zij de in- en verkoopkracht van ongeveer 3.700 ondernemingen. Deze ondernemingen realiseerden in 2001 een omzet van € 7 miljard en een werkgelegenheid van 65.000 à 70.000 arbeidsplaatsen. Intres en Euretco maken gebruik van zogenaamde

90 Barney, J.B. (2002) Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

'winkelformules' die zij ter beschikking stellen aan de leden (deels als franchise).

Om deze formules en de samenwerking tussen en met de leden te laten werken, is een goed informatie- en communicatiesysteem noodzakelijk.

Zo'n centraal systeem betreft:

- De dagelijkse communicatie;
- De (wederzijdse) informatievoorziening;
- De beheersing van de logistieke, administratieve en financiële processen tussen leden en centrale;
- De beheersing en/of facilitering van de logistieke, administratieve en financiële processen tussen leden en leveranciers;
- Gegevensverzameling van producten die door de verschillende leveranciers gevoerd worden;
- Gegevensverzameling van de doorverkoopcijfers van de producten van de verschillende leveranciers.

Bij Intres heeft dit geresulteerd in 'Retail Connect', een zelfstandig, open informatieknooppunt ten behoeve van de handel in non-foodproducten. Tot Retail Connect hebben gecertificeerde leveranciers, detaillisten en organisaties toegang. De toegang wordt daarbij afhankelijk gesteld van de aard van de gebruiker. Zo zijn bepaalde 'lagen', waarin bedrijfsinterne gegevens van detaillisten zijn vastgelegd, niet toegankelijk voor leveranciers. Hierdoor wordt de 'privacy' van bepaalde gegevens gewaarborgd.

De belangrijke winst voor de leden van Intres bestaat uit de directe koppeling van Retail Connect tussen de winkelautomatisering bij de aangesloten ondernemer en de systemen van de leveranciers. Hierdoor is het bijvoorbeeld mogelijk wijzigingen in artikelprijzen die gelden voor de winkelformules automatisch door te voeren. Zeker bij snel veranderende (actie)prijzen versnelt dit de dagelijkse 'prijsroutines' in de winkel en daarmee de efficiëntie en het concurrentievermogen. Daarnaast betekent de koppeling van Retail Connect met het betalingssysteem van Intres, de aangesloten leden en de leveranciers dat de bancaire functie van Intres efficiënt kan worden ingevuld.

Intres verwacht dat in de komende jaren nog veel ondernemingen en organisaties zullen toetreden tot Retail Connect. Gedacht kan worden aan participatie van Modint, Mitex en Euretco. Retail Connect zal daarbij idealiter zijn gericht op organisaties en ondernemingen in alle non-foodbranches. Met Modint (brancheorganisatie van importeurs en leveranciers van modeproducten) zijn reeds contacten gelegd om een aansluiting tussen de verschillende informatiesystemen tot stand te brengen.

4.2 Brancheorganisaties: samenwerken in de tweede lijn

Samenvatting paragraaf 4.2 'Brancheorganisaties: samenwerken in de tweede lijn'

Brancheorganisaties hebben een belangrijke rol in het behartigen van de ondernemersbelangen. Daarnaast zijn zij ook in toenemende mate bezig de service aan hun leden uit te breiden. De toepassing van nieuwe technologie kan de doelmatigheid van deze service en de bijbehorende informatievoorziening verder verbeteren. De case laat zien dat een brancheorganisatie een belangrijke rol kan spelen in de prestaties van de leden en vervolgens van de bedrijfstak als geheel. Vooral standaardisatie kan in deze context cruciaal zijn.

4.2.1 Algemeen

De vraag doet zich voor of het midden- en kleinbedrijf (MKB) daadwerkelijk in staat is mee te gaan met de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van het gebruik van ICT en of het MKB daarmee ook daadwerkelijk zijn positie kan versterken. Het antwoord hierop is in sterke mate

afhankelijk van het adaptief vermogen van het MKB zelf, oftewel de mate waarin het MKB in staat en bereid is om te investeren (in kennis en geld) in ICT-mogelijkheden en deze te implementeren in de eigen bedrijfsvoering. Overkoepelende brancheorganisaties kunnen van grote betekenis zijn voor het ICT-gebruik door het MKB, zowel wat betreft de ontwikkeling van ICT-oplossingen als wat betreft de invoering van daarvan.

4.2.2 Voorbeeld

Voorbeeld UNETO-VNI

UNETO-VNI is de brancheorganisatie in Nederland voor elektrotechnische installateurs, installateurs op het terrein van gas-, water- en sanitairvoorzieningen en de elektrotechnische detailhandel.

Bij UNETO-VNI zijn circa 6.000 ondernemingen aangesloten, waaronder ruwweg 5.000 installateurs en 1.000 detaillisten. Circa 80% van alle leden van UNETO-VNI is aan te merken als kleinbedrijf (minder dan 10 werkzame personen).

De kernactiviteiten van UNETO-VNI bestaan uit:

- behartiging van de belangen van de leden, in het bijzonder ten opzichte van de centrale overheid;
- vertegenwoordiging van de leden in het overleg met de sociale partners (bijvoorbeeld CAO-overleg);
- algemene voorlichting en ondersteuning van de leden met kennis: UNETO-VNI als kenniscentrum voor de leden;
- individuele voorlichting en advisering: UNETO-VNI als (eerstelijns) adviescentrum voor de leden.

In het kader van de algemene voorlichting en ondersteuning van de leden wil UNETO-VNI een kenniscentrum voor de leden zijn. Het kenniscentrum is de voorpost voor de leden om nieuwe ontwikkelingen te onderkennen, om die uit te dragen en om daarop ondersteunend beleid te richten. Eind jaren tachtig ontplooidde UNETO initiatieven om de toepasbaarheid van ICT voor en door de leden te versterken.

Voor een professioneel collectief maar vooral ook voor individueel gebruik van ICT zijn standaardisatie, toegankelijkheid, uitwisselbaarheid en eenvoud in gebruik uitgesproken basisvereisten. Voor UNETO-VNI lag de uitdaging dan ook niet alleen in het stimuleren van de leden om ICT te gebruiken, maar ook en vooral in het scheppen van de juiste voorwaarden voor het ICT-gebruik.

De uitdaging was om:

- 1 Een goed classificatiesysteem van producten te ontwikkelen;
- 2 Zo veel mogelijk producten onder te brengen in het systeem;
- 3 Het systeem vast te leggen in een goed toegankelijke database;
- 4 Optimale gebruiksmogelijkheden van deze database te ontwikkelen;
- 5 Administratieve procedures te vereenvoudigen en te reduceren.

Het ontwikkelde classificatiesysteem maakt deel uit van ETIM: een proces- en informatiemodel van de totale bedrijfsvoering van een installateur. Het classificatiesysteem onderscheidt hoofdkenmerken voor producten (zoals maat, kwaliteitsklasse, materiaal, hardheid, eigenschappen, geleiding, uitvoering). Voor elk van deze kenmerken worden, per product, vaste kwalificaties en omschrijvingen gehanteerd. Op basis van deze kwalificaties en beschrijvingen kan exact worden vastgesteld waaraan het product voldoet.



Een dergelijke typering gaat duidelijk verder dan andere vormen van artikelcodering zoals de EAN. Die codering stelt de gebruiker wel in staat producten te herleiden naar hun fabrikant, maar niet naar de eigenschappen.

Voor een brede toepassing en verdere ontwikkeling van het ETIM-classificatiesysteem was het nodig om zo veel mogelijk samenhangende producten op te nemen in het systeem. Daartoe heeft UNETO samenwerking gezocht met vele marktpartijen, zowel uit de eigen bedrijfskolom (producenten, importeurs en groothandelaren in elektrotechnische artikelen) als uit gelieerde kolommen (werktuigkunde, sanitair). In 1991 hebben UNETO en VNI met de groothandelsorganisaties FEG en TFG en de fabrikantenorganisatie Eprodin de Stichting Instalnet opgericht. Het doel van de stichting is het beheren en ontwikkelen van de artikelclassificatie en uniforme standaarden op het gebied van de uitwisseling van productinformatie en transacties, deze laatste twee in samenwerking met EAN Nederland.

Het ETIM-classificatiesysteem vormt de basis voor artikelbestanden in de installatiebranche. Een voorbeeld daarvan is GABI: zie de website www.gabi.nl. Het daadwerkelijk doorzoeken van het artikelbestand en het downloaden van bestanden is voorbehouden aan abonnees. Verschillende functies zijn in de loop der tijd toegevoegd, zoals een 'artikelzoekfunctie' op basis van persoonlijke omschrijvingen, een 'synoniemenlijst' per product (omdat nu eenmaal iedereen met eigen omschrijvingen werkt), een 'leverancierszoekfunctie', en een 'deeplink' met sites van leveranciers.

Vanuit GABI wordt binnen de specifieke softwarepakketten voor de installatiebedrijven het artikelbestand opgebouwd. Op basis van dit bestand worden transacties gestart en afgehandeld als bestellen, factureren en verwerken. Dergelijke processen hebben alleen een grote kans van slagen indien de bestanden van vrager en aanbieder volledig op elkaar zijn afgestemd: dat wordt nu juist met het ETIM-classificatiesysteem gewaarborgd.

Uitbouw naar andere sectoren

De verdere uitbouw naar andere technische sectoren lijkt goed mogelijk. Voorwaarde is wel dat producten die door het bedrijfsleven in deze sectoren worden gebruikt, geclassificeerd zijn volgens de uitgangspunten van ETIM. Een dergelijke adaptie is makkelijker gezegd dan gedaan. Via brancheorganisaties zal participatie van de belangrijke leveranciers in die nieuwe sectoren moeten worden verkregen. Zodra die participatie bestaat, zal nog veel tijd en energie moeten worden gestoken in de daadwerkelijke classificatie van producten. Op dit moment wordt wel een koppeling nagestreefd van de ETIM-standaard met andere 'objectenbibliotheken' die in en voor de bouwwereld zijn ontwikkeld. Daartoe participeert UNETO-VNI met andere brancheorganisaties in de bouwsector binnen het overlegplatform PAIS (Platform Afstemming Informatietechnische Structuur Bouw en Infra). PAIS heeft tot doel een 'bouwbreed' stelsel te ontwikkelen door de zes nu bestaande stelsels (waarvan ETIM er één is) aan elkaar te koppelen.

Overnemen door andere sectoren

De lange ontwikkelingstijd van ETIM maakt duidelijk dat een classificatiesysteem en een daarop gebaseerde koppeling van productcoderingen en standaarden van leveranciers, veel tijd en middelen vergt. De ontwikkeling van een dergelijk systeem is een grote investering, voor welke partij dan ook. Brancheorganisaties die veelal zelf niet de mogelijkheid hebben om veel tijd en geld te investeren in de ontwikkeling van een dergelijk systeem, zullen hun inspanning vooral moeten richten op deelnamebereidheid en financiering door kapitaalkrachtige partijen (grote leveranciers) en/of ondersteuning door de overheid (projectsubsidie).

Alvorens zo'n stap te zetten, verdient het aanbeveling om na te gaan of een classificatie naar het ETIM-model wel mogelijk is voor de producten die binnen of door de branche worden gebruikt. Zodra eigenschappen niet zijn te classificeren volgens een algemeen aanvaarde,

meetbare norm (bijvoorbeeld voor kleding: hoe classificeer je kleurenpatronen in een bepaalde stof?) lijkt het op voorhand zeer problematisch om tot een objectief classificatiesysteem te komen.

4.3 Kleine ondernemingen als franchisenemer

Samenvatting paragraaf 4.3 'Kleine ondernemingen als franchisenemer'

Veel kleine ondernemers zijn werkzaam als franchisenemer. Binnen vooral de detailhandel (food) wordt samenwerken binnen de detailhandel echt gezien als noodzakelijk. Maar ook binnen andere sectoren zijn er grote voordelen voor een ondernemer om zich aan te sluiten bij een franchiseketen. Voordat een ondernemer zich aansluit bij een franchiseketen is het wel belangrijk dat de rechten en plichten van zowel de franchisenemer als de franchisegever evenwichtig zijn vastgelegd.

Franchising is een veelgebruikte formele samenwerkingsvorm in het MKB. Na paragraaf 4.3.1, waarin onder andere een definitie van franchising wordt gegeven, wordt vooral ingegaan op de positie van de kleine onderneming als franchisenemer (paragraaf 4.3.2). Het is daarbij onder andere van belang dat een (toekomstige) ondernemer er goed op let dat zijn rechten en plichten goed en evenwichtig vastliggen binnen een contract.

4.3.1 Algemeen

Franchising zoals wij dat nu kennen bestaat pas sinds halverwege de negentiende eeuw. De Singer Sewing Machine Company is te beschouwen als de eerste onderneming die experimenteerde met een franchiseformule. Vanaf 1930 neemt franchising een grote vlucht in Amerika. Toch duurt het tot in de jaren zeventig dat dit ook in Nederland ging gebeuren. Vanaf die tijd zijn het aantal franchisegevers (ook wel franchiseketens genoemd) en het aantal vestigingen van franchisenemers gegroeid (zie tabel 4.1). Aangezien een franchisenemer meestal één en soms enkele vestigingen in bezit heeft, is het aannemelijk ervan uit te gaan dat ook het aantal franchisenemers is gestegen.

[TABEL 4.1] AANTALLEN FRANCHISEGEVERS EN VESTIGINGEN VAN FRANCHISENEMERS⁹¹

	Franchisegevers				Vestigingen van franchisenemers			
	1985	1990	1996	2001	1985	1990	1996	2001
Detailhandel (food)	27	49	58	62	998	1.374	2.180	2.450
Detailhandel (non-food)	139	192	176	199	5.077	7.081	6.250	8.350
Dienstverlening	29	39	84	114	497	1.229	2.900	4.350
Horeca	21	22	27	40	175	516	580	1.100
Totaal	219	302	345	415	6.747	10.173	11.910	16.250

Bron: Gegevens zijn afkomstig van de Nederlandse Franchise Vereniging & H. Vrolijk (2002). Er zijn eigen bewerkingen op uitgevoerd.

Onder franchising wordt een systeem verstaan voor de afzet van goederen en/of diensten en/of toepassingen van technologie dat is gebaseerd op een hechte en voortdurende samenwerking tussen juridische en financieel zelfstandige en onafhankelijke ondernemingen, te weten de franchisegever en zijn individuele franchisenemers. De franchisegever verleent daarbij aan zijn individuele franchisenemers het recht en legt hen de verplichting op om een bedrijf te exploiteren volgens het concept van de franchisegever.

91 Franchisegevers met minder dan drie franchisevestigingen zijn niet opgenomen in dit cijferoverzicht.

Per sector is het beeld verschillend. Zo lijkt in de detailhandel (food) de grootste groei in het aantal franchiseketens al te hebben plaatsgevonden. Het aantal vestigingen van deze ketens is wel blijven stijgen. Door een verzadiging van de markt valt te verwachten dat het aantal vestigingen zich zal stabiliseren. Het aantal franchiseketens in de detailhandel (non-food) is aanvankelijk sterk gestegen. Vervolgens heeft een daling plaatsgevonden, waarna de laatste jaren het aantal franchisegevers weer sterk stijgt. Het aantal vestigingen is ook na een recente dip weer gestegen. In de dienstverlening en horeca stijgt het aantal ketens en het aantal vestigingen nog steeds. Het is de verwachting dat deze trend zich voort zal zetten⁹².

4.3.2 Kleine onderneming als franchisenemer

Er zijn weinig cijfers beschikbaar over de omvang van de ondernemingen die aangesloten zijn bij een franchiseorganisatie. Vestigingen van franchisenemers hebben gemiddeld een omzet van 0,8 miljoen euro en gemiddeld iets minder dan tien mensen in dienst (zie tabel 4.2). Het hoge aantal werknemers dat werkzaam is per franchisevestiging in de horeca wordt veroorzaakt door het feit dat parttime werknemers ook worden meegeteld. Als de sectoren worden vergeleken, heeft de detailhandel (food) meestal naar verhouding grote aantallen werknemers in dienst. Daarentegen is binnen de detailhandel (non-food) en de dienstverlening gemiddeld genomen de omvang van zowel omzet als werknemers per vestiging kleiner. Het is in het algemeen niet mogelijk om te kijken of de gemiddelde omzet per franchisevestiging verschilt van die van vestigingen die niet aangesloten zijn bij een franchisegever. De reden hiervoor is dat de gebruikte definities in metingen van het CBS sterk verschillen met die van de Nederlandse Franchise Vereniging.

[TABEL 4.2] OMZET PER VESTIGING VAN FRANCHISENEMERS EN WERKNEMERS PER VESTIGING⁹³

	Omzet per vestiging (MLN. €)	Werknemers per vestiging
	2001	2001
Detailhandel (food)	1,6	18,0
Detailhandel (non-food)	0,7	6,2
Dienstverlening	0,4	7,3
Horeca	1,1	29,1
Totaal	0,8	9,8

4.3.2.1 Voordelen franchise

Bij het aangaan van een franchiserelatie zijn er voordelen voor zowel de franchisenemer als de franchisegever. Voor een franchisegever is het vooral van belang dat hij profiteert van de grotere inzet van een zelfstandig ondernemer. In deze paragraaf worden vooral de voordelen belicht vanuit het oogpunt van een franchisenemer.

Het belangrijkste voordeel bij het gebruiken van een franchiseformule door de kleine zelfstandige is het tegenwicht dat zo kan worden geboden aan het grootwinkelbedrijf ('countervailing power'). Door het gezamenlijk inkopen van producten kan een kostenniveau worden gehaald waarmee met het grootbedrijf te concurreren valt. In de detailhandel, vooral in food, wordt franchising vaak als enige optie gezien voor de ondernemer om actief te blijven als zelfstandige. Doordat de inkoopwaarde in de dienstverlening een kleiner gedeelte uitmaakt van de totale kosten, is samenwerken uit het oogpunt van het behalen van kostenvoordeel daar minder noodzakelijk. Wel kunnen ook in de dienstverlening kostenvoordelen worden gehaald uit het gezamenlijk uitvoeren van bijvoorbeeld administratieve handelingen en marketingactiviteiten.

⁹² Vrolijk, H. (2002) *Efficiënte contracten? Institutioneel-economische beschouwingen over franchising*. Capelle a/d IJssel: Labyrinth Publications, p. 13

⁹³ Franchisegevers met minder dan drie franchisevestigingen zijn niet opgenomen in dit cijferoverzicht.

Door bundeling van krachten kunnen niet alleen de kosten dalen, maar kan ook de kwaliteit stijgen. De kwaliteit van het ondernemerschap kan verder stijgen door de stimulans om kennis tussen de franchisenemers uit te wisselen en door het aanbieden van (verplicht te volgen) scholing (voorbeelden zie kader 4.1). Het is de bedoeling dat de franchisegever veel zaken regelt voor de franchisenemer zodat deze meer tijd kan vrijhouden voor het ondernemen zelf.

[KADER 4.1] VOORBEELDEN VAN KENNISUITWISSELING TUSSEN FRANCHISENEMERS⁹⁴

Simon Lévelt:

Koffie en Thee-dagen, waarin de organisatie kennis verstrekt aan de franchisenemer. De franchisenemers hebben hierdoor onderling contact, ze kunnen ervaringen met elkaar uitwisselen en kunnen elkaar behoeden voor gemaakte fouten.

De Trompwinkel (kaaswinkel):

De organisatie verstrekt informatie via eigen kanalen zonder de ondernemers direct met elkaar in contact te brengen. Het gaat voornamelijk over productkennis en veranderingen in het assortiment. Daadwerkelijke uitwisseling van kennis beperkt zich hier dus tot het product en niet in verdere training van kwaliteiten.

De Hypotheker:

Door het zeswekelijkse contact tussen de franchisenemers en tussentijdse deelname aan opfriscursussen of aanvullende cursussen, is de kennisoverdracht van de organisatie naar haar franchisenemers maximaal. Wanneer de franchisenemers een probleem ondervinden, kan contact worden opgenomen met de organisatie, die dan een oplossing zoekt.

Multicopy:

De franchisenemer van Multicopy heeft weinig onderling contact met zijn collega's. Het contact vindt plaats op de speciaal georganiseerde dagen voor franchisenemers, waarbij leveranciers, afnemers en franchisenemers bij elkaar worden gebracht.

Een belangrijk voordeel van deelname aan een franchiseformule is dat de franchisenemer gebruik kan maken van de merknaam van de franchisegever. Het gebruiken van een bekend merk wordt tegenwoordig steeds belangrijker, dit ondanks de protesten van het winkelend publiek tegen de steeds eentoniger winkelcentra.

De meestal grote investeringen worden verder vaak gedeeltelijk door de franchisegever gedaan. Dit maakt het starten van een onderneming vooral in een verzadigde markt, waarin de benodigde investeringen veelal groot zijn, gemakkelijker.

4.3.2.2 Nadelen franchise

Er zijn eigenlijk maar twee grote nadelen te noemen van het aangaan van een franchiserelatie. Dit zijn respectievelijk het verliezen van een deel van de zelfstandigheid en de mogelijkheid dat er problemen ontstaan tussen franchisegever en franchisenemer.

Doordat de ondernemer bepaalde zaken laat regelen door de franchiseorganisatie, verliest hij een gedeelte van zijn zelfstandigheid. Hij heeft immers minder invloed op de gang van zaken. Zowel de mate waarin als de manier waarop inspraak mogelijk is op de gang van zaken kan per franchiseketen verschillen (zie kader 4.2). Algemeen wordt vaak gezegd dat binnen de dienstverlening meer inspraakmogelijkheden zijn dan in de detailhandel.⁹⁴ Als oorzaak wordt gegeven dat de persoonlijkheid van de ondernemer binnen de dienstverlening een groter gedeelte van de winst bepaalt. Hierdoor is in de dienstverlening de machtspositie van de franchisenemer

94 Pannebakker, R., Rood, W., Straathof, R., Kemper, P. (2003) *Franchise als vorm van samenwerking*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam

ten opzichte van de franchisegever afwijkend. De mate waarin de franchisenemer zelf zaken rondom het ondernemen kan bepalen, varieert sterk per franchiseformule. Er is wel de tendens op dit moment dat er steeds meer door de franchisegever wordt gereguleerd.

[KADER 4.2] VOORBEELDEN WAAROP INSpraak IS GEREgeld

DOOR (zakelijke dienstverlening, meer informatie over DOOR, zie paragraaf 4.8.3.4)

Sinds kort hebben franchisenemers van DOOR Nederland formele inspraakmogelijkheden via een franchiseraad. Voorheen werden veranderingen door de directie van DOOR voorgelegd aan zogenaamde Task Forces. Aangezien een franchisenemer zich hiervoor gewoon kon opgeven, hadden deze geen mandaat van de franchisenemers. Omdat de organisatie de laatste jaren sterk is gegroeid, ging de communicatie tussen bestuur en franchisenemers stroever verlopen. De leden van de franchiseraad worden gekozen door de franchisenemers. De franchiseraad heeft inspraak in die besluiten die de directe relatie tussen franchisenemers en bestuur aangaan. Voor de overige aspecten hebben zij adviesrecht.

Net als in iedere samenwerkingsrelatie kunnen ook in een franchiserelatie problemen ontstaan tussen beide partijen. Voordat een ondernemer aan een franchiseformule gaat deelnemen, is het belangrijk om goed informatie in te winnen bij de franchisegever. De franchisegever is ook verplicht om voldoende informatie te geven aan de ondernemer, zodat deze een goede inschatting kan maken van het mogelijke succes van de franchisevestiging. Daarnaast is het belangrijk om informatie in te winnen over andere al genoemde kenmerken van de franchiseformule, zoals mate van vrijheid, zaken die worden geregeld, inspraakmogelijkheden, etc.

Franchisecontract

Om onduidelijkheden te voorkomen of om deze op te lossen als ze zich toch voordoen, is het belangrijk om de rechten en plichten op een evenwichtige manier vast te leggen binnen een contract. In een dergelijk contract worden naast de commerciële aspecten een groot aantal juridische aspecten geregeld, die afkomstig zijn uit een veelheid van afzonderlijke wetten. Er bestaat in Nederland namelijk geen afzonderlijke wettelijke regeling die alle aspecten van franchising omvat. De toekomstige franchisenemer doet er dan ook goed aan het contract dat hij van de franchisegever krijgt voorgelegd, te vergelijken met een modelcontract waarin alle relevante wederzijdse rechten en plichten zijn opgenomen⁹⁵. Daarbij is zo veel mogelijk naar evenwicht gestreefd tussen de rechten en plichten van de contractpartijen. De mogelijke angst van de franchisenemer voor overheersing door de franchisegever kan dan zo veel mogelijk worden beperkt.

Een belangrijk onderwerp om in het contract op te nemen is een concurrentiebeding. Dit zorgt ervoor dat de franchisegever in de regio geen tweede vestiging kan openen. Op dit moment is binnen het concurrentiebeding nog niet geregeld wat er dient te gebeuren als de franchisenemer, door overname of fusie van een concurrerende formule, plotseling een extra winkel van dezelfde formule in zijn eigen marktgebied gevestigd ziet worden. Een ander voorbeeld: indien de franchisenemer specifieke investeringen moet doen (bijvoorbeeld in de aankleding van het pand) dan moet geregeld worden dat de franchisegever deze terugkoopt (terugkoopregelingen). De afhankelijkheid van de franchisegever wordt op deze manier verminderd. Het is de franchisegever van rechtswege toegestaan maximumprijzen te bepalen voor zijn franchisenemers. Wel is het verstandig in het contract bepaalde grenzen voor deze bevoegdheid te bepalen, zodat de winstgevendheid van de franchisenemer niet onder druk komt te staan.

⁹⁵ Een voorbeeld van een modelcontract is: RZO; HBD (2002) *Modelcontract Franchising 2002*. Den Haag: RZO (Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap) & HBD (Hoofdbedrijfschap Detailhandel)

4.4 Spin-offs: samenwerken met je ex-baas

Samenvatting paragraaf 4.4 'Spin-offs: samenwerken met je ex-baas'

De start van een bedrijf is altijd moeilijk. De overheid probeert op allerlei manieren deze start te vergemakkelijken, maar er zijn ook starters die steun krijgen uit andere hoek. Vooral de steun van de ex-baas helpt. Een harmonieuze start als zelfstandige creëert voordelen voor de ex-baas én voor de ex-werknemer (de zgn. 'spin-off'). De case laat zien dat zolang de activiteiten complementair en niet direct concurrerend zijn, er veel valt te winnen.

4.4.1 Algemeen

Een spin-off starter is een persoon of een groep van personen die vertrekt bij een werkgever om zelf een nieuw, onafhankelijk eigen bedrijf te starten. De spin-off wordt gekenmerkt door het feit dat hij voor zichzelf begint op basis van specifieke kennis en competenties, opgebouwd bij de ex-werkgever. De ex-werkgever kiest er vaak voor om de spin-off te ondersteunen. Kennis, competenties en soms ook directe middelen worden dan goedschiks meegegeven. 5-8 procent van alle MKB-bedrijven is oorspronkelijk gestart met daadwerkelijke steun van hun moederbedrijf. Er lijken relatief veel spin-offs te zijn in de industrie, de bouw en de zakelijke dienstverlening. Spin-offs lijken bovendien innovatiever dan gewone bedrijven⁹⁶.

De meeste spin-off starters beginnen met doelen die vergelijkbaar zijn met die van 'gewone' starters. Vooral dominant zijn zogenoemde 'pull'-factoren: kansen pakken en het toepassen van eerder afgewezen ideeën. De gebruikelijke drang naar onafhankelijkheid is ook belangrijk. 'Push'-factoren, zoals ontevredenheid in het eerdere werk en de dreiging van werkloosheid, zijn beduidend minder vaak een prikkel.

Voor de ex-werkgever is het doel vaak het behouden van een goede relatie met de spin-off ondernemer (goede samenwerking). Meer strategische en tactische doelen, zoals het behouden van de eigen strategische focus of een soepele afvloeiingsregeling, zijn minder vaak belangrijk.

In de overgrote meerderheid van de gevallen ligt het initiatief voor de spin-off bij de (ex) werknemer. Slechts zelden ligt het initiatief bij het moederbedrijf. Ex-werkgevers kiezen er desalniettemin vaak voor om steun te geven. 37 procent krijgt steun in de vorm van kennisoverdracht. 35 procent wordt ondersteund door één of enkele opdrachten. Verder wordt regelmatig steun geboden in de vorm van advies en/of toegang tot een bepaald netwerk. Financiële hulp vindt plaats in 26 procent van de gevallen⁹⁷.

Kennisoverdracht is vooral cruciaal voor het succes van de spin-off. Patenten en licenties spelen niet vaak een rol, maar de overdracht van marktkennis of productkennis is in veel gevallen wél heel belangrijk. De meeste steun is slechts tijdelijk van aard. Gelukkig maar, want langdurige steun blijkt geen positief effect te hebben op de prestaties⁹⁸.

De steun blijkt een van de belangrijkste factoren te zijn in de prille overleving en het uiteindelijke succes van de spin-off bedrijven. Het gebruik van het netwerk, de toegang tot klanten, leveranciers en financiers worden met enige regelmaat genoemd als determinanten van succes. Wat men heeft geleerd bij de ex-werkgever is vaak de basis voor het concurrentievoordeel van het nieuwe bedrijf. De steun van een bedrijf met goede reputatie helpt vervolgens als duw in de rug,

96 Bernardt, Y., R. Kerste en J. Meijaard (2002), *Spin-off Startups in the Netherlands*, B200105, Zoetermeer: EIM

97 IBID.

98 IBID.

terwijl het jonge bedrijf als zodanig natuurlijk wel degelijk een flexibiliteit heeft die de meeste ex-werkgevers zich niet kunnen permitteren.

4.4.2 Voorbeelden

Voorbeeld 1: Sarema and Kingtron International Supports (KIS) BV

KIS BV ontwikkelt kassa's. In 1987 is KIS opgericht als onderdeel van Kingtron, een Japans conglomeraat. KIS werd later verkocht aan Sarema, een van de klanten van KIS. In 1997 werd KIS onafhankelijk. Vier technici werden formeel 'eigenaar' van de kennis die zij in de loop der jaren hadden opgebouwd. KIS kon snel formeel zelfstandig worden onder de voorwaarde dat bepaalde marktsegmenten wel nog door de ex-werkgever zouden worden ondersteund. KIS is nu een winstgevend bedrijf en heeft zelf in 2001 een eigen innovatieve spin-off gefaciliteerd. KIS had in het begin het voordeel van een zekere omzet via de klussen voor Sarema. Daarnaast had KIS toegang tot bepaalde distributiekkanalen via Sarema. KIS kreeg geen financiële steun, geen fysieke middelen, maar wel een gezonde basis. KIS heeft nog steeds bepaalde voordelen van de bekendheid van Sarema, dat inmiddels is overgenomen als eenheid door weer een ander conglomeraat. De schaal waarop KIS nu opereert, was waarschijnlijk nooit haalbaar geweest als onderdeel van Sarema.

Voorbeeld 2: Multi Technical Services Arnhem and Shell Nederland

De Shell Participatiemaatschappij heeft sinds 1990 tot doel kleinschalige bedrijfsactiviteiten die ontstaan vanuit Shell Nederland, te stimuleren en te helpen via actieve en (soms) financiële ondersteuning. Multi Technical Services Arnhem (MTSA) is in 1994 opgericht. Toen Shell het onderdeel Billiton aan het Zuid-Afrikaanse Gencor verkocht, moest het specifieke R&D-lab in Arnhem worden gesloten en daarmee ook de technische ondersteuningsafdeling (14 werknemers). De baas van deze afdeling zag mogelijkheden om zijn eigen bedrijf te beginnen, gericht op de ontwikkeling en ondersteuning van installaties en machines. Inmiddels heeft MTSA 30 werknemers en is het bedrijf toeleverancier van Philips, Océ, Akzo Nobel en TNO.

Bij het starten is MTSA gesteund via de participatiemaatschappij, deels ook in de onderhandeling met Shell Nederland. Een blijvende band met Shell Nederland werd eigenlijk niet gezocht vanuit de spin-off. Shell vindt het echter wel degelijk belangrijk om een goede relatie te behouden met zijn ex-werknemers. Daarnaast wil Shell graag ondernemende werknemers aantrekken en stimuleren. Dit soort initiatieven zijn daar een voorbeeld van.

MTSA kon voortbouwen op de goede reputatie van Shell (en Billiton) bij klanten en financiers. De participatiemaatschappij heeft geen financiële steun geboden. Shell zorgde bij afspraak wel voor 80 procent van de omzet in de eerste zes maanden. Na deze aanloopperiode lukte het MTSA om het leeuwendeel van de omzet zelf op de markt te realiseren. Momenteel wordt nog 5 procent van de omzet via Shell gerealiseerd. Door het organiseren van ontmoetingen tussen verschillende starters met een Shell-achtergrond heeft de Shell-participatiemaatschappij er wel voor gezorgd dat het voor MTSA makkelijker was om opdrachten te verkrijgen. Dankzij deze meetings lukte het MTSA om verschillende opdrachten binnen te halen.

De kennis en vaardigheden om procesinstallaties te ontwikkelen en bouwen, opgebouwd bij Shell, konden nu bij diverse andere klanten worden toegepast. De soepele overdracht van de 'oude' procesinstallaties en het bedrijfsterrein van het R&D-lab zijn cruciaal geweest voor het succes van MTSA. Dit gaf een vliegende start, die voor alle betrokkenen positief was.

4.5 Co-makership: ook voor kleine ondernemingen?

Samenvatting paragraaf 4.5 'Co-makership: ook voor kleine ondernemingen?'

Voor kleine toeleveranciers in de industrie hebben het moeilijk om succesvol te opereren. Door een duurzame relatie aan te gaan gericht op productontwikkeling met de uitbesteders (co-makership) kan het succes van de onderneming worden vergroot. Het is hiervoor wel nodig dat kleine toeleveranciers zich meer gaan specialiseren.

De maakindustrie lijkt het over het algemeen niet gemakkelijk te hebben in Nederland. Om te overleven kunnen toeleveranciers gaan samenwerken met uitbesteders (co-makership). Het is de vraag of dit ook een geschikte oplossing is voor kleinere toeleveranciers. In paragraaf 4.5.1 zullen de achtergronden van deze samenwerking worden behandeld. Daarna wordt aandacht besteed aan de mogelijke betekenis van het aangaan van deze samenwerkingsrelaties voor kleine ondernemingen (paragraaf 4.5.2). Hierbij zal vooral worden ingegaan op ondernemingen die werkzaam zijn in de industrie⁹⁹.

4.5.1 Algemeen

Zoals al gezegd in paragraaf 2.4.3, wordt de term co-makership op dit moment minder gebruikt. De term co-makership wordt niet meer gebruikt, omdat het een gelijkwaardigheid impliceert die zich in de praktijk meestal niet voordoet. Verwante termen die elders worden gebruikt voor deze samenwerkingsvorm zijn 'co-development', 'extended enterprise', 'early supplier involvement' en 'collaborative manufacturing'.

Co-makership wordt op veel verschillende manieren gedefinieerd. De volgende elementen zijn hierin vaker of minder vaak aanwezig:

1. Er is sprake van een duurzame relatie.
2. Er is sprake van een relatie tussen een zelfstandige uitbesteder en één (of enkele) zelfstandige toeleverancier(s).
3. Er is sprake van gezamenlijke kennisopbouw.
4. Er is sprake van een gezamenlijk te ontwikkelen product of proces.
5. Er is sprake van gedeelde risico's.
6. Er is sprake van een gelijkwaardige relatie.

Het vierde tot en met het zesde element worden tegenwoordig steeds minder vaak genoemd in definities. Er wordt wel gesteld dat er enkel sprake is van een co-makershiprelatie bij een gelijkwaardige relatie tussen de uitbesteder (vaak een Original Equipment Manufactures, OEM's). Deze discussie is vrij hypothetisch van aard. In de praktijk blijkt zo'n gelijkwaardigheid vaak niet te bestaan. Vaak is het nog steeds zo dat de uitbesteder een groter bedrijf is, dat uit meerdere toeleveranciers kan kiezen. Ook over de vraag of er sprake moet zijn van gedeelde risico's en een gezamenlijk te ontwikkelen product, zijn de meningen verdeeld. In dit onderzoek moet aan deze criteria wél worden voldaan voordat sprake is van een co-makershiprelatie. Juist dan is er immers sprake van een speciale, duurzame samenwerkingsrelatie.

Begin jaren tachtig is de term co-makership voor het eerst gebruikt. De opkomst van co-makership in de industriële sector hangt samen met verschillende tendensen en veranderingen, die allemaal hun neerslag hadden op de relatie tussen toeleverancier en afnemer. Door de toenemende concurrentiedruk moeten uitbesteders zich in toenemende mate richten op hun kernactiviteiten

⁹⁹ De gegevens uit paragraaf 4.5.2 zijn, tenzij anders aangegeven, afkomstig uit het volgende onderzoek van studenten van de Erasmus Universiteit: Fasioen, C., Hamami, K., Jansen, D., Meegdenburg, W. van, Moe, K. (2003) Co-makership in the Small Business Sector in the Netherlands. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam

om hun concurrentievoordeel te behouden. Nevenactiviteiten worden steeds meer uitbesteed. Er wordt alleen nog in de kernactiviteiten geïnvesteerd, zodat de uitbesteder steeds meer ging leunen op de al aanwezige kennis bij de toeleveranciers. Om deze redenen zijn de uitbesteders gaan samenwerken met een beperkt aantal toeleveranciers.¹⁰⁰ Het aantal toeleveranciers waar een uitbesteder mee te maken krijgt, is mede uit overwegingen van efficiency flink gedaald. De toeleveranciers waar de uitbesteder mee te maken krijgt, zijn vaak leveranciers met gehele systemen ('system suppliers', 'primaire toeleveranciers'). Deze hebben op hun beurt hun eigen toeleveranciers ('special jobbers'). Het is dan zelfs mogelijk dat ook die weer toeleveranciers hebben (de 'algemene leveranciers'/'jobbers'/'specialists'). Hoe 'verder' je van de uitbesteder komt, hoe groter de aanwezige aantallen.

4.5.2 De kleine industriële onderneming als co-maker?

Het kan veel voordelen hebben om als kleine toeleverancier met een uitbesteder in een co-makershiprelatie samen te werken. In het boek van Govert Derix 'Het succes van samen' worden verschillende samenwerkingsrelaties behandeld waarin toeleveranciers samen met de uitbesteder aan industriële productontwikkeling doen. De toeleveranciers geven aan dat samenwerking vaak zorgt voor een beter product en/of een toename van kennis (over onder andere de samenwerkingsrelatie) waardoor bedrijven een betere marktpositie kunnen krijgen¹⁰¹.

Probleem: hoge loonkosten en kleine schaal

Het is wel zo dat juist de kleinere ondernemingen vaker als 'specialist' actief zijn. Juist deze ondernemingen, die vaak gericht zijn op het zo goedkoop en zo goed mogelijk produceren van één of meerdere producten, hebben moeite om voldoende winst te genereren. Niet alleen spelen de sterk gestegen loonkosten hen parten, maar vanwege hun relatief geringe schaal kunnen zij meestal niet optimaal profiteren van schaalvoordelen¹⁰².

Probleem: load-shedding

De problemen worden nog versterkt door het zogenaamde 'load-shedding'. Dit is het afwentelen van risico's in de keten naar de toeleverancier. Of dit nu wel of niet terecht is - Original Equipment Manufacturers produceren vaak maar één of enkele producten en lopen zo ook vaak grote risico's -, een feit is dat toeleveranciers te maken krijgen met grotere risico's. Toeleveranciers hebben bijvoorbeeld vaak geïnvesteerd in specifieke machines of gereedschappen. Voor het doen van deze investering krijgen de toeleveranciers per geproduceerd product een bepaalde vergoeding ('pay on production'). Wanneer de omvang van de productie niet van tevoren is vastgesteld, kan dit een groter risico voor de toeleverancier betekenen. Ook op andere manieren, bijvoorbeeld door te eisen dat de toeleverancier de voorraad aanhoudt, wentelen Original Equipment Manufacturers hun risico's af op hun primaire toeleveranciers. Deze primaire toeleveranciers proberen dan weer hetzelfde te doen bij hun toeleveranciers¹⁰³. Bij een co-makershiprelatie zal door de duurzaamheid van de relatie dit waarschijnlijk geen succesvolle strategie zijn.

100 Ederveen, J.W. (1990) Co-makership. *De moeilijke weg van term tot begrip*. In: *Handboek Logistiek*
<http://ienl.wkkbi.nl/downloads/20020124154759-B4000.pdf> (3-1-2003)

101 Derix, G. (2002) Het succes van samen. Verkenningen in co-development en clustering. Maastricht/Utrecht: Hamerslag & Den Haag/Venlo: Syntens (Tweede druk)

102 Dit betekent natuurlijk niet dat alle ondernemingen in de maakindustrie slecht presteren. Zelfs in het huidige economische klimaat is het zo dat bij circa 30 procent van ondernemingen in de metaalsector het bedrijfsresultaat is toegenomen en dat bij bijna een kwart het aantal binnenlandse orders is toegenomen in het eerste kwartaal van 2003 t.o.v. het voorgaande halfjaar. Bron: Meuwese, M. (2003), MKB-ondernemers zien bedrijfsresultaat meer toenemen dan afnemen, in: *Metaal en Techniek* (2003) (juni), Metaalunie, pp. 44 - 46.

103 MKB-Nederland; Rabobank (2002), MKB-Industriemonitor 2. Delft: MKB-Nederland

W.K. Scherpenzeel, directeur-eigenaar Scherpenzeel metaalbewerkingsbedrijf BV in Andijk, is positief gestemd over de mogelijkheden van de maakindustrie. Voorwaarde is wel dat MKB-metaalondernemers zich specialiseren en investeren in innovatie, benadrukt hij. Scherpenzeel heeft zich enkele jaren geleden gespecialiseerd in onderdelen voor kopieer-, print- en faxapparaten, die het bedrijf wereldwijd afzet. Hij verwacht van zijn collega's dat zij zich bezinnen op hún specialiteit. 'Maakt u over vijf jaar nog hetzelfde product?', vraagt hij retorisch. 'Door te investeren in research & development (R&D) en innovatie kunnen toeleverende metaalbedrijven hun onderhandelingsmacht vergroten', stelt hij. Zo heeft hij met de directie van Hewlett-Packard een goede afspraak gemaakt. 'Als wij meedenken over het ontwerp van een nieuw kopieerapparaat, is de productie de eerste twee jaar voor ons', luidt de afspraak. 'Zo voorkomen we dat ons ontwerp in lagelonenlanden wordt geproduceerd. Je moet je niet afhankelijk opstellen en je onderhandelingsmacht benutten. Doordat je iets speciaals kunt bieden, blijf je zelf aan de bal.'

Oplossing: schaalvergroting en verplaatsing arbeidsintensieve werkzaamheden

Mogelijke oplossingen, anders dan het verbeteren van de situatie door verkrijgen van meer kennis, zijn schaalvergroting door het vinden van afzet in bijvoorbeeld het buitenland of het verplaatsen van het arbeidsintensieve gedeelte van de werkzaamheden naar het buitenland. Hoewel ook kleinere ondernemingen hun productie verplaatsen naar het buitenland, lijkt deze strategie vooral geschikt voor wat grotere ondernemingen. Zij beschikken waarschijnlijk eerder over het kapitaal en de mankracht om dit te organiseren. Schaalvergroting zal zorgen voor ondernemingen met een grotere omvang en valt daarom buiten deze case.

Oplossing: richten op kennis en innovatie

Om te overleven, kunnen kleine toeleveranciers zich ook gaan richten op één bepaalde niche (een kleiner, zeer specifiek gedeelte van de markt) waarbij zij aanvullende kennis verkrijgen¹⁰⁵. In zowel kader 4.3 als kader 4.4 zijn voorbeelden te zien van toeleveranciers die zich hebben ontwikkeld tot ondernemingen met veel kennis op een bepaald terrein. Door zich te specialiseren hebben deze ondernemingen een goede positie weten te krijgen in de markt. In één van de twee gehouden brainstormsessies is naar voren gekomen dat vooral kleine toeleveranciers het moeilijk vinden om kennis te verkopen. Zij zijn hierin namelijk vaak minder ervaren. Dit is vooral een probleem omdat kennis maar eenmalig verkocht kan worden.

Door meer kennis te verkrijgen kan op den duur een toeleverancier in een minder afhankelijke positie ten opzichte van een uitbesteder komen. De toeleverancier beschikt immers over kennis waar de uitbesteder niet of moeilijk buiten kan. Vooral voor kleine ondernemingen blijkt het moeilijk te zijn om de kennis te verkrijgen. Zij kennen meestal de wegen naar bijvoorbeeld kennisinstellingen minder goed en hebben ook minder kennis over beschikbare subsidies. Verder staan toeleveranciers verder van de uiteindelijke klant (de Original Equipment Manufacturers) af. Informatie vanuit de uiteindelijke klant is vaak dan ook moeilijker te verkrijgen.

Oplossing: besturen van relaties en vertrouwen

Om problemen in de samenwerkingsrelaties te voorkomen, zijn er beheerssystemen beschikbaar. Eén voorbeeld wordt genoemd in kader 4.3 door de heer Scherpenzeel. Als hij meedenkt met de ontwikkeling van een nieuw product, heeft hij afgesproken dat hij twee jaar lang bepaalde elementen mag leveren. In het theoretisch kader staan verschillende manieren om de relatie te besturen beschreven. Het elkaar vertrouwen kan ook veel problemen voorkomen.

¹⁰⁴ Metaalunie (2003) Verslag Regiodebat van Metaaluniedistrict Zuid-Holland http://metaalunie.nl/downloads/verslag_Zuid%20Holland.pdf.

Scherpenzeel metaalbewerkingsbedrijf b.v. is een onderneming met in totaal 75 man personeel.

De onderneming is op dit moment actief in het maken van matrijzen (mallen voor industriële productie) en het ontwikkelen van proefmatrijzen. In 1992 zijn twee broers de onderneming gestart. Zij zijn begonnen met het frezen van onderdelen.

Al bij de start van de onderneming was er een duidelijke visie om door te stoten naar het hogere segment. Het doel was toen om in de loop van de tijd grootschalige productiematrijzen te produceren. In 1995 zijn ze hun ervaring met het frezen gaan gebruiken om spuitgietmatrijzen te ontwikkelen.

De relatie tussen de onderneming en Philips heeft een hele ontwikkeling doorgemaakt. In 1995 was Philips nog gewoon een klant van de onderneming. Toen bestonden de orders nog uit gefreesde onderdelen voor proefseries (bij de zogenaamde nulseries). Omstreeks 1999 wordt de onderneming in plaats van tweede toeleverancier van Philips de eerste toeleverancier. De directeur geeft aan dat de redenen waarschijnlijk zijn dat de onderneming dicht bij Philips Drachten gevestigd is, de prijs/kwaliteitverhouding gunstiger lag en de levertijd korter was dan bij de onderneming die op dat moment nog eerste toeleverancier was. De onderneming helpt, wanneer dat gevraagd wordt, het product te ontwikkelen.

In 2002 hebben ze met Philips een gesprek gehad waardoor de toekomstvisie voor de onderneming flink is gewijzigd.

Van het willen gaan fabriceren van grootschalige productiematrijzen zijn ze zich meer gaan richten op de ontwikkeling van proefmatrijzen en het testen daarvan. Het ontwikkelen en testen van proefmatrijzen is ook wel iets waar de onderneming goed in is. Er is namelijk durf voor nodig om door te gaan nadat iets niet lukt. Een gedeelte van de ontwikkeling van proefmatrijzen doet Philips nog steeds zelf. Waarschijnlijk komt dit omdat Philips zo zelf de ervaring wil houden, maar ook om ervoor te zorgen dat er voldoende werk is om de eigen afdeling te laten draaien. Philips is een zeer goede klant. De directeur van de toeleverancier gaf aan dat hij het liefst wilde investeren in relaties met andere ondernemingen die ook groeien, omdat er dan een goede kans zou zijn dat zijn onderneming mee zou kunnen groeien.

Vier noordelijke toeleveranciers, waaronder de betreffende onderneming, zijn geselecteerd om in een toe- en uitbestedingsproject samen met Philips te werken aan strategieontwikkeling en concrete verbeterplannen.

Het project is onder andere geïnitieerd door het Investerings- en Ontwikkelingsbedrijf voor Noord Nederland (NOM). In de onderneming houden nu 4 à 5 mensen binnen het bedrijf zich bezig met de ontwikkeling van proefmatrijzen. Zij zijn op dit moment aan het zoeken naar andere klanten voor wie zij proefmatrijzen kunnen gaan ontwikkelen, zodat zij meer massa kunnen gaan ontwikkelen. Zij kunnen dan de kennis die ze opdoen in hun relatie met Philips, ook bij andere klanten gaan gebruiken.

Het is altijd moeilijk aan te geven in hoeverre er sprake is van een co-makershiprelatie. Het is wel duidelijk dat de relatie zich nog verder kan ontwikkelen. Philips zou ook graag zien dat zij met belangrijke nieuwe technologieën komen, waaruit Philips voordeel zou kunnen halen. Zo ver is het op dit moment nog niet.

¹⁰⁵ Geerts, A. (2002) Sectorstudie metaalproducten- en machine-industrie. Amsterdam: Economisch bureau ING

¹⁰⁶ Het interview is gehouden met een van de twee directeuren van de betreffende onderneming. De directeur met wie gesproken is, is voornamelijk bezig met externe contacten en de ontwikkeling van producten. Op dit moment zijn er twintig werknemers in dienst. Arbeidsintensieve werkzaamheden worden uitbesteed aan een dochteronderneming in Tsjechië. Meer informatie over het TxU-project is te lezen in LinkMagazine, homepage: www.linkmagazine.nl

Samenvatting paragraaf 4.6 'Synergie: leren delen'

Als ondernemer van een klein bedrijf zul je vaak moeten erkennen dat het niet goed is om alles zelf te willen doen. Je kunt niet goed zijn in alles tegelijk. Precies daarom loont het om samen te werken met partners die specialist zijn in activiteiten die je zelf niet zo goed beheerst (of minder graag wilt doen). Samenwerking is, zeker in het creëren van complexe producten of diensten, een 'must' om tegemoet te kunnen (blijven) komen aan de wensen van de klant, tegen een concurrerende prijs/kwaliteit. De case laat zien hoe jonge bedrijven in de ICT en volwassen bedrijven in de architectuur komen tot synergie.

4.6.1 Algemeen

In deze case worden samenwerkingsrelaties behandeld, waarbij de samenwerkingspartners zich ten doel hebben gesteld samen echt veel verder te komen dan alléén mogelijk was geweest.

De synergie zit hem in:

- Het benutten van de complementariteit van competenties;
- Het verbeteren van de eigen en gezamenlijke producten en diensten;
- En, indirect, het bereiken van andere, beter betalende klanten.

Vaak zijn bij het succes van dit soort samenwerkingsverbanden de afspraken over de collectieve doelen bepalend. Immers, de individuele doelen maken de partners onderscheidend, maar de gezamenlijke doelen bepalen dat de individuele doelen überhaupt bereikbaar worden. De geleverde producten en diensten zijn veelal dusdanig complex dat de bedrijven ze niet alleen zouden kunnen maken, of dat daarvoor een veel grotere organisatie nodig zou zijn met alle nadelen van dien, zoals logheid en onpersoonlijkheid.

Vooraf bij producten en diensten waarbij steeds een wisselende combinatie van competenties nodig is, is de 'synergetische samenwerking' waar we het in deze casebeschrijving over hebben, onmisbaar. Door samen te werken per opdracht of 'project' kan een optimaal team worden samengesteld, en door bij vergelijkbare opdrachten gebruik te maken van eenzelfde team kan ook nog eens aan kennisopbouw worden gedaan. Het stroomlijnen van deze kennisopbouw is trouwens wel een van de grote uitdagingen voor veel van dit soort samenwerkingsverbanden, zeker om concurrerend te blijven.

Voor veel hightech-bedrijven lijkt typerend dat zij beschikken over specifieke kenniscompetenties en/of een (wereldwijd) uniek product. De bedrijven hebben vervolgens meerdere samenwerkingspartners per strategisch terrein zodat afhankelijkheid van één en dezelfde partner wordt voorkomen (zie voorbeelden 2 en 3 in paragraaf 4.6.2). De partijen waarmee de bedrijven samenwerken zijn partijen met complementaire competenties (waaronder een groot bereik).

Uit lopend onderzoek bij EIM in de ingenieurs- en de ICT-branche blijkt dat er een bandbreedte bestaat voor de optimale omvang van een 'synergetisch netwerk'. Die optimale omvang ligt tussen de 4 en 10 partners, met een gemiddelde omvang van 7. Dit sluit trouwens goed aan bij gevestigde theorieën over de 'span of control' van managers en over de optimale omvang van teams¹⁰⁷.

107 Bijv. Urwick, L.F. (1974), V.A. Graicunas and the Span of Control, *Academy of Management Journal*, 17, pp. 349-354, en, Hare, A.P. (1976), *Handbook of small group research*, New York: Free Press

4.6.2 Voorbeelden

Voorbeeld 1 Office for Metropolitan Architecture

The Office for Metropolitan Architecture (OMA) is een toonaangevend architectenbureau in Rotterdam. Er werken bij OMA ongeveer 100 architecten en ontwerpers. Het werkgebied van OMA is wereldwijd. Samenwerking met binnen- en buitenlandse partners is absoluut een vereiste, zowel in de uitvoering van projecten als in de acquisitie- en ontwerpfase. Voor het type projecten zijn eigenlijk nooit alle benodigde competenties en middelen in huis om zelfstandig succesvol mee te kunnen in de concurrentie. OMA werkt daarom in de regel steeds weer met 4 of 5 strategische partners samen. Deze partners worden wisselend bij de grote projecten betrokken. Per project wordt er vervolgens gekeken of er nog meer partners benaderd moeten worden, waarbij gemiddeld genomen 2 of 3 strategische partners extra deel uitmaken van het eenmalige projectnetwerk. Gemiddeld genomen maken per project 7 partners deel uit van het netwerk. Bij echt grote projecten kan dit aantal oplopen tot 9 à 10. OMA fungeert meestal als de coördinator van het samenwerkingsverband. Bewust laat OMA doorgaans het netwerk niet te groot worden omdat het anders "onoverzichtelijk, onbeheersbaar en inefficiënt wordt". Zie www.oma.nl

Voorbeeld 2 Kip Content Development

Kip Content Development is opgericht in september 2001 en heeft een MMS (multimedia messaging services)-applicatie ontwikkeld waarmee een combinatie van beeld en geluid via mobiele telefoons verzonden en beluisterd wordt. De applicatie is wereldwijd uniek. Het leveren van technologie en content wordt gecombineerd. Kip werkt samen met diverse 'content providers' (ruim 35 componisten/muzikanten verspreid over Europa) en met technologische partners, met name in de telecomsector.

Voor Kip biedt de samenwerking verschillende voordelen. Zo krijgen zij bij Nokia technische ondersteuning, waardoor ze zelf geen technisch personeel (meer) in dienst hoeven te nemen. Verder biedt Nokia ook ondersteuning bij het testen en demonstreren van de applicatie aan de verschillende telecomoperators. Kip zorgt in ruil voor een onderscheidend kenmerk voor Nokia en een behoorlijk flexibel concept. De samenwerking gaat soms ten koste van enige bewegingsvrijheid voor Kip, maar dit is wederzijds. Voor Nokia is het uiteraard ook belangrijk om risico's te spreiden. De wederzijdse afhankelijkheid is een risico, maar ook een kracht. Er is immers een wederzijdse verzekering (vanwege geïnvesteerde inspanningen), maar er is geen wurggreep (vanwege bijvoorbeeld een exclusiviteitscontract). Andere partijen waarmee wordt samengewerkt zijn Vodafone, Ericsson, Exolog en Dotorion. Zie voor meer informatie: <http://www.kip.info>.

Voorbeeld 3 X-Hive

X-Hive bestaat sinds 2000 en richt zich op de ontwikkeling en verkoop van 'X-Hive/DB', een database voor XML-documenten. X-Hive werkt samen met ongeveer 30 partners: acht technologische partners en ruim twintig (lokale) 'solution' partners. De technologische partners zijn met name (co)producenten van contentmanagementsystemen en XML-tools. De 'solution' partners zijn met name consultancyorganisaties die daadwerkelijk de systemen bij klanten implementeren en onderhouden.

Als voorbeeld geldt de strategische samenwerking met Index IT, een Fins bedrijf dat gespecialiseerd is in het bouwen van content- en kennismanagementsystemen. Index IT is marktleider in het bedienen van uitgeverijen in Finland. De samenwerking biedt X-Hive onder meer het voordeel om de eigen spanwijdte te kunnen vergroten en daarnaast ook de klanten van de partner te kunnen bereiken. Voor beide partijen geldt als voordeel, dat gezamenlijk marketingactiviteiten ontplooid kunnen worden (bijvoorbeeld samen op vakbeurzen staan).

Het succes van samenwerken ligt voor X-Hive vooral in het combineren van de eigen XML-databasetechnologie met de expertise van de diverse partners. Zie voor uitgebreide additionele informatie: www.x-hive.nl.

4.7 Vernieuwing in de landbouw

Samenvatting paragraaf 4.7 'Vernieuwing in de landbouw'

Boerenbedrijven hebben het op het moment moeilijk om hun onderneming rendabel te krijgen. Een mogelijke oplossing wordt in deze case behandeld. Systeeminnovatie in de landbouw houdt in dat de keten geïntegreerd wordt en dat de toegevoegde waarde over de verschillende schakels verdeeld wordt. De toepassing van systeeminnovatie binnen de medicinale kruidenteelt in Flevoland is succesvol te noemen. Het is wel duidelijk dat het geen eenvoudige manier is en dat er aan veel voorwaarden moet worden voldaan.

In deze paragraaf staat de samenwerking bij systeeminnovatie centraal. In de keten van de teelt van medicinale kruiden in Flevoland is op dit moment een systeeminnovatie gaande. Systeeminnovatie kan worden gezien als een mogelijke oplossing voor problemen zoals onder andere de lage rentabiliteit van boeren. Deze case beschrijft hoe systeeminnovatie wordt toegepast binnen de teelt van medicinale kruiden (paragraaf 4.7.2). Daarnaast wordt gekeken op welke aspecten gelet moet worden bij toepassing van systeeminnovatie in andere sectoren.

4.7.1 Algemeen

Binnen FlevoHerbs (de keten van medicinale kruiden) gaat de systeeminnovatie concreet om het aaneensmeden van afzonderlijk bestaande productieschakels tot één aaneengesloten keten (van telers, naar verwerkers tot aan de verkoop), waardoor de toegevoegde waarde van de keten evenwichtiger ten goede komt aan alle ketenpartners. De meeste winst wordt meestal aan het einde van de keten gegenereerd. Binnen het nieuwe systeem van FlevoHerbs wordt de totale toegevoegde waarde evenredig over alle ketenpartijen verdeeld. Dit is vooral een verbetering van de positie van de schakels aan het begin van de keten (bijvoorbeeld de telers).

Binnen andere gebieden kan systeeminnovatie ook worden toegepast. In een bredere definitie is een systeeminnovatie een vernieuwing die bedrijfs- en organisatiegrenzen overschrijdt en die door verschillende belanghebbenden gezamenlijk wordt gerealiseerd¹⁰⁸. Om de toekomstige duurzame continuïteit veilig te stellen, lijkt het na een reeks van ingrijpende product- en procesinnovaties niet meer voldoende om verder product- en procesinnovaties toe te passen, maar is het nodig om het systeem te veranderen. Naast de landbouw zijn ook enkele andere toepassingsgebieden toe aan systeeminnovatie¹⁰⁸. Eén mogelijk toepassingsgebied is het betalingsverkeer. Bepaalde groepen particulieren zijn door de huidige technologische vooruitgang het spoor bijster.

De provincie Flevoland is vanuit het Actieprogramma Agrosector in 1999 begonnen met het toepassen van systeeminnovatie in de landbouw. Dit is gebeurd met steun vanuit de Europese Unie in het kader van het zogenoemde 'doelstelling één programma'. Vanuit het Actieprogramma Agrosector Flevoland zijn marktverkenningen uitgevoerd naar mogelijk perspectievolle activiteiten.

¹⁰⁸ Douben, N.H. (2002) (Technologische) innovaties de maat genomen. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven

4.7.2 De ketenorganisatie FlevoHerbs¹⁰⁹

Samenhang en regie

De ketenorganisatie FlevoHerbs is van start gegaan met telers, verwerkers, kennispartners, marktpartners en financiële participanten als gecertificeerde aandeelhouders. Deze aandelen zijn ondergebracht in de Stichting Administratiekantoor¹¹⁰.

De aandeelhouders zijn allen inhoudelijk betrokken bij het primaire en het ondersteunende proces. Zij zijn in te delen in vijf groepen, te weten:

- Telers (zaadvermeerdering, teelt en oogst gewassen);
- Verwerkers (conserveren, extraheren, formuleren en verpakken);
- Marktpartners (strategische partners naar marktsegmenten gewas, veterinair en humaan);
- Kennispartners (ten aanzien van alle processtappen);
- Financiële participanten.

De voorzitter van de Stichting en de directeur van FlevoHerbs zijn onafhankelijk. Dit voorkomt eenzijdige machtsvorming binnen de keten. De statuten en organisatie van FlevoHerbs zijn zodanig dat geen enkele partij de keten kan overheersen. Samenhang wordt bovendien bereikt doordat de afzonderlijke schakels zich bewust zijn van de ketenvoordelen. Door de procesmatige afstemming tussen de schakels wordt de efficiency van de totale keten geoptimaliseerd, met een duurzaam kostenvoordeel als gevolg.

Medicinale Kruiden en IKB

FlevoHerbs treedt op als ketenregisseur (leider van de keten) en is eindverantwoordelijk voor het initiëren van Research & Development alsmede voor marketing en verkoop. Bij de productie van medicinale kruiden gaat het - in tegenstelling tot de traditionele agrarische gewassen (bijvoorbeeld aardappelen, peen, etc.) - niet om de biomassa, maar om de bio-inhoudsstoffen. Door de hoge eisen die aan kruiden worden gesteld is het noodzakelijk om ketens te vormen vanaf de producenten tot aan de verkopers van het uiteindelijke product (bedrijfskolom). De samenwerking binnen de ketenorganisatie wordt 'van zand tot klant' ondersteund en versterkt door een Integraal Keten Beheer (IKB)-Systeem.

Het IKB-systeem is op maat gemaakt voor FlevoHerbs. Dit maakt de ketenorganisatie niet alleen uniek, maar het heeft er ook voor gezorgd dat FlevoHerbs een van de weinige organisaties is die met succes de integrale ketengedachte in praktijk weet te brengen. Het succes van deze opzet is niet onopgemerkt gebleven. Het Ministerie van Economische Zaken volgt deze systeeminnovatie op de voet: het stimuleren van systeeminnovatie is immers ook een aandachtspunt in het economisch beleid.

De 'bouw' van de keten

Wanneer begonnen wordt met de bouw van de keten is er behoefte aan kapitaal, in dit geval subsidie van de overheid. Dit geld is nodig om te investeren in de vormgeving, opbouw en optimalisering van de keten en in de ontwikkeling van innovatieve producten. Door te gaan samenwerken in de keten geven de participanten een gedeelte van hun zelfstandigheid op.

Voor de deelnemers aan het begin van de bedrijfskolom (teelt en verwerking) zal vooral een verwachte hogere winstmarge reden zijn om te participeren in de keten. Voor de schakels die dicht bij de markt staan (extractie en verkoop) moet het groeiperspectief overtuigend zijn om deel te nemen aan de ketenorganisatie.

¹⁰⁹ Informatie over FlevoHerbs is verkregen van de heren Douben en De Roy van Zuydewijn.

¹¹⁰ De heer Douben treedt op als onafhankelijk voorzitter. De directie van FlevoHerbs bestaat uit de heren J. de Roy van Zuydewijn en H. Stiphout. Zij komen beiden van buiten de agrosector.

FlevoHerbs investeert in het aaneenvoegen van de afzonderlijke schakels, maar soms ook in de schakels zelf en in mogelijk ontbrekende schakels, zoals bij het conserveren van de 'groene producten'. FlevoHerbs stimuleert op het werkterrein van deze ontbrekende schakels nieuwe zelfstandige ondernemingen.

Belang van innovatie

De integratie van de keten kan opportunistisch gedrag van de afzonderlijke deelnemers in de hand werken. Om dit te voorkomen, dient de participatie in de keten perspectief te bieden op nieuwe markten en nieuwe producten. Door deze innovaties kunnen betere marges gehaald worden en kan er een snellere groei gerealiseerd worden voor alle participanten.

De 'groene' productinnovaties van FlevoHerbs ontstaan uit maatschappelijke trends, deels neergelegd in wet- en regelgeving op het gebied van gewasbescherming, diergezondheid en humane gezondheid. Via R&D zoekt men in de keten naar alternatieve producten op natuurlijke basis voor synthetische varianten, terwijl via marketing de verwachte vrijgevallen marktruimte vertaald wordt in concrete initiatieven.

Onmisbaarheid van ICT

ICT speelt een belangrijke rol binnen de infrastructuur van FlevoHerbs. Het IKB-systeem maakt de ketenregie en -filosofie van FlevoHerbs uitvoerbaar. Alle deelnemers zijn aangesloten op het ERP-systeem (Enterprise Resource Planning) waar ook de IKB-gegevens van de participanten worden verzameld. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld telers hun productie onderling vergelijken (benchmarken) en wordt de afstemming gestuurd tussen de productieschakels in de bedrijfskolom. De afhankelijkheid van het informatiesysteem biedt verder de mogelijkheid om een niet-functionerende deelnemer uit te sluiten van deelname in de keten.

Combinaties met marktpartijen

FlevoHerbs vermarkt het product bij de productintroductie zelf. Pas wanneer het product in de groeifase geraakt, zal FlevoHerbs met verschillende marktpartijen gelegenheidscombinaties vormen door de uitgifte van licenties. De opbrengst van de licenties kan onder andere worden geïnvesteerd in R&D van nieuwe producten.

De licentie heeft alleen betrekking op de verkoop van het eindproduct, de productie blijft in handen van FlevoHerbs. De resulterende verkoop van grondstoffen aan licentiehouders voedt de operationele geldstroom van de keten.

Marktpartijen blijken zeer geïnteresseerd in het vormen van dergelijke gelegenheidscombinaties. Het geeft hun de mogelijkheid om op eenvoudige wijze aan innovatieve producten te komen.



In 1997 las Roelf Sol een advertentie van FlevoHerbs met de oproep voor telers om zich aan te melden voor de teelt van medicinale kruiden. Roelf was direct geïnteresseerd in het kruidenproject en is in 1999 begonnen met de medicinale kruidenteelt. Op dit moment teelt hij zo'n drie hectare. Bovendien zocht hij mogelijkheden om minder afhankelijk te worden van afnemers en toeleveranciers. Bij de teelt van de meer traditionele gewassen (bijvoorbeeld aardappels) voelde hij zich meer een loonwerker dan een zelfstandig ondernemer. Bij FlevoHerbs had hij de verwachting dat er meer aan de teler zou worden overgelaten en dat een onafhankelijke positie van de teler juist beloond zou worden. De onafhankelijkheid van de FlevoHerbs-teler zit enerzijds in het feit dat het medicinale kruid door een hoger vereist kennisniveau bij de teelt meer toegevoegde waarde heeft dan bulkproducten. Anderzijds biedt de voorwaartse integratie van de telers de mogelijkheid om de toegevoegde waarde op het product verder te vergroten (bijvoorbeeld teeltbegeleiding).

Eigenlijk ziet Roelf Sol alleen maar voordelen in zijn deelname aan FlevoHerbs. Al zijn beweegredenen zijn bewaarheid en hij heeft nog geen minuut spijt gehad van zijn beslissing. Het enige nadeel dat hij kan bedenken is de lange tijd die nodig is geweest voor de opbouw van de keten.

Op de vraag of hij door deelname aan FlevoHerbs zich nog wel zelfstandig ondernemer voelt, antwoordt hij volmondig 'ja'. Hij heeft zelf de keuze gemaakt om samen te werken met andere ondernemers. Samenwerking betekent weliswaar dat je een stukje onafhankelijkheid opgeeft, maar daar staan veel voordelen tegenover.



Roelf Sol, teler en teeltbegeleider bij FlevoHerbs

Startkapitaal

Voor het opbouwen van de keten blijkt veel startkapitaal nodig te zijn. Er moet namelijk geïnvesteerd worden in onder andere R&D, teelttechniek, verwerkingsfaciliteiten, IKB en ICT. En dat terwijl er tijdens de opbouw van de keten nog geen opbrengsten gegenereerd kunnen worden. De keten dient hiervoor immers gesloten te zijn.

Als de keten daarentegen eenmaal functioneert, kan deze in principe zichzelf draaiende houden. In de startfase is onder andere gebruik gemaakt van overheidssubsidies om deels in deze kapitaalbehoefte te voorzien. Nu het aanlooprisico door de realisatie van de keten grotendeels achter de rug is, kan de keten verder privaat gefinancierd worden.

NMa

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft voorzover bekend geen standpunt ingenomen ten opzichte van systeeminnovatie. Binnen de keten maken de ketenpartners via FlevoHerbs prijsafspraken. Dit is deels te vergelijken met contractteelt. De keten van zelfstandige ondernemingen werkt alsof het één groot bedrijf betreft dat de markt opzoekt. Of en wanneer systeeminnovatie op de agenda van de NMa komt, is onduidelijk.

¹¹¹ Interview met Roelf Sol, teeltbegeleider en teler bij FlevoHerbs. Hij is ook zichtbaar op de foto.

Zelfstandigheid deelnemers

De participanten geven door de deelname aan FlevoHerbs weliswaar een deel van hun zelfstandigheid op, maar krijgen daar uiteindelijk een kennisintensiever product met een grotere toegevoegde waarde voor terug. De telers bereiken dit bijvoorbeeld door voorwaartse integratie. Door kennis te vergaren over de vervolgstappen in de keten, wordt het mogelijk dat zij ook voor praktijkproeven, oogsten en verwerken verantwoordelijk worden en daarmee inkomen genereren.

De kennisopbouw binnen FlevoHerbs zorgt ervoor dat participanten in hun eigen bedrijfstak uniek worden en daardoor minder beducht hoeven te zijn dat anderen hun positie binnen de keten innemen. Hierdoor ontstaat uiteindelijk tussen de participanten en FlevoHerbs een wederzijdse afhankelijkheid (zie ook kader 4.5, interview met Roelf Sol, teler en teeltbegeleider FlevoHerbs).

Bij vormgeven van systeem letten op volgende aspecten:

De heer De Roy van Zuydewijn, de managing director van FlevoHerbs, geeft duidelijk aan dat de systeeminnovatie zoals deze binnen FlevoHerbs is toegepast, werkt. Het is alleen wel zo dat er bij het opzetten van zo'n systeem nadrukkelijk op verschillende aspecten gelet moet worden. In willekeurige volgorde zijn dit:

- **De juridische structuur.** Het is noodzakelijk om een zodanige structuur te ontwerpen dat geen van de deelnemende partijen de overhand kan krijgen.
- **Het belang van productinnovatie.** Hoewel het verkrijgen van kostenefficiëntie een duurzaam voordeel is dat verkregen kan worden door systeeminnovatie, is innovatie van het product essentieel. Innovatie zorgt ervoor dat het deelnemen aan FlevoHerbs interessant is en blijft voor partijen in de keten.
- **IKB en ERP.** IKB en ERP kunnen de deelnemende partijen binden en kunnen fungeren als uittredingsbarrières.
- **Kapitaalverschaffer als deelnemende partij.** Bij de opzet van de systeeminnovatie moet er rekening mee worden gehouden dat er zeker drie jaar nodig zijn om zo'n systeeminnovatie op te zetten. Dit betekent dat alleen subsidies van de overheid niet voldoende zullen zijn en dat een kapitaalverschaffer als partij zal moeten deelnemen.
- **Een onpartijdige regievoerder, die door alle partijen geaccepteerd wordt.**
- **De NMa.** De NMa kan een belemmerende factor zijn bij het toepassen van systeeminnovatie.

4.8 Samenwerken door zelfstandigen zonder personeel

Samenvatting paragraaf 4.8 'Samenwerken door zelfstandigen zonder personeel'

Het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) is de afgelopen tijd gegroeid, vooral in de bouw en zakelijke dienstverlening. Door informele en formele samenwerkingsverbanden aan te gaan kunnen zzp'ers veel van de nadelen van het alleen runnen van een onderneming opheffen. Formele samenwerkingsverbanden zijn daarbij niet altijd even succesvol gebleken.

In deze case staat, in tegenstelling tot bij de vorige casebeschrijvingen, niet een manier van samenwerken centraal, maar een groep ondernemers: de zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Een steeds groter aandeel van de ondernemers heeft geen personeel in dienst. Door samenwerken met andere zzp'ers of andere ondernemingen kunnen zij de nadelen die het alleen werken met zich meebrengt (gedeeltelijk) opheffen. Nadelen zijn bijvoorbeeld het niet kunnen uitvoeren van grotere opdrachten en het niet hebben van iemand met wie je ervaringen kunt delen. Na een algemene beschrijving van kenmerken van de groep zzp'ers wordt in deze paragraaf een onderscheid gemaakt tussen zzp'ers die op informele wijze (paragraaf 4.8.2) en zzp'ers die op een formele manier (paragraaf 4.8.3) samenwerken met andere ondernemingen. Bij de informele

manier van samenwerken zal de nadruk worden gelegd op de sectoren bouw en zakelijke dienstverlening. Dit omdat een steeds groter percentage van de zzp'ers afkomstig is uit deze sectoren. Als voorbeelden van formele samenwerking - de afspraken worden hierbij vastgelegd - worden verschillende manieren besproken waarop ondernemingen dit hebben vormgegeven.

4.8.1 Algemeen

Bijna de helft van de ondernemers in Nederland heeft in 2001 geen personeel in dienst en valt dus in de categorie zzp'er. Deze zelfstandigen zijn voornamelijk werkzaam in de landbouw (22%), bouw (11%), detailhandel (9%) en de zakelijke dienstverlening (18%). Het gedeelte zzp'ers dat werkzaam is binnen de landbouw en de detailhandel is gedaald en het gedeelte dat werkzaam is binnen de bouw en de zakelijke dienstverlening gestegen¹¹². Zzp'ers zijn de laatste tijd veel in het nieuws doordat er onduidelijkheid kan ontstaan over hun arbeidsrelatie ten opzichte van hun opdrachtgever¹¹³. Dit betreft vooral die zzp'ers die niet werkzaam zijn in de detailhandel en landbouw.

Door samen te werken met andere ondernemingen, waaronder andere zzp'ers, kunnen veel negatieve aspecten van het ondernemerschap verholpen worden. Minder dan de helft van de zzp'ers blijkt samen te werken met andere zelfstandigen. Dit blijkt vaak te gebeuren op de kernactiviteiten van het bedrijf. Vooral zzp'ers in de bouw blijken in 70 procent van de gevallen met andere zelfstandigen samen te werken. In de sectoren groot- en detailhandel, horeca en de agrarische sector werkt een kwart van de zzp'ers samen¹¹⁴.

4.8.2 Informele samenwerking

Om te kijken hoe zzp'ers samenwerken, zijn verschillende interviews gehouden¹¹⁵.

De geïnterviewde zzp'ers blijken vooral samen te werken of hebben samengewerkt met andere zzp'ers. De afspraken binnen de samenwerkingsrelatie worden meestal niet formeel vastgelegd in bijvoorbeeld een contract (voor voorbeeld, zie kader 4.6). Als zzp'ers met grotere ondernemingen samenwerken, lijken ze dit vaker wel vast te leggen.

[KADER 4.6] SAMENWERKEN BINNEN EEN VIRTUELE NETWERKORGANISATIE¹¹⁶

Als personal coach is zij met haar eenmansbedrijf actief binnen een wat zij noemt virtuele netwerkorganisatie. Met vijf personen uit dit netwerk werkt zij op dit moment meer samen. Zij zegt dat ze elkaar het werk gunnen en elkaar niet zien als concurrenten. De personen met wie zij samenwerkt, wisselen. Zij gebruikt dit netwerk om kennis te verkrijgen, welke zij dan inhuurt. Als ze gebrek aan capaciteit heeft, neemt ze iemand anders er bij in. Als er samen een project wordt uitgevoerd, wordt er alleen maar een contract voor de klant gemaakt. Zij ziet samenwerken als een zakelijke vriendschap en doet dit vooral op basis van intuïtie. Zij is over het algemeen tevreden over de aangegane samenwerkingsrelatie. Na afloop wordt deze ook altijd geëvalueerd.

112 Zie: CBS (2003) Statline (<http://statline.cbs.nl>). Binnen de categorie 'zakelijke dienstverlening' (SIB-code 74, overige zakelijke dienstverlening) vallen bijvoorbeeld accountants, modeontwerpers, incassobureaus, ontwerp bureaus, etc.

113 Meijer, P.C.A., Waard, C.A.C. de, Vroonhof, P.J.M. (1999) *ZZP'er: ondernemer of werknemer. Discussienota over het ondernemerschap*. Amsterdam: ING.

114 Overweel, M.J., Muijnck, J. de (2002) *ZZP'ers in de tijd* gevolgd. Zoetermeer: EIM

115 De gegevens uit paragraaf 4.1.2 zijn, tenzij anders aangegeven, afkomstig uit een onderzoek van studenten van de Erasmus Universiteit. Zie: Bergs, U., Grootenhaar, J., Nova, K., Herrewijnen, J., Hellenthal, F.J. (2003) *Het samenwerkingsgedrag van ondernemers zonder personeel*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij hebben acht interviews gehouden met samenwerkende zzp'ers. Van deze acht zzp'ers waren er vier in de bouw en vier in de zakelijke dienstverlening werkzaam.

116 Zzp'er, is sinds 1997 werkzaam als personal coach voor voornamelijk grotere ondernemingen.

Voordelen van informele samenwerking

Bij de acht interviews die zijn afgenomen met zzp'ers die werkzaam zijn in de bouw en in de zakelijke dienstverlening worden zeer vaak de volgende drie redenen genoemd om met andere zzp'ers samen te werken:

- Het in staat zijn om grotere opdrachten uit te voeren (zie genoemde voorbeeld van restauratie van panden, zie kader 4.8 op volgende pagina);
- Het uitwisselen van kennis en ervaringen;
- Beter in staat zijn om voldoende opdrachten binnen te halen.

Als een zzp'er het besluit heeft genomen om met een andere onderneming te gaan samenwerken, blijkt het soms moeilijk om dit voornemen te vertalen naar de praktijk. Vooral het proces van het zoeken naar een geschikte partner vormt vaak een struikelblok. Wie begint met samenwerking, kan echter 'dicht bij huis' vaak al een geschikte partner voor samenwerking vinden. De zoektocht kan ingezet worden vanuit drie invalshoeken¹¹⁷: vanuit de bediening van de beoogde afnemer, vanuit het vooropgestelde feit dat het zakelijk klikt en/of vanuit de bedoelde uitvoering van een groot of nieuw plan (zie kader 4.7). Het hebben van vertrouwen in de samenwerkingspartner lijkt (zoals ook al gezegd in paragraaf 2.2) van doorslaggevend belang bij het beginnen, het voortzetten en het succes van de samenwerkingsrelatie.

[KADER 4.7] INVALSHOEKEN VOOR HET VINDEN VAN EEN SAMENWERKINGSPARTNER¹¹⁷

Afnemer. Zelfstandigen zonder personeel kunnen de afnemer nemen als invalshoek om een partner te vinden.

Zzp'ers kunnen direct gaan samenwerken met een (zakelijke) afnemer of met een ondernemer die voor dezelfde soort afnemers werkt.

Iemand met wie het zakelijk 'klikt'. Ook kunnen ondernemers andere ondernemers zoeken om mee samen te werken, met wie het blijkt te 'klikken'. Om dit te demonstreren laat Maud de Vries tijdens lezingen mensen een beroep kiezen dat als zelfstandige uitgevoerd zou kunnen worden. Daarna laat ze mensen bedenken wat twee verschillende (ter plekke bedachte fictieve) ondernemers samen zouden kunnen doen (bijvoorbeeld een fotograaf en een loodgieter).

Project/plan. Ook het uitvoeren van een nieuw, groot project of een plan, kan een invalshoek zijn om een ondernemer te vinden om mee samen te werken. Maud de Vries geeft als voorbeeld een zelfstandige die eerst aan consumenten levert, maar nu aan bedrijven wil gaan leveren. Het is moeilijk om die overstap zelf te maken, maar de stap wordt gemakkelijker als een samenwerking wordt aangegaan met een andere ondernemer die al aan bedrijven levert.

Nadelen van informele samenwerking

Op één zzp'er na waren alle zzp'ers tevreden met de behaalde resultaten van de samenwerkingsrelaties. Dit betekent niet dat ze geen nadelen zien bij het aangaan van samenwerkingsrelaties met andere ondernemingen. Deze nadelen zijn:

- Het inleveren van onafhankelijkheid door de deelnemers;
- Het ontstaan van problemen binnen de samenwerking;
- Het in gevaar brengen van de eigen concurrentiepositie door het in contact brengen van andere zzp'ers met de opdrachtgever.

¹¹⁷ Maud de Vries, oprichter van het bedrijf Charta, zij begeleidt zelfstandige professionals en in het bijzonder kennisondernemers. Samenwerking heeft hierbij haar persoonlijke aandacht.

Bij renovatie van panden kunnen zzp'ers - door goed samen te werken - een geduchte concurrent worden van de kleinere bouwondernemingen. Door het netwerk van verschillende vaklieden (bijv. timmerlieden, metselaars, etc.) kunnen ze in steeds wisselende samenstelling grotere projecten aannemen. Door het grote netwerk kunnen ook met relatief weinig kosten opdrachten worden binnengehaald. Het binnenhalen van opdrachten gebeurt dan door één persoon die dan als het ware de functie van onderaannemer voor het hele netwerk op zich neemt. De samenwerkingsrelaties worden niet vastgelegd door middel van een contract. Er is een groot vertrouwen in elkaars capaciteiten. Dit vertrouwen wordt versterkt door het bezoeken van elkaar in een informele setting. Doordat het netwerk verder voor veel opdrachten zorgt, is de sanctie voor het niet (goed) functioneren erg groot.

Versillen bouw en zakelijke dienstverlening

Bij de redenen waarom zzp'ers samenwerken, lijkt er een verschil zichtbaar tussen zzp'ers die werkzaam zijn in de bouw en in de zakelijke dienstverlening. Het uitvoeren en binnenhalen van grotere opdrachten lijkt vooral relevant voor die zzp'ers die in de bouw actief zijn. Hoewel dit ook belangrijk is voor zzp'ers die werkzaam zijn binnen de zakelijke dienstverlening, lijken zij daar vooral samen te werken om zo kennis en ervaringen uit te wisselen.

4.8.3 Formele samenwerking

Samenvatting paragraaf 4.8.3 'Formele samenwerking'

Niet alle formele samenwerkingsverbanden blijken succesvol te zijn. De moeilijkheden bij het organiseren van een formeel samenwerkingsverband lijken vooral te liggen in het feit dat de zzp'ers toch vooral éénpitters zijn. Zij zijn vaak op zichzelf gericht en op het verkrijgen van hun eigen opdrachten. Het is dan ook te begrijpen dat een franchiseorganisatie zoals DOOR de (toekomstige) ondernemers uitgebreid selecteert op onder andere hun houding. Meer vrijblijvende manieren van samenwerking, bijvoorbeeld in een branchevereniging, in het partnershipnetwerk van Pentascope en door informele samenwerking met andere zzp'ers, zullen waarschijnlijk meer zzp'ers aanspreken.

Zoals al is aangegeven, werken zzp'ers vooral op een informele manier samen. In deze paragraaf worden verschillende voorbeelden van formele samenwerking behandeld waarbij meestal een andere onderneming de samenwerking regelt. Dit is het geval bij United Independent Solutions (paragraaf 4.8.3.1), DOOR (paragraaf 4.8.3.4), Pentascope (paragraaf 4.8.3.3) en (branche)verenigingen voor zzp'ers (paragraaf 4.8.3.5). Verder komt er een ondernemer aan bod die een formeel samenwerkingsverband in de vorm van een maatschap (ADES, paragraaf 4.8.3.2) heeft georganiseerd.

4.8.3.1 United Independent Solutions¹¹⁹

United Independent Solutions (UIS) is als dochteronderneming van United Services Group (USG) eind 2001 opgericht. USG is als Europese dienstverlener actief op het gebied van flexibele arbeid, opleidingen en customer care-services. UIS is een dienstverlenend bedrijf dat zich specifiek richt op het verlenen van diensten aan zzp'ers. Om dit doel te bereiken, laat UIS zzp'ers samenwerken binnen maatschappen in de zakelijke en financiële dienstverlening. UIS verzorgt dan bijvoorbeeld de facturering, bevoorschotting op facturering, desgewenst inkoop van verzekeringen, leaseauto's, computers en kantoorbenodigdheden. Het idee daarachter is dat de

¹¹⁸ Henry Kasper, projectleider bij FNV ZBo en daarnaast ook actief geweest als zzp'er in de bouw

¹¹⁹ Informatie over United Independent Solutions is afkomstig van dhr. L. W. Houwen, Executive Vice President United Services Group.

zzp'er zich kan concentreren op datgene waar hij of zij goed in is en kan profiteren van de schaalgrootte van USG. Daarnaast kan men binnen de maatschap ook elkaar ondersteunen bij het zelfstandig uitvoeren van opdrachten.

Op dit moment is UIS 'low profile' ondergebracht bij Fa-med, een werkmaatschappij van USG die de debiteuren- en verzekeringsadministratie regelt van tand- en huisartsen. Behalve door het geringe aantal deelnemers, is hiervoor gekozen omdat vooral zzp'ers zich hadden aangemeld die niet zelfstandig in staat bleken nieuwe klanten te verwerven. De zzp'ers waren ervan uitgegaan dat UIS wel voor de opdrachten zou zorgen, terwijl UIS dat niet van plan was. Daarnaast zou USG aanzienlijke marketinginspanningen hebben moeten verrichten om de maatschappen bekendheid te geven. Van deze reputatie en bekendheid zouden de aangesloten zzp'ers kunnen profiteren. Doordat de zzp'ers weinig inkomsten genereerden en de conjunctuur verslechterde werd het niet verantwoord geacht om deze marketinginspanningen uit te voeren. USG blijft op dit moment actief op de markt van dienstverlening voor zzp'ers en probeert een andere succesformule te ontwikkelen.

4.8.3.2 ADES¹²⁰

Bij ADES managementstrategieën worden er in tegenstelling tot UIS niet verschillende maatschappen opgericht, maar werken zzp'ers als vennoot (maat) in één maatschap. Op zijn hoogtepunt zijn er twaalf maten actief geweest in de maatschap. Voor de uitvoering van opdrachten werden ook zzp'ers buiten de maatschap ingehuurd. Door geen medewerkers in dienst te hebben, wordt de flexibiliteit van de onderneming vergroot. Verder is het de bedoeling dat door samen te werken de deelnemers elkaar versterken. Er is hiervoor gekozen omdat zzp'ers gemotiveerder zijn en worden geacht zich beter in te leven in hun klanten, doordat zij zelf ook ondernemer zijn.

Op dit moment gebruikt ADES managementstrategieën het bovenstaande concept niet meer. Dit heeft twee oorzaken.

De eerste is dat maatschappen in deze vorm zeer conjunctuurgevoelig blijken te zijn. In economisch krappe tijden blijkt dat een gedeelte van de zzp'ers de risico's van het ondernemerschap te groot vindt. Deze groep vertoont dan vluchtgedrag naar een baan in loondienst. Een maatschap is daardoor eigenlijk vlees noch vis. Het is geen volledig ondernemerschap en werknemerschap.

De tweede reden is de houding van zzp'ers. Doordat een maatschap is gebaseerd op gelijkwaardigheid, is er te veel inspraak nodig. De deelnemers blijken te veel gericht op zichzelf. Hierdoor delen en reflecteren mensen te weinig kennis met elkaar. Ook is er te weinig aandacht voor een gemeenschappelijke methodiek en voor het opbouwen van naamsbekendheid. Er wordt te weinig tijd geïnvesteerd in interne (niet-declarabele) projecten.

De heer Van der Spoel denkt als ondernemer/eigenaar van ADES op dit moment meer aan een constructie waarbij hij medewerkers in dienst neemt. De werknemers worden dan ingedeeld in kleine groepen, met ieder een eigen verantwoordelijkheid. Hiermee worden de arbeidskosten minder flexibel, maar worden wel de mogelijkheden tot aansturen uitgebreid. Hij ziet dat een grote groep mensen (de werknemers onder de ondernemers) toch behoefte heeft aan een bepaalde mate van organisatie.

4.8.3.3 Pentascope

In tegenstelling tot UIS en ADES heeft Pentascope, een onderneming die zich bezighoudt met de implementatie van verandertrajecten, de contacten met zzp'ers niet georganiseerd via een of

¹²⁰ Informatie over ADES Managementstrategieën is afkomstig van www.adesinfo.nl (19-5-2003) en dhr. Van der Spoel, werkzaam als managing partner bij ADES Managementstrategieën.

meerdere maatschappen. Om de contacten met zzp'ers en kleine zelfstandigen beter te organiseren, heeft Pentascope drie jaar geleden het Partnernetwerk opgericht. Dit bestaat uit 300 tot 400 partijen, waarvan naar schatting 60 tot 70 procent zzp'ers zijn. Eén van de redenen voor Pentascope om de activiteiten te concentreren binnen het netwerk was de verhouding met de Uitvoeringsinstantie Werknemersverzekering (UWV) en de Belastingdienst¹²¹.

De zzp'er is bij Pentascope echt een zelfstandig ondernemer. Hij bepaalt zelf de manier waarop hij of zij de opdracht gaat aanpakken. Zzp'ers worden pas toegelaten tot het Partnernetwerk als zij een selectieproces hebben doorlopen. Hierin wordt bekeken of men past bij de normen en waarden die Pentascope wil uitdragen. Pentascope laat opdrachten (gedeeltelijk) door zzp'ers uit het netwerk uitvoeren.

De redenen dat Pentascope met zzp'ers werkt zijn de volgende:

- De toegenomen flexibiliteit. Door het werken met zzp'ers is arbeid gedeeltelijk te beschouwen als een variabele kostenpost.
- Mensen die kiezen voor een bestaan als zelfstandig ondernemer zijn vaak kwalitatief goede vakmensen. Van zware interimmanagers wordt soms door klanten zelfs verwacht dat zij actief zijn als zelfstandig ondernemer.
- Zij leveren (aanvullende) deskundigheid. Vaak hebben zzp'ers kennis over een aanvullend specialisme. Door Pentascope wordt de kennisuitwisseling tussen zzp'ers en eigen medewerkers gestimuleerd.

Pentascope ziet ook bepaalde nadelen bij het werken met zzp'ers:

- Over het algemeen blijken zzp'ers niet echt heel actief in het investeren in persoonlijke ontwikkeling. Zij zijn toch vooral bezig met het uitvoeren van hun opdrachten.
- Het werken met zzp'ers vraagt extra administratieve aandacht. Dit is bijna gelijk aan het in dienst nemen van een medewerker.
- Het blijven eenlingen. Hierdoor blijft de relatie met zzp'ers vaak een soort detacheringsrelatie.

4.8.3.4 DOOR

DOOR werkt al ruim tien jaar met een franchiseformule (voor meer informatie over franchising, zie paragraaf 4.3). Dat betekent dat alle trainers en consultants van DOOR zelfstandige ondernemers zijn. DOOR ondersteunt hen op het gebied van marketing, ICT en office; productontwikkeling; trainingsprogramma's en corporate communicatie van de naam DOOR. Het idee is dat de trainers en consultants zich optimaal kunnen richten op hun eigen klanten. De zeventig franchisenemers betalen aan DOOR een bepaald percentage van hun trainingsomzet als fee. Daarnaast betalen ze hun scholingskosten zelf. Om franchisenemer te worden bij DOOR moet je allereerst een uitgebreide toelatingsprocedure doorlopen (zie kader 4.9).

¹²¹ Dit komt doordat er vooral in het recente verleden onduidelijkheid was over wanneer iemand nu wel of niet een ondernemer was. Meer informatie hierover is te verkrijgen bij de Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap.

Op een tijdstip dat hij toe was aan iets anders, kreeg hij eigenlijk per toeval een advertentie van DOOR onder ogen. Om te kijken wat zijn waarde was op de arbeidsmarkt heeft hij zich bij DOOR aangemeld. Hij had helemaal niet de intentie om ondernemer te worden. Toen hij tegen zijn verwachting in toch bij de 10 procent van de mensen bleek te horen die door de assessment heen waren gekomen, heeft hij besloten de overstap naar het ondernemerschap als franchisenemer bij DOOR te maken. Deze stap heeft hij gezet vanwege het vertrouwen dat zo'n organisatie kennelijk in hem als ondernemer stelde. Nu hij vier jaar actief is bij DOOR blijkt het zelfstandig ondernemerschap, het zelf kunnen kiezen en verantwoordelijk zijn, eigenlijk een van de leukste aspecten van zijn werkzaamheden.

De heer Wijnhamer geeft aan dat de franchisenemers eigenlijk niet zonder elkaar kunnen. Zij hebben onder andere door de opleidingsdagen veel contacten onderling. Daarnaast doen ze vaak opdrachten in teamverband. Andere teamverbanden waar franchisenemers in zitten, zijn gevormd op basis van het te bedienen segment of de bediende klanten (bijv. Rabobank). In deze klantenteams bespreken ze de meest recente ontwikkelingen met elkaar. Maar niet alleen de successen worden besproken, ook aspecten waarop moeilijkheden zijn ondervonden. Op deze manier leren franchisenemers veel van elkaar. Het kunnen gebruiken van de naam DOOR vindt hij absoluut een groot voordeel. DOOR is bij VETRON en door CEDEO erkend. Grote professionele organisaties kijken vaak eerst of je dit keurmerk bezit. Tevens geeft de naamsbekendheid van de organisatie DOOR een betere ingang.

Er zitten dus veel voordelen aan het werken in de franchiseorganisatie DOOR. De geïnterviewde ondernemer geeft aan dat het grootste nadeel zijns inziens is dat naarmate hij meer omzet is gaan halen, het moeilijker voor hem wordt om te bepalen wat hij daar nu voor terugkrijgt van DOOR. Verder geeft hij aan dat hij niet alle producten van DOOR even hoog waardeert. Hij geeft aan dat hij bijvoorbeeld zijn klanten vooral meeneemt naar bepaalde door DOOR georganiseerde evenementen. Voor hem zijn dit evenwel geen redenen om in de toekomst met DOOR te stoppen.

4.8.3.5 Verenigingen voor zzp'ers¹²³

Er zijn vele verschillende organisaties die zich (specifiek) richten op de zelfstandigen zonder personeel. Deze organisaties proberen vaak de belangen van de zzp'ers te behartigen, leveren bepaalde diensten aan zzp'ers, proberen de kennisuitwisseling tussen zzp'ers te bevorderen en willen ervoor zorgen dat zzp'ers elkaar beter leren kennen. Zo is er bijvoorbeeld het Platform voor Zelfstandige Ondernemers (PZO). PZO is een koepelorganisatie van een groot aantal branche- en beroepsorganisaties voor zelfstandige ondernemers zonder personeel. Via de koepelvereniging worden de collectieve belangen van zzp'ers behartigd. Daarnaast worden er door PZO ook diensten aangeboden, de verkoop van computerlicenties met korting. Ook vanuit werknemersorganisaties worden steeds meer de belangen van zzp'ers behartigd. Een voorbeeld daarvan is FNV Zelfstandige Bouw (FNV ZBo) voor zzp'ers die werkzaam zijn in de bouw en afbouw. Zzp'ers kunnen bij FNV ZBo onder andere een simpele website krijgen.

¹²² Interview met dhr. Wijnhamers, adviseur/trainer bij DOOR; DOOR, homepage: www.door.nl

¹²³ PZO (Platform voor Zelfstandige Ondernemers), homepage: www.pzo.nl; FNV ZBo (FNV Zelfstandige Bouw), homepage: www.fnvzbo.nl.

Samenvatting van de cases uit hoofdstuk 4

Samenvatting paragraaf 4.1 *'Schaalvergroting: samen sterk'*

Als ondernemer van een klein bedrijf is het lastig om schaalvoordelen te behalen. Vooral belangrijke taken die het bedrijf niet iedere dag doet, kosten relatief veel tijd. Samenwerking met bedrijven in een soortgelijke situatie kan dan een uitstekende oplossing bieden om tot betere resultaten te komen. De case laat onder andere zien hoe soortgelijke ondernemers in de detailhandel samen op efficiënte wijze hun informatievoorziening en procesbeheersing organiseren.

Samenvatting paragraaf 4.2 *'Brancheorganisaties: samenwerken in de tweede lijn'*

Brancheorganisaties hebben een belangrijke rol in het behartigen van de ondernemersbelangen. Daarnaast zijn zij ook in toenemende mate bezig de service aan hun leden uit te breiden. De toepassing van nieuwe technologie kan de doelmatigheid van deze service en de bijbehorende informatievoorziening verder verbeteren. De case laat zien dat een brancheorganisatie een belangrijke rol kan spelen in de prestaties van de leden en vervolgens van de bedrijfstak als geheel. Vooral standaardisatie kan in deze context cruciaal zijn.

Samenvatting paragraaf 4.3 *'Kleine ondernemingen als franchisenemer'*

Veel kleine ondernemers zijn werkzaam als franchisenemer. Binnen vooral de detailhandel (food) wordt samenwerken binnen de detailhandel echt gezien als noodzakelijk. Maar ook binnen andere sectoren zijn er grote voordelen voor een ondernemer om zich aan te sluiten bij een franchiseketen. Voordat een ondernemer zich aansluit bij een franchiseketen is het wel belangrijk dat de rechten en plichten van zowel de franchisenemer als de franchisegever goed zijn vastgelegd.

Samenvatting paragraaf 4.4 *'Spin-offs: samenwerken met je ex-baas'*

De start van een bedrijf is altijd moeilijk. De overheid probeert op allerlei manieren deze start te vergemakkelijken, maar er zijn ook starters die steun krijgen uit andere hoek. Vooral de steun van de ex-baas helpt. Een harmonieuze start als zelfstandige creëert voordelen voor de ex-baas én voor de ex-werknemer (de zgn. 'spin-off'). De case laat zien dat zolang de activiteiten complementair en niet direct concurrerend zijn, er veel valt te winnen.

Samenvatting paragraaf 4.5 *'Co-makership: ook voor kleine ondernemingen?'*

Vooral kleine toeleveranciers in de industrie hebben het moeilijk om succesvol te opereren. Door een duurzame relatie gericht op productontwikkeling aan te gaan met de uitbesteders (co-makership) kan het succes van de onderneming worden vergroot. Het is wel vaak moeizaam voor kleine toeleveranciers om tot een dergelijke relatie te komen, omdat het voor hun moeilijker is om aan kennis te komen.

Samenvatting paragraaf 4.6 *'Synergie: leren delen'*

Als ondernemer van een klein bedrijf zul je vaak moeten erkennen dat het niet goed is om alles zelf te willen doen. Je kunt niet goed zijn in alles tegelijk. Precies daarom loont het om samen te werken met partners die specialist zijn in activiteiten die je zelf niet zo goed beheerst (of minder graag wilt doen). Samenwerking is, zeker in het creëren van complexe producten of diensten, een 'must' om tegemoet te kunnen (blijven) komen aan de wensen van de klant, tegen een concurrerende prijs/kwaliteit. De case laat zien hoe jonge bedrijven in de ICT en volwassen bedrijven in de architectuur komen tot synergie.

Samenvatting paragraaf 4.7 *'Vernieuwing in de landbouw'*

Boerenbedrijven hebben het op het moment moeilijk om hun onderneming rendabel te krijgen. Een mogelijke oplossing wordt in deze case behandeld. Systeeminnovatie in de landbouw houdt in dat de keten geïntegreerd wordt en dat de toegevoegde waarde over de verschillende schakels verdeeld wordt. De toepassing van systeeminnovatie binnen de medicinale kruidenteelt in Flevoland is succesvol te noemen. Het is wel duidelijk dat het geen eenvoudige manier is en dat er aan veel voorwaarden moet worden voldaan.

Samenvatting paragraaf 4.8**'Samenwerken door zelfstandigen zonder personeel'**

Het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) is de afgelopen tijd gegroeid, vooral in de bouw en zakelijke dienstverlening. Door informele en formele samenwerkingsverbanden aan te gaan kunnen zzp'ers veel van de nadelen van het alleen runnen van een onderneming opheffen. Formele samenwerkingsverbanden zijn daarbij niet altijd even succesvol gebleken.



CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit afsluitende hoofdstuk wordt eerst antwoord gegeven op de onderzoeksvragen, zoals gesteld in het eerste hoofdstuk. De eerste vier vragen over doeleinden, manieren, voordelen, nadelen en resultaten van het aangaan van samenwerkingsrelaties worden beantwoord in paragraaf 5.1. In paragraaf 5.2 staan de toekomstige ontwikkelingen centraal rond de verwachte voor- en nadelen en de manieren van samenwerking. Besloten wordt in paragraaf 5.3 met enkele aanbevelingen om de mate waarin kleine ondernemingen samenwerken te bevorderen en de kwaliteit te verbeteren van de aangegane samenwerkingsrelaties.

5.1 Conclusie

Alvorens de onderzoeksvragen te beantwoorden, kunnen wij de volgende drieledige, algemene conclusie trekken:

Veel kleine ondernemingen werken op strategisch niveau met andere ondernemingen samen. Samenwerkende ondernemingen werken vaak met veel partners samen. Samenwerking loont vooral op de wat langere termijn. Als kleine ondernemingen vergeleken worden met middelgrote ondernemingen, dan valt op dat ook kleine ondernemingen veel samenwerken op veel terreinen, met veel doelstellingen en met veel partners, maar dat het altijd wat minder is dan bij middelgrote ondernemingen.

1. Welke doelen willen kleine ondernemingen bereiken door met andere ondernemingen te gaan samenwerken?

Veel verschillende doelen

De verschillende samenwerkingsdoelen zijn in drie groepen te verdelen, namelijk een betere bedrijfspositionering, complementariteit van competenties en efficiency/kostenbesparingen. Alle drie de groepen worden door de ondernemingen genoemd als reden om te gaan samenwerken.

Populairste doelen: samen sterk staan en belangen behartigen.

Doelen die te maken hebben met de positionering van de onderneming en die te maken hebben met de 'machtspositie' in de keten, worden vaak genoemd door ondernemingen in het MKB; in het bijzonder door de kleine ondernemingen (met 0 - 9 werkzame personen). Kleine ondernemingen hebben de overtuiging dat zij samen méér kunnen ('samen sterk staan') en samen beter hun belangen kunnen behartigen. Het binnenhalen van complementaire kennis en vaardigheden van de andere onderneming en op die manier het eigen leervermogen bevorderen is ook een belangrijke doelstelling. Het valt op dat kleine ondernemingen dit doel duidelijk minder vaak noemen dan middelgrote ondernemingen.

Minder populaire doelen: efficiency en kostenbesparing

In vergelijking met middelgrote ondernemingen valt op dat samenwerking voor kleine ondernemingen minder vaak het verbeteren van de efficiency en het besparen van kosten als doelstellingen heeft. Het past bij de theorie over de kosten van coördinatie en transacties dat deze soort voordelen voor kleine ondernemingen minder gemakkelijk te bereiken zijn via een samenwerkingsrelatie.

Niet samenwerkers: samenwerken heeft weinig voordelen en veel nadelen

MKB-ondernemingen die (nog) niet samenwerken, zien over het algemeen weinig voordelen en veel nadelen in het aangaan van samenwerkingsrelaties. Ondernemers van deze ondernemingen vinden dat zij sterk genoeg staan. Verder wordt door deze onderneming ook het verlies aan eigen

identiteit en het verlies aan zeggenschap genoemd. Het valt op dat kleine ondernemingen vaker bang zijn om de zeggenschap over de onderneming te verliezen. Deze angst voor een te grote afhankelijkheid bij kleine ondernemingen is begrijpelijk en goed te plaatsen (zie paragraaf 2.5.2.2).

2. Op welke manieren werken kleine ondernemingen met andere ondernemingen samen?

Veel informele, maar strategische samenwerking

Het was al bekend dat kleine ondernemingen vaak informeel samenwerken. Ook in dit onderzoek wordt dit bevestigd: kleine ondernemingen werken vaker informeel met andere ondernemingen samen dan middelgrote ondernemingen. De belangrijkste oorzaak van dit verschil betreft de relatief hogere kosten voor kleine ondernemingen om de samenwerking formeel te regelen, een contract op te maken en de naleving daarvan te controleren. Vertrouwen en mensen zijn de bindende factoren.

Vaak veel partners, zowel bij klein als middelgroot

Veel kleine en middelgrote ondernemingen blijken met meer dan vijf ondernemingen samen te werken. Onder kleine samenwerkende ondernemingen heeft 11 procent maar één partner en 30 procent tussen de twee en de vier partners. De overige ondernemingen werken met vijf of meer partners samen. Het valt daarbij op dat er in de transportsector weinig wordt samengewerkt en dat in de bouwsector en de zakelijke dienstverlening met relatief weinig partners wordt samengewerkt.

Vaak gelijksoortige MKB-ondernemingen

Het overgrote deel van de ondernemingen in het MKB werkt samen met gelijksoortige MKB-ondernemingen. Gemakkelijker hoeft de samenwerking daarmee zeker niet te worden. Immers, juist wanneer samenwerkingspartners veel op elkaar lijken, kan er gemakkelijk bedrijfsgevoelige informatie weglekken. Daarnaast kan de meerwaarde van samenwerken minder duidelijk zijn.

Minder vaak verticale en diagonale samenwerking

Kleine ondernemingen werken in vergelijking met middelgrote ondernemingen minder vaak samen met hun toeleveranciers (vorm van verticale samenwerking) en met ICT-bedrijven en logistieke dienstverleners (vormen van diagonale samenwerking). De omvang en de plaats in de productieketen van kleine bedrijven maken het onderhouden van een dergelijke samenwerkingsrelatie minder aantrekkelijk. Vaker zullen standaardleveringen en standaardpakketten als afdoende worden beoordeeld.

Internationale samenwerking: geen verschil in omvang

Het aantal kleine ondernemingen dat formeel internationaal samenwerkt is niet veel kleiner dan het aantal middelgrote ondernemingen. Dit is opvallend, aangezien in de literatuur het beeld bestaat dat kleine ondernemingen minder vaak dan middelgrote ondernemingen samenwerken met ondernemingen uit andere landen.

Populaire terreinen van samenwerking: verkrijgen informatie en de eigen dienstverlening

Ondernemingen in het MKB zijn in hun samenwerking vaak gericht op de informatievoorziening en op de dienstverlening zelf. De terreinen waarop kleine bedrijven minder vaak samenwerken dan grotere ondernemingen zijn de inkoop van onderdelen en de automatisering van de bedrijfsvoering. Dat kleine ondernemingen op deze terreinen minder samenwerken, hangt samen met hun omvang, de kosten van coördinatie en de (relatief) kleinere meerwaarde van optimaal 'matchende' kennis en automatisering.



3. Wat zijn de voor- en nadelen van samenwerking voor kleine ondernemingen, wat zijn de resultaten voor de onderneming en welke condities zijn er voor een succesvolle samenwerkingsrelatie?

Samenwerkers: hogere personeelsgroei

Bij samenwerkende ondernemingen is vaker een sterkere personeelsgroei te zien dan bij niet-samenwerkende ondernemingen. Dat samenwerkende ondernemingen beter presteren is echter niet zichtbaar als gekeken wordt naar omzet per werknemer en winst per medewerker.

In industrie, bouw en handel wél hogere omzet per werknemer

Bij uitsplitsing naar sector blijken in de industrie, de bouw en de handel samenwerkende ondernemingen naast een hogere personeelsgroei ook een hogere omzet per werknemer te realiseren dan niet-samenwerkende ondernemingen. Het is natuurlijk niet met zekerheid te zeggen of samenwerking daadwerkelijk de doorslaggevende factor is voor het bereiken van deze betere resultaten (zie onder).

Duurzame samenwerkers: omzet hoger

De omzet per medewerker is hoger bij bedrijven met duurzamere samenwerkingsrelaties. Dit is een belangrijke aanwijzing dat samenwerken op termijn ook echt loont. Het winstniveau ligt bij de samenwerkende ondernemingen niet hoger. Deze twee resultaten zijn goed te rijmen vanuit het perspectief dat samenwerken goed is voor de productiviteit en de prestaties, maar wel investeringen en commitment vereist. Kortetermijnwinsten worden uitgesteld (en verdeeld onder de partners) ten gunste van de continuïteit en optimalisering van de samenwerking.

Veel voordelen van samenwerking in de bedrijfsvoering

Een aantal van de strategische voordelen van samenwerking wordt in de beschrijvingen van de cases teruggevonden. KIP Content Development (KIP) bijvoorbeeld, een bedrijf dat een applicatie uitgevonden heeft om beeld en geluid via de mobiele telefoon te verzenden, werkt samen met NOKIA. De voordelen die KIP van deze samenwerking ervaart, betreffen technische ondersteuning, het testen van de applicatie en de demonstratie van de applicatie aan de uiteindelijke klanten, de telecom-operators (zie paragraaf 4.6.2). Een heel ander voorbeeld zijn de voordelen van samenwerking voor de leden van Uneto-VNI (brancheorganisatie van installateurs en elektrotechnische detailhandel). Het meest in het oog springt daar de gezamenlijke ontwikkeling van een algemeen classificatiesysteem voor onderdelen, waardoor de interne bedrijfsvoering en de afstemming met leveranciers veel efficiënter kan verlopen (zie paragraaf 4.1.2).

Nadelen aanwezig, maar vaak toch geen contract

"Ieder voordeel heb zijn nadeel." Deze wijsheid blijkt ook te gelden voor samenwerkingsrelaties. Zo noemen zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) vaak als nadeel dat zij hun onafhankelijkheid gedeeltelijk moeten inleveren (ook bij informele samenwerking met andere zzp'ers, zie paragraaf 4.8.2). Andere nadelen zijn (mogelijke) conflicten tijdens de samenwerkingsrelatie en het gevaar dat andere zzp'ers in contact worden gebracht met vaste klanten. De zzp'ers noemen eigenlijk beide nadelen die uit het theoretisch kader bekend zijn (de afhankelijkheid en mogelijke 'spill-over' van kennis). Heldere afspraken (op schrift) kunnen mogelijkerwijs wantrouwen en onzekerheid uit de lucht nemen. De kosten voor het aangaan van een samenwerkingsrelatie kunnen hierbij wel stijgen.

Resultaten worden niet simpelweg bepaald door wel of niet samenwerken...

Het wel of niet aangaan van een samenwerkingsrelatie heeft geen directe invloed op de resultaten van die onderneming wanneer andere kenmerken van de organisatie worden meegenomen. De kenmerken van de onderneming lijken van groter belang voor de prestaties van de onderneming (zie paragraaf 3.6.1). Zo is het belangrijk voor een onderneming om systematisch op de kosten te

letten teneinde een hoge winst per medewerker te halen. Het bezit van een formeel kwaliteitsbewijs helpt hierbij ook. Het is ons overigens niet duidelijk of een onderneming nu juist vanwege een kwaliteitsbewijs meer opdrachten binnenhaalt of dat het verband andersom is.

Personeelsgroei lijkt vooral te maken te hebben met de gekozen strategie, onder andere met de vraag of de ondernemer wel wil groeien. De omzet per medewerker is hoger als de onderneming langer bestaat. Verder is het opvallend dat vrouwelijke ondernemers minder vaak hogere omzetten per medewerker genereren. Waarschijnlijk ligt dit aan de sectoren waarin de vrouwelijke ondernemers actief zijn en aan het vaker voorkomen van deeltijdondernemerschap.

.... maar wel door de manier van samenwerking...

Ook al heeft het wel of niet samenwerken geen directe invloed op de resultaten van de onderneming, de manier van samenwerken en de kenmerken van de samenwerkingsrelatie blijken wel degelijk van belang te zijn voor de prestaties (zie paragraaf 3.6.2). Als ondernemingen samenwerken op het terrein van automatisering, heeft dat een positieve invloed zowel op de winst als de omzet. Dit is opvallend omdat juist kleine ondernemingen minder vaak op dit terrein samenwerken. Een hoger omzetniveau wordt ook behaald door ondernemingen die deel uitmaken van een commercieel in- en verkoopnetwerk waarin verschillende soorten partners samenwerken (o.a. toeleveranciers en uitbesteders). Zoals gezegd, is er bij langdurige samenwerkingsrelaties veelal óók sprake van een hogere omzet.

... en niet alle manieren van samenwerken zijn positief

Er zijn ook kenmerken van een samenwerkingsrelatie die statistisch gezien juist een negatieve relatie hebben met de omzet per medewerker en de personeelsgroei. Zo heeft bijvoorbeeld samenwerking op het terrein van het productieproces en de verkoopbevordering en marketing een negatief verband met de personeelsgroei¹²⁴. Dit betekent natuurlijk niet dat het samenwerken op deze gebieden per definitie niet positief kan uitpakken voor de individuele ondernemingen.

4. Worden het wel of niet samenwerken en de manieren waarop ondernemingen samenwerken, beïnvloed door kenmerken van de ondernemer, kenmerken van de onderneming en de omgeving, en zo ja op welke wijze?

Kenmerken onderneming bepalen de keuze tot samenwerking

Uit beantwoording van vraag 2 was al duidelijk dat hoewel kleine ondernemingen veelvuldig samenwerken, middelgrote ondernemingen nog vaker samenwerkingsrelaties aangaan. De vraag of er al dan niet wordt samengewerkt, hangt dus samen met de bedrijfsgrootte. Verder hebben samenwerkende bedrijven meer uitgesproken strategieën gericht op innovatie, differentiatie en service. Samenwerkende bedrijven kennen veelal meer centralisatie en specialisatie (ze zijn hiërarchischer) en ze hebben meer aandacht voor de opleiding van het personeel. Tot slot doen samenwerkende bedrijven méér aan zowel product- als procesinnovatie en zijn ze méér bezig met ICT-adaptie (en internet) dan niet-samenwerkende bedrijven.

124 Geen significant effect op winst per medewerker en omzet per medewerker.

5.2 Toekomst van samenwerken¹²⁵

In deze paragraaf geven wij antwoord op de vijfde en laatste onderzoeksvraag: *'Hoe zullen samenwerkingsrelaties van kleine ondernemingen zich de komende vijf jaar ontwikkelen onder invloed van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen'?*

Bedrijven hebben met drie trends te maken die grotendeels buiten de eigen invloedssfeer liggen: technologische ontwikkelingen, globalisering en veranderingen in de vraag (zie paragraaf 2.6.3.3). De aanpassingen die veel ondernemingen vervolgens moeten maken, hebben betrekking op het innovatievermogen, het personeelsbeleid en de samenwerkingsrelaties. Deze gedragsveranderingen zijn dusdanig systematisch dat zij ook zelf als trends kunnen worden gezien¹²⁶. In deze paragraaf gaan we dieper in op samenwerking als trend, uiteraard met aandacht voor de samenhang met de andere genoemde trends. De toekomst van samenwerking voor kleine ondernemingen wordt puntsgewijs weergegeven in figuur 5.1. In deze figuur staat het antwoord op de vijfde onderzoeksvraag. In paragraaf 5.2.1 wordt dit antwoord verder toegelicht. In paragraaf 5.2.2 wordt de situatie uitgewerkt voor twee soorten kleine bedrijven.

[FIGUUR 5.1] SAMENWERKING ALS TREND (ANTWOORD OP VRAAG 5)

Samenwerking is een reactie op (deels) onderling samenhangende trends:

- | | | | | |
|---------------------------------------|--------|-----------------------------------|--------|--|
| 1. | o.a. → | 2. | o.a. → | 3. |
| verbetering en toepassing technologie | | betere informatie en communicatie | | meer genuanceerde en geïndividualiseerde klantenwensen |

Samenwerking is een reactie op toegenomen concurrentie (als gevolg van de trends):

- | | | |
|--------------------------------|---|---|
| 4. | → | 5. |
| meer verschillende producten | | grote bedrijven: |
| sneller wisselende producten | | efficiënter werken; kennismanagement (snelheid, absorptiev.); |
| meer informatie en onzekerheid | | samenwerken met (wisselende) kleine bedrijven; |
| | ↘ | veranderingen (hybride) organisatiestructuur |
| | | 6. |
| | | kleine bedrijven: |
| | | samenwerken om klanten te dienen (o.a. via innovatie); |
| | | samenwerken om tegenwicht te bieden; |
| | | flexibiliteit en klantgerichtheid bevorderen; |

En de wereld verandert:

- | | |
|---|--|
| 7. | 8. |
| nieuwe organisatievormen: | markten en marktwerking: |
| hybride vormen; netwerkgroeperingen; spin offs; ... | lokaal, ondoorzichtig, onderling afhankelijk |

Met:

- | | |
|---|--|
| 9. | 10. |
| winnaars: | verliezers: |
| grote ondernemingen (schaal, macht) | kleine, oude ondernemingen (log, koppig, te klein) |
| jonge, frisse ondernemingen (innovatie, vaklui) | middelgrote, oude ondernemingen (idem) |

¹²⁵ In deze paragraaf zijn de resultaten verwerkt van twee brainstormsessies met experts op het gebied van co-makership, spin-offs, netwerken en franchises. De twee brainstormsessies zijn uitgewerkt in respectievelijk Melchior, C. (2002) Samenwerking in het kleinbedrijf. Verslag van workshop van 17 december 2002. Zoetermeer: EIM en Melchior, C. (2003) Samenwerking in het kleinbedrijf. Verslag van workshop van 4 maart 2003. Zoetermeer: EIM (beschikbaar op aanvraag). Daarnaast wordt er sterk geleund op; Lever, M. en Meijaard, J. (2003), Trends in het midden- en kleinbedrijf, in: Risseeuw, P. en A.R. Thurik (2003) Handboek Ondernemers en Adviseurs. Deventer: Kluwer, pp. 51-72.

¹²⁶ Zie voor een uitvoerige bespreking ook: Lever, M. en J. Meijaard (2003), Trends in het midden- en kleinbedrijf, in: Risseeuw, P. en A.R. Thurik (2003) Handboek Ondernemers en Adviseurs. Deventer: Kluwer, pp. 51-72

5.2.1 Samenwerking als trend

Algemeen

In de afgelopen jaren hebben grote, maar ook kleine bedrijven zich steeds verder geconcentreerd op hun zogenoemde kernactiviteiten, dat wil zeggen op datgene waarvan de bedrijven denken dat ze er goed in zijn. Veranderingen in de vraag, technologische ontwikkelingen (o.a. via ICT) en toenemende (internationale) concurrentie dragen bij aan een algemene trend van toenemende samenwerking. Zo zorgt de toepassing van technologie (punt 1 in figuur 5.1) voor betere informatie en communicatie (punt 2). Dit vereist als zodanig al vaak samenwerking (bijvoorbeeld het classificatiesysteem bij UNETO-VNI (zie paragraaf 4.2.2)). Het maakt bovendien samenwerking veelal gemakkelijker, zoals bijvoorbeeld bij de netwerkorganisatie Pentascope (zie paragraaf 4.8.3), maar ook bij de telecomstarter KIP (zie paragraaf 4.6.2). De betere informatie en communicatie zorgen er vervolgens mede voor dat klanten hun vraag beter kunnen 'formuleren' (punt 3). Leveranciers kunnen hier vervolgens eveneens met behulp van ICT weer beter op inspelen (punt 4). Ook hier geldt bij beide ontwikkelingen dat samenwerking centraal staat. De veranderingen in de vraag leiden tot een aanbod aan producten en diensten dat groter en meer verscheiden wordt, zowel voor consumenten (B2C) als bedrijven (B2B). Dit vinden we onder andere terug in de cases over de architect OMA (bedrijfspanen, paragraaf 4.6.2), over KIP (ringtones, paragraaf 4.6.2), maar ook FlevoHerbs (kruiden, paragraaf 4.7.2). Geholpen door de technologische mogelijkheden om informatie te verwerken en te communiceren, ontstaan zowel nieuwe concurrentieverhoudingen (punten 5, 6 en 8) als nieuwe organisatievormen (punt 7). Specialisatie is hierbij vaak nodig om de grotere verscheidenheid aan producten tot stand te brengen en die zo optimaal mogelijk te laten aansluiten bij de voorkeuren van de consument (zodat de toegevoegde waarde het grootst is). Samenwerking is daarbij dan opnieuw cruciaal om complexe en steeds weer andere producten te kunnen blijven realiseren. Dit heeft tot gevolg dat bepaalde groepen bedrijven het in het bijzonder moeilijk zullen krijgen. Het gaat dan vooral om bedrijven die te laat zien dat zij op de veranderingen moeten inspelen (zelf of via samenwerking, punten 9 en 10). Veel bedrijven in onze casestudies werken overigens juist samen met bedrijven die moeite hadden om de veranderingen bij te houden (denk aan de partners van telecomstarter KIP (4.6.2) en kruidenketen FlevoHerbs (4.7.2)).

Noodzaak samenwerking

De concentratie op kernactiviteiten bij de aanbieders enerzijds, en de complexiteit van de gevraagde producten anderzijds, zorgen ervoor dat meer en meer diensten en goederen moeten worden 'ingekocht' om toch flexibel, innovatief en concurrerend te kunnen blijven. Dit geldt zeker in een omgeving waar technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en waar (internationale) concurrentie zorgt voor een constante druk tot ontwikkeling en prestatie. Deze noodzaak werd ook door het merendeel van de bedrijven in onze casestudies expliciet aangegeven. Het belang van samenwerking is groot wanneer het gaat om de strategie van de onderneming en om de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Het is daarnaast ook cruciaal bij het bieden van tegenwicht aan eventuele machtige partijen in de keten en/of de markt (denk aan brancheorganisatie UNETO-VNI, paragraaf 4.2.2). De noodzaak tot samenwerken betekent op macro-economisch niveau dat de onderlinge afhankelijkheid in de economie verder toeneemt. Vanwege de effecten hiervan (onzekerheid, gebrekkige marktwerking, complexiteit) is kennis hierover cruciaal om beter te begrijpen op welke manieren samenwerking tot goede prestaties kan leiden (maatschappelijk en individueel).

Naar andere organisatievormen

De kosten en baten van communicatie zijn de afgelopen jaren drastisch verschoven (punt 2). Dit betreft zowel het niveau als de verdeling van de kosten en baten van interactie, zowel binnen als tussen organisaties. Daarmee zijn de drempels en referentiepunten veranderd bij strategische keuzes om activiteiten op te splitsen en/of binnen of buiten de organisatie te plaatsen. Deze



verandering heeft (potentieel) grote gevolgen voor de economische orde. De cases over de kruidenketen FlevoHerbs (4.7.2) en het ICT-systeem Retail Connect (4.1.2) illustreren dit soort ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zullen naar alle waarschijnlijkheid de komende jaren alleen maar doorzetten.

Goedkope en goede communicatie biedt nieuwe kansen ter verbetering van organisatorische efficiëntie (punten 5 en 6). Dit geldt zeker wanneer flexibiliteit en reactievermogen meewegen in de prestaties. Uiteraard zijn er ook nieuwe bedreigingen. De logica achter de oude optima gaat regelmatig niet meer op. Een klein bedrijf met (nog steeds) een eigen telefoniste in plaats van een ingehuurd callcenter is bijvoorbeeld niet (meer) efficiënt. Een middelgroot bedrijf met zijn eigen ICT-afdeling moet bijvoorbeeld bewust en actief openstaan voor de veranderingen in de markt. Het vereist immers professionaliteit om bij te blijven en bijna vanzelfsprekend kan zo'n professionaliteit makkelijker worden gecultiveerd in een gespecialiseerd (ingehuurd) bedrijf dan in een afdeling binnen een complexer geheel.

Het verschuiven van de grenzen tussen organisaties biedt dus ook echte uitdagingen voor ondernemers die de veranderingen niet zien en/of ze onderschatten (punt 4, punt 9). Het - eventueel gezamenlijk - beheer van de kostbare en specifieke eigendommen van de organisatie (zowel intellectueel als fysiek) staat centraal in de strategie en dit is werkelijk 'nieuw' voor de traditionele ondernemer. Investeringsbeslissingen, beslissingen over kennis en kennisopbouw, maar ook beslissingen over strategisch management zijn opeens een aangelegenheid die moet worden afgestemd met andere organisaties. Dit kan vervolgens een bewuste keuze en implementatie van 'nieuwe' organisatievormen (punt 7) betekenen, zoals de netwerkorganisatie bij Pentascope (4.8.3), maar het kan ook resulteren in de samenwerkingsverbanden als bij de content van KIP (4.6.2) en de systemen van X-Hive (4.6.2). Het gaat dan om organisatievormen waarbij enerzijds een goed bestuur van de som der delen vooropstaat, maar anderzijds autonomie en individualiteit moeten blijven bestaan. De flexibiliteit zou anders immers verloren gaan en dan zou er geen voordeel meer zijn ten opzichte van een (gefuseerd) groter bedrijf.

Samenwerken als uitdaging voor groot en klein

Kleine, nieuwe bedrijven hebben concurrentievoordelen door de veranderde omstandigheden (punt 9). Zij hebben namelijk weinig last van vastgeroeste procedures en daardoor kunnen zij gemakkelijker hun grenzen verleggen. Zij kunnen bijvoorbeeld meehelpen productieketens efficiënter en losser in te richten (denk bijvoorbeeld aan ICT-bedrijf X-Hive (4.6.2), maar ook aan de groei van het aantal zelfstandigen zonder personeel (4.8.3)). Op de lange termijn zit de grootste uitdaging in het goede beheer van kostbaar eigendom. Samenwerkende partijen hebben een beloning nodig om gemotiveerd te zijn, om zo goed mogelijk te presteren. De kracht van wisselende partners moet worden benut, waarbij sommige 'assets'¹²⁷¹ actief moeten worden beschermd en (andere) 'assets' actief verder moeten worden ontwikkeld. Samenwerken is leuk, maar om de nieuwe machtsverhoudingen te laten werken moet het samenstel van samenwerkingsverbanden beter presteren dan individuele grote en kleine ondernemingen. Het overeengekomen geheel van samenwerkingsverbanden moet in dit geval beter in staat blijken om de ingrediënten te leveren voor de fabricage en levering van complexe, nieuwe producten en diensten. Niet altijd is het succes direct duidelijk (zie bijvoorbeeld het voortraject bij ICT-bedrijf KIP (4.6.2) en bij de adviesactiviteiten van Pentascope (4.8.3)). De nieuwe en verbeterde middelen om processen af te stemmen, hebben hoe dan ook een belangrijk effect op de organisatie van het voortbrengingsproces en op de allocatie van goederen en diensten. De case van de brancheorganisatie UNETO-VNI (4.2.2) is hier ook een goed voorbeeld van. Vraag en aanbod kunnen elkaar op allerlei manieren beter, sneller en goedkoper vinden. Er zijn mogelijkheden geopend om marktimperfecties enigszins te verhelpen, transactiekosten af te laten nemen en eventuele vertragingen in het reactievermogen van ondernemingen te verminderen.

De markten veranderen

Zowel grote als kleine bedrijven zullen in toenemende mate hun prijsstelling (punt 8) kunnen aanpassen ('discrimineren') tussen verschillende groepen klanten en leveranciers. Er bestaan betere mogelijkheden om de prijzen te variëren en deze zo te stellen dat de winsten worden gemaximaliseerd. Informatieproducten worden bijvoorbeeld steeds vaker in zogenaamde 'bundels' verkocht. Een deel van de consumenten waardeert het om minder te hoeven nadenken. Consumenten zullen dan ook steeds vaker willen dat de leverancier zijn prijzen varieert, zolang het voordelen oplevert in de vorm van een nuttige tijdsbesparing, een mooi imago en/of een nuttige verbetering van de product/service-combinatie. Sommige klanten en toeleveranciers zullen in dit verband trouwens de verleiding niet kunnen weerstaan om tijd en inspanning te steken in (uitgebreide) zoekprocessen naar mogelijk betere deals, terwijl anderen juist (te) gemakkelijk kiezen voor het aanbod van 'vertrouwde' partijen. En passant ontstaan in deze situatie natuurlijk nieuwe problemen. Allereerst wordt het signaleren en aantonen van de kwaliteit van producten moeilijker. Voor de leveranciers wordt het moeilijker om de kwaliteit van hun producten voor de consument aan te tonen, terwijl de consument op zijn beurt minder houvast heeft bij het beoordelen van een product op kwaliteit. De Consumentenbond treedt hier vaak als intermediair op, maar altijd op een beperkt assortiment producten en diensten. De kwaliteit van informatie zal bovendien moeilijker te vertrouwen zijn. Eenmaal geschonden vertrouwen is zeer moeilijk terug te winnen, zo weet groot (bijvoorbeeld Nokia en Ahold) en klein (bijvoorbeeld Veerman van café 't Hemeltje in Volendam). Dit betekent natuurlijk ook dat samenwerking in dit opzicht weer zowel een voor- als een nadeel kan zijn. De ondernemer kan worden meegezogen in een negatief incident, maar hij kan ook (onverwacht) buiten schot blijven. Kortom, een aantal van de 'klassieke' micro-economische onderwerpen (zoals markttransparantie, dispersie van prijzen en asymmetrische informatie) vormt een centrale bron van risico en twijfel in de 'nieuwe' marktwerking. Zij veroorzaken nu bepaalde soorten transactiekosten die lange tijd zo goed als irrelevant waren. Dit geldt bijvoorbeeld in de genoemde situaties van geschonden vertrouwen, en ook zodra cruciale aspecten in de waardering van producten veranderen: compatibiliteit en service worden bijvoorbeeld vaak steeds meer gewaardeerd.

De belangrijkste keerzijde in relatie tot marktwerking zijn de potentiële misrekeningen van zowel leveranciers, klanten als nieuwe intermediairs. Dit is (net als de hierboven geschetste zaken) niet zozeer een nieuw, als wel een bestaand probleem dat steeds prominenter op de voorgrond treedt¹²⁸. De foutieve inschattingen kunnen gaan over zoekkosten, aanpassingskosten, goodwill, reclamekosten en het geloofwaardig maken van informatie. Bovendien geldt dat in markten waarin consumenten een geringere bereidheid hebben om op zoek te gaan naar substituten, de verleiding voor bedrijven steeds groter is om compromissen aan de kwaliteit te doen. De zittende bedrijven krijgen soms verleidelijke prikkels om de markt (tijdelijk) minder transparant te maken en (tijdelijk) informatieasymmetrie uit te buiten ('moral hazards'). In deze situatie is de uitdaging aan het overheidsbeleid om markten 'betwistbaar' te houden teneinde excessen te voorkomen. De concurrentiedreiging moet voldoende blijven. De genoemde problemen creëren nieuwe kansen voor nieuwe, kleine bedrijven. Denk aan gespecialiseerde intermediairs voor (informatie)producten en diensten (bijv. prijsvergelijk-sites), maar ook gespecialiseerde producenten van producten of diensten met een hoogwaardige inhoud (zoals bijvoorbeeld ICT-bedrijven X-Hive en KIP content development, maar ook architectenbureau OMA). Willen deze mogelijkheden slagen, dan spelen managementvaardigheden en reputatie hierbij een cruciale rol.

127 Assets = middelen of kwaliteiten die zorgen voor concurrentievoordeel.

128 Vanwege de overvloed aan informatie en de moeilijkheid objectief te kunnen inschatten of informatie juist is en vergelijkbaar met de informatie uit andere bronnen.

Anno 2003...

Samenwerken is niet per se de eenvoudigste oplossingsrichting om de veranderingen in gevraagde service, kwaliteit en technologie aan te kunnen (zie paragraaf 2.6.3.3). De experts in onze brainstormsessies waren het er vrijwel unaniem over eens dat onder invloed van globalisering en technologische vooruitgang ondernemingen meer met elkaar zullen gaan samenwerken. Veel van onze cases lijken het belang van samenwerking voor de kleine onderneming te benadrukken. Zo kan in de maakindustrie strategische samenwerking tussen uitbesteder en toeleverancier ervoor zorgen dat de kleine toeleverancier overleeft en de technologische vooruitgang bij de uitbesteder voortgaat (zie paragraaf 4.5.2). Voor kleine detaillisten is het noodzakelijk de kosten in toom te houden en te verlagen, teneinde niet uit de markt te worden gedrukt door de 'grote jongens'. Samenwerking met andere detaillisten kan daarbij nadrukkelijk helpen. Franchiseorganisaties zijn een aantrekkelijke optie, mits de kleine zelfstandige ervoor zorgt zich niet uitsluitend te laten leiden door de franchisegever (zie paragraaf 4.3.2).

Wanneer het economisch minder gaat, lijken ondernemingen de neiging te hebben om minder te gaan samenwerken. Of, zoals hoogleraar Annemieke Roobeek in januari 2003 stelde: "Ondernemingen trekken zich terug op hun eigen bastion en denken: 'Waarom zouden we eerst in elkaar investeren?' Het ik-eerst-gevoel overheerst...¹²⁹". Intern de dingen op orde krijgen is van tijd tot tijd natuurlijk belangrijk, maar daarna moeten ondernemingen weer verder kijken naar hun gewenste ontwikkeling. Samenwerking met andere ondernemingen is daarbij voor kleine bedrijven meestal onvermijdelijk. Dus, zodra de kleine ondernemingen het middellange perspectief voor ogen hebben, zal samenwerking een centrale overweging moeten zijn. Immers op diezelfde langere termijn vereisen technologische veranderingen en veranderingen in de vraag immers dat bedrijven flexibel en alert blijven.

5.2.2 Schets voor kleine bedrijven naar twee typen

De concrete gevolgen van de bovenbeschreven trends kunnen het beste worden geïllustreerd aan de hand van twee in de praktijk belangrijke typen kleine ondernemingen: de eigenaren van specifieke kennis en kunde enerzijds, en de leveranciers van gemaksdiensten en producten anderzijds. Veel kleine bedrijven kunnen in één van deze twee categorieën worden ingedeeld.

In deze paragraaf gaan wij in op de vraag wat de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor deze twee typen bedrijven zijn wanneer het specifiek gaat om samenwerking in de komende jaren. De inventarisatie is het resultaat van de twee sessies met experts rond samenwerking. Er is bij die sessies geconcentreerd op de samenwerkingsvormen co-makership, franchising, netwerken en spin-offs. De twee bovengenoemde typen kwamen echter steeds weer terug in de reacties van de experts en staan daarom hieronder samengevat.

De kleine onderneming als eigenaar van kennis en kunde (vaklieden, specialisten en innovatoren)

De kleine onderneming als eigenaar van kennis en kunde zal door middel van samenwerking mogelijkheden hebben tot succes, vooral in markten waarin schaalvoordelen niet per se doorslaggevend zijn. Dit betekent in de praktijk dat, zolang er aanzienlijke dynamiek is in de wensen van klanten, het aangaan van samenwerkingsverbanden (steeds weer tijdelijke) voordelen biedt voor kleine ondernemingen om concurrerend te zijn.

Winnaars: grote ondernemingen en jonge, frisse ondernemingen

Met andere woorden, zolang er nieuwe bedrijfstakken en marktniches ontstaan, treden er (steeds weer tijdelijk) relatieve voordelen op voor kleine bedrijven. Zodra producten en diensten breed zijn

129 Borst, S. (2003) *Netwerken tegen de recessie*, FEM Business, 11-1-2003, pp. 50-52

geaccepteerd, wordt in de regel het speelveld opnieuw gedomineerd door grotere spelers. Zij kunnen immers profiteren van schaalvoordelen en zo goedkoper produceren. Dit totdat de technologische vooruitgang deze 'cash cows' achterhaalt. Deze technologische vooruitgang biedt vooral kansen voor jonge ondernemingen.

Oudere, gevestigde kleine ondernemingen moeten zich er bewust van zijn dat hun 'trucs' vaak steeds beter door grote bedrijven kunnen worden gedaan en/of dat jongere ondernemingen beter in staat zijn de technologische ontwikkelingen toe te passen. Van twee zijden komt dus (na verloop van tijd) de bedreiging voor succesvolle kleine bedrijven als leveranciers van kennis en kunde: 'groot en gestroomlijnd' en 'jong en dynamisch' drukken de kleinere, oude bedrijven uit de markt. De zittende, kleine en middelgrote onderneming heeft weliswaar reputatie en naam opgebouwd, maar uiteindelijk loont schaalvergroting daarbij. De reputatie is een concurrentievoordeel ten opzichte van relatieve nieuwkomers, maar minder ten opzichte van grotere bedrijven. Vaak wegen ten opzichte van de nieuwe bedrijven de gerealiseerde voordelen niet op tegen de opgelopen nadelen in termen van flexibiliteit en vermogen tot innovatie.

In figuur 5.2 staan alle kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten voor dit type kleine bedrijven opgesomd. In de bovenstaande algemene trendbeschrijving kwamen de meeste elementen al voor. Samenwerking biedt een viertal grote kansen voor de eigenaren van kennis en kunde. De flexibiliteit, de specifieke kennis, de klantgerichtheid, de vertrouwensbanden en de mogelijkheden om samen sterk te staan ten opzichte van het grootbedrijf zorgen ervoor dat kleine bedrijven als eigenaren van kennis en kunde grote kansen kunnen pakken. Gegeven hun zwakten (o.a. imago-problemen, risico op afhankelijkheid, slechte kennisopbouw) zijn er echter voor kleine bedrijven als eigenaren van kennis en kunde ook duidelijke bedreigingen. Daardoor zullen deze kleine bedrijven moeite hebben de concurrentie aan te blijven gaan (zeker na verloop van een aantal jaren in hun eigen bestaan).



[FIGUUR 5.2] STERKTEN, ZWAKTEN, KANSEN EN BEDREIGINGEN *EIGENAREN VAN KENNIS EN KUNDE* (T.O.V. HET GROOTBEDRIJF)

	Kansen - M.b.v. ICT toegang tot nieuwe markten (via samenwerking) - Via samenwerking toegang tot nieuwe internationale markten - Via samenwerking verkorting van de productlevenscycli - Laagconjunctuur: grote bedrijven focussen op kosten en kerncompetenties, waardoor extra kansen voor samenwerkende kleine bedrijven	
Sterkten (bij samenwerking) - Flexibiliteit - Specifieke kennis - Afstemming op behoeften klanten/lead users - Vertrouwensband - Relatieve eenvoud herschikking processtappen en relaties - Samen concurrentie mogelijk		Zwakten (bij samenwerking) - Imago opbouwen lastig - Kwaliteit moeilijk te marketen - Gebrek aan brede kennis - Risico op afhankelijkheid - Lange adem nodig - Geen leiding/coördinatie - Eventuele vrijblijvendheid - Kennisopbouw lastig managen
	Bedreigingen - Buitenlandse concurrentie kan de machtsverhoudingen flink verstoren, waardoor voordelen van samenwerkende kleine bedrijven afnemen - Laagconjunctuur: partners kunnen zich weinig investeringen veroorloven - Voortschrijdende technologie (nieuwe vereiste vaardigheden, waardoor soms (tegen hoge kosten) moet worden gewisseld van partner) - Schaalvergroting en systeeminnovaties, waardoor een risico op verlies aan identiteit - Gebrekkige werking kapitaalmarkten, waardoor eventuele investeringen moeilijker kunnen worden gedaan en dus concurrentieachterstand kan ontstaan	

De kleine onderneming als leverancier van gemak (makelaars, persoonlijk assistenten en manusjes van alles)

De kleine onderneming die als de leverancier van gemak fungeert en daarbij intensief samenwerkt (dit kan zijn in de dienstverlening naar bedrijven, naar consumenten of naar beide), bevindt zich in een conjunctuurgevoelige tak van de economie. Dit geldt des te meer, omdat deze bedrijven vaak afhankelijk zijn van de partners en het netwerk om ook daadwerkelijk tot de betreffende diensten en producten te komen.

Gezien de technologische ontwikkelingen en gezien de naar alle waarschijnlijkheid tijdelijke aard van de economische teruggang, is het leveren van gemak en service wel degelijk een van de primaire kansen voor kleine bedrijven om succesvol te zijn. De voordelen van kleine bedrijven ten opzichte van grote ondernemingen zijn in dit verband legio, al zijn er ook voorbeelden van ketens en formules in het grootbedrijf die prestaties leveren die vergelijkbaar zijn met die van het kleinbedrijf (bijvoorbeeld via massa-individualisering). Het kleine bedrijf moet het qua klanten meestal hebben van mond-tot-mondreclame of van de toevallige passant. Clustering van soortgelijke partners met ieder een individueel gerichte eigen identiteit en klantengroep, kan hierbij een concurrentievoordeel bieden, maar vrijwel altijd is er de dreiging dat ook de grote bedrijven erin slagen vergelijkbare bulkgoederen en -diensten te bieden. Wanneer juist in het leveren van de variëteit aan gemaksdiensten de kracht ligt (persoonlijke assistentie), lijkt er weinig te duchten van het grootbedrijf, maar deze markten zijn vooralsnog relatief klein.

In figuur 5.3 staan alle kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten voor dit type kleine bedrijven opgesomd. De meeste elementen uit figuur 5.3 komen ook voor in de bovenstaande trendbeschrijving. Samenwerking biedt de leveranciers van gemak een viertal essentiële kansen met grote mogelijkheden. De sterkten van samenwerkende kleine bedrijven in de levering van gemak bestaan met name uit de persoonlijke service, de lokale kennis, de lage zoekkosten voor de klant, dit in combinatie met de kracht van de synergie en de mogelijke kruisbestuiving tussen de partners. De zwakten van de kleine bedrijven in een samenwerkingsverband ten opzichte van het grootbedrijf (kostennadelen, schaal- en reputatieproblemen, gebrek aan marktmacht) zorgen er echter voor dat de bedreigingen voor de kleine bedrijven niet verwaarloosd mogen worden.



[FIGUUR 5.3] STERKTEN, ZWAKTEN, KANSEN EN BEDREIGINGEN LEVERANCIER VAN GEMAK (T.O.V. HET GROOTBEDRIJF)

STERKTEN, ZWAKTEN, KANSEN EN BEDREIGINGEN LEVERANCIER VAN GEMAK (T.O.V. HET GROOTBEDRIJF)		
Sterkten (bij samenwerking) - Persoonlijke service - Lokale kennis/goede dekking - Lage zoekkosten voor klant - Lage transactiekosten klant - Onafhankelijkheid - Kruisbestuiving via partners - Kennis over of goed goed genoeg is	Kansen - Via samenwerking betere service en dekking - M.b.v. ICT toegang tot partners voor het leveren van betere service en dekking - Via samenwerking tegemoetkomen aan vraag naar totaaloplossingen/pakketten - Via samenwerking benutting kerncompetenties van 'verre vrienden'	
	Bedreigingen - Bulkproducten/-diensten voor bodemprijzen, waardoor marges kleiner worden en samenwerking moeizamer. Er moet dan vaker worden samengewerkt met grote partijen met de bijbehorende scheve machtsverdeling - Laagconjunctuur: klant doet het zelf als hij dat kan, waardoor de vraag naar ontwikkelde diensten en producten geringer wordt (tot onder de kritieke grens voor samenwerking) - Toenemende concurrentie grote bedrijven (massa-individualisering), waardoor speelruimte samenwerkingsverbanden verkleint - Betere informatievoorziening bij de klanten, waardoor toenemende verleiding switchen en meer moeite voor samenwerkingsverbanden zich te onderscheiden	Zwakten (bij samenwerking) - Kostennadelen - Schaal/reputatie bij nieuwe klanten - Meestal volgend - Gebrek aan marktmacht - Pieken en dalen in werk (samenw. helpt slechts deels) - Garantie/aansprakelijkheid

Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat kleine ondernemingen opvallend veel samenwerken met andere ondernemingen. Zeventig procent van alle kleine ondernemingen werkt op strategische wijze samen. Ook blijkt dat samenwerkende ondernemingen het wat betreft personeelsgroei en omzet vaak beter doen dan niet-samenwerkende ondernemingen. Dit laatste geldt met name voor bedrijven met langdurige samenwerkingsrelaties. Samenwerken kan derhalve voor samenwerkende ondernemers belangrijke voordelen opleveren. Het is echter geen doel op zich. Het is een middel waarmee ondernemingen de door hen nagestreefde doelen kunnen realiseren. Dat houdt in dat er ook andere middelen zijn om dezelfde of vergelijkbare doelen te bereiken (overnames, het aannemen van personeel, et cetera).

In deze paragraaf wordt een zevental concrete aanbevelingen geformuleerd die ervoor kunnen zorgen dat kleine ondernemingen meer gaan samenwerken en/of dat de kwaliteit van samenwerkingsrelaties toeneemt. De aanbevelingen zijn primair gericht op 'ondersteunende' organisaties, zoals het Ministerie van Economische Zaken, de Kamers van Koophandel, de brancheverenigingen, de (hoofd)bedrijfschappen, et cetera. Als een aanbeveling bedoeld is voor andere organisaties dan de hierboven genoemde, wordt dit specifiek aangegeven.

1. Besteed structureel aandacht aan samenwerking

Door samen te werken met andere ondernemingen kunnen veel doelen worden bereikt. Uit ons onderzoek blijkt dat samenwerking vaak een succes is, zeker op de lange termijn. Het verdient dus aanbeveling om in de voorlichting en advisering aan ondernemers en ondernemingen op een meer structurele manier aandacht te schenken aan samenwerking als strategisch alternatief. Syntens, een organisatie die gericht is op innovatie in het MKB, doet dit laatste al (zie www.syntens.nl).

2. Geef voordelen samenwerken duidelijk aan

Kleine niet-samenwerkende ondernemers blijken vaak weinig voordelen te zien in het aangaan van samenwerkingsrelaties. Daarom is het vooral voor ondernemers die nog geen ervaring hebben opgedaan met samenwerking, belangrijk de voordelen van samenwerken duidelijk aan te geven.

Dit kan onder meer door:

- Ondernemers die wel samenwerken hierover te laten vertellen. Ondernemers blijken vaak heel ontvankelijk voor informatie (best practices) van andere ondernemers. Zoiets kan bijvoorbeeld tijdens regionale (netwerk)bijeenkomsten van ondernemers, maar ook via de media;
- De nadruk te leggen op het belang van het vooraf helder en expliciet benoemen van het doel van de samenwerking. Hiervoor is het ook nodig dat de sterke en zwakke punten van het bedrijf voor de ondernemer duidelijk zijn. Een aanvullende 'zelfanalyse' kan dan nodig zijn;
- Onderscheid te maken naar samenwerkingsvorm. Er bestaan grote verschillen tussen de factoren die aantrekkelijk zijn aan de diverse samenwerkingsvormen. Zo is het aangaan van een franchiserelatie iets heel anders dan het aangaan van een co-makershiprelatie;
- Bij het verstrekken van subsidies meer nadruk te leggen op het belang van samenwerken, bijvoorbeeld door aan te geven dat de kwaliteit van de betreffende projecten kan toenemen als met bepaalde partijen met aanvullende competenties wordt samengewerkt. Het verplicht stellen van samenwerken gaat te ver; samenwerken is tenslotte geen doel op zich.



3. Geef nadelen samenwerken aan en mogelijkheden om deze te voorkomen!

Er kleven altijd bepaalde nadelen aan het aangaan van een specifieke samenwerkingsrelatie. Het is belangrijk in de voorlichting en advisering hierover duidelijk te zijn. Deze duidelijkheid kan vooral ondernemers die nog onbekend zijn met samenwerking over de streep trekken. Ondernemers die negatieve ervaringen hebben met samenwerking, zullen sneller gaan samenwerken, wanneer zij handvatten hebben gekregen om mogelijke nadelen die te verwachten zijn en wellicht eerder ervaren zijn, te vermijden.

Twee mogelijke nadelen mogen bij de voorlichting niet ontbreken. Dit zijn:

- Het gevaar van het lekken van gevoelige kennis. Dit kan overigens vooral een reëel gevaar zijn als de samenwerking met partners in dezelfde branche plaatsvindt (horizontale samenwerking). Dat is overigens wel veruit de meest voorkomende vorm van samenwerking;
- Het gevaar van het ontstaan van een te sterke afhankelijkheid. Vooral als een kleine onderneming gaat samenwerken met een grotere onderneming is dit een reëel risico.

Er zijn echter mogelijkheden om deze risico's te verkleinen. Daarbij kan men denken aan de volgende mogelijkheden:

- Houd bij het aangaan van een samenwerkingsrelatie goed in het oog dat beide partijen er voordeel van hebben (win-winsituatie);
- Sluit een contract af. Anders dan vaak wordt gedacht, impliceert het vastleggen van afspraken geen gebrek aan vertrouwen;
- Ga samenwerken met meerdere partners om zo de afhankelijkheid van één partner te verminderen;
- Stel exclusiviteitseisen op, waardoor het lekken van kennis moeilijker wordt gemaakt. Een belangrijk nadeel hiervan is overigens dat kennisoverdracht dan minder gemakkelijk plaatsvindt.

4. Specifieke aanbevelingen voor adviseurs

- Benadruk dat samenwerking vooral op de lange termijn loont
Ondernemers op zoek naar snelle winst kunnen maar beter niet samenwerken. Vooral structurele, langdurige samenwerking blijkt te lonen. Het is verstandig om bij de voorlichting ondernemers hierop te wijzen en onder de aandacht te brengen hoe ondernemers bij de vormgeving van de samenwerkingsrelatie hiermee het beste rekening kunnen houden. Flexibiliteit van de samenwerkingspartners is voor het verkrijgen van een langdurige samenwerkingsrelatie noodzakelijk. De relatie kan dan worden aangepast als de (markt)omstandigheden dit vereisen.
- Benadruk dat de meerwaarde van samenwerking vooral ligt in de combinatie van competenties
Kleine ondernemingen blijken in vergelijking met middelgrote ondernemingen niet zo vaak samen te werken met als doel het uitwisselen van kennis en vaardigheden. Kleine ondernemingen zouden derhalve nog meer oog moeten krijgen voor de voordelen die hun dit kan opleveren.
- Benadruk de mogelijkheden van automatisering om de samenwerking te stroomlijnen
Op dit moment werken kleine ondernemingen naar verhouding weinig met elkaar samen op het terrein van automatisering. Uit de analyses blijkt wel dat samenwerkende bedrijven die automatisering als expliciet (neven)doel stellen het structureel beter doen. Hier liggen dus kansen voor ondernemingen om betere resultaten te boeken.
- Gebruik kansen van Europese Eenwording
Het relatieve aandeel van ondernemingen die formeel internationaal samenwerken, is beperkt. Dat

geldt zowel voor middelgrote als kleine ondernemingen. Hier ligt derhalve een kans om de positie van het Nederlandse MKB te versterken.

- Benadruk dat vertrouwen de basis is voor samenwerking

Bij de advisering van kleine bedrijven is het belangrijk aan te geven dat een onderneming zelf maatregelen kan treffen om een onbekende partner beter te leren kennen teneinde een vertrouwensbasis op te bouwen. Daarbij kan men denken aan de volgende mogelijkheden:

- Informeer bij andere ondernemingen naar de reputatie van de beoogde partner;
- Vraag naar kwaliteitsbewijzen;
- Begin met een gezamenlijk project van beperkte omvang.

Vertrouwen tussen samenwerkingspartners is een cruciale voorwaarde om tot een goede samenwerkingsrelatie te komen. Daarom geldt: Geen vertrouwen? Zoek een nieuwe partner!

5. Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa): brede, intensieve samenwerking is niet altijd slecht

- Het is wenselijk dat in het beleid van de NMa meer mogelijkheden worden opengelaten voor kleinere ondernemingen om via concrete en verregaande afspraken samen te werken en zo een zinvol tegenwicht te bieden aan grote partijen. Dergelijke samenwerking is nu vaak bij voorbaat uitgesloten omdat dan het kartelverbod wordt overtreden. Dit is vooral een probleem bij meer innovatieve vormen van samenwerking, zoals bij onze case in de landbouw. Vooral bij vormen van samenwerking waarbij veel moet worden geïnvesteerd, is het goed verdedigbaar dat kleine bedrijven een uitzonderingspositie krijgen. De kracht van kleine bedrijven kan soms alleen worden benut als zij zich ook samen kunnen organiseren.
- De NMa richt haar aandacht veelal op het voorkómen van marktconcentraties bij verkopende partijen, terwijl marktconcentraties van grote ondernemingen aan de inkoopzijde minder aandacht krijgen. Door de economische concentratie bij de inkopers kan er op voorhand nauwelijks sprake zijn van volledige marktwerking. In dergelijke gevallen zou ofwel de concentratie van inkoopmacht bij de grote ondernemingen aandacht en optreden van de NMa vereisen, ofwel zou het kleinere ondernemingen toegestaan moeten worden om tegenwicht tegen deze inkoopmacht te bieden door verregaand samen te werken.

6. Geef innovatieve manieren van samenwerking een kans

Het denken buiten gebaande paden en het bundelen van krachten kan voor kleine ondernemingen ingrijpende gevolgen hebben. Hun positie op de markt kan bijvoorbeeld aanzienlijk verbeteren. In het recente verleden zijn nieuwe organisatievormen ontstaan die nog steeds tot nieuwe kansen leiden. Hierbij kan gedacht worden aan coöperaties, maar ook aan veilingen. Momenteel brengt systeeminnovatie (in bijvoorbeeld de landbouw) een totaal andere manier van samenwerken tot stand. Internet speelt bij de vormgeving hiervan een belangrijke rol. De invloed van Internet op samenwerkingsrelaties zal naar verwachting sterk toenemen.

7. Bevorder een proactieve houding van ondernemers

Voor kleine ondernemers wordt (terecht of niet) wel eens een gebrek aan visie verweten. Een feit is echter dat zij sterk in beslag worden genomen door de dagelijkse gang van zaken. Omdat de ondernemers veel verschillende dingen zelf doen, blijft er weinig tijd over om strategisch te denken en buiten de gebaande paden te treden. In dit opzicht is een belangrijke rol weggelegd voor brancheorganisaties, Syntens, Kamers van Koophandel, bedrijfschappen et cetera. Zij kunnen een belangrijke rol spelen bij het aanreiken van mogelijkheden, het bij elkaar brengen van ondernemers, enzovoort.



LITERATUUR

Akerloff, G. A. (1970), 'The market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism', *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp. 488-500.

Alferink, M.J.M. en M.R. van Wijk (2001), *Het succes van spin-offs*, Den Haag: Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap.

Atzema, O.A.L.C., J.G. Lambooy, en E. Wever (1996), *Ruimtelijke economische dynamiek: een inleiding in de theoretische aspecten van de economische geografie*, Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit Utrecht.

Audretsch, D.B. en A.R. Thurik (2000), *What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economy*, Rotterdam: Erasmus Institute of Management.

Barney, J.B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bergs, U., J. Grootenhaar, K. Nova, J. Herrewijnen en F.J. Hellenthal (2003), *Het samenwerkingsgedrag van ondernemers zonder personeel*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bernardt, Y., R. Kerste en J. Meijaard (2002), 'Spin-off start-ups in the Netherlands', *Strategic Study B200106*, Zoetermeer: EIM.

Bolt, A. (1999), *Bieren en sigaren om het affectieve vertrouwen een kans te geven*. www.utnws.utwente.nl/utnieuws/data/34/24/samenwer.html (23-1-2003).

Borst, S. (2003), 'Netwerken tegen de recessie', *FEM Business/De week*, 11-1-2003, pp. 50-52.

Braaksma, R.M., H.E. Hulshoff en D. Snel (1997), *Technologische samenwerking in de Nederlandse industrie*, Zoetermeer: EIM.

Bradach, J.L. en R.G. Eccles (1989), 'Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms', *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.

Derix, G. (2002), *Het succes van samen: verkenningen in co-development en clustering*, Den Haag/Venlo: Syntens (Tweede druk).

Dirks, F.R., M.E. Rosenbrand, en N.S. Bosma (2003), *De overstap naar het ondernemerschap: levensloop, beweegredenen en obstakels*, Tilburg: OSA (Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek).

Douben, N.H. (2002), *(Technologische) innovaties de maat genomen*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

Doz, Y.L. en G. Hamel (1998), *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Ederveen, J.W. (1990), 'Co-makship: de moeilijke weg van term tot begrip', in: Handboek Logistiek <http://ienl.wkkbi.nl/downloads/20020124154759-B4000.pdf>.

LinkMagazine (2002), *Eigen onderzoek niets voor het individuele MKB. Interview met dhr. Veltman*.

Eshuis, P.H.P. (2000), *The state of small business in the Netherlands*, Zoetermeer: EIM.

Evans, G. (2002), *Evolution of Keiretsu and their different forms*
<http://www.rotman.utoronto.ca/~evans/teach363/keiretsu/keiretsu.htm> (28-10-'02).

Fasioen, C., K. Hamami, D. Jansen, W. van Meegdenburg en K. Moe (2003), *Co-makship in the small business sector in the Netherlands*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Geerts, A. (2002), *Sectorstudie metaalproducten en machine-industrie*, Amsterdam: Economisch Bureau ING.

Gibcus, P., en P. van Hoesel (2003), *De beslissende ondernemer in het MKB: een vooronderzoek*, Zoetermeer: EIM.

Gulati, R. (1995), 'Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances', *Academy of Management Journal*, vol. 30-1, pp. 85-112.

Ham, J.C. van, J. Paauwe en A.R.T. Williams (1988), 'Human resources management en transactiekostenbenadering', *Economisch Statistische Berichten*, pp. 1100-1111.

Heumen, L. van (2003), *Keiretsu, een verdwijnend verschijnsel?*,
www.induplo.nl/deduplomaat/keiretsu.html (1-9-'03).

Hirschman, A.O. (1970), *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organisations and states*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Hoen, A.R. (2002), 'De effectiviteit van clusterbeleid', *Maandschrift Economie*, 66, p.193-202.

Hulshoff, H.E. en D. Snel (1998), *Technologische samenwerking in de industrie en diensten*, Zoetermeer: EIM.

Jansen, A. (2002), *'Nieuw' ondernemerschap in de kennis- en netwerkeconomie*, Zoetermeer: EIM.

Klein Woolthuis, R., B. Hillebrand en B. Nooteboom (2002), *Trust and formal control in interorganizational relationships*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

Klein Woolthuis, R. (1999), *Winnen kan ook samen: handleiding voor samenwerking*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Klein Woolthuis, R.J.A. (1999) *Sleeping with the enemy*, Enschede: Febodruk.

Klomp, L. en G.W. Meinen (2001) *Innovatie bij de kleinste bedrijven*, Voorburg: CBS.

Langman Economen (2003), *De laagste prijs: tegen welke prijs*, Delft: MKB-Nederland.

Leunissen, P.J.J. (1998) *Feiten over franchising*, Den Haag: Hoofdbedrijfschap Detailhandel.

Lever, M. en J. Meijaard (2003), 'Trends in het midden- en kleinbedrijf', in: Risseeuw, P. en A.R. Thurik (2003), *Handboek Ondernemers en Adviseurs*, Deventer: Kluwer, pp. 51-72.

Man, A.P. de en G.M. Duysters (2003), *Samenwerking en innovatie. Literatuuroverzicht van de relatie tussen innovatiekracht en interorganisatorische samenwerking*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Melchior, C. (2002), *Samenwerking in het kleinbedrijf. Verslag van workshop van 17 december 2002*, Zoetermeer: EIM.

Melchior, C. (2003), *Samenwerking in het kleinbedrijf. Verslag van workshop van 4 maart 2003*, Zoetermeer: EIM.

Metaalunie (2003), *Verslag regiodebat van het metaaluniedistrict Zuid-Holland*, http://metaalunie.nl/downloads/verslag_Zuid%20Holland.pdf (1-9-'03).

Meuwese, M. (2003), 'MKB-ondernemers zien bedrijfsresultaat meer toenemen dan afnemen', *Metaal en Techniek*, juni 2003, pp. 44-46.

Meijer, P.C.A., C.A.C. de Waard en P.J.M. Vroonhof (1999), *ZZP'er: ondernemer of werknemer*, Discussienota over het ondernemerschap, Amsterdam: ING Bank.

Ministerie van Economische Zaken (2000), *Samen slimmer: innovatieve clustervorming het werkt!*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Ministerie van Economische Zaken en Senter (2002), *De kracht van innovatie: technologische samenwerking door de jaren heen*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

MKB-Nederland en Rabobank (2002), *MKB-Industriemonitor 2*. Delft: MKB-Nederland.

Mowery, D.C., J.E. Oxley en B.S. Silverman (1996), 'Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer', *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 77-91.

Muizer, A.P. en G.J. Hospers (1998), *Industry clusters and SMEs*, Zoetermeer: EIM.

Muizer, A.P. (1998), *Innovatieve clusters: enkele specifieke uitkomsten van de TECHSAM-enquête 1998*, Zoetermeer: EIM.

Nalebuff, B.J., en A.M. Brandenburger (1996), *Co-opetition*, London: Harper Collins Business.

Nooteboom, B. (1987), *Doen en laten van het MKB*, Den Haag: SDU.

Nooteboom, B. (1998), *Management van partnerships: over allianties tussen bedrijven*, Schoonhoven: Academic Service (Tweede druk)

- Nooteboom, B. (1999), *Inter-firm alliances: analysis and design*, London: Routledge.
- Nooteboom, B. (2001), 'Samenwerking tussen bedrijven. Wat moeten we toestaan?', *Economisch Statistische Berichten*, Dossier Clusters in beeld, pp. D4-D6.
- Nooteboom, B. (2002), *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*. Rotterdam: ERIM (Erasmus Research Institute of Management).
- Nooteboom, B. (2002), *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nooteboom, B. (2001), *Preadvies Strategische allianties*, www.fbk.eur.nl/DPT/VG4/MEMBERS/schenk/KVS_G_Nooteboom_051101.pdf.
- Novem (2002), *Het stappenplan voor samenwerking tussen bedrijven*. www.innovatietoolkit.novem.nl (20-12-2002).
- Overweel, M.J. en J. de Muijnck (2002), *ZZP'ers in de tijd gevolgd*, Zoetermeer: EIM.
- Pannebakker, R., W. Rood, R. Straathof, en P. Kemper (2003), *Franchise als vorm van samenwerking*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Pavitt, K. (1984), 'Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory', *Research Policy*, 13, pp. 343-373.
- PNO Consultants (2003), '*Subsidie-oerwoud*', in: homepage PNO Consultants www.pnoconsultants.nl (14-7-2003).
- Pred, A. (1967), *Behavior and location*, Lund: The Royal University of Lund.
- Rindfleisch, R. (2000), 'Organizational trust and interfirm cooperation: An examination of horizontal versus vertical alliances', *Marketing Letters*, 11: 1, pp. 81-95.
- Risseuw, P. en A.R. Thurik (2003), *Handboek ondernemers en adviseurs*, Deventer: Kluwer.
- RZO en HBD (2002), *Modelcontract franchising 2002*, Den Haag: RZO (Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap) en HBD (Hoofdbedrijfschap Detailhandel).
- Sterkenburg, P.G.J. van (1991) *Groot woordenboek van hedendaags Nederlands*. Utrecht/Amsterdam: Van Dale Lexicografie B.V. (Tweede druk).
- Sternberg, R.J. (1985), 'Human intelligence: the model is the message', *Science*, 230, pp. 1111-1118.
- Stigter, H. (2003), *Cooperation as a response to a turbulent environment*, Zoetermeer: EIM.
- Stuart, T. (2000), 'Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry', *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 403 - 433.

Townroe, P.M. (1991), 'Rationality in industrial location decisions', *Urban Studies*. vol. 28, pp. 383-392.

VVK (2001), *Kiezen voor de juiste rechtsvorm*. Woerden: VvK (Vereniging Kamers van Koophandel).

VIV (1999), *In- en verkoopcombinaties in Nederland*, Leidschendam: VIV (Vereniging van In- en Verkoopcombinaties).

Vrolijk, H. (2002), *Efficiënte contracten? Institutioneel-economische beschouwingen over franchising*, Capelle a/d IJssel: Labyrinth Publications.

Williamson, O.E. (1991), 'Comparative Economic Organization', *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies*, New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1999), 'Strategy research: Governance and competence perspectives', *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1087-1108.

Zand, D.E. (1972), 'Trust and managerial problem solving', *Administrative Science Quarterly*, 17/2, pp. 229 - 239.

Websites:

ADES, *homepage*: www.adesinfo.nl (19-5-'03)

CBS Statline, *homepage*: <http://statline.cbs.nl> (21-6-'03)

DOOR, *homepage*: www.door.nl (1-9-'03)

EIM Kennissite MKB en Ondernemerschap, *homepage*: www.eim.net (27-9-'03)

FNV ZBo (FNV Zelfstandige Bouw), *homepage*: www.fnvzbo.nl (1-9-'03)

LinkMagazine, *homepage*: www.linkmagazine.nl (1-9-'03)

NMa (Nederlandse Mededingingsautoriteit), *homepage*: www.nederlandsemededingingsautoriteit.nl (1-9-'03)

PZO (Platform voor Zelfstandige Ondernemers), *homepage*: www.pzo.nl (1-9-'03)

Vereniging Bloemenveiling Aalsmeer, *homepage*: www.vba.nl (23-2-'02)



BIJLAGE 1: VOOR- EN NADELEN BIJ VERSCHILLENDE DIMENSIES SAMENWERKING.

	<i>Possibilities</i>	<i>Limitations</i>
Strategic cooperation	Can create durable competitive advantage	Complex High dependency
Operational cooperation	Low dependency Can support daily duties	Simple Low commitment
Vertical cooperation	Focus on core competences To strengthen the position with regards to horizontal relationships To guarantee the supply of materials and fabricates Strengthen the distribution channel To create innovative ability with suppliers	Can create dependency Restricted by own value chain
Horizontal cooperation	Can stimulate deep communication with no boundaries	The risk of giving too much information to the competitor Unstable relationship
Informal cooperation	Clear boundaries	Takes a lot of time (to communicate), Can create misunderstandings
Formal cooperation	High commitment from both sides Mutual specialization Useful for high complexity	Can be too strict and rigid
Intense cooperation	Pooling resources Weakening mutual competition Dare imitation Learning from for example the competitor Possibilities of cooperation are wide within/ or outside branch	Complex relationship Giving too much, competitor can use this information against you after the relationship is ended. High dependency
Loose cooperation	Relationship is easy defined Low dependency; partner is easily replaced	Low commitment from both sides Only useful for low complexity projects
Long term cooperation	Stable Lower risks	Rigid
Short term cooperation	Flexibility	Low commitment
Bron: Stigter (2003)		



BIJLAGE 2: GEBRUIKTE VARIABELEN ONDERNEMER, ONDERNEMING EN OMGEVING

	Variabele	Schaal
Ondernemerskenmerken		
	Geslacht respondent	vrouw=1, man=0
	Leeftijd van de respondent	Discreet
Ondernemingskenmerken		
Algemeen	Aantal personen werkzaam in onderneming (volgens eigen opgave)	Discreet
	Leeftijd van het bedrijf	Discreet
Strategie	Concurrentiestrategie op schrift vastgelegd	Ja=1, nee=0
	Wilt u bedrijf verder laten groeien	Ja=1, nee=0
	In hoeverre bepalen leden van 1 familie de algemene strategie/richting van bedrijf	3-punts
	In hoeverre bepaalt externe omgeving de algemene strategie/richting van bedrijf	3-punts
	Innovatiefocus, op basis van factoranalyse Kemp en Gibcus	Continu
	Differentiatiefocus, op basis van factoranalyse Kemp en Gibcus	Continu
	Servicefocus, op basis van factoranalyse Kemp en Gibcus	Continu
	Productleiderschapsfocus, op basis van factoranalyse Kemp en Gibcus	Continu
	Kostenfocus, op basis van factoranalyse Kemp en Gibcus	Continu
	Plat en informeel, factoranalyse	Continu
	Gecentraliseerd en gespecialiseerd, factoranalyse	Continu
	Wie houden zich bezig met analyseren van ontwikkelingen in de omgeving	5-punts
Organisatie	Medewerkers opleiding gevolgd door bedrijf betaald	Ja=1, nee=0
	Flexibiliteit in manier van werken	5-punts
	Flexibiliteit in de organisatie-structuur	5-punts
Gedrag	ICT-adoptie, factor Arts en Meijaard	Continu
	Nieuwe producten/diensten op markt gebracht	Ja=1, nee=0
	Interne bedrijfsprocessen verbeterd/vernieuwd	Ja=1, nee=0

	In bezit octrooien	Ja=1, nee=0
	Bedrijf in bezit formeel kwaliteitscertificaat	Ja=1, nee=0
Omgevingskenmerken		
Sector	8 sectoren	8 categorieën
Afhankelijkheid	Percentage omzet van belangrijkste KLANT	4 categorieën
	Percentage totale kosten gaat naar belangrijkste LEVERANCIER	4 categorieën
Marktaandeel	Marktaandeel eigen bedrijf	4 categorieën

BIJLAGE 3: REGRESSIEANALYSE

DE MANIER WAAROP KENMERKEN VAN DE ONDERNEMER, DE ONDERNEMING, DE OMGEVING EN DE SAMENWERKINGSRELATIE DE RESULTATEN BEÏNVLOEDEN

	Personeels- groei Bèta	Winst per medewerker Bèta	Omzet per medewerker Bèta
Kenmerken van de ondernemer en onderneming			
<i>Ondernemer</i>			
geslacht ondernemer (v)	-0,02	-0,02	-0,11**
<i>Onderneming</i>			
aantal werkzame personen	-xxxxxxxx-	-0,20**	-0,04
leeftijd van het bedrijf	-0,02	0,09*	0,07**
afhankelijkheid t.o.v. belangrijkste klant	-0,03	0,03	0,02
afhankelijkheid t.o.v. belangrijkste leverancier	0,03	0,07	0,00
marktaandeel eigen bedrijf	0,04	0,06	0,08**
plat en informeel	0,31***	0,01	0,02
gecentraliseerd en gespecialiseerd	-0,06*	0,03	0,00
leden van 1 familie bepalen de algemene strategie/richting van bedrijf	-0,10**	0,03	0,00
medewerkers opleiding gevolgd door bedrijf betaald	-0,05	0,07	-0,05
bedrijf in bezit formeel kwaliteitscertificaat	-0,05	0,11**	-0,05
<i>Strategie</i>			
concurrentiestrategie op schrift vastgelegd	-0,04	-0,04	0,01
hoe vaak concurrentiestrategie heroverwogen?	-0,02	0,01	-0,06*
wilt u bedrijf verder laten groeien?	0,07*	0,07	-0,05
innovatiestrategie	0,09**	-0,07	0,00
differentiatiestrategie	-0,03	-0,04	-0,06
servicestrategie	-0,01	-0,02	-0,01
kwaliteitsstrategie	0,04	0,00	0,00
kostenstrategie	0,07*	0,12**	0,02
<i>Gedrag</i>			
samenwerken	0,00	-0,01	0,06
internet: daadwerkelijke verkoop van producten/diensten	-0,05	0,08	0,05
nieuwe producten/diensten op markt gebracht	-0,02	0,03	-0,06*
interne bedrijfsprocessen verbeterd/vernieuwd	0,02	-0,08	-0,01

'voortdurende vernieuwing'

onderdeel bedrijfsstrategie	0,01	0,01	-0,03
-----------------------------	------	------	-------

Samenwerkingsvariabelen*Vormen van samenwerking*

franchisenemers	-0,06	-0,01	0,00
commerciële in- en verkooporganisaties (alléén gelijksoort. partners)	0,00	0,07	-0,07
commercieel in- en verkoopnetwerk (met diverse soorten partners)	-0,03	-0,07	0,10*
spin-offs (samenwerkend met een 'moeder'bedrijf)	-0,01	0,02	-0,06
eenvoudige samenwerking (minder dan 4 partners)	0,07	-0,09	-0,06
complementariteitsnetwerk (> 5 partners, gericht op synergie)	0,01	-0,06	-0,06
samensterknetwerk (> 5 partners, gericht op vereniging van kracht)	0,05	0,03	0,01
complex netwerk ('cluster', > 5 partners, > 3 soorten partners)	0,11	-0,02	-0,04

Terreinen van samenwerking

inkoop halffabrikaten en onderdelen	-0,01	0,04	0,02
inkoop eindproducten voor verkoop aan consumenten	-0,01	0,01	0,05
ontwikkeling nieuwe producten/diensten gericht op het productieproces	0,00	-0,03	0,02
gericht op de dienstverleningen zelf	-0,10*	-0,08	-0,01
het handels- en winkelproces	0,04	0,01	0,01
de marketing- en verkoopbevordering	0,04	-0,04	0,00
de beheersing van de goederenstroom	-0,12**	-0,01	0,01
het gebruik van de handelsnaam	-0,03	-0,01	0,02
de automatisering van de bedrijfsvoering	0,04	-0,08	-0,04
de informatievoorziening	0,04	0,16**	0,09**
het gebruik van de winkelformule	-0,02	0,08	-0,03
bedrijfsfinanciering	-0,00	-0,02	-0,10**
	0,05	-0,02	-0,03

Partners van samenwerking

gelijksoortige MKB-ondernemingen	-0,00	-0,04	0,02
toeleverende/afnemende groothandelaren	0,05	0,02	-0,07*
producenten van eindproducten	0,07	-0,01	0,05
toeleveranciers van halfproducten, onderdelen	-0,08	0,01	-0,01
logistieke dienstverleners, vervoerders	0,00	0,04	0,05
ICT bedrijven	-0,02	0,03	-0,03
banken	-0,03	0,02	0,05

Duur

hoe lang samenwerking?	0,05	-0,01	0,07**
------------------------	------	-------	--------

Omgeving (referentie = handel)

industrie	0,02	0,05	-0,14
bouw	0,12**	0,05	-0,15
horeca	0,10**	-0,06	-0,31**
transport	0,06	-0,03	-0,16
verhuur	0,09**	0,08	-0,20
zakelijke diensten	0,10**	0,18**	-0,06

overige diensten	-0,06	-0,05	-0,34**
N	408	290	554
Adjusted R2	0,268	0,123	0,235

**= significant op 5%, * significant op 10%

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM BV en de RZO. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM BV. EIM BV aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM BV and the RZO. Quoting of numbers and/or text as an explanation or support in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM BV.

EIM BV does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.



